

COVER PAGE IN ENGLISH

From ICTs to Generative AI: Technological Impacts on Public Relations Management

Roberto Marcelo Utrera Ramos¹; Carolina Cerruti²;

^{1,2} Universidad Siglo 21, Argentina, roberto-utrera@mi.21.edu.ar, carolina.cerruti@ues21.edu.ar,

Abstract- *The rapid adoption of artificial intelligence (AI) and information and communication technologies (ICTs) is profoundly transforming the management of strategic communication and Public and Institutional Relations (PR). This article presents findings and reflections derived from a research project carried out in Argentina, whose purpose was to analyze the application and impact of AI and ICTs on PR management in organizations in the country, to identify challenges and opportunities, and to propose guidelines for the responsible adoption of these tools. The study is based on an interdisciplinary approach that integrates contributions from PR theory, research on communication, technology and society, and recent literature on AI applied to work processes and organizational management. Methodologically, a sequential mixed-methods design was followed, combining a literature review, in-depth interviews with professionals, surveys of communication and PR managers, and direct observation of communication strategies and actions in digital environments. The results show significant progress in the incorporation of AI- and ICTs-based tools into certain work processes and, at the same time, broad opportunities for application and major challenges for organizational management. The article proposes a conceptual framework for understanding AI in PR as a sociotechnical system that requires balancing technological innovation, organizational culture and professional competencies, and concludes with recommendations for the responsible adoption of technology in the management of communication and relationships with stakeholders.*

Keywords-- Artificial intelligence; Public Relations; organizational communication; information technologies; Argentina.

De las TIC a la IA generativa: impactos tecnológicos en la gestión de las Relaciones Públicas

Resumen- *La rápida adopción de la inteligencia artificial (IA) y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está transformando de manera profunda la gestión de la comunicación estratégica y de las Relaciones Públicas e Institucionales (RRPP). Este artículo presenta resultados y reflexiones derivadas de un proyecto de investigación desarrollado en Argentina, cuyo propósito fue analizar la aplicación e impacto de la IA, las TIC en la gestión de las RRPP en organizaciones del país, identificar desafíos y oportunidades, y proponer lineamientos para una adopción responsable de estas herramientas. El estudio se fundamenta en un enfoque interdisciplinario que integra aportes de la teoría de las RRPP, estudios e investigaciones sobre comunicación, tecnología y sociedad y la literatura reciente sobre IA aplicada a procesos de trabajo y gestión organizacional. Metodológicamente, se siguió un diseño mixto secuencial que combinó revisión de literatura, entrevistas en profundidad a profesionales, encuestas a gestores de comunicación y RRPP y observación directa de estrategias y acciones comunicacionales en entornos digitales. Los resultados muestran un avance significativo en la incorporación de herramientas basadas en IA y TIC para algunos procesos de trabajo, y por otro, amplias oportunidades de aplicación y grandes desafíos para la gestión organizacional. El artículo propone un marco conceptual para comprender la IA en RRPP como un sistema sociotécnico que exige equilibrar innovación tecnológica, cultura organizacional y competencias profesionales, finalizando con recomendaciones para la adopción responsable de la tecnología en la gestión de la comunicación y las relaciones con los públicos.*

Palabras clave-- *Inteligencia artificial; Relaciones Públicas; comunicación organizacional; tecnologías de la información; Argentina.*

I. INTRODUCCIÓN

La expansión de la inteligencia artificial (IA) y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha desencadenado cambios profundos en el modo en que las organizaciones producen, distribuyen y gestionan información, y en cómo construyen y sostienen vínculos con sus diversos públicos de interés. En este contexto, las Relaciones Públicas e Institucionales (RRPP) se encuentran en un proceso de redefinición, tensionado entre la promesa de mayor eficiencia, personalización y analítica avanzada, y la necesidad de preservar el juicio profesional, la dimensión ética y la centralidad de las relaciones humanas en la gestión comunicacional.

En Argentina, al igual que en otros países, la IA y las TIC se incorporan de manera creciente a las prácticas de comunicación institucional: desde el uso de plataformas de automatización y chatbots hasta la analítica de datos aplicada al monitoreo de medios, redes sociales y experiencias de los públicos en su vinculación con las personas, empresas y marcas. Sin embargo, persiste un interrogante central: ¿en qué medida estas tecnologías están produciendo transformaciones estructurales en la gestión de las RRPP y no solo mejoras instrumentales o tácticas?

Este artículo se enmarca dentro del análisis e información obtenida del proyecto de investigación “Aplicación e impacto de la inteligencia artificial en las relaciones públicas e institucionales”, desarrollado en la Universidad Siglo 21, cuyo objetivo general fue analizar y comprender el impacto de la IA, las TIC y la tecnología en la gestión de las RRPP en organizaciones de Argentina. A partir de los resultados obtenidos, se busca aquí profundizar el intercambio con las discusiones internacionales sobre IA y comunicación estratégica, aportando una mirada situada en el contexto argentino.

El problema orientador de la investigación no se limitó a detectar y analizar la presencia de nuevas herramientas tecnológicas en las áreas de comunicación, también permitió comprender cómo la adopción de IA y las TIC reconfigura en la práctica profesional, la gestión de las Relaciones Públicas e Institucionales.

Si consideramos que las RRPP ocupan un lugar estratégico en la construcción de legitimidad, en la gestión de la reputación y en la articulación entre organizaciones y sus públicos, resulta sumamente importante conocer cómo está cambiando el ejercicio de la profesión. Como resultado, el proyecto permitió describir usos y herramientas, además de indagar en las lógicas de decisión, en las percepciones y en las discusiones que emergen cuando las tecnologías se integran en los procesos cotidianos de trabajo.

La información obtenida a través de organizaciones, profesionales y procesos de gestión analizados, permite contar con una perspectiva atravesada por dinámicas de desigualdad en el acceso a recursos, infraestructura y capacidades digitales, además de comprender cómo los distintos objetivos de la alta dirección impactan en la forma de adopción de estas nuevas capacidades tecnológicas.

