



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
QUERÉTARO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Comunicación interna y crisis por COVID-19 en un entorno  
digital en tres empresas Queretanas**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el  
Grado de Maestra en Comunicación y Cultura Digital

Presenta

**Mariana Trejo Bermejo**

Dirigida por

**Dra. María de la Luz Fernández Barros**

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el Consejo Universitario diciembre 2021

México



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
QUERÉTARO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Comunicación interna y crisis por COVID-19 en un entorno digital en tres empresas Queretanas**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el  
Grado de Maestra en Comunicación y Cultura Digital

Presenta

**Mariana Trejo Bermejo**

Dirigida por

**Dra. María de la Luz Fernandez Barros**

Dra. María de la Luz Fernández Barros

Presidenta

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada

Secretaria

Dr. Sergio Rivera Magos

Vocal

Dra. Patricia Durán Bravo

Sinodal

Dra. Mariela Pérez Chavarría

Sinodal

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el Consejo Universitario diciembre 2021

México



# Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) le agradezco la beca recibida durante la maestría.

A las mujeres que me inspiraron con su trabajo y experiencia: Terri, Mamá, Mariluz, Cintya, Paty y Mariela.

A las y los profesores.

A mis compañeras y compañeros.

A Éder.

Bruno esta tesis es para ti ☐

Agradecimientos	4
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
Índice de gráficas	9
I. Introducción	10
Capítulo 1. Planteamiento del problema	12
1.1 Preguntas de investigación	16
1.2 Objetivos de investigación	16
1.3 Justificación	17
Capítulo 2. Estado del arte	20
2.1. Comunicación interna en la era digital	20
2.2. Comunicación de crisis hacia los públicos internos	32
2.3. Emociones en la comunicación interna	36
2.4. Conclusiones sobre el estado del arte	41
Capítulo 3. Marco Teórico	42
3.1 Comunicación en las organizaciones y gestión de la comunicación interna	44
3.1.1 Identidad corporativa	45
3.1.2 Imagen corporativa	48
3.1.3 Cultura organizacional	52
3.2 Las TIC y su impacto en la comunicación interna.	63
3.3 Comunicación de crisis	69
3.4 La comunicación interpersonal offline-online y las comunidades de práctica	79
3.4.1 Comunidades de práctica	82
Capítulo 4. Marco metodológico	87
4.1 Perspectiva Metodológica	87
4.1.1 Estudio de caso	89
4.1.2 Informantes	90
4.1.3 El método comparado	91
4.2 Conceptos y categorías	92
4.2.1 Muestras, unidades de análisis y técnicas	95

4.2.2 Técnicas	96
4.3 Conclusión del marco metodológico	108
Capítulo 5. Obtención, sistematización, análisis e interpretación de los datos obtenidos	110
5.1 Obtención de los datos	110
5.2 Entrevistas semi estructuradas	111
5.3 Focus groups	120
5.4 Cuestionarios	127
5.5 Análisis de sentimientos de comunicados emitidos por las empresas informantes	129
5.6 Resultados	137
Conclusiones	167
Referencias	174
Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos	178
Anexo 2: Citas más relevantes de las entrevistas	187
Anexo 3: Análisis de sentimientos de los comunicados de las empresas informantes	197

# Índice de tablas

Tabla núm.1 Características de la reputación corporativa	50
Tabla núm. 2 Definiciones y atributos de la cultura organizacional	52
Tabla núm. 3 Herramientas de trabajo digitales y su aplicación en la comunicación interna	68
Tabla núm. 4 Informantes	93
Tabla núm. 5 Relación entre preguntas de investigación, categorías, informantes e instrumentos de recolección	95
Tabla núm. 6 Muestras unidades y técnicas	97
Tabla núm. 7 Relación entre preguntas de investigación y guía de la entrevista semiestructurada	99
Tabla núm. 8 Relación entre preguntas de investigación y guía del focus group	104
Tabla núm. 9 Relación entre preguntas de investigación y cuestionarios	107
Tabla núm. 10 Informantes Entrevistas Semiestructuradas	113
Tabla núm. 11 Códigos de análisis para las entrevistas semi estructuradas	115
Tabla núm. 12 Informantes Focus Groups	123
Tabla núm. 13 Códigos de análisis para las entrevistas semi estructuradas	125
Tabla núm. 14 Aplicación de los cuestionarios	130
Tabla núm. 15 Comparativa de software de análisis de sentimientos	132
Tabla 16. Matriz de análisis de sentimientos basado en la rueda de emociones de Robert Plutchik (1980)	135
Tabla 17. Plataformas digitales usadas antes de la crisis	142
Tabla 18. Principales dificultades y cómo se solventaron	159

# Índice de figuras

Figura núm. 1. Construcción del marco teórico	44
Figura 2. Rueda de Plutchick	80
Figura 3. Pares de emociones	81
Figura 4. Resumen de la metodología aplicada	92
Figura 5. Resumen de la perspectiva metodológica	95
Figura 6. Invitación a participar en las entrevistas semi estructuradas	115
Figura 7. Categoría gestión de la comunicación Interna	118
Figura 8. Categoría TICs y Teletrabajo	119
Figura 9. Categoría Crisis de la COVID-19	120
Figura 10. Categoría Crisis de la COVID-19	121
Figura 11. Comunidades de práctica digitales informales	122
Figura 12. Permanencia de prácticas y TICs en la comunicación interna	123
Figura 13. Invitación a participar en Focus Group	124
Figura 14. Percepción sobre los cambios en la comunicación interna	128
Figura 15. Dinámica de las comunidades de práctica digitales informales	129
Figura 16. Dinámica de las comunidades de práctica digitales informales	130
Figura 17. Frecuencia de las emociones presentes en los comunicados de las tres empresas	157

# Índice de gráficas

Gráfico 1. Efectividad de la comunicación antes de la crisis empresa K	143
Gráfico 2. Efectividad de la comunicación antes de la crisis empresa B	143
Gráfico 3. Efectividad de la comunicación antes de la crisis empresa F	144
Gráfico 4. Herramientas de comunicación digitales previas a la cuarentena empresa K	145
Gráfico 5. Herramientas de comunicación digitales previas a la cuarentena empresa B	145
Gráfico 6. Herramientas de comunicación digitales previas a la cuarentena empresa F	146
Gráfico 7. Efectividad comunicado inicial empresa K	159
Gráfico 8. Efectividad comunicado inicial empresa B	159
Gráfico 9. Efectividad comunicado inicial empresa F	160
Gráfico 10. Número de juntas	162
Gráfico 11. Uso de grupos de WhatsApp empresa K	163
Gráfico 12. Percepción sobre los cambios en el uso de WhatsApp empresa K	163
Gráfico 13. Uso de grupos de WhatsApp empresa B	164
Gráfico 14. Percepción sobre los cambios en el uso de WhatsApp empresa B	164
Gráfico 15. Uso de grupos de WhatsApp empresa F	165
Gráfico 16. Percepción sobre los cambios en el uso de WhatsApp empresa F	165
Gráfico 17. Sentido de pertenencia	166
Gráfico 18. Escucha	167
Gráfico 19. Cambios en la comunicación interna	168
Gráfico 20. Efectividad de la comunicación después de la crisis empresa K	169
Gráfico 21. Efectividad de la comunicación después de la crisis empresa B	169
Gráfico 22. Efectividad de la comunicación después de la crisis empresa F	170

