

PRIVATE REVIEW CANDIDATE · NOT PUBLISHED

Conversación sobre la matriz MAPEA: comunicación, autoridad, economía política y algoritmos

Fast Forward Signals · MAPEA · Episode 01 · Español

Source text: final. Presentation: pending Luis ratification. Generic governed speaker labels only.

Este episodio utiliza dos voces sintéticas genéricas generadas mediante IA. Investigación, guion, dirección editorial y revisión de Fast Forward Communication Agency.

00:00:00.000 · Comentarista 1 · RT-0001

¿Alguna vez has intentado buscar información sobre una empresa o quizá sobre un organismo público y, antes incluso de pulsar un solo enlace en el buscador, una IA te ha mostrado un párrafo muy bien presentado en la parte superior de la pantalla?

00:00:11.060 · Comentarista 2 · RT-0002

Ah, sí. ¿Como esos resúmenes instantáneos?

00:00:13.940 · Comentarista 1 · RT-0003

Exacto. Resume quiénes son, qué hacen y quizá hasta sus polémicas recientes. Lo lees, te formas una impresión inmediata y sigues con tu

00:00:21.620 · Comentarista 2 · RT-0004

día. Es increíblemente cómodo, pero...

00:00:23.760 · Comentarista 1 · RT-0005

Pero ¿alguna vez te has parado a pensar quién controla realmente ese relato? Porque quizá des por hecho que es la propia organización, ¿verdad? Como si estuvieran elaborando cuidadosamente esa imagen pública en una elegante sala de juntas.

00:00:37.520 · Comentarista 2 · RT-0006

Sí, esa es la suposición tradicional.

00:00:39.360 · Comentarista 1 · RT-0007

Pero ¿y si han perdido el control por completo? ¿Y si la versión oficial ya ni siquiera importa?

00:00:44.440 · Comentarista 2 · RT-0008

Pues, en muchos casos, realmente ya no importa.

00:00:46.640 · Comentarista 1 · RT-0009

Exacto. Bienvenidos a este análisis a fondo. Hoy nos adentramos en una realidad que evoluciona a toda velocidad, es tremendamente compleja y, sinceramente, resulta algo inquietante. Vamos a examinar el estado de la comunicación estratégica en América Latina en 2026.

00:01:01.180 · Comentarista 2 · RT-0010

Es un panorama fascinante que merece la pena explorar. Quiero decir que resulta completamente irreconocible frente al de hace apenas cinco o diez años.

00:01:09.440 · Comentarista 1 · RT-0011

Totalmente. Y, para orientarnos, vamos a recorrer un libro blanco exhaustivo y, seré sincero, bastante denso.

00:01:16.400 · Comentarista 2 · RT-0012

Desde luego, es minucioso.

00:01:17.820 · Comentarista 1 · RT-0013

Sí, muy minucioso. Se titula El estado de la comunicación estratégica en América Latina 2026: matriz analítica MAPEA y su autor es Luis Martín. Y quiero dejar clara desde el principio la importancia de lo que vais a escuchar. No es solo un informe sobre, ya sabéis, relaciones públicas.

00:01:31.980 · Comentarista 2 · RT-0014

Exacto. No es un manual de marketing...

00:01:32.820 · Comentarista 1 · RT-0015

No, en absoluto. No explica cómo redactar una nota de prensa mejor ni cómo conseguir más «me gusta» en una publicación corporativa de redes sociales. Es un recorrido diagnóstico, paso a paso, por la intersección entre sociedad, tecnología y confianza.

00:01:47.080 · Comentarista 2 · RT-0016

En realidad, trata de lo que ocurre cuando las antiguas reglas para comunicarse con el público se desmoronan por completo.

00:01:52.380 · Comentarista 1 · RT-0017

Sí, y esa es exactamente la perspectiva adecuada para abordar este

00:01:55.480 · Comentarista 2 · RT-0018

material. Porque, si lo reducimos a un cambio en las tácticas de marketing, nos perdemos todo el terremoto estructural que está teniendo lugar por debajo.

00:02:03.020 · Comentarista 1 · RT-0019

Exacto, perdemos la visión de conjunto.

00:02:04.520 · Comentarista 2 · RT-0020

Exactamente. Lo que hace la matriz MAPEA —enseguida explicaremos con detalle qué significa el acrónimo— es obligarnos a contemplar la visibilidad, la legitimidad y la supervivencia institucional como conceptos profundamente entrelazados.

00:02:17.880 · Comentarista 1 · RT-0021

Ya no pueden separarse.

00:02:19.260 · Comentarista 2 · RT-0022

No, no pueden. Nos exige dejar de tratar la comunicación como una función aislada y auxiliar, como el equipo al que se llama para dar un giro positivo a una decisión que los directivos ya han

00:02:29.420 · Comentarista 1 · RT-0023

tomado. Exacto: el equipo de limpieza.

00:02:30.780 · Comentarista 2 · RT-0024

Sí, el equipo de limpieza. Pero, en 2026, la comunicación es una necesidad estratégica esencial y está completamente condicionada por las duras realidades materiales de la región.

00:02:41.000 · Comentarista 1 · RT-0025

Así que entendamos dónde estamos averiguando cómo hemos llegado hasta aquí. Porque, para comprender esta matriz, tenemos que entender por qué la antigua forma de comunicar está prácticamente obsoleta.

00:02:49.840 · Comentarista 2 · RT-0026

Hoy es casi inútil.

00:02:51.700 · Comentarista 1 · RT-0027

Sí. Durante décadas, las organizaciones operaron a partir de una premisa muy sencilla: un modelo básico de emisor y receptor.

00:02:58.480 · Comentarista 2 · RT-0028

Muy lineal.

00:02:59.380 · Comentarista 1 · RT-0029

Completamente lineal. Una empresa o un organismo público, el emisor, redactaba un mensaje. Compraba espacio en televisión, contrataba un anuncio a página completa en un periódico o difundía sin más una nota de prensa.

00:03:09.700 · Comentarista 2 · RT-0030

Y lo lanzaba al

00:03:11.000 · Comentarista 1 · RT-0031

mundo. Exacto, y daba por hecho que el público, el receptor, lo asimilaría. Era comunicación de difusión en estado puro: una vía de sentido único.

00:03:19.360 · Comentarista 2 · RT-0032

Pero, según la investigación de Luis Martín, esa estrategia tradicional está fracasando activamente en toda América Latina.

00:03:25.460 · Comentarista 1 · RT-0033

Y no es solo ineficaz, ¿verdad? Se está desmoronando por completo. Entonces, ¿por qué ese modelo se ha vuelto de repente tan inútil?

00:03:32.560 · Comentarista 2 · RT-0034

Porque depende de una serie de supuestos totalmente desconectados de la realidad actual. Veamos el mecanismo interno de ese viejo modelo. Presupone tres cosas muy concretas.

00:03:44.740 · Comentarista 1 · RT-0035

Bien, ¿cuál es la primera?

00:03:45.520 · Comentarista 2 · RT-0036

En primer lugar, presupone que el emisor —la institución, la empresa o el Gobierno— posee una autoridad automática e incuestionable. Da por hecho que la gente escuchará simplemente por el cargo que figura en el membrete.

00:03:57.400 · Comentarista 1 · RT-0037

Algo así como: «Somos el banco; por tanto, confías en nosotros».

00:04:00.180 · Comentarista 2 · RT-0038

Exactamente. En segundo lugar, presupone que el receptor es una entidad homogénea y estable,

00:04:05.180 · Comentarista 1 · RT-0039

es decir, que todo el mundo es más o menos igual.

00:04:07.080 · Comentarista 2 · RT-0040

Exacto. Imagina a un público cómodamente sentado en el salón, con la estabilidad económica y el tiempo necesarios para procesar con calma esos mensajes abstractos exactamente como pretendía el emisor.

00:04:18.780 · Comentarista 1 · RT-0041

Y eso es dar un salto enorme.

00:04:19.580 · Comentarista 2 · RT-0042

Lo es. Y, en tercer lugar, presupone que el canal entre ambos es neutral. Da por hecho que la televisión o el periódico son solo un conducto pasivo que entrega el mensaje sin alterarlo.

00:04:30.060 · Comentarista 1 · RT-0043

Y supongo que ninguna de esas tres cosas sigue siendo cierta.

00:04:33.140 · Comentarista 2 · RT-0044

Ni una sola.

00:04:34.440 · Comentarista 1 · RT-0045

Vaya.

00:04:35.040 · Comentarista 2 · RT-0046

La matriz analítica MAPEA desmonta esos tres supuestos. MAPEA son las siglas de matriz de autoridad, economía política y dimensión algorítmica.

00:04:45.240 · Comentarista 1 · RT-0047

Entonces, es un marco integrado.

00:04:47.040 · Comentarista 2 · RT-0048

Sí. Afirma que ya no se puede separar el mensaje de la realidad económica de quien lo recibe y, desde luego, tampoco del algoritmo invisible que decide si llega a entregárselo siquiera. Exacto. Cuando las propias estructuras de una sociedad están fragmentadas, una emisión tradicional por medios de masas no se limita a caer en saco roto. Como veremos, puede generar una resistencia activa y feroz.