El artículo se organiza del siguiente modo: la Sección II presenta el marco teórico y los antecedentes; la Sección III describe la metodología aplicada en la investigación; la Sección IV expone los principales resultados; la Sección V discute las implicancias para la gestión organizacional y el desarrollo de competencias profesionales; y la Sección VI recoge las conclusiones y líneas futuras de investigación.

II. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

A. Gestión estratégica de las Relaciones Públicas en la era digital

Las Relaciones Públicas e Institucionales han evolucionado en su concepción y han cambiado en su enfoque de gestión, pasando de modelos de comunicación concebidos bajo paradigmas lineales y unilaterales hacia un modelo basado en la función gerencial integral, con foco en la construcción de vínculos más equitativos y de largo plazo [1].

En el contexto latinoamericano, estudios como el *Latin American Communication Monitor* han subrayado el papel de la comunicación estratégica y las RRPP frente a fenómenos como la digitalización, la diversidad y las crecientes demandas de transparencia y responsabilidad social [2]. Estos diagnósticos muestran que la complejidad y los cambios que caracterizan al entorno, exigen nuevas prácticas y formas de gestión a las áreas de comunicación, con la premisa de evolucionar desde un enfoque táctico-operativo hacia un rol con mayor predominancia de la analítica basada en datos y alineada con la estrategia organizacional y un escenario de trabajo cambiante.

B. Inteligencia artificial, TIC y transformación tecnológica

La IA, entendida de manera general como el conjunto de técnicas que permiten a sistemas informáticos realizar tareas asociadas tradicionalmente a la inteligencia humana (percepción, razonamiento, aprendizaje, generación de lenguaje, etc.), ha evolucionado desde aproximaciones simbólicas hacia modelos estadísticos y de aprendizaje profundo [3].

Siguiendo una perspectiva de gestión organizacional basada en la eficiencia, podemos entender que las organizaciones que invierten recursos en innovación tecnológica buscan optimizar procesos, conectar mejor con los clientes y públicos objetivos, además de perseguir objetivos de crecimiento y mejora continua. Este proceso podría enmarcarse en la necesidad que tienen las empresas de adaptarse y transformarse digitalmente, sin embargo, no se puede entender solo como incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, ya que todo proceso de este tipo, tiene implicancias culturales y sociales que afectan la identidad organizacional y las prácticas cotidianas de trabajo.

Investigaciones recientes muestran cómo la IA está modificando perfiles profesionales, procesos de decisión y modelos de negocio, generando tanto oportunidades para nuevas formas de creación de valor como riesgos vinculados a la sustitución de tareas, la precarización laboral o la concentración de poder informacional [4].

La incorporación de IA y TIC redefine competencias, relaciones de poder y criterios sobre la toma de decisiones, abriendo interrogantes sobre la forma en que se da la gobernanza y cómo se gestiona el control de los sesgos y estructuras tecnológicas.

C. IA, comunicación y RRPP: oportunidades y riesgos

En el campo específico de la comunicación y las RRPP, la integración de IA se ha expresado en múltiples aplicaciones [5]:

1. Automatización de tareas de monitoreo de medios, redes sociales y plataformas online.
2. Sistemas de *social listening* y análisis de sentimiento.
3. Segmentación avanzada de públicos y personalización de mensajes.
4. Chatbots y asistentes conversacionales para atención al cliente y gestión de consultas.

5. Generación automatizada de contenidos (texto, imagen, video) y apoyo a la redacción.

En el ámbito de las RRPP, se reconoce que la IA puede mejorar la capacidad de diagnóstico, planificación y evaluación, pero su aporte solo se consolida cuando se integra a marcos de gestión que preservan la deliberación ética, el conocimiento contextual y la sensibilidad relacional de los profesionales [6].

Las herramientas automatizadas aportan velocidad, volumen y precisión en el procesamiento de datos, pero son las y los profesionales de RRPP quienes resignifican esa información, la vinculan con los objetivos institucionales, ponderan sus implicancias para los distintos públicos y definen, en última instancia, las acciones más pertinentes y responsables para la organización [7].

Informes recientes sobre comunicación corporativa introducen la noción de “tensiones” que deben gestionar las áreas de comunicación ante la IA: tensiones entre velocidad y reflexión, entre automatización y personalización profunda, entre explotación intensiva de datos y protección de la privacidad, entre eficiencia algorítmica y creatividad humana [8].

En esta línea, Franganillo [9] destaca que la irrupción de la IA generativa está reconfigurando los procesos de creación de contenidos mediáticos a partir de la automatización de las etapas tradicionalmente vinculadas a la creatividad humana y también acelera la producción y circulación de mensajes; Mhlanga [10], por su parte, advierte que estos cambios y avances alteran herramientas y rutinas y de alguna manera “cambian el rostro” mismo de las Relaciones Públicas al repensar las tareas que se automatizan, cuáles de estas adquieren nuevo sentido y se revalorizan y qué nuevas habilidades se vuelven centrales en el ejercicio profesional.

En este marco, Morantes Torres [11] permite entender que la incorporación de IA en la gestión de las RRPP en Argentina no puede leerse sólo como un asunto de eficiencia tecnológica o actualización de herramientas: implica también, la reconfiguración de los procesos de producción simbólica, la redefinición del perfil profesional de quienes gestionan la comunicación y la emergencia de nuevas tensiones en el entorno laboral y el futuro profesional de las generaciones que hoy eligen capacitarse como una forma de insertarse al mercado.

Sobre este trasfondo, la presente investigación busca aportar evidencia empírica y un marco interpretativo para comprender cómo se despliegan estas oportunidades y tensiones en el campo de las RRPP en organizaciones de Argentina.