# I. Introducción

A finales del año 2019 y todo el 2020, el globo se vio afectado por la pandemia más fuerte de la que se tenga memoria. El virus SARS-CoV-2 causante de la enfermedad COVID-19 (abreviatura de coronavirus de 2019) cobró millones de vidas y recluyó a los habitantes en una cuarentena que duró más de un año, cerrando negocios, oficinas y escuelas. El mundo se encuentra profundamente perjudicado por la crisis provocada por la COVID-19. La Organización Internacional del Trabajo (2020) asegura que esta afectación no solo tiene que ver con la salud pública, sino también ha provocado una disrupción social y económica que amenaza el sustento y bienestar de millones de personas por lo que las instituciones de todo el planeta, públicas y privadas, jugarán un rol crucial en la recuperación laboral, debiendo garantizar la seguridad de los colaboradores y la sustentabilidad de trabajos y negocios.

La comunicación, desde siempre, ha sido considerada fundamental para la interacción humana, no solo por la inherencia del habla y la escucha en las personas, sino porque también es el elemento que permite coordinar acciones y actuar de forma efectiva. Hoy en día, cuando millones de colaboradores han tenido que continuar con su labor desde una realidad distinta, la comunicación también ha debido modificarse. La forma en la que empresas dan desde instrucciones, hasta certeza, no ha podido permanecer igual.

Esta investigación busca ahondar en este suceso, problematiza, desglosa y analiza, el fenómeno que representan el teletrabajo (*home office*) y el trabajo en casa (*working from home*), las TIC en la comunicación interna y las comunidades de colaboradores en el ámbito organizacional.

Así pues, en el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, seguido de las preguntas y objetivos de investigación para terminar el apartado con la justificación.

Como capítulo dos, el estado del arte ofrece una perspectiva sobre la evolución de la comunicación corporativa y su transformación a comunicación estratégica, además de las tendencias sobre la digitalización de la comunicación interna de cara a los retos y oportunidades que las TIC representan para la cultura organizacional.

En el estado del arte también se expone la perspectiva del teletrabajo como una posibilidad para intervenir en el estudio de las comunidades de práctica y su impacto en la cultura participativa. Como último apartado de la revisión de la literatura y a raíz de la coyuntura

que representa la conjunción de las comunidades de práctica y la cultura digital, se examinan las características de los públicos internos y su vínculo con la lealtad.

El capítulo tercero presenta la perspectiva teórica desde la que se plantea la presente investigación partiendo de una reflexión sobre la evolución que ha tenido la comunicación en las organizaciones; el impacto de las TIC en ella (particularmente en el ámbito interno) y su abordaje en situaciones de crisis. Asimismo, en este capítulo se habla acerca de las comunidades de práctica como parte de la comunicación interpersonal.

En el capítulo capítulo cuatro se encuentra el marco metodológico, en donde se desglosan la perspectiva metodológica desde la que se abordará la investigación, las muestras, unidades de análisis y técnicas. Se incluye además la guía de entrevista semi estructurada, los grupos de enfoque y el cuestionario que se aplicó. Como última técnica se incorpora el análisis de sentimientos para analizar la intención del emisor a partir de los comunicados que las diferentes empresas informantes publicaron a raíz de la contingencia de salud.

El capítulo cinco presenta los resultados de las herramientas aplicadas y una discusión de las mismas. El sexto y último capítulo muestra las conclusiones de esta investigación y y las futuras líneas de investigación que podrían desarrollarse una vez que se ha concluido este primer estudio.

# Capítulo 1. Planteamiento del problema

*“Las acciones son mensajes, y los mensajes son acciones, y todo termina comunicando y significando. Para que un mensaje tenga peso en una organización tiene que verse aplicado en una acción”.*

*Alejandro Formanchuck, 2020.*

Incluso antes de la crisis de la COVID-19, los rápidos cambios tecnológicos, la creciente interdependencia económica y un clima político de inestabilidad, habían conspirado para hacer el futuro cada vez más impreciso. Tanta es la incertidumbre que esto genera, que la revista *Harvard Business Review* (2020) en el artículo *“Learning from the Future: How to make robust strategy in times of deep uncertainty”* retoma dos acrónimos utilizados anteriormente en contextos de crisis para definir este problema, el primero es VICA<sup>1</sup> (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y el segundo TINA (turbulento, incierto, novelesco y ambiguo). Si este era el escenario antes de la pandemia ¿cómo afrontar el panorama que representa la crisis sanitaria más grave de los últimos tiempos? y más importante aún ¿qué papel juega la comunicación en las organizaciones en todo esto?

El 16 de marzo de 2020 es una fecha que marcó un antes y un después para el mundo laboral que adoptó el aislamiento. Cientos de compañías en México enviaron a sus colaboradores, salvo a aquellos quienes realizan trabajos esenciales, a trabajar desde sus casas. Un cambio que obligó a adoptar nuevas prácticas y en donde sin duda la comunicación ha tenido un rol protagónico. Expertos e investigadores en el área, y también asociaciones de profesionales y académicos, apresuraron prácticas y herramientas para hacer frente al reto que implica comunicar en tiempos pandémicos.

Uno de estos espacios de reflexión fue un *webinar* que dictaron unas semanas después de iniciada la pandemia Guillermo Bosovsky, Joan Costa y Alejandro Formanchuk. Esta triada<sup>2</sup> de comunicólogos ofrecieron ideas sobre cómo comunicar en esta crítica situación y también dieron un contexto, que coincide con los expertos de Harvard, sobre cuestiones precrisis que ya se

---

<sup>1</sup> En su idioma original que es el inglés, los acrónimos son: *VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity)* y *TUNA (turbulent, uncertain, novel, and ambiguous)*.

<sup>2</sup> Bosovsky es doctor en comunicación, docente y fundador de la consultora DOXA; Formanchuck es Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna y Joan Costa es el fundador de DIRCOM y autor de varios libros citados en esta investigación. Los tres ofrecen el Programa Ejecutivo Online de Comunicación Interna y Cultura Corporativa.

venían afrontando como un desafío para quienes gestionan mensajes al interior de las organizaciones. Bosovksy (2020) identificó retos importantes como la pérdida del sentido de pertenencia al no estar físicamente en las instalaciones de empresa. También, los desafíos para los mandos medios, al estar precisamente en el centro de los flujos de comunicación recibiendo órdenes, y al mismo tiempo escuchando a la gente a su cargo y distribuyendo la carga de trabajo. Debido a estas dos situaciones, urgió a las empresas a tomar varias acciones, entre las que destacan: planificar el trabajo diario incluyendo los temas del día y considerando la vinculación entre la compañía y el trabajador; habilitar y apoyar al máximo mecanismos de resolución de dudas; potenciar el trabajo colaborativo para que nadie se sienta aislado; incrementar la visibilidad de los líderes y su presencia; de ser posible, generar algún tipo de incentivo para hacer más llevadera la situación; planificar la información en cuanto a dosis, tono (optimista pero no fatalista) y frecuencia. Por último, habló también de la transversalidad, refiriéndose a un trabajo conjunto en donde el comunicador interno no lleve toda la carga de estas responsabilidades, sino que colaboren en la gestión, como mínimo, personal de recursos humanos, operaciones y deseablemente la dirección general.

