



Resúmenes de conferencias, conversaciones y paneles

XI Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna

Santo Domingo · 28 y 29 de septiembre de 2026

Memoria de las conferencias, conversaciones y paneles del XI CONCIN, elaborada a partir de apuntes y transcripciones revisadas en el contexto de cada espacio. Reúne ideas y experiencias para consulta y reflexión.

DÍA 1



A donde la IA no puede llegar

Conferencia · Maximiliano Blanc

Blanc situó la inteligencia artificial en una escala de cambio que ya se mide en semanas. La automatización acelera tareas operativas y abre paso a mensajes y espacios internos más personalizados, ajustados a los intereses de cada colaborador.

Los ejemplos de McDonald's y Mercado Libre mostraron cómo las organizaciones buscan a las personas en los canales que ya usan y automatizan partes de las campañas. La experiencia del empleado también incide en la experiencia del cliente y en los resultados del negocio.

El tiempo que libera la IA exige una nueva inversión: conversar, comprender el negocio y conocer a las personas. El criterio, la cultura y la conexión con el propósito siguen bajo responsabilidad humana.



El futuro de la marca empleadora: cómo evolucionan RR. HH., comunicación interna, cultura e IA

Conferencia · Verónica Lombardo

Lombardo presentó el método BRIDGE para pensar la marca empleadora desde la relación entre promesa, experiencia y relato. La reputación como empleador se forma en la distancia —o coherencia— entre lo que la organización ofrece y lo que las personas viven.

Antes de diseñar una campaña, propuso investigar esa experiencia: revisar entrevistas de salida, escuchar a los equipos y comprender las expectativas. La inteligencia artificial ya influye en la búsqueda de empleo y en la lectura pública de las organizaciones; el criterio estratégico sigue siendo responsabilidad de sus equipos.

Su recorrido plantea pasar de ejecutar pedidos a diseñar una respuesta con las personas. Investigar, construir la promesa, diseñar, implementar y revisar sus efectos permite valorar tanto lo que mejora como los problemas que se evitan.

Café sin humo. Hablemos de cultura

Conversación · Ceci del Valle y Maripily Berroa

Del Valle y Berroa describieron la cultura como las condiciones que vuelven posibles los comportamientos que observamos. Por eso, la cultura forma parte del negocio: orienta cómo se toman decisiones, cómo se colabora y cómo se conectan las capacidades con la estrategia.

La conversación invitó a mirar las causas y no quedarse en los síntomas. Cada acción de comunicación construye sentido y también cultura. Para el colaborador, las áreas y las estructuras internas conforman una sola experiencia.

Cuando una iniciativa no produce el resultado esperado, conviene revisar las condiciones que la hicieron necesaria: decisiones, relaciones y hábitos. Ese diagnóstico permite orientar la comunicación hacia el problema de fondo y no sumar una acción aislada.

Comunicación interna en Iberoamérica: una disciplina, múltiples miradas

Panel · Jaime Alfaro, Susana Casal, Joselyne Feliz, Ariel Jiménez y Mayra Castillo

El panel reunió experiencias de distintos países para conversar sobre qué permanece y qué cambia en la comunicación interna. La centralidad de las personas apareció como una constante: sus experiencias, necesidades y aportes conectan la comunicación con los objetivos de la organización.

La conversación también recogió una transformación del rol: la comunicación interna dejó atrás una función centrada en tareas tácticas y gana lugar en las decisiones estratégicas. Las ponencias de la mañana habían puesto sobre la mesa tres referencias para ese avance: impacto en resultados, comprensión del negocio y cultura.

Las distintas miradas coincidieron en que ese avance exige escuchar a las personas y participar antes de que las decisiones estén cerradas. La función gana incidencia cuando traduce prioridades en conversaciones y comportamientos comprensibles para los equipos.



Comunicación interna que impacta el negocio

Conferencia · Rodrigo Chávarri

Chávarri explicó que la cultura crea las condiciones para que la estrategia funcione. Desde su experiencia en Adidas, presentó la comunicación interna como contenido con intención: cada mensaje debe conectar a las personas con el propósito, el negocio y los comportamientos que la estrategia necesita.

La experiencia interna influye en la percepción de la marca y en la reputación. Los intangibles, como la cultura y la relación entre equipos, también forman parte del valor de la empresa. Por eso, la comunicación interna necesita conocer el negocio y mostrar cómo contribuye a sus resultados.

La propuesta conecta tres frentes: negocio, organización y personas. Cuando los colaboradores entienden el propósito y cuentan con una experiencia coherente, también representan mejor la marca ante clientes y otros públicos.



Auditoría de comunicación interna: diagnóstico como punto de partida

Conferencia · Lelia Zapata

Zapata presentó la auditoría como base de una estrategia de comunicación interna respaldada por evidencia. Su método Escucha combina diagnóstico digital y presencial, participación de los equipos y tres momentos de trabajo: preparar, ejecutar e informar. Disponer de canales no equivale a escuchar.