III. METODOLOGÍA

A. Diseño de investigación

El estudio se inscribe en una investigación de tipo descriptivo, realizada durante el 2024 y 2025, orientada a caracterizar y analizar la situación actual de la aplicación de IA y TIC en la gestión de las RRPP en organizaciones de

Argentina. Se adoptó un enfoque metodológico mixto (cualitativo-cuantitativo) y secuencial, con el objetivo de triangular diversas fuentes de información y obtener una comprensión amplia del fenómeno.¹

La investigación se estructuró en cinco fases principales:

1. Fase 1 - Revisión de literatura, fuentes secundarias y diseño de campo: actualización del estado del arte sobre IA, TIC y RRPP, incluyendo literatura académica, estudios sectoriales, informes profesionales y casos relevantes. En esta fase también se diseñaron las herramientas de investigación.
2. Fase 2 - Aplicación de una encuesta: dirigida a profesionales y gestores de comunicación y RRPP, orientada a relevar usos actuales de IA y TIC, niveles de adopción, barreras percibidas y valoración de impactos. Se realizaron 103 encuestas a profesionales o colaboradores que se desempeñan en organizaciones de diferente tamaño y sector.
3. Fase 3 - Realización de entrevistas en profundidad: con profesionales de RRPP, referentes en tecnología e IA y gestores organizacionales en Argentina, con el propósito de explorar percepciones, experiencias de implementación y expectativas frente a la IA. Se realizaron 15 entrevistas a referentes de nivel ejecutivo medio/alto que se desempeñan en sectores empresariales, de servicios, tecnológicos y organismos públicos entre otros.
4. Fase 4 - Observación directa: de comportamientos, tendencias, estrategias, acciones y usos de espacios digitales, registrando evidencias de aplicación de IA y TIC en campañas comunicacionales, interacciones con los públicos y procesos de gestión en 22 organizaciones de distintos sectores industriales y productivos como: Alimentos y Bebidas, Salud, Educación, Tecnología y Finanzas, Medios de Comunicación, Tercer Sector y Energía y Construcción.
5. Fase 5 - Análisis: evaluación e interpretación de la gestión, planificación, estrategias y acciones de comunicación institucional de los casos estudiados y experiencias revisadas. En esta etapa se logró desglosar y organizar la información obtenida en el trabajo de campo, para identificar patrones y responder a los objetivos y preguntas de investigación.

B. Técnicas e instrumentos

En la fase cualitativa se emplearon entrevistas semiestructuradas, con guías que abordaron ejes como: herramientas tecnológicas utilizadas, cambios percibidos en el rol profesional, implicancias éticas de la automatización, articulación entre áreas de comunicación y áreas de sistemas y tecnológicas (IT), y visión de futuro sobre IA en RRPP.

En la fase cuantitativa se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, distribuido mediante plataformas en línea, dirigido a profesionales de comunicación y RRPP en distintos tipos de organizaciones (empresas privadas, organismos públicos, organizaciones civiles e instituciones educativas entre otras).

La fase de observación directa se centró en el análisis sistemático de activos digitales de organizaciones seleccionadas, registrando:

1. Presencia de automatizaciones (chatbots, formularios inteligentes, respuestas automáticas, etc.).
2. Uso observable de segmentación y personalización en campañas.
3. Integración de datos (formularios, CRM, herramientas de analítica, etc.).
4. Evidencias de contenidos generados o asistidos por IA.

C. Consideraciones éticas

Todas las etapas de la investigación se desarrollaron siguiendo principios éticos, de confidencialidad, consentimiento informado y anonimato de la información obtenida de las personas participantes, de acuerdo a los lineamientos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET - Argentina). Asimismo, se comunicaron de manera clara los alcances y límites del estudio, así como el uso de los datos para fines académicos.

IV. RESULTADOS

En esta sección se sintetizan los principales hallazgos emergentes de la triangulación entre entrevistas, encuestas y observación directa, organizados en cuatro ejes: nivel de adopción tecnológica, transformaciones en los procesos de gestión, competencias profesionales y tensiones éticas y organizacionales.

A. Nivel de adopción de IA y TIC en RRPP

Los resultados evidencian que la incorporación de herramientas basadas en IA y TIC en la gestión de RRPP ha avanzado de manera significativa en los últimos 5 años, pero de forma desigual según tipo de organización, sector de actividad y madurez digital previa.

En términos descriptivos, los datos relevados permiten reforzar esta afirmación. Sobre un total de 103 encuestas realizadas, el 86,4 % de los encuestados declaró utilizar actualmente herramientas de inteligencia artificial en su trabajo de RRPP, mientras que el 13,6 % indicó que todavía no las utiliza. A su vez, la adopción de TIC en la gestión comunicacional no presenta una trayectoria homogénea ya que el 30,1 % señaló que su organización comenzó a integrarlas con mayor frecuencia hace menos de 3 años, otro 30,1 % ubicó ese proceso entre 5 y 10 años atrás, el 22,3 % indicó más de 10 años

¹ Acceso a los instrumentos metodológicos utilizados en la investigación disponible en los archivos de trabajo y registros del proyecto: https://drive.google.com/drive/folders/16db8hkPzm-FU9gm1Lmxj7mtmv_-6Ff?usp=drive_link

y el 17,5 % entre 3 y 5 años. Esta distribución es consistente con la observación directa realizada sobre 22 organizaciones de distintos sectores, donde se identificaron grados diferenciados de madurez en la incorporación tecnológica.

Se observan tres patrones generales:

1. *Uso instrumental focalizado*: muchas organizaciones utilizan herramientas tecnológicas en funciones específicas (por ejemplo, monitoreo de redes sociales, programación de contenidos, envío masivo de correos electrónicos), sin una integración plena en el ciclo estratégico de la gestión de la comunicación y vinculación con los públicos.
2. *Adopción orientada a la eficiencia*: en un segundo grupo, la prioridad ha sido automatizar tareas repetitivas (como respuestas a preguntas frecuentes o clasificación de consultas), con el objetivo de ahorrar tiempo y reducir costos operativos.
3. *Iniciativas de gestión basada en datos*: un conjunto más reducido de organizaciones está dando pasos hacia modelos de gestión que incorporan analítica de datos para segmentación avanzada de públicos, evaluación de desempeño comunicacional y ajuste dinámico de campañas de comunicación. En este grupo se percibe una mayor articulación entre áreas de comunicación, marketing y tecnología, y una comprensión más clara del potencial de la IA como soporte a la toma de decisiones. Se trata de empresas y organizaciones de los siguientes rubros: alimentos y bebidas, tecnología, finanzas, salud, turismo, medios de comunicación, educación, tercer sector, industrial, construcción, servicios.