Todas estas ideas representan acciones específicas para mejorar la práctica comunicativa ante la exigencia de la crisis, pero no consideran lo que para las compañías implicó el cambio en infraestructura que se suscitó al mover al total o a buena parte de su personal a una improvisada modalidad de trabajo desde casa. Al respecto la empresa Citrix, dedicada al desarrollo de tecnología, realizó en 2019 el estudio “El Trabajador Digital”, donde brinda un panorama de las actitudes, percepciones e importancia de la inmersión digital en el ámbito laboral en seis países de Latinoamérica incluido México. En dicho estudio, el 58% de los encuestados afirmaron que el país no estaba listo para trabajar de forma remota revelando, además, que si esta práctica ocurría en sus empresas, el 88% de los participantes trabajaría desde su teléfono inteligente, lo que mostraba ya el poco acondicionamiento que la mayoría de las empresas tienen para cambiar a un modelo de trabajo desde casa.

Está claro entonces que para muchas compañías la crisis no solo es la que tiene que ver con la enfermedad, es también la que tiene lugar con el manejo del cambio y la adaptabilidad. Es lógico pensar que las empresas encontraron refugio en mecanismos de corto plazo que les permitieran acatar las recomendaciones gubernamentales. Pero una vez que la urgencia ha pasado, las instituciones deben evaluar sus implementaciones y encontrar alternativas para

eficientar sus próximas decisiones. Al respecto, Peter Scoblic escribe: “en este momento en el que el presente, no se parece en nada al pasado, no tiene sentido mirar hacia atrás para buscar pistas sobre el futuro” (2020, p.41), pero sí tiene sentido fortalecer y transformar a un área tan vital como lo es la comunicación en las organizaciones.

Pensar en el corazón y la mente de una organización, es situarse en su interior; en su formación, sus principios y motivaciones, es pensar también en la gente que la conforma y que, junto con una estrategia de negocio, entreteje una maquinaria que oferta y transmite una forma de ser. En el núcleo de este proceso está la comunicación, el eje que guía y sustenta la dinámica organizacional.

Comunicar para la organización significa interactuar con los públicos internos y externos, compartir y legitimar su actividad. Su eficacia conecta ambientes culturales y organizacionales y ayuda a la consecución de los objetivos al coordinar actores con distintas perspectivas y niveles de experiencia variados. Se podría decir que esto permanece inerte, que el propósito de la comunicación organizacional no ha cambiado. Sin embargo, en el mundo, no solo en lo laboral, nada es igual. Joan Costa (2020) en su participación en el *webinar* citado anteriormente, habla sobre un cambio en el que debe quedar atrás el antiguo enfoque de las promesas basado en la publicidad. En su opinión hay que privilegiar el poder entender los registros emocionales de las personas a través de una mejorada capacidad de diálogo, escucha y motivación y advierte, además que esto solo se logrará a través de la comunicación pues “es la gran herramienta para compartir el sentido de todo lo que hacemos. Y especialmente para gestionar en tiempos de crisis” (Costa, 2020).

Si la gran herramienta es la comunicación, entonces los clavos, tuercas y tornillos son las TIC, no solo porque así lo sugieran muchos de los estudiosos que se citan en esta investigación, sino porque desde una realidad de confinamiento, lo digital se ha convertido en la forma más importante de contacto. A este respecto Valarezo, Valdiviezo y Córdoba (2015) en su artículo “El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones”, concluyen que uno de los retos más importantes que tiene hoy en día el Director de Comunicación es interactuar con sus públicos a través de la web 2.0 y 3.0, creando contenidos, gestionando la identidad digital y sobre todo privilegiando la comunicación hacia grupos más segmentados y no hacia una audiencia masiva.

Es aquí donde convergen la cultura digital y la comunicación interna: ser parte de una organización en estos tiempos hace a sus miembros buscar nuevas formas de interactuar. Las compañías deben estar presentes a través de tecnologías distintas que muchos ni siquiera tenían vislumbrado implementar, pero que hoy constituyen la única manera de perpetuar el propósito corporativo. Aunado a esto y más importante, la vulnerabilidad de los colaboradores y el grado de incertidumbre que la pandemia representa, hace que hoy más que nunca las empresas, en la medida de lo posible, puedan transmitir tranquilidad y generar empatía, retos sin duda enormes para la comunicación por lo que la intención de este trabajo de investigación es profundizar en esta convergencia a partir de los cuestionamientos que a continuación se presentan.

---

## 1.1 Preguntas de investigación

### Pregunta general de investigación

- ¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?

### Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones informantes en respuesta a la crisis de salud?
- ¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo?
- ¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?
- ¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?
- ¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19?

---

## 1.2 Objetivos de investigación

A partir de las preguntas, se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

### Objetivo general

- Analizar de qué manera se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19.

### Objetivos específicos

- Determinar cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones sujetas del estudio en respuesta a la crisis de salud.
- Definir cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo en dichas empresas.
- Explicar cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis.

- Determinar cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna en las empresas que participaron en la investigación.
- Establecer cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19.

---

### 1.3 Justificación

Esta investigación busca contribuir a entender mejor los cambios que la comunicación interna afrontó durante la crisis de la COVID-19, a través de los ojos de tres empresas de tamaño, rubro y población distinta entre sí, impactando principalmente a los colaboradores, pero también a quienes fungen como líderes o encargados de la comunicación en dichas organizaciones y cuyo rol se ha modificado a raíz de lo ocurrido con la propagación del virus. Reforzando lo anterior Sandra Massoni (2011), en su aproximación a la comunicación estratégica, refiere que es imperativo pensar y actuar en las transformaciones pues el comunicador estratégico habita nuevos territorios dinámicos y en relación con otros: “el conocimiento es actividad y pensar es dar forma, configurar la experiencia” (Massoni, 2011, p. 71). Así pues, para favorecer los intercambios y favorecer los vínculos, es necesario ejercitarse en el pensar y actuar, trabajar en redes, de ahí la importancia de entender los cambios que se han suscitado para quien se dedica a comunicar en la organización.

Asimismo, esta tesis pretende aportar una mirada a la evolución de los modelos y teorías de la comunicación en las organizaciones, una rama interesante y diversa que cuenta además con la óptica de muchas disciplinas. Hoy ya no se puede hablar de un enfoque que, en palabras de Galindo Cáceres (2011), se quede en la fase difusión-dominación: es necesario ir más allá, hacia la interacción-colaboración, integrando, además aspectos que hoy demanda la sociedad y los colaboradores, por ejemplo: la diversidad, la apertura y la transparencia. Retomando la ponencia de Manuel Castells de 2003, *Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía*, el autor catalán urge a las organizaciones a reconocer la relación íntima entre ellas y la ética; para que una empresa no se detenga y eventualmente desaparezca, es necesario que, en su práctica, internalice lo que ocurre en el mundo y contribuya a modificar con

un sentido de responsabilidad social, su entorno y por consiguiente, a las personas que forman parte de ella.