00:05:08.360 · Comentarista 1 · RT-0049

Porque parece completamente ajena a la realidad.

00:05:09.700 · Comentarista 2 · RT-0050

Exactamente. Si lo conectamos con el panorama general, sencillamente no se puede resolver un déficit estructural de confianza con una... Con una campaña de marketing mejor.

00:05:18.180 · Comentarista 1 · RT-0051

Bien, analicémoslo mediante una analogía. Piensa que es como intentar orientarse por una enorme megaciudad moderna. Imagina un entorno urbano actual y realista, como el São Paulo, la Ciudad de México o la Bogotá de hoy. Pero la única herramienta que llevas en el coche es un mapa de papel impreso en 1995.

00:05:38.340 · Comentarista 2 · RT-0052

No llegarías muy lejos.

00:05:40.000 · Comentarista 1 · RT-0053

No. Si intentas usar hoy ese mapa, no es solo que vayas a avanzar un poco despacio: acabarás estrellándote. Las carreteras han cambiado literalmente. Los peajes son distintos.

00:05:49.320 · Comentarista 2 · RT-0054

Barrios enteros no aparecen en el

00:05:50.420 · Comentarista 1 · RT-0055

mapa. Exacto. Han surgido enormes centros urbanos completamente nuevos que ni siquiera están dibujados en tu hoja de papel. Y la mitad de las autopistas que recuerdas han sido sustituidas por complejas redes de transporte subterráneo cuya existencia ni siquiera conoces.

00:06:01.500 · Comentarista 2 · RT-0056

Es un paisaje completamente distinto.

00:06:03.060 · Comentarista 1 · RT-0057

Exacto. Ese mapa antiguo es, en realidad, peor que inútil porque te da una falsa sensación de seguridad. Crees saber adónde vas justo hasta el momento en que te empotras contra un muro de hormigón.

00:06:12.440 · Comentarista 2 · RT-0058

Es una forma perfecta de verlo. La matriz MAPEA es, en esencia, el GPS actualizado y en tiempo real para este entorno.

00:06:21.120 · Comentarista 1 · RT-0059

Una herramienta de diagnóstico.

00:06:22.380 · Comentarista 2 · RT-0060

Sí. Te indica exactamente dónde se están formando los atascos de la opinión pública. Señala dónde están situados los nuevos peajes algorítmicos invisibles.

00:06:30.440 · Comentarista 1 · RT-0061

Me gusta: «peajes algorítmicos».

00:06:32.092 · Comentarista 2 · RT-0062

Sí. Y, quizá lo más importante, te muestra qué barrios —es decir, qué enormes grupos demográficos— están completamente desconectados de la red informativa principal. Traza el mapa de una realidad sumamente compleja y sobria.

00:06:45.860 · Comentarista 1 · RT-0063

Tengo muchas ganas de profundizar en esa realidad porque lo primero que la matriz nos obliga a examinar es la economía política. Y, sinceramente, cuando leí los datos de esta sección del informe, me dejaron clavado en el

00:06:56.380 · Comentarista 2 · RT-0064

sitio. Sin duda, es la prueba de realidad

00:06:58.600 · Comentarista 1 · RT-0065

definitiva. Y tanto que lo es. No podemos hablar de cómo se recibe un mensaje sin hablar de la realidad material, física y económica del ser humano que lo recibe.

00:07:06.480 · Comentarista 2 · RT-0066

De ninguna manera.

00:07:07.120 · Comentarista 1 · RT-0067

El documento expone los datos duros que están configurando América Latina en este momento. Cita a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y señala que la pobreza monetaria regional se sitúa en el 25,5 %, mientras que la pobreza extrema alcanza el 9,8 %.

00:07:21.760 · Comentarista 2 · RT-0068

Son cifras importantes.

00:07:23.320 · Comentarista 1 · RT-0069

Lo son. Pero hay un indicador concreto en el que realmente se apoya el informe, el que vuelve completamente obsoleto aquel mapa de 1995: la tasa de informalidad laboral. Se sitúa en un asombroso 46,6 %.

00:07:37.860 · Comentarista 2 · RT-0070

Casi la mitad de la población activa.

00:07:39.240 · Comentarista 1 · RT-0071

Casi la mitad.

00:07:39.860 · Comentarista 2 · RT-0072

Y esa tasa de informalidad del 46,6 % es el centro de gravedad de toda esta dimensión. Tenemos que precisar muy bien qué significa en realidad la informalidad laboral,

00:07:48.700 · Comentarista 1 · RT-0073

porque no es solo otra forma de decir

00:07:50.140 · Comentarista 2 · RT-0074

pobreza. No, no es un mero sinónimo de pobreza. La informalidad es una condición estructural distinta. Cuando hablamos de trabajadores informales, hablamos de personas que operan completamente fuera de los circuitos formales de empleo.

00:08:03.680 · Comentarista 1 · RT-0075

¿Cómo se traduce eso en la práctica?

00:08:05.160 · Comentarista 2 · RT-0076

Significa que no tienen contratos reconocidos legalmente. No disponen de asistencia sanitaria proporcionada por el empleador, bajas por enfermedad remuneradas ni cotizaciones para la pensión.

00:08:13.780 · Comentarista 1 · RT-0077

Entonces, no hay ninguna red de protección.

00:08:15.200 · Comentarista 2 · RT-0078

Ninguna. No tienen horarios predecibles y garantizados de nueve a cinco y, lo que es crucial, su relación con instituciones financieras formales como los bancos o con las autoridades tributarias del Estado suele ser increíblemente frágil; a veces es episódica o directamente inexistente.

00:08:31.280 · Comentarista 1 · RT-0079

Bien, entonces hablamos de vendedores ambulantes, trabajadores de la economía de plataformas, jornaleros, empleados de hogar no dados de alta y personas cuyos ingresos diarios están directamente ligados a su presencia física cotidiana en la calle.

00:08:44.720 · Comentarista 2 · RT-0080

Exactamente. Y, cuando se combina esta enorme informalidad estructural con las estadísticas de pobreza que mencionabas, empieza a aparecer una segmentación profunda, casi geológica, de los públicos.

00:08:56.380 · Comentarista 1 · RT-0081

Como dos mundos completamente distintos que conviven uno junto al otro.

00:08:59.100 · Comentarista 2 · RT-0082

Exactamente. Las estrategias de comunicación no operan en el vacío, sino dentro de los límites que imponen estas restricciones materiales tan arraigadas. Si tu supervivencia depende de lo que puedas ganar en las próximas 12 horas, tu capacidad para procesar mensajes institucionales abstractos y a largo plazo es prácticamente nula.

00:09:14.840 · Comentarista 1 · RT-0083

Claro, porque estás en modo supervivencia.

00:09:16.280 · Comentarista 2 · RT-0084

Sí. Las necesidades materiales inmediatas consumen toda tu atención.

00:09:19.940 · Comentarista 1 · RT-0085

Y el documento señala que esta segmentación se agrava todavía más cuando se analiza desde una perspectiva de género. Es fascinante.

00:09:27.260 · Comentarista 2 · RT-0086

Es una capa de análisis esencial.

00:09:28.040 · Comentarista 1 · RT-0087

Sí. Destaca que la tasa de participación laboral de las mujeres es de solo el 51,8 %, frente al 74,9 % de los hombres. Pero el dato verdaderamente decisivo es el trabajo de cuidados no remunerado.

00:09:39.480 · Comentarista 2 · RT-0088

Ese es el peso invisible.

00:09:40.940 · Comentarista 1 · RT-0089

Por completo. El informe calcula que el trabajo de cuidados no remunerado —criar a los hijos, cuidar a familiares mayores o mantener los hogares— representa entre el 19 % y el 27 % de todo el PIB regional. Es una parte enorme de la economía que no recibe remuneración alguna.

00:09:58.280 · Comentarista 2 · RT-0090

Es un motor silencioso de la economía. Y, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, representa una población inmensa cuyo tiempo, movilidad física, recursos económicos y acceso a la deliberación pública están gravemente restringidos por la desigualdad estructural.

00:10:12.120 · Comentarista 1 · RT-0091

Porque, literalmente, no tienen tiempo para participar.

00:10:14.020 · Comentarista 2 · RT-0092

Exacto. Si una mujer tiene un empleo informal a tiempo parcial y después dedica 40 horas semanales a cuidados no remunerados, su relación con la información, los medios y los mensajes institucionales es radicalmente distinta de la de un empleado formal asalariado.

00:10:28.580 · Comentarista 1 · RT-0093

Esto nos lleva a un concepto del informe que me pareció sumamente revelador: el peligro del receptor idealizado. ¿Puedes explicar en qué consiste?

00:10:38.480 · Comentarista 2 · RT-0094

Sí, por supuesto.

00:10:39.660 · Comentarista 1 · RT-0095

Porque parece la trampa en la que caen casi todas las grandes marcas y organismos públicos.