Aunque el discurso profesional reconoce el valor estratégico de la IA, en la práctica muchos usos siguen siendo incipientes o exploratorios, “probando” herramientas sin un marco de gobernanza ni criterios claros de evaluación de resultados.

Más allá de la presencia declarada de herramientas tecnológicas, el análisis sugiere que la adopción efectiva de IA y TIC suele ser más frecuente en proyectos o casos de alcance acotado, impulsados por equipos internos interesados en la innovación o en la solución de un problema puntual. En la mayoría de los casos, estas experiencias no se traducen todavía en políticas formales ni en una planificación institucional, lo que genera marcos de trabajo fragmentados, con coexistencia de prácticas altamente digitalizadas junto a procedimientos analógicos o poco sistematizados.

La observación directa además permite agregar una lectura situada sobre la diversidad de formas que adopta la incorporación tecnológica en la gestión concreta y práctica de las RRPP. Los casos relevados a través de la grilla de análisis muestran que estos difieren en el nivel de integración de TIC e IA y también en la lógica estratégica que las organiza: mientras algunas organizaciones utilizan plataformas digitales y automatizaciones básicas para sostener presencia, frecuencia y orden operativo, otras empresas ya articulan herramientas de

analítica, CRM, e-commerce, gestión de comunidades y segmentación, para fortalecer identidad, para apoyar operaciones comerciales y para gestionar más efectivamente el vínculo con sus públicos. Este escenario nos muestra que respecto de la madurez e implementación tecnológica, conviven estrategias digitalmente consolidadas con usos todavía limitados de IA.

B. Transformaciones en los procesos de gestión

La IA y las TIC han introducido cambios visibles en las etapas de planificación, ejecución y evaluación de la comunicación:

1. *Planificación*: los profesionales reportan disponer de mayor cantidad y diversidad de datos sobre los públicos (comportamientos en redes, tiempos de respuesta, contenidos de interés, etc.), lo que favorece un diagnóstico más robusto y la identificación de segmentos específicos. Sin embargo, no siempre estos datos se traducen en decisiones estratégicas claras.
2. *Ejecución*: se observa una fuerte incidencia de las plataformas de gestión de contenidos que permiten calendarizar, automatizar y adaptar mensajes a distintos canales. La IA aparece principalmente como soporte a la generación de textos, titulares y variantes creativas (imágenes, copys, sugerencias de ideas, etc.), así como en recomendaciones de horarios de publicación o formatos.
3. *Evaluación*: se ha ampliado el uso de indicadores de desempeño (alcance, interacción, tasa de clics, tiempo de permanencia, entre otros), aunque persisten dificultades para vincular estos datos con indicadores de valor estratégico (reputación, confianza, calidad de la relación, alineación con objetivos de negocio). Hay un creciente uso de herramientas analíticas que proveen las plataformas online, aunque el nivel de profundidad del análisis y las posibilidades de integración con otras herramientas, sigue siendo bajo.

Los resultados de la encuesta muestran que estas transformaciones son percibidas también en dimensiones concretas del trabajo comunicacional. En relación al impacto de las TIC en la efectividad de las estrategias de RRPP, el 59,2 % lo evaluó como positivo y el 35,9 % como muy positivo, lo cual indica una valoración ampliamente favorable. De igual modo, respecto de la personalización de mensajes, el 58,3 % consideró que la IA ha mejorado o mejorará este aspecto de manera moderada y el 35,9 % de manera significativa. En la medición y análisis de resultados de campañas, el 48,5 % reportó una mejora significativa y el 41,7 % una mejora moderada. Sin embargo, estos avances contrastan con un nivel todavía parcial de automatización: el 61,2 % estimó que menos del 25 % de sus actividades de RRPP se encuentran automatizadas y el 31,1 % ubicó ese nivel entre el 25 % y el 50 %.

Respecto de la gestión de la comunicación interna, se observa una creciente utilización de datos y herramientas de medición para demostrar el impacto de las acciones en los

públicos internos y mixtos. La posibilidad de evaluación de la gestión sirve para justificar la contribución y argumentar sobre los beneficios de la inversión de recursos en comunicación interna.

Los datos también muestran que, en las organizaciones en las que la IA y las TIC se incorporan de manera más consistente y planeada, tienden a reordenar y potenciar el ciclo de gestión de la comunicación. Se introducen instancias de análisis basadas en datos desde etapas tempranas de planificación, se rediseñan flujos de trabajo para integrar soluciones tecnológicas, plataformas y automatizaciones, y se incrementa la capacidad de ajustar campañas comunicacionales en tiempo casi real. Sin embargo, estos cambios conviven con marcos de toma de decisiones que siguen dependiendo fuertemente de criterios tradicionales y estructuras jerárquicas cerradas.

En algunos casos observados, la incorporación de tecnología no se limita solo a sumar herramientas aisladas, sino que permite reorganizar de manera más integral los procesos de gestión de la comunicación. Se registran experiencias en las que la articulación entre presencia digital, utilización de herramientas como CRM, campañas segmentadas, ticketing (gestión de solicitudes e incidentes basada en soporte), e-commerce o atención online fortalece no solo la eficiencia operativa, sino además la coherencia entre identidad corporativa, vínculo con públicos y objetivos organizacionales. Este tipo de evidencia registrada, sugiere que el impacto de las TIC e IA en las RRPP resulta más significativo cuando las tecnologías se integran al proceso completo de gestión y no únicamente a tareas fragmentadas.

C. Competencias profesionales y brechas

Uno de los hallazgos más recurrentes en todo tipo de organizaciones, es la coexistencia de entusiasmo y preocupación entre los profesionales de RRPP frente al avance de posibilidades que brinda la IA.