En este sentido una crisis representa una oportunidad, disruptiva pero única, para lograr una transformación en la disciplina de la comunicación en las organizaciones haciendo necesario ampliar el conocimiento sobre los canales digitales formales que se implementaron y los que informalmente surgieron a partir de los retos que representó la contingencia sanitaria provocada por la COVID-19; y las formas en las que los miembros de las empresas interactuaron y se apropiaron de ellos.

Por otro lado, metodológicamente hablando existe una oportunidad para seguir ampliando el uso de herramientas propias de la cultura digital, como podría ser, por ejemplo, que a partir del uso de diversas técnicas, se pueden obtener datos objetivos sobre el sentimiento de marca interno<sup>3</sup> y compararlo con la intención que las compañías tuvieron al emitir comunicados relacionados con la crisis de salud, empleando herramientas que tradicionalmente se han enfocado en analizar a la audiencia externa, pero que, en sintonía con lo presentado en el estado del arte, se han dispuesto poco para investigar a los públicos internos.

Del mismo modo, el uso de la investigación desde la perspectiva de la Comunicación y Cultura Digital en temas como la comunicación interna llega a ser trascendente porque instituciones públicas y privadas están formadas por personas con bagajes distintos, pero con la necesidad constante de hacer llegar sus mensajes de forma eficiente para interactuar con otros. La manera en la que este conjunto de conocimientos entretene la cultura corporativa y la transmite formal o informalmente, consciente o inconscientemente, representa un panorama para analizar el papel de las plataformas de comunicación y cómo estas tecnologías influyen en las prácticas cotidianas y la realidad corporativa.

Finalmente, la viabilidad de esta investigación es factible por el soporte que brinda la Maestría en Comunicación y Cultura digital a partir de la línea de investigación “Estudios culturales en la era de la convergencia”. De igual modo, se contó con el apoyo de las empresas que participaron en el estudio, para quienes la mirada que esta investigación otorga, les permitió tener un diagnóstico sobre su gestión de la comunicación, pudiendo aprovechar los hallazgos para generar nuevas estrategias que fomenten no solo el buen clima organizacional y el

---

<sup>3</sup> Actitud y sentimientos que los colaboradores tienen con respecto a la marca.

cumplimiento de metas corporativas, sino también una nueva forma de trabajo y de respuesta a las crisis.

## Capítulo 2. Estado del arte

La pandemia por COVID-19 ha acelerado la transformación digital de las organizaciones, no solo en cuanto a la forma de trabajo se refiere, sino también a la adaptación de los sistemas productivos, esto ha derivado en la urgente necesidad de comunicación frecuente y de calidad entre la empresa y sus colaboradores.

Aunque la indispensabilidad y utilidad de la comunicación interna ha sido bien documentada por muchos estudiosos de la disciplina, las consecuencias de una crisis sanitaria como la que la humanidad ha afrontado y la inminente transformación de las organizaciones para hacerle frente a la contingencia, son asuntos que sin duda serán objeto de estudio de muchas investigaciones, pero que, en el momento en que ésta transcurre, están siendo analizados por los académicos y profesionales de la comunicación. Por esta razón, en este estado del arte se incluyen aproximaciones al estudio del problema desde la óptica de la investigación académica, pero también con la perspectiva de las asociaciones de profesionales de la comunicación interna y sus expertos.

De modo que, este estado de la cuestión se compone de tres apartados:

- I. Comunicación interna en la era digital. En donde se incluyen perspectivas previas a la pandemia con respecto a la digitalización de los medios de comunicación interna y los aspectos más relevantes de esta rama de la comunicación.
- II. Comunicación de crisis hacia los públicos internos. Este aparato presenta las aproximaciones para el tratamiento de crisis corporativas hacia los colaboradores.
- III. Emociones en la comunicación interna. Esta sección aborda el estudio de las emociones que se detonan, principalmente, en momentos desafiantes para las organizaciones y cómo son afrontadas por sus miembros.

---

### 2.1. Comunicación interna en la era digital

Las crisis organizacionales y los cambios resultantes de estas, se han convertido en desafíos comunes que los empleados deben enfrentar en el entorno laboral actual. El brote de COVID-19 es un ejemplo de una crisis que produce cambios extraordinarios para las organizaciones (Sun, Li, Lee, Tao, 2021). Esta pandemia afectó significativamente el lugar de trabajo, exponiendo a las organizaciones a ambigüedad, incertidumbre y desafíos operativos que amenazan la viabilidad de las organizaciones y en donde la comunicación interna fue una disciplina estratégica para continuar con el propósito corporativo.

La comunicación alude a muchos aspectos: interacción, mensajes, escucha, habla, introspección, agenda, medios, etc.; la lista podría ser muy extensa y la discusión nutrida y multidisciplinaria. La comunicación es un acto cotidiano, un proceso que nos permite socializar, acordar y crear “y es que la sociedad y la cultura deben su existencia a la comunicación, pues es en la interacción comunicativa entre las personas donde, preferentemente, se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana” (Rizo, 2012, p. 21).

Definir la comunicación no es una tarea sencilla, pero para propósitos de esta investigación es menester clarificar los conceptos de comunicación, comunicación estratégica en la organizaciones y comunicación interna; todo esto a la luz de las nuevas tecnologías y de su impacto en la cultura, más específicamente en el ámbito corporativo.

Diversos autores han analizado a la comunicación como un campo de estudio en donde muchas disciplinas convergen. La definición acuñada por la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAI) entiende a la disciplina como la “producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras” (Duarte, 2006, en Salas, 2011, p. 236).

Si esta definición es desglosada, se habla de nociones y acciones en común y este es precisamente el vínculo que conecta a la comunicación con la estrategia organizacional, la necesidad de un verdadero entendimiento. Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades” (Salas, 2011, p. 236). Por su parte De Álvarez-Nobell y Lesta (2011, p. 12), recalcan que dentro de una organización, la comunicación planifica, gestiona y evalúa los flujos de información internos y externos, siempre de cara a los objetivos que el emisor planea con base en su contexto y estrategia.

Para hablar de lo que puede considerarse estratégico, Salas (2011) enuncia las siguientes características como obligatorias:

- Los tomadores de decisiones deben considerar el entorno de la organización y a los *stakeholders*<sup>4</sup>, es decir a los públicos de interés de la misma.
- El objetivo debe ser dominar la comunicación.
- La creatividad es un componente clave para diferenciarse de la competencia.
- Se gestiona a través de la investigación.
- Para lograr el beneficio mutuo de la organización y los *stakeholders* se diseña, ejecuta, gestiona y evalúa un plan de acción.