00:10:45.060 · Comentarista 2 · RT-0096

Lo es. El receptor idealizado es un enorme punto ciego cognitivo. Cuando una multinacional, un gran banco o un ministerio se sienta a diseñar una campaña de comunicación, quienes están en esa sala suelen compartir una determinada base socioeconómica.

00:11:00.300 · Comentarista 1 · RT-0097

Claro, están sentados en un edificio de oficinas elegante y contemporáneo.

00:11:03.340 · Comentarista 2 · RT-0098

Sí. Tienen sueldos estables, un seguro médico completo, acceso constante a internet de alta velocidad y horarios predecibles. Y, de forma inconsciente, diseñan sus mensajes para un público que se parece exactamente a ellos.

00:11:14.980 · Comentarista 1 · RT-0099

Es

00:11:15.180 · Comentarista 2 · RT-0100

una proyección. Exactamente. Construyen la campaña para un receptor idealizado: alguien con renta disponible, el lujo de tener tiempo libre y la capacidad mental necesaria para implicarse en complejos relatos aspiracionales sobre el futuro.

00:11:27.720 · Comentarista 1 · RT-0101

Claro. Como el hombre que imaginas en el anuncio: lleva un conjunto elegante pero informal, toma un café artesanal y consulta sus inversiones en un sofisticado teléfono mientras cruza una plaza empresarial impoluta.

00:11:38.520 · Comentarista 2 · RT-0102

Exactamente. Ese hombre. Pero aquí está el fallo decisivo: cuando el 46,6 % de la población activa trabaja en la economía informal y las enormes brechas de género restringen la autonomía de millones de mujeres, ese receptor idealizado solo representa a una minoría privilegiada de la población real.

00:11:56.880 · Comentarista 1 · RT-0103

Una fracción del mundo real.

00:11:58.180 · Comentarista 2 · RT-0104

Sí. Al diseñar mensajes exclusivamente para ese grupo demográfico concreto, las organizaciones no solo se equivocan de objetivo: en la práctica, vuelven invisible a la mitad de la población. Vaya. Comunican como si la experiencia vivida por la mayoría sencillamente no existiera.

00:12:14.460 · Comentarista 1 · RT-0105

Planteemos una situación para que el oyente pueda verlo de forma concreta. Imagina que un gran banco nacional lanza una enorme campaña de varios millones. El lema dice algo así como: «Construye tu legado, planifica el horizonte financiero de tu familia».

00:12:28.540 · Comentarista 2 · RT-0106

Un mensaje corporativo muy habitual.

00:12:30.620 · Comentarista 1 · RT-0107

Exacto. Lo colocan en vallas publicitarias, lo emiten en televisión y lo difunden por las redes sociales. Ahora bien, si soy un trabajador informal —supongamos que tengo un pequeño puesto de comida no registrado en una calle concurrida—, me preocupa que el precio del aceite para cocinar se haya triplicado esta semana.

00:12:46.280 · Comentarista 2 · RT-0108

Preocupaciones inmediatas y muy reales.

00:12:48.520 · Comentarista 1 · RT-0109

Exacto. Me preocupa que llueva esta tarde y desaparezca la afluencia de clientes. Si veo que una institución enorme me dice que planifique mi horizonte financiero, ¿cómo se recibe ese mensaje?

00:12:59.980 · Comentarista 2 · RT-0110

No se recibe

00:13:00.560 · Comentarista 1 · RT-0111

bien. Porque me parece que ese tipo de marketing aspiracional no solo se ignoraría, sino que resultaría casi insultante.

00:13:07.040 · Comentarista 2 · RT-0112

Resulta profundamente insultante, y esa sensación de insulto es precisamente el mecanismo que genera un resentimiento institucional activo.

00:13:13.680 · Comentarista 1 · RT-0113

Entonces, es peor que limitarse a malgastar el presupuesto publicitario.

00:13:15.680 · Comentarista 2 · RT-0114

Mucho peor. Esta es una idea esencial de la matriz MAPEA. No se trata únicamente de que el mensaje del banco no consiga persuadir al trabajador informal, sino de que actúa como un recordatorio visible y cotidiano de su exclusión. Cuando las organizaciones ignoran las restricciones de la economía política, su comunicación se convierte en una emisión ajena. Cada vez que ese trabajador informal ve la valla, el mensaje implícito que recibe no tiene que ver con la banca. El mensaje implícito es: «Esta institución no sabe quién eres, no sabe cómo vives y, en el fondo, no le importa».

00:13:49.540 · Comentarista 1 · RT-0115

Actúa como un recordatorio cotidiano de su exclusión. Es una idea muy dura. Pero, dicho así, tiene todo el sentido.

00:13:57.980 · Comentarista 2 · RT-0116

El informe es explícito en este punto. Los mensajes centrados en el consumo aspiracional o en relatos abstractos a largo plazo apenas resultan creíbles para los públicos que afrontan restricciones inmediatas de supervivencia. Exacto. La falta de sensibilidad en la comunicación corporativa o política rara vez es solo un fallo creativo de una agencia de publicidad: es un fracaso fundamental al diagnosticar la economía política del territorio en el que se opera.

00:14:20.500 · Comentarista 1 · RT-0117

Quiero que el oyente piense en la última vez que vio un anuncio político o una maniobra de relaciones públicas corporativas que le produjo vergüenza ajena porque parecía completamente desconectada de lo que la gente estaba viviendo realmente sobre el terreno.

00:14:31.280 · Comentarista 2 · RT-0118

Todos los hemos visto.

00:14:32.360 · Comentarista 1 · RT-0119

Sí, esa vergüenza ajena no es solo una reacción estética. Es, literalmente, el sonido de la legitimidad institucional al resquebrajarse, lo que nos lleva perfectamente a la segunda dimensión de la matriz MAPEA: la dimensión de la autoridad.

00:14:46.620 · Comentarista 2 · RT-0120

Sí, porque, si pasas años bombardeando a la mitad de la población con mensajes que ignoran activamente su realidad cotidiana, ¿qué ocurre con la confianza que deposita en ti?

00:14:57.040 · Comentarista 1 · RT-0121

Se evapora.

00:14:57.960 · Comentarista 2 · RT-0122

Se evapora por completo.

00:14:59.100 · Comentarista 1 · RT-0123

Y las cifras lo confirman de una forma aterradora. El libro blanco recoge datos del Barómetro de Confianza Edelman 2026 para América Latina, que muestra un 53 % de desconfianza en el Gobierno.

00:15:09.720 · Comentarista 2 · RT-0124

Más de la mitad.

00:15:10.580 · Comentarista 1 · RT-0125

Sí, más de la mitad de la población desconfía expresamente del Estado. Y el Gobierno no es el único perjudicado: también lo es el ecosistema mediático.

00:15:18.200 · Comentarista 2 · RT-0126

Los pilares tradicionales.

00:15:19.160 · Comentarista 1 · RT-0127

Exacto. El Informe sobre Noticias Digitales del Instituto Reuters de ese mismo año muestra un desplome estructural de la confianza en las noticias tradicionales. Hablamos de niveles que caen hasta el 25 % en Colombia, el 26 % en Argentina y el 31 % en México.

00:15:32.700 · Comentarista 2 · RT-0128

Es un derrumbe.

00:15:34.060 · Comentarista 1 · RT-0129

Quiero decir, ¿qué aspecto tiene siquiera una sociedad en la que tres cuartas partes de la población no creen en las noticias?

00:15:38.760 · Comentarista 2 · RT-0130

Lo que vemos es una profunda crisis de legitimación. Históricamente, las instituciones —ya fueran la presidencia, el banco central, el principal periódico nacional o una multinacional— podían apoyarse en una base de autoridad presupuesta,

00:15:54.260 · Comentarista 1 · RT-0131

en el beneficio de la duda.

00:15:55.120 · Comentarista 2 · RT-0132

Exactamente. El público les concedía cierto beneficio de la duda por el mero hecho de ocupar una posición consolidada en la jerarquía social. La autoridad se daba por sentada.

00:16:03.540 · Comentarista 1 · RT-0133

¿Y ahora?

00:16:04.360 · Comentarista 2 · RT-0134

Lo que nos dicen estas cifras es que, en 2026, la autoridad ya no se concede por defecto, sino que se retiene de forma activa. En este entorno, la legitimidad debe construirse continuamente y, además, frente a un viento de escepticismo con fuerza de huracán.

00:16:19.840 · Comentarista 1 · RT-0135

Entonces, ¿cómo gestionan esto las instituciones? Porque parece que están pisando minas constantemente.

00:16:24.620 · Comentarista 2 · RT-0136

Muchas veces lo

00:16:25.040 · Comentarista 1 · RT-0137

hacen. El documento incorpora el trabajo de Mario Riorda, experto en comunicación política y gestión de crisis, y su concepto de «crisis de conductas desviadas». Me interesa mucho examinarlo porque lo diferencia de una crisis normal de relaciones públicas. ¿Qué hace que una crisis sea de conductas desviadas?