Por un lado, las organizaciones reconocen herramientas que facilitan la automatización de tareas operativas y las posibilidades que esto brinda para concentrarse en funciones que aportan mayor valor agregado como son: estrategia, análisis, creatividad, gestión de vínculos institucionales. Por otro, existe una preocupación por un posible proceso de desprofesionalización en un contexto de incorporación de IA como sustituto de la experiencia humana, especialmente en la producción de contenidos, en la interacción con los públicos sensibles y en la automatización de tareas simples.

En su amplia mayoría los participantes en las entrevistas, resaltan la necesidad de desarrollar competencias de gestión organizacional que integren conocimientos básicos sobre funcionamiento de nuevas tecnologías y modelos de IA, impulsar capacidades para utilizar datos y formular análisis críticos e incentivar las habilidades éticas y de reflexión sobre los impactos sociales de los procesos de tecnificación y automatización. Además hay un reconocimiento explícito de la brecha existente entre velocidad de desarrollo tecnológico y el ritmo de adopción de nuevas competencias profesionales, tanto

en lo que se espera dentro de las organizaciones, como a nivel de formación y capacitación.

Esta brecha se torna muy visible cuando se contrasta la idea de centralidad futura de la IA con las condiciones de preparación de los equipos de trabajo. En la encuesta, el 76,7 % de los participantes consideró que la IA será una herramienta fundamental para la gestión de RRPP en los próximos cinco años, mientras que solo el 26,2 % afirmó haber recibido capacitación específica para utilizar herramientas de IA y el 73,8 % indicó no haberla recibido. Estos resultados sugieren que la expansión del uso tecnológico avanza a mayor velocidad que la consolidación de capacidades profesionales en entornos laborales.

En las entrevistas aparece de forma reiterada la idea de que la IA puede personalizar mensajes, automatizar tareas rutinarias, anticipar escenarios y liberar recursos para funciones estratégicas. También surge con fuerza la necesidad de acompañar ese avance con reflexión ética, criterio profesional y revalorización del juicio crítico humano. Se destaca además que el verdadero diferencial continúa residiendo en capacidades difícilmente reemplazables por lo menos en el corto o mediano plazo, como son: la sensibilidad, la intuición, la lectura contextual y la construcción de vínculos significativos.

En relación con las competencias, se observa que los profesionales que declaran usos más avanzados de IA suelen haber desarrollado capacidades autodidactas, explorando y probando por iniciativa propia distintos cursos, tutoriales y herramientas innovadoras. Al mismo tiempo, existen brechas marcadas entre perfiles con alta familiaridad digital y otros con trayectorias más vinculadas a la comunicación analógica, diferencias que se amplifican cuando las organizaciones no ofrecen programas sistemáticos de capacitación ni instancias de acompañamiento para la adopción gradual de nuevas tecnologías.

D. Tensiones éticas y organizacionales

La incorporación de IA y TIC en la gestión de RRPP plantea también tensiones éticas y organizacionales, entre ellas:

1. *Eficiencia vs. personalización profunda*: la automatización permite escalar la comunicación, pero puede derivar en mensajes genéricos o interacciones percibidas como poco auténticas, afectando la calidad de la relación.
2. *Datos masivos vs. comprensión contextual*: la posibilidad de contar con grandes volúmenes de datos no garantiza un correcto tratamiento de los mismos y menos aún garantiza un mejor entendimiento de los públicos. El procesamiento de datos y la interpretación de la información, requiere de un correcto planteamiento de marcos conceptuales, sensibilidad profesional y experiencia profesional que aún no son óptimos cuando se utiliza estas herramientas tecnológicas.
3. *Innovación vs. gestión del riesgo*: existe una creciente demanda y presión por parte de las empresas, para que

su personal sea innovador, lo que en ocasiones puede llevar a la utilización de soluciones de IA sin evaluar adecuadamente riesgos de sesgo, errores, fallos de seguridad o impactos reputacionales sobre las producciones proporcionadas por estas tecnologías. A la vez, se observa llamativamente como si bien hay un gran porcentaje de profesionales que manifiestan que la IA aportaría creatividad a las RRPP y comunicación, también consideran que la innovación que aportará será moderada.

4. *Automatización vs. sentido del trabajo*: algunos profesionales expresan inquietud y resguardos sobre el impacto de la automatización de tareas de comunicación y cómo esto podría afectar rol, su empleabilidad futura y su sentido de contribución al propósito organizacional.

Estas tensiones refuerzan la idea de que la IA aplicada a la gestión de las RRPP y la comunicación, debe ser entendida como un sistema sociotécnico, en el que tecnologías, normas, prácticas, culturas y relaciones de poder interactúan de manera compleja en el ámbito profesional y organizacional.

De manera transversal a los ejes y variables analizadas, se observan diferencias considerables de acuerdo al tipo y tamaño de las organizaciones. Así, en el sector privado, especialmente en empresas con estructuras de marketing y comunicación afianzadas, se utilizan con mayor frecuencia herramientas de IA generativa para la producción de contenidos, pruebas A/B y asistencia en la elaboración de piezas digitales en un marco más competitivo y desafiante. En organizaciones públicas y de la sociedad civil, la adopción tiende a estar más condicionada por restricciones presupuestarias, marcos normativos y preocupaciones relativas a la transparencia y el resguardo de datos sensibles, lo cual se traduce en una adopción tecnológica más gradual y discreta.

En instituciones educativas se destacan la utilización de estas tecnologías como una forma de vincularse mejor con la comunidad, además de la existencia de debates internos sobre el impacto y uso de la IA en los procesos de aprendizaje y evaluación.

De esta manera, las tensiones éticas y organizacionales se manifiestan de manera más visible, en decisiones sobre qué y cómo recolectar datos, cómo utilizarlos y con qué grado de transparencia comunicar los criterios de segmentación o personalización de las comunicaciones con los públicos.

La evidencia cuantitativa refuerza la importancia de este eje. El 72,8 % de los encuestados manifestó tener preocupaciones o resguardos éticos respecto del uso de IA en la gestión de RRPP. Entre los principales desafíos identificados se destacan la falta de habilidades y conocimientos (74,8 %), la resistencia al cambio (53,4 %), los problemas de transparencia y ética (42,7 %), la dificultad de integración con procesos existentes (40,8 %) y los costos de implementación (27,2 %). Estos datos muestran que la adopción tecnológica convive con una disposición favorable, aunque todavía atravesada por reservas, cautelas y demandas de mayor gobernanza.