Esta planeación y gestión tiene como eje rector a la identidad corporativa. Para definir este término, primero hay que hablar de identidad entendida como "la forma como nos reconocemos, ya sea como persona, o como grupo, en relación con los demás" (Mayol, 2010, p. 507), corporativamente hablando, la identidad "funciona como el estímulo que provocará una experiencia —la propia Imagen— en el receptor, mediada por éste" (Villafañe, 2002, p. 27 en Mayol, 2010, p.507); para Villafañe la imagen corporativa es una triada conformada por tres tipos de imágenes: la funcional, la intencional y la organizacional. La suma de las tres resulta en las variables cultura, personalidad corporativas y modos de actuar, en conjunto conforman la identidad corporativa (Mayol, 2010, p. 508).

La Identidad corporativa es pues una mezcla que incluye las creencias, conductas y forma de ser de una organización. Lo que la empresa hace o deja de hacer afecta la percepción de los públicos quienes la evaluarán de forma constante. En la identidad se ven reflejados los sistemas organizativos formales que son las estructuras esenciales dictadas por los altos niveles directivos (Capriotti, 2013, p. 76). Las organizaciones manifiestan el nivel más profundo de comportamiento a través de la filosofía y cultura corporativas, además de las directrices sobre las que se enmarcará la acción y evaluación de los colaboradores. Si estos aspectos no son claros, los empleados podrían no tener un norte sobre el cual operar. Así, Capriotti (2013) define la cultura corporativa como "las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización" (p. 78). Es un elemento fundamental para la imagen corporativa porque sus componentes influyen de forma decisiva en la valoración y

---

<sup>4</sup> Públicos de interés de una organización. Son los que la afectan o pueden ser afectados por ellas (Salas, 2011, p.236)

juicios de los colaboradores. Sostiene además que reconocer los elementos que forman la cultura corporativa es una tarea difícil y un reto para cualquier investigador.

Identificados los elementos fundamentales de la comunicación estratégica en las organizaciones: identidad, filosofía y cultura corporativas; es necesario retomar el origen de esta disciplina. Salas (2011) acota que es la suma de cuatro conceptos: “la comunicación del habla, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana” (Salas, 2011, p. 237), una disciplina en desarrollo y con raíces en varias ciencias sociales como la sociología y psicología.

En su artículo, la autora rescata una conferencia de 2007 dictada por Scroferneker, en donde se compila el trabajo de varios investigadores para describir tres modelos de la comunicación estratégica:

- El tradicional, donde la comunicación puede ser medida y clasificada.
- El interpretativo, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. Su origen es la antropología social o cultural (segunda mitad del siglo XX).
- La perspectiva crítica, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación. Tiene sus raíces en el marxismo (1845), la Escuela de Frankfurt, Habermas (1972) y la obra de Foucault (2011, p. 238).

Una de las ramas más importantes dentro de comunicación estratégica en las organizaciones, es la comunicación interna, la cual “ responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados [...] es una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en clima de confianza y de motivación” (Berceruelo, 2011, p.81). La producción de la comunicación está vertida en flujos: el descendente, de los niveles altos a los mandos bajos e intermedios; ascendente, que fluye al contrario; horizontal, que se genera en el mismo nivel organizacional; y transversal o diagonal, que abarca todos los niveles de la organización.

Así, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta clave para alcanzar las metas organizacionales y de acuerdo con Valdez, Abreu y Badii (2008, p.187) y Carnevale y Hatak (2020) su gestión, beneficia al personal al construir una sensación de claridad con respecto a las decisiones que son tomadas y permite una mejor preparación del manejo de las crisis.

Para comunicarse, las organizaciones utilizan mensajes que hacen llegar a través de medios de comunicación interna, Berceruelo (2011) habla de dos tipos:

- Formales: son los que funcionan dentro de una organización conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados.

- Informales: conforman una red paralela que, a diferencia de la anterior, vincula a los integrantes por afinidad o empatía, como resultado de la interacción humana (p. 81).

Los términos descritos en el párrafo anterior, señalan que aun cuando las organizaciones no cuenten con un sistema gestionado de comunicación interna, es un hecho que esta ocurre. Todos quienes son parte de una institución quieren saber lo que sucede a su alrededor, si hay información hay certidumbre, si no la hay existen dudas y se tiende a la especulación. “La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes no oficiales” (Valdez *et al.*, 2008, p.191).

Estas fuentes no oficiales están en muchos casos representadas por el rumor, definido por DiFonzo y Bodia, retomados por Sudhir (2018, p. 18) como una declaración no verificada e instrumentalmente relevante que circula en contextos de ambigüedad, peligro o amenaza potencial y funciona para ayudar al entendimiento de las personas y a la gestión de riesgos. Estos rumores abundan a menudo dentro de las organizaciones y surgen principalmente cuando no hay información oficial.

Sudhir (2018, p. 18) enuncia algunas características de los rumores que pueden ser vistas como retos para quienes gestionan la comunicación interna, entre los más importantes destaca:

- Significado colectivo: los rumores son una fuente de creación de significado colectivo entre empleados en situaciones inciertas. Este significado a menudo puede ser perjudicial a los objetivos corporativos de manejar ciertas situaciones, especialmente en contextos de cambio organizacional.
- Desconfianza y miedo: está documentado que los rumores suelen causar ansiedad y reducción de la confianza. Entre empleados los rumores relacionados con la reducción de personal, adquisiciones, seguridad laboral, etc. pueden crear un ambiente de incertidumbre que conduce al miedo y a la baja motivación.
- Propagación de sesgos grupales: a menudo surgen rumores en contextos que justifican sesgos grupales y aislados. Varios estudios establecen que estos rumores acentúan los prejuicios y subculturas. También crean situaciones de incomodidad para otros grupos y se constituyen como una amenaza para cultura organizacional al fortalecer creencias que son compartidas por los grupos aislados.

- Conductas de civismo organizacional: estos comportamientos voluntarios y expresados por los colaboradores hacia la empresa, con frecuencia se ven afectados por el rompimiento de la confianza que causan los rumores.
- Fantasía y sueños: se ha documentado que muchos rumores son consecuencia de fantasías y sueños personales. En situaciones altamente inciertas, ambiguas o de incertidumbre, las personas fantasean con situaciones que creen que son ciertas. Tales creencias se propagan como rumores y se convierten en tópicos difíciles para las posiciones de liderazgo que tienen que lidiar con estas historias.

Por su parte, en el artículo de la investigadora Mazo “Variables psicológicas que impulsan la difusión del rumor” (2016), la autora refiere que estudiar este concepto presenta una “dificultad de sujetar las variables de los experimentos y más en el caso del rumor, en el que el control de las mismas produce un efecto distorsionador del proceso natural espontáneo del mensaje” (p. 104), por lo tanto, es necesario combinar herramientas metodológicas que garanticen una “reflexión rigurosa” (p.105).

Dentro de los hallazgos más importantes de esta investigación bibliográfica destacan el carácter persuasivo del rumor ya que conlleva un alto grado de implicación de los involucrados en el proceso comunicativo. Al mismo tiempo el rumor refuerza actitudes preexistentes de emisores y receptores y esto hace sencillo que pueda predecirse tanto la disposición como los comportamientos verbales de cada actor. Mazo (2016) recalca también que la comunicación atraviesa por un cambio importante derivado de la irrupción de las nuevas tecnologías y las redes sociodigitales y urge a los “investigadores en comunicación, que sigan acercándose a su realidad, para analizarla y preverla” (p. 116).