00:16:40.400 · Comentarista 2 · RT-0138

Bien, una crisis operativa habitual podría ser un fallo en la cadena de suministro, un defecto de producto o un desastre natural que afectara a los

00:16:50.140 · Comentarista 1 · RT-0139

servicios. Sí, eso simplemente

00:16:51.060 · Comentarista 2 · RT-0140

ocurre. Exacto. El público suele entender que estas cosas suceden y observa cómo la institución repara el funcionamiento del problema. Una crisis de conductas desviadas, según Riorda, es radicalmente distinta.

00:17:04.300 · Comentarista 1 · RT-0141

¿En qué sentido?

00:17:04.860 · Comentarista 2 · RT-0142

Se caracteriza por una escalada rápida e incontrolable impulsada por completo por la indignación moral. Ocurre cuando el público presencia un comportamiento de una institución o de sus dirigentes que percibe como fraudulento, profundamente hipócrita o moralmente inaceptable.

00:17:22.100 · Comentarista 1 · RT-0143

Entonces no es un error: es una traición.

00:17:24.160 · Comentarista 2 · RT-0144

Exactamente. Es una vulneración deliberada del contrato social,

00:17:27.220 · Comentarista 1 · RT-0145

como un escándalo de corrupción masiva o unos directivos que se conceden primas enormes mientras despiden a miles de trabajadores. Sí. Es el tipo de asunto que prende al instante en las redes sociales porque despierta una sensación emocional de

00:17:38.480 · Comentarista 2 · RT-0146

injusticia. Exactamente. Y el análisis de Riorda es esencial aquí porque traza la secuencia exacta de cómo las instituciones fracasan de manera casi universal al gestionar estos momentos.

00:17:47.340 · Comentarista 1 · RT-0147

Bien, explícanosla

00:17:48.060 · Comentarista 2 · RT-0148

paso a paso. Define cinco etapas necesarias para gestionar con éxito una crisis de conducta desviada. La primera es apartar de inmediato a las personas implicadas para que actúen como un cortafuegos simbólico y operativo.

00:18:01.880 · Comentarista 1 · RT-0149

Hay que apartar a los responsables.

00:18:03.020 · Comentarista 2 · RT-0150

De inmediato. Segunda etapa: reparar de forma activa y visible el daño causado. Tercera: divulgar de manera completa y sin reservas la información sobre lo ocurrido.

00:18:15.080 · Comentarista 1 · RT-0151

Es decir, transparencia total.

00:18:16.580 · Comentarista 2 · RT-0152

Total. Cuarta etapa: reforzar éticamente la estructura de la organización para impedir que vuelva a ocurrir. Y quinta: establecer mecanismos externos de supervisión pública que verifiquen que los cambios son reales.

00:18:29.300 · Comentarista 1 · RT-0153

Bien, déjame detenerte aquí porque quiero visualizar estas cinco etapas. Imagina un hospital que practica una operación de urgencia, pero lo hace en un quirófano acristalado mientras todo el público observa.

00:18:38.820 · Comentarista 2 · RT-0154

Es una imagen muy gráfica.

00:18:39.720 · Comentarista 1 · RT-0155

Si una institución sufre una infección grave —digamos, un enorme escándalo de corrupción—, no puedes limitarte a poner una tirita en el brazo del paciente, volverte hacia el cristal y decirle al público que todo está bien, que el paciente está sano.

00:18:48.640 · Comentarista 2 · RT-0156

No, porque puede ver la herida.

00:18:50.840 · Comentarista 1 · RT-0157

Exacto. El público puede ver la infección. Tienes que mostrarle que la estás extirpando activamente. Esa primera etapa que menciona Riorda —apartar de inmediato a las personas implicadas— es la incisión quirúrgica. Sí. Si vacilas o intentas ocultarlo, la infección se propaga al instante desde esas personas a toda la organización. El público deja de culpar a los responsables y empieza a culpar a la propia institución.

00:19:14.480 · Comentarista 2 · RT-0158

Es una analogía muy acertada. Pero observa cómo suelen reaccionar en realidad las instituciones: en lugar de practicar la incisión quirúrgica, optan por la opacidad.

00:19:22.960 · Comentarista 1 · RT-0159

Bajan las persianas del

00:19:24.240 · Comentarista 2 · RT-0160

quirófano. Exactamente. Cierran filas. Contratan abogados para redactar comunicados evasivos. Intentan proteger a las personas implicadas, a menudo porque ostentan poder, en lugar de proteger la integridad de la propia institución.

00:19:37.020 · Comentarista 1 · RT-0161

Así que incumplen la primera etapa.

00:19:38.460 · Comentarista 2 · RT-0162

Incumplen la primera etapa, lo que hace imposibles las etapas segunda a quinta. Y la crisis de conducta desviada se extiende como una metástasis hasta convertirse en una pérdida permanente de autoridad.

00:19:47.320 · Comentarista 1 · RT-0163

Hay otro concepto de Riorda que me pareció muy convincente. Advierte contra lo que denomina «la prevalencia de las formas». ¿A qué se refiere? Porque suena un poco académico, pero la forma en que lo aplica al comportamiento de los dirigentes es fascinante.

00:20:00.480 · Comentarista 2 · RT-0164

La prevalencia de las formas se refiere a la peligrosa tendencia de las instituciones —en especial los actores políticos, aunque también los corporativos— a relajar sus protocolos formales, sus estándares profesionales de comunicación y sus procedimientos establecidos.

00:20:14.560 · Comentarista 1 · RT-0165

Así que se vuelven descuidados.

00:20:15.840 · Comentarista 2 · RT-0166

Se vuelven descuidados. Empiezan a comportarse de manera informal, errática o agresiva, y lo hacen suponiendo que al público solo le importa el fondo de su trabajo.

00:20:24.940 · Comentarista 1 · RT-0167

Algo así como: «Fíjate en lo que hago, no en cómo me comporto».

00:20:27.220 · Comentarista 2 · RT-0168

Exacto. Un dirigente podría pensar: «Estoy luchando por las políticas económicas adecuadas, así que no importa que insulte a periodistas en las redes sociales a las 2 de la madrugada o que me salte los procedimientos legales ordinarios de contratación para hacer las cosas más deprisa».

00:20:41.060 · Comentarista 1 · RT-0169

Como el fondo es bueno, las formas no importan.

00:20:43.720 · Comentarista 2 · RT-0170

Sí, esa es la mentalidad.

00:20:45.000 · Comentarista 1 · RT-0171

Exacto. El fin justifica los medios. Estoy ofreciendo resultados, así que ¿a quién le importa que actúe como un verso suelto? Me parece que ahora mismo lo vemos en todas partes: dirigentes que creen que comportarse de forma poco profesional los hace parecer más auténticos ante el público.

00:20:57.620 · Comentarista 2 · RT-0172

Exactamente. Pero Riorda sostiene justo lo contrario. Postula que, en un clima de elevada desconfianza estructural, las formas son el fondo.

00:21:06.800 · Comentarista 1 · RT-0173

Vaya. Las formas son el fondo.

00:21:08.720 · Comentarista 2 · RT-0174

Sí. Las salvaguardas procedimentales, el decoro profesional y el respeto al protocolo son lo único que indica al público que la institución es estable y predecible.

00:21:18.760 · Comentarista 1 · RT-0175

Porque, cuando la confianza está en el 25 %, la gente necesita previsibilidad.

00:21:22.760 · Comentarista 2 · RT-0176

Exactamente. Cuando una institución o un dirigente empieza a actuar de forma errática y a vulnerar las normas con despreocupación, genera una percepción de arbitrariedad. Le dice al público que las reglas ya no se aplican.

00:21:33.220 · Comentarista 1 · RT-0177

Parece peligroso.

00:21:34.320 · Comentarista 2 · RT-0178

Lo es. Y esto alimenta directamente lo que Riorda denomina «discurso popularizante», que empuja la representación política e institucional hacia formatos sumamente performativos y polarizadores. Tensa los límites de la legitimidad democrática con el único fin de captar atención a corto plazo.

00:21:49.580 · Comentarista 1 · RT-0179

Entonces, si las instituciones formales —los Gobiernos, las grandes empresas y los medios tradicionales— están perdiendo confianza porque no comprenden al 46,6 % que trabaja en la economía informal y porque gestionan mal sus propias conductas desviadas, ¿adónde va realmente esa confianza?

00:22:07.460 · Comentarista 2 · RT-0180

Es una pregunta excelente.

00:22:08.360 · Comentarista 1 · RT-0181

Porque no se limita a desvanecerse en el aire. La gente sigue necesitando confiar en alguien.

00:22:12.440 · Comentarista 2 · RT-0182

Este es un giro crucial de la matriz. Para entender adónde va esa confianza, el libro blanco incorpora marcos de teóricos políticos como Ernesto Laclau, Chantal Mouffe y Nadia Urbinati.

00:22:25.540 · Comentarista 1 · RT-0183

Y, solo para aclarárselo a todos los que escuchan, porque estamos adentrándonos en la teoría política, analizamos esto estrictamente como un mecanismo de comunicación. El documento utiliza a estos teóricos para explicar la física del desplazamiento de los públicos, no para respaldar una ideología política concreta. Solo examinamos el mecanismo.

00:22:41.340 · Comentarista 2 · RT-0184

Por supuesto.