En varios testimonios propios de las entrevistas realizadas, se advierte que el problema ético no se agota en el uso correcto de una herramienta, sino que involucra tensiones sobre datos, sesgos, gobernanza, transparencia y capacidad real de comprender los criterios de funcionamiento de los sistemas utilizados. En ese sentido, la investigación permite sostener que el desafío ético en las RRPP no pasa solo por la correcta utilización de la tecnología, sino también por evitar que la búsqueda de eficiencia termine desplazando dimensiones sustantivas de la profesión, como la responsabilidad relacional, la deliberación prudente y la interpretación propia de los públicos, sus características particulares y sus contextos.

Algunos equipos de trabajo destacan la preocupación por la posibilidad de tomar decisiones automatizadas sin comprender del todo el funcionamiento de las tecnologías utilizadas, mientras que otros marcan los riesgos reputacionales asociados al uso de contenidos generados por IA en contextos sensibles, como crisis corporativas, conflictos de intereses o temáticas de alta exposición pública.

Otro emergente significativo es la importancia que tiene el apoyo de la alta dirección que se manifiesta cuando las máximas autoridades impulsan explícitamente agendas de transformación digital, las áreas de comunicación muestran mayores posibilidades de aplicación. En contextos laborales donde la IA aparece solo como iniciativa aislada de equipos individuales, las experiencias quedan más acotadas, fragmentadas y con menor capacidad de generar impactos y aprendizajes organizacionales sostenibles.

A partir del trabajo de campo realizado, también se advierte que los casos y las experiencias más consistentes son aquellos donde la incorporación de tecnologías y sistemas automatizados, no se abordan como la suma de herramientas aisladas, sino como parte de un proceso sistémico, con una definición estratégica sobre objetivos, públicos, procesos y criterios de evaluación dependientes de un plan de trabajo y desarrollo organizacional. En estas ocasiones, existe mayor participación de los equipos de comunicación en el análisis, selección y validación de soluciones, criterios más transparentes sobre el uso de datos y mejores condiciones para diferenciar entre tareas que pueden estandarizarse y otras que requieren más intervención humana. Esto sugiere que la gestión y utilización responsable de la IA en RRPP depende por un lado de la herramienta utilizada y por otro, del marco organizacional, las reglas de gobernanza y la capacidad organizacional de sostener procesos de cambio, aprendizaje y revisión sistemática.

V. DISCUSIÓN

A. De la herramienta al sistema sociotécnico

Los resultados de la investigación destacan que, en la mayoría de los casos, la IA y las TIC son concebidas principalmente como herramientas de gestión para mejorar la eficiencia operativa de la comunicación, más que como partes componentes de un sistema sociotécnico que podría impactar decisivamente en la concepción de los procesos, roles y

estructuras de trabajo. En este sentido, si bien los hallazgos permiten reconocer una concepción de la IA que excede su uso instrumental en el campo de las RRPP, aún no se observa una integración plenamente estratégica de estas tecnologías en los procesos de gestión organizacional. Para que la IA se integre de forma estratégica en las RRPP, es necesario:

1. Redefinir procesos de trabajo incorporando explícitamente instancias de análisis y deliberación sobre datos.
2. Revisar estructuras organizacionales para favorecer la colaboración entre comunicación, tecnología y otras áreas clave.
3. Establecer políticas claras de gobernanza de datos y de uso responsable de IA.
4. Fomentar el desarrollo de un *mindset* digital enmarcado fuertemente en procesos y estructuras de TIC e IA.

B. Equilibrio entre eficiencia algorítmica y juicio profesional

Existe conciencia de que la adopción de IA y TIC puede potenciar significativamente el trabajo, la eficiencia y la capacidad de gestión en RRPP, aunque también estos beneficios se ven limitados cuando se reduce el rol del profesional al de operador de instrumentos tecnológicos y herramientas. La comunicación de las organizaciones, cuando se gestiona de manera estratégica, requiere analizar e interpretar contextos, anticipar reacciones de los públicos de interés, gestionar situaciones de crisis, construir vínculos con sentido compartido y articular narrativas basadas en la identidad, valores y el propósito organizacional. En este escenario, el valor diferencial del profesional se manifiesta en su capacidad para:

1. Diseñar preguntas pertinentes y decidir qué datos son relevantes.
2. Interpretar métricas y datos en el marco de los objetivos organizacionales.
3. Evaluar y contrastar recomendaciones de base tecnológica probabilística con criterios éticos y de responsabilidad social.
4. Aportar una mirada crítica, creativa e innovadora.

C. Marco conceptual para la IA en RRPP

Siguiendo la información y resultados obtenidos en la investigación, y a la luz de los antecedentes teóricos presentados, se propone un marco conceptual para pensar la IA en las RRPP desde tres dimensiones interrelacionadas:

1. *Dimensión tecnológica:* comprende herramientas, plataformas y modelos de IA (chatbots, motores de recomendación, análisis de sentimiento, asistentes de redacción, etc.), centrada en funcionalidad, la robustez técnica y las actualizaciones permanentes.
2. *Dimensión organizacional-cultural:* incluye cultura de datos, políticas de gobernanza, articulación entre áreas, estilos de liderazgo y apertura al cambio. En esta dimensión se deberían definir reglas que orientan cómo, cuándo y para qué se utiliza la IA en la gestión.

3. *Dimensión profesional-ética:* refiere a las competencias de los profesionales, sus valores y su rol como agentes genuinamente mediadores entre los intereses de la organización, los intereses y derechos de los públicos, los condicionantes tecnológicos e implicancias éticas. En esta dimensión también emergen con fuerza preocupaciones referentes a la continuidad y sentido del rol profesional frente al avance de la automatización.