En el caso de InnovaPlastic, aplicó grupos de conversación con los seis sombreros de Edward de Bono, una encuesta posterior y el árbol de problemas. La combinación permitió identificar causas y convertir los hallazgos en insumos para el plan de comunicación.

El diagnóstico ordena lo que las personas expresan y ayuda a priorizar respuestas. Así, el plan parte de evidencias sobre necesidades y barreras, en lugar de asumir que más mensajes resolverán por sí solos la situación.



Movilizadores de comportamientos

Conferencia · Oscar Ysla

Ysla propuso medir el valor de la comunicación interna por los comportamientos que logra movilizar. Un comunicado informa, pero no cambia por sí solo la forma de actuar. La intervención debe partir de una pregunta concreta: ¿qué necesitamos que las personas hagan de otra manera?

La metodología CAP organiza el análisis en conocimientos, actitudes y prácticas, con retroalimentación para revisar la intervención. Las historias y los relatos compartidos también aparecen como recursos humanos para generar sentido y facilitar la cooperación.

La evaluación debe volver al objetivo inicial: observar si cambió la conducta que la organización necesitaba. Esa relación entre intervención, comportamiento y propósito permite explicar con más precisión el aporte de la comunicación.

La comunicación interna como herramienta para impulsar la estrategia informativa

Panel · Alicia Puello, Ivanna Read y Pamela Rodríguez; modera Elena Crespo

Las panelistas presentaron la comunicación interna como una palanca para alinear a las personas con la estrategia y contribuir a los resultados. La narrativa organizacional da sentido a las prioridades; los líderes, en especial el CEO, cumplen un papel central como voceros internos.

El lugar de la función requiere cercanía tanto con quienes definen la estrategia como con quienes viven la organización. Integrar la comunicación interna dentro de la gestión comunicacional aporta consistencia; revisar qué funciona y ajustar lo que no fortalece su contribución.

El panel también subrayó el valor de probar y aprender. Escuchar la respuesta de los equipos permite corregir la narrativa y sostener una comunicación conectada con las prioridades reales de la organización.



Indicadores y retorno de la inversión

Conferencia · Susana Casal

Casal llevó la medición al inicio del diseño, no al cierre de una campaña. Propuso definir para qué se hace una acción, qué resultado se espera y qué evidencia mostrará si ocurrió. El dato cobra sentido cuando responde una pregunta de gestión.

Distinguió indicadores de gestión —esfuerzo, costo e inversión—, de desempeño —alcance y respuesta inmediata— y de impacto —cambios en comportamientos, tiempo, dinero o resultados de negocio—. También recorrió el modelo de retorno de inversión, desde la reacción y el aprendizaje hasta el comportamiento y los resultados.

Casal recomendó empezar por una iniciativa relevante, medible con la información disponible. Elegir una prioridad visible para la dirección o una acción que el equipo pueda seguir de cerca ayuda a construir experiencia y avanzar hacia mediciones más completas.



Seguridad psicológica: el avance de organizaciones más humanas

Conferencia · Camila Hasbún

Hasbún conectó la seguridad psicológica con la forma en que el cerebro interpreta el entorno social. Las reglas no escritas de la cultura indican si una persona puede preguntar, aprender, contribuir o cuestionar sin temor a represalias. El miedo y el silencio limitan esas posibilidades.

La seguridad se practica en gestos concretos: normalizar el “no sé”, pedir perspectivas distintas, abrir espacio al desacuerdo y tratar el error como información para aprender. Una invitación sencilla —“antes de cerrar, quiero escuchar una objeción”— institucionaliza la voz de los equipos.

Crear esas condiciones no elimina las diferencias ni la exigencia. Permite plantear dudas y riesgos a tiempo, de modo que el equipo aprenda, corrija y avance con mayor información.

DÍA 2

Liderar organizaciones que inspiran: cuando la cultura se convierte en ventaja competitiva

Conversación · Jaime Alfaro y Carlos Romero, CEO de Planeta Azul

Romero describió la cultura como un rasgo que diferencia a la organización, sus productos y sus servicios. En Planeta Azul, ese legado se conecta con la calidad y el enfoque en el cliente; hoy se sostiene a través de muchos líderes y no de una sola figura.

Alfaro y Romero destacaron que todo comunica: la conducta de los líderes, la escucha y la manera de compartir resultados y oportunidades. La comunicación interna fortalece la marca empleadora, ayuda a alinear a los equipos y da visibilidad a los valores que respaldan los objetivos.

La conversación también vinculó liderazgo y presencia pública: lo que un líder comparte en espacios profesionales expresa la cultura que representa. Escuchar y comunicar con coherencia sostiene la confianza dentro y fuera de la organización.