00:22:42.240 · Comentarista 1 · RT-0185

Entonces, ¿qué nos dicen estas teorías sobre el destino de la confianza?

00:22:44.660 · Comentarista 2 · RT-0186

Desde un punto de vista puramente estructural, su marco sugiere que las identidades políticas y sociales se construyen precisamente a partir de demandas insatisfechas. Es decir, cuando un sector enorme de la población —como los trabajadores informales de los que hemos hablado— plantea demandas materiales que el sistema formal ignora de forma constante, se crea un vacío de representación.

00:23:04.560 · Comentarista 1 · RT-0187

Un vacío.

00:23:04.960 · Comentarista 2 · RT-0188

Un vacío. En este contexto, la desconfianza no es solo una actitud cínica. Es una respuesta protectora y completamente racional de la ciudadanía ante unas instituciones que fracasan reiteradamente al resolver, o incluso reconocer, sus condiciones de vida cotidianas.

00:23:20.120 · Comentarista 1 · RT-0189

Es el público diciendo: «Si no me ves, no te creo».

00:23:22.720 · Comentarista 2 · RT-0190

Exactamente. Y el concepto de «contrademocracia» de Pierre Rosanvallon, que también cita el documento, ayuda a explicar el paso siguiente.

00:23:29.580 · Comentarista 1 · RT-0191

¿Qué es la contrademocracia?

00:23:30.720 · Comentarista 2 · RT-0192

Cuando la ciudadanía deja de confiar en el poder proactivo del Estado o de las instituciones formales para ayudarla, desarrolla mecanismos de vigilancia, veto y presión fuera de los cauces tradicionales. Se organiza de forma defensiva.

00:23:42.440 · Comentarista 1 · RT-0193

Ah, ya

00:23:42.780 · Comentarista 2 · RT-0194

veo. Así que el vacío que dejan las instituciones formales no permanece vacío: lo ocupan rápidamente nuevos actores.

00:23:48.940 · Comentarista 1 · RT-0195

El documento señala de forma específica a las organizaciones de base, los movimientos territoriales y las economías solidarias: la gente que está realmente sobre el terreno en esos barrios.

00:23:57.900 · Comentarista 2 · RT-0196

Sí. Estos nuevos actores no se comunican mediante notas de prensa impecables, costosas campañas en vallas publicitarias o portavoces corporativos.

00:24:05.980 · Comentarista 1 · RT-0197

Claro, no tienen agencias de relaciones públicas.

00:24:07.680 · Comentarista 2 · RT-0198

No. Se comunican mediante la proximidad. Construyen legitimidad a través de la reciprocidad cotidiana y resolviendo de verdad problemas concretos y diarios sobre el terreno.

00:24:18.040 · Comentarista 1 · RT-0199

¿Por ejemplo?

00:24:19.280 · Comentarista 2 · RT-0200

Por ejemplo, conceden un microcrédito cuando el banco formal lo rechaza. Organizan la seguridad comunitaria cuando la policía del Estado está ausente. Llenan el vacío.

00:24:27.360 · Comentarista 1 · RT-0201

Entonces, si represento a una gran multinacional o a un ministerio del Gobierno federal y quiero recuperar la confianza del público, ya no compito solo con mis rivales empresariales tradicionales o con el partido político contrario.

00:24:38.660 · Comentarista 2 · RT-0202

No, tu competencia ha cambiado.

00:24:40.480 · Comentarista 1 · RT-0203

Compito con redes locales y comunitarias que poseen infinitamente más credibilidad y autoridad sobre el terreno que yo.

00:24:48.040 · Comentarista 2 · RT-0204

Ese es el reto definitivo de la dimensión de la autoridad en 2026. La legitimidad se ha descentralizado por completo. Ya no se puede proyectar autoridad desde un rascacielos del distrito financiero y esperar que la periferia la

00:25:00.300 · Comentarista 1 · RT-0205

asimile. Ese modelo ha muerto.

00:25:02.120 · Comentarista 2 · RT-0206

Ha muerto. La autoridad debe demostrarse de manera continua mediante una coherencia absoluta entre el discurso y las acciones materiales sobre el terreno.

00:25:11.060 · Comentarista 1 · RT-0207

La coherencia es clave.

00:25:12.120 · Comentarista 2 · RT-0208

Y el margen de error es cero, porque cualquier discrepancia entre lo que una organización dice en su brillante campaña publicitaria y lo que hace realmente se detecta casi al instante.

00:25:23.060 · Comentarista 1 · RT-0209

Lo que nos lleva al mecanismo que la detecta.

00:25:25.660 · Comentarista 2 · RT-0210

Sí, así es.

00:25:26.880 · Comentarista 1 · RT-0211

Y ese es el puente perfecto y ligeramente aterrador hacia la tercera dimensión de la matriz MAPEA: la dimensión algorítmica. Aquí es donde el viejo modelo de emisor y receptor se retira y se desmonta definitivamente.

00:25:39.000 · Comentarista 2 · RT-0212

Desde luego.

00:25:39.720 · Comentarista 1 · RT-0213

Veamos el funcionamiento concreto del consumo de información en 2026. El consumo de noticias tradicionales se desploma. Eso lo sabemos. Pero ¿adónde se dirige el público?

00:25:48.640 · Comentarista 2 · RT-0214

A las plataformas sociales.

00:25:50.160 · Comentarista 1 · RT-0215

Exacto. Los datos del Instituto Reuters ponen de relieve un cambio monumental. TikTok es ya un canal informativo principal. Hablamos de un 45 % de la población en Perú y un 27 % en México que utiliza plataformas algorítmicas de vídeo breve no solo para entretenerse, sino para informarse sobre el mundo.

00:26:07.560 · Comentarista 2 · RT-0216

Es un cambio de paradigma en la arquitectura de la visibilidad. En el modelo antiguo, el canal era neutral o, al menos, editorial. Un editor humano de un periódico decidía el titular, el contexto que debía aportar y el lugar donde situar la noticia.

00:26:21.680 · Comentarista 1 · RT-0217

Intervenía el criterio humano.

00:26:22.880 · Comentarista 2 · RT-0218

Exactamente. Hoy, la decisión sobre qué mensajes se muestran, a quién, en qué contexto concreto y en qué momento exacto está mediada por completo por sistemas de recomendación automatizados y opacos.

00:26:35.620 · Comentarista 1 · RT-0219

Los algoritmos.

00:26:36.100 · Comentarista 2 · RT-0220

Los algoritmos. Y el algoritmo optimiza la interacción, la retención y la resonancia emocional. No optimiza el contexto institucional ni las explicaciones matizadas de las políticas.

00:26:46.400 · Comentarista 1 · RT-0221

Optimiza aquello que te mantiene deslizando la pantalla. Exactamente. Así que las instituciones se afanan por seguir el ritmo, ¿verdad? Ven cómo el público migra hacia estas cajas negras algorítmicas y reaccionan pensando: «Bien, tenemos que comprar nuestros propios algoritmos para contraatacar».

00:26:58.980 · Comentarista 2 · RT-0222

Eso es exactamente lo que están haciendo.

00:27:00.680 · Comentarista 1 · RT-0223

El libro blanco cita el estudio de AND sobre tendencias de comunicación corporativa en América Latina en 2026. Señala que el 53,8 % de los departamentos de comunicación invierte activamente en inteligencia artificial y automatización. Están comprando programas e intentando utilizar datos para tomar decisiones estratégicas.

00:27:19.860 · Comentarista 2 · RT-0224

Están invirtiendo mucho, pero la matriz revela aquí una enorme vulnerabilidad que el informe denomina «la paradoja de la inteligencia analítica».

00:27:28.720 · Comentarista 1 · RT-0225

¿Cuál es la paradoja?

00:27:29.600 · Comentarista 2 · RT-0226

Aunque el 53,8 % invierte en herramientas de IA, un asombroso 69,2 % de los responsables de comunicación admite que no sabe medir realmente el retorno de la inversión.

00:27:39.320 · Comentarista 1 · RT-0227

Espera, ¿de verdad? Sí. Casi el 70 % de estas enormes organizaciones está destinando millones a herramientas de IA y, literalmente, no tiene ni idea de si funcionan. ¿Cómo es posible?

00:27:49.180 · Comentarista 2 · RT-0228

Ocurre porque aplican tecnología nueva a paradigmas antiguos. Las organizaciones adoptan la IA principalmente para mejorar la eficiencia operativa.

00:27:56.820 · Comentarista 1 · RT-0229

Pero solo quieren hacer las cosas más deprisa.

00:27:58.240 · Comentarista 2 · RT-0230

Exacto. Utilizan IA generativa para redactar notas de prensa 10 veces más deprisa o aprendizaje automático para segmentar sus listas de correo con mayor detalle. Sin embargo, siguen midiendo el éxito con indicadores obsoletos de la web 2.0: alcance, impresiones, tasas de clics o análisis básicos de sentimiento.

00:28:16.760 · Comentarista 1 · RT-0231

Métricas de vanidad.