La mayoría de las aportaciones en este apartado son revisiones bibliográficas. La comunicación estratégica no ha dejado de estudiarse desde hace varias décadas, por lo que puede ser considerada una disciplina en desarrollo. Asimismo, el rumor se ha estudiado desde la psicología y la administración, pero no es notorio un vínculo entre las TIC y esta manera informal y siempre presente de comunicación en las organizaciones. También es evidente la urgencia de hacer investigaciones que involucren informantes concretos que puedan ofrecer un panorama más claro en cuanto a lo que ocurre en la dinámica organizacional latinoamericana.

### 2.1.1. Las TIC y la comunicación interna

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han transformado la forma en la que se interactúa y en la que las organizaciones se presentan hacia sus públicos internos y externos. Quizás el cambio más importante es que las TIC “invitan a cambiar el propio paradigma de la comunicación en el que los roles emisor-receptor se comparten al unísono creando seres prosumidores que ejercen su labor como consumidores pero también como productores de mensajes y contenidos” ( Segarra et al., 2018, p.152), mismos agentes comunicativos que transforman las condiciones de diseño de las estrategias y gestión de la comunicación.

Así, la comunicación organizacional no está exenta de estos cambios ya que utiliza para sus públicos internos canales digitales formales como intranets y blogs para motivar e integrar a los colaboradores. Si bien estos nunca han sido pasivos, hoy tienen la posibilidad de comunicarse de forma más directa por la bidireccionalidad que los medios representan. Investigadores de la comunicación organizacional como Cusot y Falconi (2016) hablan de revolucionar la comunicación interna y convertirla en una versión 2.0 con la cultura como un factor fundamental y en donde no solo se implementan herramientas tecnológicas de comunicación, sino que se considere la propuesta de Formanchuck en que “el universo 2.0 es una plataforma cultural, antes que una colección de tecnologías en “beta permanente”. Un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización, antes que una nueva herramienta inocua de comunicación” (Cusot y Falconi, 2016, p. 63).

A través de una revisión bibliográfica, los autores añaden que existen herramientas para los flujos descritos anteriormente (ascendente, descendente, horizontal y transversal), por ejemplo reuniones, memorandos, carteleras digitales, pantallas, correo electrónico, intranet, entre otros.

“Estas herramientas se caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores, de obtener información de primera fuente, pero sobretodo, ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de la institución.” (Apolo, 2014, en Cusot y Falconi 2016, p. 60)  
Es aquí donde radica el indispensable rol de los canales de comunicación para el desarrollo y armonía de la empresa, por lo que cada vez más, estas generan un mayor interés y preocupación por tecnificar las herramientas comunicativas. Por ello, surgen nuevas intenciones por adquirir herramientas modernas y tecnológicas, que dinamicen la comunicación entre los miembros de la empresa de una manera más eficiente. (p.60)

Varios autores, entre ellos Puebla y Farfán (2018 p. 116) afirman que las organizaciones que planifican un modelo de comunicación interna 2.0, obtendrán empleados leales en cuanto a atracción y compromiso se refiere.

Por su parte Capriotti (2013) retoma el inminente cambio que las nuevas tecnologías han traído consigo y habla también de la transformación del mercado y cómo este ha llevado a las organizaciones a convertirse en un sujeto social. Con la célebre frase: “en una empresa todo comunica” (p.9), el autor afirma que toda manifestación, independientemente de su carácter, puede ser tomada por los receptores como una pieza de información. “Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa ” (Capriotti, 2013, p.9).

Es decir que la imagen que se forma en los públicos sobre una organización es la suma de la comunicación que esta emite, así como de las experiencias que genera al público de forma directa y de la reputación adquirida a lo largo de su historia. Aunque la comunicación no se gestione,

todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad”. Ante esta forma de presentación social y comunicativa de las organizaciones, los individuos consideran a las empresas como un miembro más del tejido social, que actúa y se comunica, con el cual se relacionan, interaccionan y que puede influir en el devenir de sus asuntos (Capriotti, 2013, p. 10).

Para ampliar el punto anterior, se presentan los resultados de la investigación realizada por Puebla y Farfán (2018) “Gestión de la Comunicación Interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso De Estudio: El Corte Inglés”, consistente en entrevistas a profundidad y análisis de contenido para analizar la implementación de una aplicación desarrollada por el área de Recursos Humanos y Comunicación de El Corte Inglés. Las autoras concluyen que el uso de herramientas digitales, dinamiza la comunicación interna al involucrar a los empleados en grupos de trabajo colaborativos que mejoran el desempeño e influyen positivamente a los objetivos empresariales (p. 125).

Además, el incremento en el uso de redes sociodigitales y de las aplicaciones para teléfonos móviles han trasladado a la comunicación interna a una arena nueva e interactiva que se ve favorecida por el notable crecimiento y penetración de los teléfonos inteligentes en el segmento de edad 18 a 65 años en el mercado europeo (Puebla y Farfán, 2018, p.116). En México ocurre algo similar. En el Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre

Internautas Mexicanos (IAB México, 2018) encontró que para el 33% de los encuestados catalogados como *leaders* o *super leaders*, por su expresividad on line, “el internet es imprescindible, siendo el espacio donde se expresan e influyen en los demás” (p.10). En su edición más reciente (2021), destacan los siguientes aspectos:

- Las aplicaciones de *smartphone* más usadas (87%) por los encuestados son las redes sociales.
- El número de redes sociales que usan los mexicanos es de cinco.
- El 92% de los participantes se conecta a internet a través de su *smartphone*.

Además de la gran penetración en la vida de las personas, las TIC están cada vez más presentes en la comunicación estratégica, Armijos, Paladines y Costa (2017) destacan que la precisión y claridad de los procesos comunicativos se logrará de forma más sencilla si estos se apoyan en las TIC para generar “nuevos modelos de gestión en los que el manejo de información garantice a la empresa adquirir una ventaja competitiva, alineada a la innovación y a la gestión de la calidad del servicio” (p.1). En cuanto a la comunicación interna, las autoras refieren que las TIC permiten hacer más eficiente la comunicación y la gestión de recursos. Como resultado de un análisis bibliográfico descriptivo y exploratorio, Armijos *et al.* (2017) concluyen que las tecnologías que las empresas han incorporado a su cotidiano son el uso de *smartphones*, correo electrónico y redes sociodigitales. Su uso ha permitido una interacción oportuna y un flujo de información más constante; acortando distancias y eliminando fronteras. Destaca también la considerable inversión que las empresas ecuatorianas han decidido hacer para obtener beneficios significativos de las TIC, como mejorar la gestión financiera, de recursos humanos y conocimiento, factores que “contribuyen en la creación y transferencia de conocimiento, de tal manera que el contenido derivado y las experiencias desarrolladas dentro de la organización puedan ser accesibles para la generación de innovación y la investigación y desarrollo” (p.5).