Cien años de cambio: las historias que no te contaron

Conferencia · Ariel Jiménez

La conferencia recorrió un siglo de ideas sobre cambio y comunicación, desde Mary Parker Follett y su noción de “poder con”, hasta los marcos contemporáneos de Bridges, Kotter, ADKAR y Lean Change. La ficción funcionó como una puerta para revisar cómo se cuentan las transformaciones y qué historias quedan fuera del relato oficial.

La experiencia mostró que las personas no reciben el cambio como un mensaje terminado: lo interpretan desde sus conversaciones, intereses y vivencias. Construir el camino con quienes están involucrados y entender las fuerzas que impulsan o frenan el cambio mejora la forma de acompañar la transformación.

El ejercicio inicial de intercambio de historias personales conectó el cambio con la experiencia propia. La transparencia, la confianza y la comunicación que moviliza comportamientos aparecieron como condiciones para que una transformación avance.

Comunicación interna de impacto: panel de empresas

Panel · Aldo Altamirano, Julio Agüero, Ámbar Villa, Karina García y Elena Crespo

El panel compartió prácticas para escuchar a los equipos y mejorar procesos, acciones y resultados. Ámbar Villa presentó el uso de Humand como red social interna y espacio para compartir conocimiento; el valor de la herramienta depende de cómo conecta a las personas con información útil.

Karina García relató la experiencia de “Creadores Humanos”: una red de 12 colaboradores que recibe formación y herramientas para producir contenidos en video. Desde Teams y Viva Engage, comparten asuntos relevantes para el negocio y amplían la circulación de mensajes desde voces cercanas.

Elena Crespo presentó hallazgos del estudio de reputación de Villafañe 2026. La comunicación interna aparece cada vez más ligada a la estrategia, la cultura y la reputación. El panel puso así en relación escucha, experiencia y evidencia para valorar el impacto de las iniciativas.



La voz de la organización: estrategia, cultura y comunicación interna

Conferencia · Celeste Bernal

Bernal presentó la comunicación interna como una capacidad estratégica con dimensiones sociales y económicas. Conectar el ciclo de valor de la empresa, el desarrollo de las personas y el impacto en el entorno permite dar contexto al trabajo cotidiano y construir una voz organizacional coherente.

La propuesta invita a pasar de una función operativa a una capacidad que acompaña la estrategia. Su imagen de la voz resume la relación: el tono expresa la estrategia, el timbre representa la cultura y la resonancia refleja la coherencia entre lo que la organización dice y hace.

La experiencia compartida en México, con cerca de 500 asistentes a talleres de comunicación interna, mostró el interés por desarrollar esta capacidad en más personas. La formación amplía el alcance de la disciplina y conecta su práctica con el desarrollo del negocio.



La reputación desde adentro

Conferencia · Xiomara Herrera

Herrera planteó que la reputación empieza en la experiencia interna. La brecha entre lo que una organización afirma de sí misma y lo que sus colaboradores viven se convierte en una señal para los públicos externos. La comunicación fortalece la reputación cuando existe evidencia que respalda el relato.

Su metodología PUENTE articula propósito, unificación, escucha, narrativa con evidencia, trayectos y embajadores. El recorrido conecta la experiencia de las personas con la transformación cultural y propone gestionar la reputación desde las relaciones y las decisiones cotidianas.

El modelo invita a seguir la experiencia a lo largo del recorrido del empleado, desde la promesa inicial hasta su participación como embajador. La evidencia y la escucha ayudan a detectar dónde la experiencia confirma el relato y dónde hace falta actuar.

¿Estamos formando al comunicador interno que las organizaciones necesitan?

Panel · Alicia Álvarez, Rosario Medina, Fredelissa Medina y Ana Bélgica Guichardo

El panel académico abordó la evolución de la formación en comunicación corporativa y el crecimiento de programas especializados. Las maestrías y otras instancias de capacitación amplían conocimientos en estrategia, reputación, cultura, identidad y tecnología.

Las organizaciones demandan profesionales con visión de negocio, pensamiento analítico y capacidad para acompañar el cambio. La conversación destacó también la necesidad de superar la comunicación unidireccional: el comunicador interno diseña redes y espacios de conversación, con las personas en el centro.

La formación también debe preparar para integrar tecnología con criterio humano. El perfil que requiere la disciplina combina lectura del contexto, capacidad para medir y habilidad para crear conversaciones que ayuden a los equipos a comprender y atravesar cambios.

Clausura y próximo encuentro

En la clausura, Maximiliano Blanc recibió el Premio a la Excelencia en Comunicación Interna, en reconocimiento a más de 30 años de trayectoria y a su aporte a la disciplina en Iberoamérica. Buenos Aires será la sede del XII Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna, en 2027.