00:28:17.740 · Comentarista 2 · RT-0232

Puras métricas de vanidad. Conseguir un millón de impresiones en una publicación generada por IA no significa nada si el 46,6 % que trabaja en la economía informal desprecia activamente tu marca o si una crisis de conducta desviada se está gestando justo bajo la

00:28:32.700 · Comentarista 1 · RT-0233

superficie. No es más que una gran cifra vacía.

00:28:34.600 · Comentarista 2 · RT-0234

Exactamente. Tienen todos los datos del mundo, pero carecen de la gobernanza y la capacidad analítica necesarias para traducirlos en una auténtica supervivencia institucional.

00:28:43.300 · Comentarista 1 · RT-0235

Bien, tiene sentido. Pero hay otro concepto en esta sección que me dejó completamente asombrado. Es el reto determinante de 2026 y se llama «reputación sintética».

00:28:52.160 · Comentarista 2 · RT-0236

Este es un asunto importante.

00:28:53.580 · Comentarista 1 · RT-0237

Necesito que expliques exactamente cómo funciona porque parece ciencia ficción, pero está ocurriendo ahora mismo en nuestros teléfonos.

00:28:58.960 · Comentarista 2 · RT-0238

La reputación sintética quizá sea el concepto más desestabilizador que deben comprender los comunicadores tradicionales. Definámosla con cuidado. Es la imagen o el resumen compuesto que los modelos de inteligencia artificial —como los buscadores avanzados, los grandes modelos de lenguaje, los asistentes virtuales y las herramientas empresariales de síntesis— generan sobre una organización a partir de datos extraídos mediante rastreo y muy descentralizados.

00:29:23.260 · Comentarista 1 · RT-0239

Y la palabra clave es «descentralizados».

00:29:25.400 · Comentarista 2 · RT-0240

Sí. Y, lo que es esencial, se basa en datos que la organización no posee y no puede controlar.

00:29:32.040 · Comentarista 1 · RT-0241

Así que veamos paso a paso la experiencia del usuario. Hace cinco años, si quería saber si un banco era fiable o cuál era el programa de un político, escribía su nombre en un buscador.

00:29:42.800 · Comentarista 2 · RT-0242

Y aparecían enlaces.

00:29:43.720 · Comentarista 1 · RT-0243

Exacto. Obtenía una lista de enlaces azules. El primero era su sitio web oficial. Pulsaba, entraba en su página y leía el relato que habían escrito sobre sí mismos. Ellos controlaban el entorno en el que yo me encontraba. Lo que dices es que ese recorrido del usuario ha muerto.

00:29:56.120 · Comentarista 2 · RT-0244

Ha muerto por completo para un sector enorme de la población.

00:29:59.440 · Comentarista 1 · RT-0245

Entonces, ¿qué ocurre ahora?

00:30:00.380 · Comentarista 2 · RT-0246

Hoy, un usuario escribe una consulta o se limita a pedirle a su asistente de voz: «Háblame de este banco». La IA no lo envía al sitio web del banco. En una fracción de segundo, utiliza un proceso que suele llamarse «Generación Aumentada por Recuperación, o RAG, por sus siglas en inglés».

00:30:16.240 · Comentarista 1 · RT-0247

Rastrea

00:30:17.160 · Comentarista 2 · RT-0248

internet. Lo rastrea todo. Extrae miles de datos. Lee artículos de prensa, sí, pero también rastrea hilos furiosos de Reddit escritos por clientes descontentos. Lee entradas de blogs desconocidos. Analiza el tono de miles de comentarios informales en TikTok.

00:30:33.460 · Comentarista 1 · RT-0249

Recoge todo ese

00:30:34.520 · Comentarista 2 · RT-0250

ruido. Todo. Toma ese ruido caótico, no verificado y descentralizado, lo sintetiza y arroja un párrafo limpio, con apariencia de autoridad, en la parte superior de los resultados de búsqueda.

00:30:45.600 · Comentarista 1 · RT-0251

Y el usuario se limita a leer ese párrafo y toma su decisión. Ni siquiera llega a entrar en el verdadero sitio web

00:30:49.620 · Comentarista 2 · RT-0252

del banco. Exactamente. La construcción de significado se produce íntegramente dentro de la interfaz de la IA.

00:30:53.900 · Comentarista 1 · RT-0253

Vaya.

00:30:54.220 · Comentarista 2 · RT-0254

La nota de prensa oficial y el sitio web corporativo cuidadosamente diseñado, esos activos tradicionales de comunicación, son ahora señales diminutas y débiles que se ahogan en un océano enorme de ruido procedente de terceros.

00:31:05.120 · Comentarista 1 · RT-0255

Y al algoritmo no le importa que algo sea oficial.

00:31:06.940 · Comentarista 2 · RT-0256

No, lo sopesa todo. Y, a veces, da más peso a ese ruido de terceros si su carga emocional es mayor.

00:31:13.960 · Comentarista 1 · RT-0257

Es como tener a un biógrafo que escribe la historia de tu vida en tiempo real y completamente a la vista de todos.

00:31:19.640 · Comentarista 2 · RT-0258

Es una buena analogía.

00:31:20.860 · Comentarista 1 · RT-0259

Pero ese biógrafo se niega a leer la autobiografía que escribiste. En su lugar, sale a la calle y entrevista a todas las personas que han tratado contigo alguna vez. Entrevista a tus críticos más duros. Entrevista a alguien a quien cerraste el paso sin querer hace diez años. Quizá eche un vistazo a una nota de prensa que le entregaste y después publique el resumen.

00:31:37.740 · Comentarista 2 · RT-0260

Sí.

00:31:38.640 · Comentarista 1 · RT-0261

Y tú no tienes absolutamente ningún poder de edición. No puedes llamar al editor para que lo cambie.

00:31:43.000 · Comentarista 2 · RT-0262

Es una forma aterradora, pero muy acertada, de plantearlo. Has perdido el control de tu propio marco interpretativo, y los datos reflejan hasta qué punto las organizaciones están fracasando en

00:31:53.040 · Comentarista 1 · RT-0263

esto. ¿Qué dicen los datos?

00:31:54.380 · Comentarista 2 · RT-0264

El libro blanco señala que solo el 30 % de las marcas logra mantener una presencia o un relato coherentes en estas respuestas generadas por IA.

00:32:02.940 · Comentarista 1 · RT-0265

Así que el 70 % está sencillamente a la deriva.

00:32:05.520 · Comentarista 2 · RT-0266

En esencia, el setenta por ciento de las marcas está a merced de lo que el viento algorítmico sopla en su dirección cada día.

00:32:12.820 · Comentarista 1 · RT-0267

Entonces, ¿cómo se combate algo así? Si no puedes editar el resumen, ¿cómo justifica su trabajo un director de comunicación en 2026?

00:32:19.760 · Comentarista 2 · RT-0268

Requiere una disciplina completamente nueva, que el informe denomina «gobernanza algorítmica».

00:32:25.120 · Comentarista 1 · RT-0269

Gobernanza algorítmica.

00:32:25.980 · Comentarista 2 · RT-0270

Sí. Ya no puedes gestionar tu marca directamente. Tienes que gestionar las señales dispersas que el algoritmo utiliza para construirla.

00:32:34.180 · Comentarista 1 · RT-0271

¿Cómo se hace

00:32:34.520 · Comentarista 2 · RT-0272

eso? Hay que comprender qué fuentes de datos concretas influyen de manera determinante en los modelos de IA de tu región. Hay que identificar dónde se concentran las opiniones negativas e inexactas e introducir de forma orgánica señales de autoridad coherentes y verificables en esos mismos ecosistemas, para que los sistemas automatizados las reconozcan.

00:32:54.120 · Comentarista 1 · RT-0273

Parece agotador.

00:32:54.960 · Comentarista 2 · RT-0274

Es una partida de ajedrez digital indirecta e infinitamente más compleja que limitarse a enviar una propuesta informativa a un periodista afín.

00:33:01.640 · Comentarista 1 · RT-0275

Bien, ya hemos presentado las piezas de la matriz MAPEA. Hemos diagnosticado sus tres dimensiones por separado. Examinamos la economía política, anclada en esa enorme tasa de informalidad del 46,6 %.

00:33:14.220 · Comentarista 2 · RT-0276

La realidad material.

00:33:15.480 · Comentarista 1 · RT-0277

Exactamente. Examinamos la dimensión de la autoridad, definida por el déficit estructural de confianza del 53 % y por el fracaso al gestionar las crisis de conducta desviada. Y acabamos de ver la dimensión algorítmica, dominada por resúmenes opacos de IA y por la reputación sintética.

00:33:30.480 · Comentarista 2 · RT-0278

Sí, los tres pilares.

00:33:32.880 · Comentarista 1 · RT-0279

Pero Luis Martín no se limitó a escribir una lista. Construyó una matriz interseccional. En la quinta sección del libro blanco se produce la verdadera magia diagnóstica: analiza las intersecciones críticas. ¿Qué ocurre cuando chocan estas enormes placas tectónicas?

00:33:46.080 · Comentarista 2 · RT-0280

En las intersecciones, la teoría se encuentra con la calle. Es ahí donde las organizaciones sobreviven o fracasan. Veamos la primera: el choque entre la autoridad y la economía política.