En conclusión a este tema, Armijos, Paladines y Costa (2017); Puebla y Farfán (2018); y Cusot y Falconi (2016) coinciden en que los nuevos canales para la transmisión de mensajes deben ser digitales ya que favorecen la interacción y permiten que la comunicación ascendente se presente con mayor fluidez. Entre los medios que proponen se incluyen las aplicaciones, intranets que permitan la interacción ente emisores y receptores y el uso de redes sociales empresariales que transformen a la comunicación interna a una versión 2.0.

## 2.1.2 La organización y sus públicos

La comunicación organizacional conlleva la distribución de la identidad corporativa a través de los flujos de información que la componen y de las relaciones que los individuos construyen entre sí y con la institución, también intervienen las prácticas, formas de hacer y los rituales de la cotidianidad. En este sentido la comunicación interna no tiene como única tarea la consecución de los objetivos organizacionales, sino que implica la conformación de grupos compuestos por los individuos que son miembros de las instituciones y comparten objetivos y actividades (Cabra, 2008, p.166).

Estos individuos y sus múltiples roles personales componen al público interno, que puede ser definido como aquel que se reúne alrededor de un ambiente compartido dentro de una misma estructura organizacional y está motivado por el logro de objetivos comunes. Además, “la posición de un individuo en una empresa le confiere un número definido de tareas que suscitan un sistema de relaciones particulares y, sobre todo, una visión propia de la organización” (Cuenca y Verazzi, 2018, p.14).

Dentro de una empresa el principal grupo de interés son los empleados, porque están dentro de su estructura y comparten un vínculo formalizado a través de un contrato. Cuenca y Verazzi (2018) afirman además que el público interno también son individuos que, aunque no estén físicamente en la empresa, tienen una relación cercana con ellas y pueden ser socios comerciales, proveedores o grupos de vendedores. Se les considera importantes por su participación en el cotidiano de la vida corporativa (p.24), lo que une a “este colectivo es que comparte una misma identidad social porque el escenario de actuación es la organización” (Cuenca y Verazzi, 2018, p.18)

Los públicos internos comparten dinámicas que son parte de la cultura y que implican “una pedagogía de los valores y de los afectos” (Cabra, 2008, p.177). Los grupos y subgrupos de clientes internos establecen su realidad a través de sus percepciones y forman así su propia imagen corporativa. Este entendimiento sobre la apropiación de la cultura, es muchas veces aprovechado por la organización, “tratando de consolidar en la mente de sus públicos ciertos rasgos de identidad institucional lo suficientemente diferenciados y positivos como para propiciar comportamientos favorables hacia sus intereses” (Coslada, 2002, p.96).

Aunado a lo anterior, Joan Cuenca y Laura Verazzi en su libro “Guía fundamental de la comunicación interna” (2018, p. 27 y 28) definen que los públicos internos, sin importar la organización de la que sean parte, comparten las siguientes características:

- Heterogéneo: existen elementos en común entre los miembros de un público, pero esto no los hace homogéneos en todos los aspectos.
- Diverso: hay más de un público interno y esta pluralidad depende de distintos criterios.
- Multifuncional: los miembros que forman parte de un público pueden tener diversos roles y ser parte de varios grupos.
- Interconectado: discursos circulantes y compartidos transmiten las opiniones y puntos de vista de los públicos.
- Dinámico: la posición de los públicos respecto a la organización puede variar en relación a los constantes cambios que experimentan los miembros de una organización.

Coslada (2002) añade además que el público interno es consciente de la percepción externa sobre la imagen y los productos de la organización, además de lo que implica ser parte activa de la operación diaria, este cúmulo de ideas configuran comunidades que aceptan y comparten estos códigos (p.97). Al mismo tiempo, los públicos internos usan la información que reciben para entender el acontecer diario organizacional:

En este sentido, conviene recuperar el concepto que denominaremos Conocimiento Organizacional Disponible -o el modelo completo de explicación de la realidad que los individuos consideran adecuado y pertinente acerca de su propia organización- y que se convierte en el responsable fundamental de la utilización de la información recibida desde los medios de comunicación. Prueba de ello es el diferente uso que e los mismos mensajes realizan públicos diversos, por cuanto recuperan la información a partir de estos modelos los actualizan. Los públicos internos reconstruyen este conocimiento disponible cuando reciben nueva información, en un proceso de restauración constante en el que la imagen puede acabar construyendo identidad (Coslada, 2002, p.111).

El Conocimiento Organizacional Disponible no es el único factor que moldea la realidad de los públicos internos, las TIC han transformado el modo en el que la comunicación se gestiona. Gracias a la web 2.0 públicos y organizaciones intervienen de la misma manera en la estructura comunicativa que se mueve a través de un eje horizontal. Prosumidores generan y consumen contenidos que se vuelven parte de los mensajes inmersos en la cultura organizacional (Pulido y Benitez, 2016, p.50).

Así, las investigadoras Pulido y Benitez (2016) hablan de una evolución de la reputación corporativa en donde el control de las instituciones se ve alterado por los “prosumidores que no

son ya audiencias pasivas sino que forman parte, junto a las propias empresas y a los *stakeholders*, de una conversación compleja y multidireccional de influencia para la reputación corporativa” (p. 50).

Los cambios en la reputación van desde la dirección en la que se emiten los mensajes (desde abajo), hasta el impacto que los influenciados tienen en la construcción de la confianza de los públicos, de esta forma las organizaciones deben privilegiar el diálogo por encima de la gestión (Pulido y Benitez, 2016, p.51).

La llegada de las redes sociodigitales y de las, así llamadas por las autoras, tecnologías 2.0 no solo permiten una mayor interacción y personalización de los mensajes, también modifican las formas en las que las organizaciones se relacionan con su entorno. Grunig y Huang (2000) destacan cuatro aspectos sobre las relaciones interpersonales: la confianza, el control mutuo, el compromiso en la relación y la satisfacción con la relación” (en Pulido y Benitez, 2016, p.53) como factores que cuestionan la comunicación corporativa e incluso la jerarquía, ya que esto pasa a un segundo plano y los vínculos de las organizaciones con sus públicos son el objeto de principal interés (Pulido y Benitez, 2016, p.53).

A partir de la incorporación de las TIC surgen nuevos elementos en la relación de la organización y sus públicos. Primero la figura del prosumidor como un público que produce, consume y comparte sus sentimientos en torno a la institución. Segundo, el establecimiento de la información visible y creíble como características fundamentales de la reputación *online*, además de la rápida respuesta que los públicos internos y externos esperan. (Pulido y Benitez, 2016, p.55).

Es así como la gestión de la comunicación organizacional debe transformarse a la luz de las nuevas tecnologías. La aportación de Pulido y Benitez (2016, p.56-59) en relación a esta evolución puede simplificarse en los puntos siguientes: la comunicación organizacional debe ser proactiva y con capacidad de adaptarse a los prosumidores, para lograr este propósito, las herramientas tecnológicas otorgan transparencia al intercambio comunicativo y este consolida la confianza. La distinción entre públicos internos y externos se dificulta al momento en que estos roles se hibridan y adquieren procesos comunicativos autónomos que convierten a los prosumidores en *stalkeholders* y esto transforma a la comunicación informal a través del boca-oreja en *eWom*: boca-oreja *online*. Adicionalmente, surge la economía de los intangibles, un concepto que reconoce que el poder muchas veces está en los grupos de interés y no en la propia

organización. Finalmente, las relaciones entre las organizaciones y sus públicos deben estar mediadas por los siguientes indicadores propuestos por Grunig y Ehling: reciprocidad, confianza, credibilidad, legitimidad mutua, franqueza, satisfacción mutua y entendimiento mutuo (Pulido y Benitez, 2016, p.59).