Tanto en entrevistas como en encuestas, los participantes expresaron inquietudes referidas a que las tareas tradicionales de redacción, monitoreo básico o gestión operativa de canales sean progresivamente absorbidas por sistemas de IA y plataformas automatizadas, lo que podría traducirse en la reducción de puestos, en la degradación del perfil profesional o en trayectorias laborales más inestables. Esta percepción refuerza la necesidad de que los profesionales asuman un rol activo en la transformación del entorno laboral para que el proceso sea eficiente, digno, transparente y participativo, aún cuando esto pueda llevarlos a enfrentarse a nuevos rostros de la disciplina, tal como planteaba Mhlanga [10].

Este marco destaca que las decisiones sobre el uso de las TIC e IA en las RRPP no pueden quedar exclusivamente en manos de áreas técnicas, sino que deben involucrar al *management* corporativo, la dirección de comunicación y a los profesionales a cargo de tareas operativas. Todos estos actores son responsables de velar por los vínculos, la imagen y la legitimidad.

D. Implicancias para la formación y el desarrollo profesional

Los resultados del trabajo sugieren la necesidad de rediseñar programas de formación universitaria y de educación continua en RRPP y en todas las disciplinas vinculadas a la comunicación, incorporando más contenidos sobre IA y TIC, ciencia de datos, ética algorítmica y gestión de la innovación tecnológica.

Este enfoque no pretende convertir a los comunicadores en tecnólogos, sino acercarlos a nuevos paradigmas de gestión organizacional y dotarlos de capacidades que les permitan participar activamente en la definición de estrategias y proyectos que a través de soluciones tecnológicas y de IA, potencien la relación entre la organización, la comunidad y sus públicos de interés.

E. Reconfiguración de la gestión comunicacional en contextos de IA

Los resultados nos invitan a pensar que la discusión sobre IA en la gestión de las RRPP no puede desligarse de las condiciones particulares que atraviesan a las organizaciones en América Latina. La disparidad en términos de infraestructura tecnológica, presupuesto y talento especializado condiciona fuertemente el tipo de soluciones que se pueden adoptar y el alcance de la transformación posible y de los procesos de adaptación.

En este sentido, actores sociales como proveedores tecnológicos, organismos reguladores, universidades y asociaciones profesionales, influyen decisivamente en la definición de estándares, marcos éticos y capacidades disponibles. Cabe destacar que la dimensión ética de la profesión es un espacio que invita a la reflexión permanente sobre el rol profesional y los impactos de las TIC e IA en la gestión de la reputación, la confianza y la vinculación con los públicos. Esto refuerza la idea sobre la importancia de la interdisciplinariedad de las Relaciones Públicas en torno a temas como la transparencia, la identidad y valores organizacionales y la participación de los grupos de interés en el diseño y uso de soluciones tecnológicas.

Como resultado, tenemos un escenario que nos invita a reflexionar sobre la lógica de adopción tecnológica, el diseño organizacional y las formas de gobernanza activa que apliquemos a la gestión de las Relaciones Públicas.

VI. CONCLUSIONES

Entre las conclusiones más relevantes de este artículo se destacan:

1. *Adopción en expansión pero heterogénea:* la IA y las TIC están siendo incorporadas de manera creciente en la gestión de las RRPP, especialmente en tareas de monitoreo, automatización y analítica, pero su integración plena al ciclo estratégico de comunicación es aún incipiente por lo que muestra muchas oportunidades de desarrollo en este sentido.
2. *Potencial para la gestión basada en datos:* las herramientas tecnológicas amplían la capacidad de segmentar, personalizar mensajes y evaluar el trabajo realizado, pero sin marcos interpretativos y competencias analíticas sólidas, los datos no se traducen automáticamente en decisiones corporativas y estratégicas de mayor calidad.
3. *Centralidad del juicio profesional y de la ética:* la tecnología no reemplaza la necesidad de deliberación ética, sensibilidad relacional y comprensión contextual. El valor diferencial de los profesionales de las RRPP en la era de la IA radica en la capacidad de articular intereses, eficacia tecnológica con responsabilidad social y reputacional.
4. *Necesidad de un enfoque sociotécnico:* comprender la IA como parte de un sistema sociotécnico que manifiesta las tensiones entre eficiencia computacional, algorítmica y profundidad relacional, y subraya además la importancia de la cultura organizacional, la gobernanza de datos y el liderazgo comunicacional en los procesos de adopción tecnológica.

Es importante destacar que los resultados también remarcan la importancia de definir estrategias claras y integrales sobre el uso de las TIC e IA en la comunicación, evitando una adopción fragmentada, inconsistente y reactiva. En este sentido, tiene mucho valor establecer principios de uso

responsable de la IA en las RRPP fundamentalmente en cuanto a transparencia, protección de datos y cuidados con los sesgos algorítmicos.

Invertir en capacitación y formación de los equipos de trabajo con foco en transformación digital, innovación, análisis de datos y ética profesional en el uso de la IA permitirá promover espacios de trabajo interdisciplinarios, colaborativos y con mayores capacidades de adaptación a entornos cambiantes. Estos temas se presentan sin duda como nuevas líneas de indagación en futuros estudios.

En términos propositivos, los hallazgos de la investigación manifiestan la necesidad de considerar que la agenda próxima de trabajo vinculada a la IA y RRPP debe combinar al menos tres ámbitos de acción: organizacional, profesional y académico. En el ámbito organizacional, resulta clave avanzar hacia una agenda de transformación digital que incluya a la comunicación como proceso integral, evitando que las soluciones de IA se definan de manera exclusivamente técnica y pensadas solamente para alguna parte del proceso. En el ámbito profesional, es necesario fortalecer espacios de intercambio entre colegas, colegios y asociaciones para compartir buenas prácticas, dilemas éticos y aprendizajes propios de la implementación de soluciones tecnológicas de IA. En el ámbito académico, la investigación refuerza la importancia de incorporar estos debates en la formación de grado y posgrado, así como en proyectos de investigación aplicada que acompañen procesos reales de innovación en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector.