00:33:55.880 · Comentarista 1 · RT-0281

Exacto. Entonces, si tomamos la crisis de confianza y la hacemos chocar con la realidad de la economía informal, ¿qué produce esa colisión?

00:34:02.100 · Comentarista 2 · RT-0282

Nos obliga a reiterar una verdad fundamental... e ineludible: no se puede desvincular una crisis estructural de confianza de una tasa de informalidad laboral del 46,6 %. Es matemática y sociológicamente imposible.

00:34:17.400 · Comentarista 1 · RT-0283

No se puede simplemente ignorar

00:34:18.120 · Comentarista 2 · RT-0284

esa realidad. No. Cuando los directivos se sientan en las salas de juntas y preguntan: «¿Por qué el 53 % de la población desconfía del Gobierno? ¿Por qué desconfía de nuestros mensajes corporativos?», no pueden buscar la respuesta únicamente en unas malas relaciones públicas, un tuit mal redactado o un escándalo político menor.

00:34:35.381 · Comentarista 1 · RT-0285

Exacto.

00:34:35.725 · Comentarista 2 · RT-0286

Tienen que observar que la mitad de la población vive en un estado de precariedad económica permanente.

00:34:40.820 · Comentarista 1 · RT-0287

Sin una red de protección social, sin prestaciones vinculadas a un empleo formal, sin previsibilidad.

00:34:45.080 · Comentarista 2 · RT-0288

Exactamente. En esta intersección, la desconfianza no es un error de comunicación. Es el resultado lógico y racional de la privación material.

00:34:53.640 · Comentarista 1 · RT-0289

Porque el sistema no funciona para

00:34:54.880 · Comentarista 2 · RT-0290

ellos. Exacto. Si un sistema económico te excluye estructuralmente, ¿por qué ibas a conceder autoridad a las instituciones que lo gestionan?

00:35:02.240 · Comentarista 1 · RT-0291

No lo harías.

00:35:02.660 · Comentarista 2 · RT-0292

Por tanto, cualquier intento de reconstruir la autoridad institucional que ignore esas condiciones materiales está condenado. No se puede resolver con palabras un problema creado por la economía. Si tu estrategia de comunicación no reconoce materialmente la realidad del trabajador informal, nunca recuperarás su confianza.

00:35:21.700 · Comentarista 1 · RT-0293

Es la prueba de realidad definitiva. Significa que las relaciones públicas ya no pueden ocuparse solo de la percepción: deben vincularse a acciones materiales reales. Exactamente. Ahora bien, ¿qué ocurre en la segunda intersección, cuando la autoridad choca con la dimensión algorítmica? Por lo que acabamos de comentar sobre la reputación sintética, me parece que muchas organizaciones creen que pueden recuperar la autoridad mediante trucos técnicos.

00:35:42.060 · Comentarista 2 · RT-0294

Desde luego que lo intentan.

00:35:43.260 · Comentarista 1 · RT-0295

Piensan: «Bien, si la IA redacta el resumen, solo tenemos que contratar a mejores expertos en SEO para manipular el algoritmo. Le damos las palabras clave adecuadas. Inundamos el entorno de señales digitales positivas. La IA le dice a todo el mundo que somos extraordinarios y, de golpe, nuestro problema de confianza queda resuelto». ¿Funciona?

00:35:58.960 · Comentarista 2 · RT-0296

Podría funcionar durante unas semanas, pero es una solución sumamente peligrosa a largo plazo. El informe advierte expresamente contra ella.

00:36:06.280 · Comentarista 1 · RT-0297

¿Por qué es peligrosa?

00:36:07.580 · Comentarista 2 · RT-0298

Si una organización construye su autoridad exclusivamente sobre la optimización algorítmica, manipulando señales digitales sin alcanzar una coherencia institucional real sobre el terreno, crea una legitimidad hueca y quebradiza. Es una fachada.

00:36:23.380 · Comentarista 1 · RT-0299

¿Por qué es quebradiza? Porque el algoritmo acabará descubriéndolo.

00:36:27.200 · Comentarista 2 · RT-0300

Porque los algoritmos son muy sensibles a los cambios repentinos y masivos en el sentimiento orgánico. Imagina de nuevo aquel banco. Gasta millones en optimizar su reputación sintética. Los resúmenes de IA dicen que es el banco más ético y sostenible de la región.

00:36:41.240 · Comentarista 1 · RT-0301

Sobre el papel, parece perfecto.

00:36:42.640 · Comentarista 2 · RT-0302

Pero entonces estalla una auténtica crisis de conducta desviada. Un informante revela un enorme escándalo de fraude. La indignación pública es orgánica, inmediata y furiosa.

00:36:52.700 · Comentarista 1 · RT-0303

Internet arde.

00:36:53.960 · Comentarista 2 · RT-0304

Sí. El banco responde cerrando filas, incumpliendo las cinco etapas de Riorda y actuando con opacidad.

00:36:59.760 · Comentarista 1 · RT-0305

Se saltan la incisión quirúrgica.

00:37:01.420 · Comentarista 2 · RT-0306

Exactamente. Y el ecosistema algorítmico detectará al instante ese enorme aumento del sentimiento negativo en redes sociales, foros y medios alternativos.

00:37:09.300 · Comentarista 1 · RT-0307

Lo ve todo.

00:37:10.120 · Comentarista 2 · RT-0308

Así es. Sintetizará esa indignación en tiempo real y anulará por completo cualquier autoridad artificial basada en SEO que el banco hubiera gastado millones en construir. De la noche a la mañana, el resumen de IA pasa de «banco ético» a «institución fraudulenta sometida ahora mismo a la indignación pública».

00:37:25.800 · Comentarista 1 · RT-0309

Vaya.

00:37:27.000 · Comentarista 2 · RT-0310

La auténtica autoridad en 2026 exige una transparencia y una coherencia capaces de resistir el escrutinio algorítmico durante una crisis, no solo de manipularlo en tiempos de calma.

00:37:37.380 · Comentarista 1 · RT-0311

Es una advertencia contundente. Ya no se puede fingir porque la máquina capta el ambiente más deprisa que

00:37:41.880 · Comentarista 2 · RT-0312

tú. Mucho más deprisa.

00:37:43.020 · Comentarista 1 · RT-0313

Esto nos lleva a la última intersección y, sinceramente, la que parece más apremiante para el futuro de la región: el encuentro de la economía política con la dimensión algorítmica. Así que preparemos el

00:37:52.560 · Comentarista 2 · RT-0314

escenario. Es una mezcla volátil.

00:37:54.220 · Comentarista 1 · RT-0315

Mucho. Tenemos un entorno en el que la adopción de la IA se acelera a un ritmo vertiginoso. Como señalamos, el 53,8 % de los departamentos de comunicación se está sumando. Las empresas automatizan todo lo que pueden. Pero, al mismo tiempo, tenemos pobreza extrema y una informalidad laboral de casi el 50 %. Sí. ¿Qué ocurre cuando se introduce una adopción rápida y sin orientación de la IA en una sociedad que ya es tan profundamente desigual?

00:38:16.900 · Comentarista 2 · RT-0316

Aquí es donde el libro blanco lanza su advertencia más contundente, basándose en gran medida en las conclusiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

00:38:23.580 · Comentarista 1 · RT-0317

¿Cuál es la advertencia?

00:38:24.860 · Comentarista 2 · RT-0318

El informe afirma inequívocamente que una transición excesivamente rápida hacia la IA, si se ejecuta sin criterios deliberados de equidad, corre el riesgo de expulsar de forma permanente a los trabajadores informales de la economía.

00:38:37.440 · Comentarista 1 · RT-0319

¿Expulsarlos de forma permanente? ¿Cómo ocurre eso en términos mecánicos?

00:38:40.760 · Comentarista 2 · RT-0320

Bien, la automatización genera enormes aumentos de eficiencia para las empresas. Les permite analizar datos más deprisa, dirigirse a los consumidores con mayor precisión y agilizar las operaciones. Pero, si esas herramientas se implantan a ciegas y optimizan únicamente el beneficio y la eficiencia, amplifican la misma desigualdad que destruye la confianza institucional.

00:39:00.820 · Comentarista 1 · RT-0321

Ponme un ejemplo de cómo funciona eso con los datos.

00:39:02.960 · Comentarista 2 · RT-0322

Veamos los datos de entrada. Los modelos de IA aprenden de huellas digitales, registros financieros formales, historiales continuos de navegación por internet y datos de empleo formal.

00:39:12.780 · Comentarista 1 · RT-0323

Y el trabajador informal no tiene esas huellas. Opera en efectivo. Quizá solo disponga de acceso intermitente a datos en un teléfono de prepago.

00:39:19.900 · Comentarista 2 · RT-0324

Exactamente. No genera el volumen de datos rentables que el algoritmo necesita para construir un perfil completo.

00:39:26.060 · Comentarista 1 · RT-0325

Así que, para la IA, son meros espacios en

00:39:27.300 · Comentarista 2 · RT-0326

blanco. Sí. Por tanto, cuando los sistemas de comunicación, los sistemas de evaluación de solvencia y las plataformas de servicios públicos se digitalizan por completo y pasan a estar dirigidos por algoritmos, quienes viven en la economía informal se vuelven literalmente invisibles para el sistema.