La observación directa de casos permitió complementar la evidencia surgida de las entrevistas y las encuestas, mostrando que la incorporación de tecnologías en la gestión de las RRPP no sigue un patrón uniforme, sino más bien, trayectorias organizacionales diferenciadas. El trabajo empírico muestra distintos grados de madurez en la integración de herramientas tecnológicas, procesos y criterios de gestión. Este hecho, refuerza la necesidad de analizar la transformación digital y comunicacional atendiendo a las particularidades del sector, el tamaño de la organización, la cultura institucional y el nivel de articulación entre las distintas áreas de trabajo, evitando lecturas simplificadas sobre el impacto de la tecnología en el campo profesional.

Además, los hallazgos permiten sostener que una adopción sistemática y consistente de estas tecnologías requiere condiciones organizacionales que van más allá de la disponibilidad instrumental. El involucramiento y la participación de los equipos de comunicación en la definición de los usos, la existencia de criterios explícitos para el tratamiento de datos, la validación humana de procesos sensibles y el apoyo de la alta dirección, se constituyen como factores decisivos para traducir innovación en resultados y capacidades institucionales sostenibles. En este sentido, el estudio realizado aporta conocimiento descriptivo sobre el estado actual del campo y explicita criterios orientadores para una implementación más reflexiva y responsable de la tecnología en la gestión de las RRPP, especialmente en

contextos donde las exigencias de eficiencia conviven con demandas crecientes de legitimidad, confianza y coherencia organizacional. En definitiva, los procesos de incorporación de IA solo se consolidarán cuando se integren a marcos de gestión que preserven la deliberación ética, el conocimiento contextual y la sensibilidad relacional de los profesionales.

Para finalizar, cabe señalar que los avances presentados en este trabajo aportan insumos concretos tanto para la toma de decisiones organizacionales como para el diseño de políticas y programas orientados a la incorporación de tecnologías innovadoras y la transformación digital de la comunicación. Los resultados muestran que la incorporación de IA y TIC en las RRPP no es un proceso simple, sino que implica necesariamente tomar decisiones estratégicas sobre qué capacidades desarrollar, qué riesgos asumir y qué tipo de vínculo se desea construir con las audiencias. En este sentido, el análisis del caso argentino seguramente muestra nociones trasladables o comparables con otros países y entornos de América Latina, los cuales comparten desafíos en el acceso a recursos, nuevas prácticas emergentes, normas y regulaciones y brechas de habilidades digitales.

Como limitación del estudio, se menciona el marco que lo circunscribe al contexto de Argentina, y se apoya en una muestra acotada de profesionales y organizaciones, por lo que no pretende ser estadísticamente representativo de todas las prácticas de RRPP en el país. Futuros trabajos de investigación podrían profundizar en estudios segmentados por industrias, sectores específicos y/o análisis comparados entre países, regiones o diseños longitudinales que permitan observar la evolución de la adopción de IA y TIC en el tiempo.

AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen especialmente a los integrantes del equipo de investigación del proyecto “Aplicación e impacto de la inteligencia artificial en las relaciones públicas e institucionales”, por su compromiso, sus aportes teóricos y metodológicos, y el tiempo dedicado a cada una de las etapas del trabajo: Ximena Alzogaray, Santiago Eguren, Ana Laura Rocco, Florencia Bertorello, Valentina Arieu.

Asimismo, expresan su reconocimiento a la Universidad Siglo 21 por el apoyo institucional brindado, tanto a través de sus áreas académicas y de investigación como de las autoridades que facilitaron los recursos necesarios para llevar adelante el estudio.

Finalmente, desean agradecer a las y los profesionales de la comunicación, responsables de Relaciones Públicas e Institucionales y demás participantes que colaboraron en las entrevistas, encuestas y procesos de observación. Sin su generosa disposición a compartir experiencias, visiones y datos, este trabajo no habría sido posible.

REFERENCIAS

[1]. P. Capriotti, *DIRCOMap. Dirección Estratégica de la Comunicación*. Barcelona, España: Bidireccional, 2021.
 [2]. Latin American Communication Monitor, *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina. Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría*, EUPRERA, 2022-2023.

[3]. S. Russell, P. Norvig, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, 4th ed. Hoboken, NJ, EE. UU.: Pearson, 2021.
 [4]. D. Susskind, “Trabajo y sentido en la era de la inteligencia artificial,” *Nueva Sociedad*, no. 307, pp. 25–51, 2023.
 [5]. J. P. Bharadiya, R. K. Thomas and F. Ahmed, “Rise of artificial intelligence in business and industry,” *Journal of Engineering Research and Reports*, vol. 25, no. 3, pp. 85–103, 2023.
 [6]. J. M. Túnez-López, C. Fieiras Ceide y M. Vaz-Álvarez, “Impacto de la Inteligencia Artificial en el periodismo: transformaciones en la empresa, los productos, los contenidos y el perfil profesional,” *Communication & Society*, vol. 34, no. 1, pp. 177–193, 2021.
 [7]. A. Álvarez et al., *La comunicación interna: en el nuevo contexto organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Dircom, 2024.
 [8]. A. Zerfass et al., *European Communication Monitor 2024. Managing tensions in corporate communications in the context of geopolitical crises, artificial intelligence and managerial learning*, EUPRERA, 2024.
 [9]. J. Franganillo, “La inteligencia artificial generativa y su impacto en la creación de contenidos mediáticos”, Methados. Revista de ciencias sociales, vol. 11, no. 2, p. 15, 2023.
 [10]. L. Mhlanga, “Public relations: How artificial intelligence is changing the face of PR”, *The Southern Eye*. [Online]. Available: <https://www.newsday.co.zw/southerneye/obituaries/article/2993/public-relations-how-artificial-intelligence-is-changing-the-face-of-pr> Aug 2022.
 [11]. A. G. Morantes Torres, *El fenómeno global de las redes sociales y la Inteligencia Artificial, su influencia e impacto en la proyección profesional de los jóvenes*. Universidad Militar Nueva Granada. [Online]. Available: <https://repository.umng.edu.co/items/34a82c7e-f11e-49a1-9a74-d4225105e7e9> Mar 2023.