00:39:42.080 · Comentarista 1 · RT-0327

Simplemente desaparecen del

00:39:42.920 · Comentarista 2 · RT-0328

mapa. El algoritmo optimiza para el receptor idealizado porque es quien produce los datos más limpios. Los trabajadores que carecen de formación digital y acceso constante quedan excluidos de los beneficios de la tecnología y, al mismo tiempo, sufren sus consecuencias macroeconómicas por el desplazamiento laboral.

00:40:01.500 · Comentarista 1 · RT-0329

Tengo que detenerme aquí porque hay un contraargumento que se repite constantemente en los círculos tecnológicos.

00:40:06.220 · Comentarista 2 · RT-0330

Exacto, el argumento de la democratización.

00:40:08.060 · Comentarista 1 · RT-0331

Exactamente. La gran promesa de Silicon Valley es que la IA debe democratizar la información. Se supone que debe ofrecer a un niño de un pueblo rural acceso al mismo tutor que un multimillonario. Pone la suma del conocimiento humano en la palma de la mano de todo el mundo.

00:40:23.860 · Comentarista 2 · RT-0332

En teoría, sí.

00:40:24.960 · Comentarista 1 · RT-0333

Entonces, ¿cómo equilibramos ese increíble potencial democratizador de la IA con este riesgo estructural muy real de crear un estrato marginado permanente al que el algoritmo sencillamente ignora porque sus miembros no son datos rentables?

00:40:38.980 · Comentarista 2 · RT-0334

Es la tensión que define nuestra era. El potencial democratizador de la IA es real, pero no es automático. Exige un esfuerzo deliberado. Exige un diseño

00:40:47.300 · Comentarista 1 · RT-0335

deliberado. No va a ocurrir por sí

00:40:48.920 · Comentarista 2 · RT-0336

solo. No. Ahora mismo, el estado predeterminado de la dimensión algorítmica optimiza la interacción y la eficiencia. No optimiza de forma natural la equidad ni la salud

00:40:57.400 · Comentarista 1 · RT-0337

social. Solo quiere avanzar deprisa.

00:40:59.160 · Comentarista 2 · RT-0338

Sí. Si las grandes organizaciones utilizan la IA únicamente para dirigirse con mayor eficacia a su receptor idealizado e ignoran al 46,6 %, contribuyen activamente a fragmentar la sociedad de la que dependen para operar.

00:41:12.400 · Comentarista 1 · RT-0339

Están cavando su propia

00:41:12.980 · Comentarista 2 · RT-0340

tumba. La matriz MAPEA lo deja claro: la adopción tecnológica no puede separarse del impacto social. Cada decisión algorítmica —qué datos rastrear, cómo ponderarlos, a quién dirigirse— es, en última instancia, una decisión de economía política.

00:41:26.880 · Comentarista 1 · RT-0341

Cada decisión algorítmica es una decisión de economía política. Eso replantea por completo la forma de mirar las herramientas que utilizamos a diario.

00:41:34.240 · Comentarista 2 · RT-0342

Así debería ser.

00:41:35.060 · Comentarista 1 · RT-0343

Y, al llegar al final de este análisis a fondo, veamos el cierre del libro blanco. Luis Martín no se limita a dejarnos un diagnóstico de un sistema roto. Expone el impacto a largo plazo sobre la comunicación estratégica regional y ofrece una hoja de ruta.

00:41:48.780 · Comentarista 2 · RT-0344

Ofrece un camino para avanzar.

00:41:50.600 · Comentarista 1 · RT-0345

Exacto. Y la tesis central es clara: han terminado los días en que la comunicación era una función auxiliar. Ahora es una capacidad central y existencial, necesaria para la supervivencia institucional en América Latina.

00:42:03.220 · Comentarista 2 · RT-0346

Absolutamente esencial.

00:42:04.520 · Comentarista 1 · RT-0347

Para orientarse en este entorno, el informe sintetiza el marco MAPEA en tres pilares estratégicos para 2026.

00:42:10.860 · Comentarista 2 · RT-0348

Sí. Estos tres pilares constituyen el mandato práctico para cualquier dirigente que examine la matriz. Primer pilar: construir autoridad mediante una coherencia absoluta.

00:42:19.660 · Comentarista 1 · RT-0349

Coherencia absoluta.

00:42:20.800 · Comentarista 2 · RT-0350

Sí. Como hemos comentado, la legitimidad debe renovarse continuamente. No se puede confiar en los laureles del pasado, el prestigio histórico o el título institucional oficial. Si tus acciones materiales sobre el terreno no coinciden con tu elevado discurso corporativo, el ecosistema algorítmico descentralizado dejará la hipocresía al descubierto al instante y el público te rechazará.

00:42:41.540 · Comentarista 1 · RT-0351

Así que hay que demostrarlo con hechos.

00:42:42.680 · Comentarista 2 · RT-0352

Hay que gestionar las crisis con transparencia y respetar estrictamente las normas formales de conducta, sin refugiarse en la opacidad.

00:42:50.380 · Comentarista 1 · RT-0353

Segundo pilar: integrar una profunda sensibilidad contextual. Es una respuesta directa a los datos de la economía política. Hay que reconocer activamente la realidad material del público.

00:43:00.760 · Comentarista 2 · RT-0354

No se puede ignorar la calle.

00:43:02.700 · Comentarista 1 · RT-0355

Exacto. Si te comunicas en América Latina, no puedes diseñar campañas exclusivamente para el hombre de la foto de archivo.

00:43:07.880 · Comentarista 2 · RT-0356

Exacto. Hay

00:43:08.380 · Comentarista 1 · RT-0357

que evitar los mensajes insensibles de consumo aspiracional a largo plazo cuando la mitad de tu público está preocupado por la compra de mañana.

00:43:14.800 · Comentarista 2 · RT-0358

Requiere verdadera empatía.

00:43:16.380 · Comentarista 1 · RT-0359

Hay que construir relatos inclusivos que reconozcan y respeten las condiciones reales de la economía informal y dialoguen con ellas.

00:43:23.200 · Comentarista 2 · RT-0360

Y tercer pilar: desarrollar una gobernanza algorítmica responsable. Las organizaciones deben madurar y superar la paradoja de la inteligencia analítica. Tienen que dejar de perseguir métricas de vanidad y desarrollar la capacidad de medir el impacto social real.

00:43:38.560 · Comentarista 1 · RT-0361

Necesitan ver la imagen real.

00:43:39.900 · Comentarista 2 · RT-0362

Deben vigilar y comprender activamente su reputación sintética, y asegurarse de aportar de forma orgánica señales veraces y verificables a los sistemas de IA que median la realidad pública. Deben actuar con una perspectiva de largo plazo. Y, sobre todo, deben garantizar que el despliegue de inteligencia artificial incorpore criterios éticos y equitativos para no acelerar involuntariamente las mismas desigualdades que alimentan la desconfianza social.

00:44:04.220 · Comentarista 1 · RT-0363

Coherencia absoluta. Sensibilidad contextual. Gobernanza algorítmica responsable. Es una hoja de ruta formidable y, sinceramente, abrumadora para cualquier organización acostumbrada a hacer las cosas a la antigua.

00:44:14.700 · Comentarista 2 · RT-0364

Es un cambio enorme.

00:44:16.060 · Comentarista 1 · RT-0365

Pero, a juzgar por los datos del informe, es absolutamente necesario para sobrevivir. Al terminar hoy, quiero dejar a quienes nos escuchan una última reflexión provocadora.

00:44:24.480 · Comentarista 2 · RT-0366

Creo que ya tenemos mucho en lo que pensar.

00:44:26.000 · Comentarista 1 · RT-0367

Lo tenemos, pero demos un paso más. Empezamos este análisis a fondo hablando de ese pequeño y pulcro resumen de IA que aparece en la parte superior de los resultados de búsqueda. Y hemos dedicado mucho tiempo a explorar hasta qué punto esa reputación sintética es frágil e incontrolable.

00:44:39.820 · Comentarista 2 · RT-0368

Exacto.

00:44:40.340 · Comentarista 1 · RT-0369

Pero proyectemos esto hacia el futuro. A medida que la IA continúa sintetizando rápidamente nuestro mundo y genera sin cesar realidades digitales impecables, muy seleccionadas y a menudo inventadas, ¿qué ocurre cuando la reputación sintética perfecta de una organización se aparta de forma completa y absoluta de su realidad física sobre el terreno en una economía con un alto grado de informalidad?

00:45:02.460 · Comentarista 2 · RT-0370

Ese es el punto de ruptura.

00:45:03.820 · Comentarista 1 · RT-0371

Exactamente. Cuando el algoritmo afirma definitivamente una cosa, pero la experiencia de la calle es justo la contraria, ¿qué realidad acabará imponiéndose? Piensa en ello la próxima vez que leas un resumen de IA generado a la perfección. Gracias por acompañarnos en este análisis a fondo.