Pulido y Benitez concluyen que los públicos internos han sufrido una metamorfosis provocada por la irrupción de las nuevas tecnologías, las organizaciones no solo deben adaptarse a este contexto, sino “aplicar la inteligencia de la escucha y la capacidad para influir en quienes ya son los mejores prescriptores del mundo *online*” (2016, p.60).

A manera de cierre de esta sección es concluyente, a decir de todos los autores, que el público interno sí tiene prácticas comunes pero, su principal atributo es la heterogeneidad. Al respecto, la investigación cualitativa a través de grupos de discusión de Coslada (2002) y la de Cabra (2008) resaltan la confianza como un elemento indispensable que debe ser compartido por los públicos. Coslada reconoce además que las características sociodemográficas sí afectan la creación de la imagen corporativa y esto refuerza la teoría de la no homogeneidad. Por su parte, Pulido y Benitez (2016) afirman con un análisis teórico, que los públicos son prosumidores y desde ahí tienen autonomía y se encuentran también en un nivel horizontal en donde desaparecen las jerarquías. Este aspecto modifica la reputación digital que se construye, en coincidencia con la aportación de Coslada, a partir de la confianza que genera el poder expresar opiniones libremente.

---

## 2.2. Comunicación de crisis hacia los públicos internos

La pandemia provocada por la COVID-19 ha causado que muchos negocios y empresas reconfiguren su forma de trabajo ya sea porque abren sus puertas de manera limitada o porque han trasladado sus operaciones al entorno del hogar de cada colaborador. Lograr que estos cambios ocurran lo más rápida y efectivamente posible ha requerido de una comunicación puntual y certera.

Reducir la incertidumbre y dar instrucciones precisas que minimicen la pérdida de la comunicación cara a cara se han convertido en los retos más importantes para la comunicación interna. Sobre lo anterior, los investigadores de la Universidad de Miami Li, Sun, Tal y Lee

(2020) proponen un modelo teórico para entender los efectos de la comunicación interna en el cambio organizacional.

Durante la segunda y tercera semana de abril de 2020 aplicaron una encuesta a 490 empleados de tiempo completo en Estados Unidos. Durante su investigación integraron enfoques de comunicación interna, relaciones públicas y la teoría transaccional de manejo del estrés de la psicología organizacional. A través de esta perspectiva interdisciplinaria los resultados del estudio promueven una comprensión teórica sobre cómo los colaboradores afrontan los cambios organizacionales no planeados, como lo es la crisis por la COVID-19.

En lo que se refiere a la revisión de la literatura elaborada por los investigadores, una importante aportación es la que encontraron en los modelos de comunicación participativa, principalmente en concepto de comunicación interna transparente, el cual se refiere a cuando

una organización pone a disposición de los colaboradores toda la información legalmente divulgable, ya sea de naturaleza positiva o negativa, de una manera veraz, oportuna, equilibrada e inequívoca, con el propósito de mejorar la capacidad de razonamiento de los empleados sobre la responsabilidad de las acciones organizacionales en cuanto a sus políticas, acciones y prácticas (Men en Li *et al*, 2020, p. 2).

De ahí que, para que la comunicación sea considerada transparente debe cumplir con tres condiciones: primero, ser comprensible. Esta cualidad se da cuando la organización provee información completa y entendible, sin importar si es negativa o positiva. Facilitar esta información reduce la ansiedad, malinterpretación e incertidumbre de los públicos internos; segundo, ser participativa. Se refiere a que la empresa, en conjunto con sus colaboradores, debe investigar, distribuir y crear información relevante que marque una ruta de acción durante periodos de cambio e incertidumbre. La retroalimentación que los empleados dan hacia lo que organización está haciendo, permite identificar el tipo de información que realmente se requiere difundir; finalmente, ser informativa. Enfatiza los esfuerzos que una empresa debe hacer para brindar información valiosa, sustancial y, sobre todo, verdadera; que ayude a evitar confusión y promueva la eficiencia.

Retomando la metodología de este estudio, la encuesta que los investigadores aplicaron incluyó reactivos diseñados para medir las condiciones de la comunicación interna transparente a través de una escala de Likert. Los hallazgos demuestran que la comunicación interna transparente ayuda a afrontar las crisis enfocándose en reducir la incertidumbre y fomenta relaciones de valor recíproco entre los empleados y la organización durante los periodos de cambio.

Continuando con este tópico, Xifra (2020) hace una mezcla, dicho en sus propias palabras, “de investigación y ensayo” (p.2) para reflexionar sobre las afectaciones de la pandemia a la práctica comunicativa. A partir de diferentes investigaciones que son revisadas en el artículo y de su propia experiencia académica y profesional, Xifra enfatiza en el entendimiento de la reputación como un riesgo y la contribución que la comunicación interna hace a la gestión de este aspecto. Afirma además que tanto las relaciones públicas como la comunicación interna son cuestiones que la empresa sí puede controlar, mientras que la reputación está sujeta a la interpretación de los públicos de interés.

Como consecuencia, el riesgo es un concepto ligado a la crisis, de esta forma Xifra retoma a Coombs (1998) para referirse a la pandemia como una situación en donde la responsabilidad de la empresa es baja, pero aun así los públicos esperan directrices de la empresa en cuanto a las acciones que deben seguirse y que gestione de forma efectiva las consecuencias derivadas de la crisis.

Xifra fundamenta la afirmación anterior en un estudio que Woods (2016) realizó para comparar a dos hospitales texanos que atendieron a pacientes de ébola en 2014. Uno de los hospitales gestionó la crisis con éxito porque supo anticipar posibles riesgos monitoreando de forma constante y sistemática el entorno. Esto le permitió no solo responder al alivio de la crisis con información veraz, sino “mantener la credibilidad, tranquilizar a los públicos y reducir la ansiedad sobre el riesgo para la salud” (Xifra, 2020, p.3) lo que tuvo incidencia indiscutible en la reputación de ese hospital.

En cuanto a las afectaciones que la crisis de la COVID-19 puede traer a la comunicación, Xifra destaca que la confianza puede ser el bien más dañado si las empresas no ejecutan acciones específicas que ayuden a los colaboradores a afrontar la incertidumbre provocada por los desafíos que la pandemia genera, sobre todo aquellos ligados a la seguridad financiera y física. Por esta razón, el investigador español sugiere algunas pautas de acción que las organizaciones pueden seguir para aliviar la preocupación de sus empleados y contribuir así a que la empresa tenga una gestión más valiosa de la comunicación interna. Así, la empresa debe “ser una fuente de información veraz y completa para sus empleados” (Xifra, 2020, p.6) privilegiando el bienestar de quienes colaboran con ella y no sus intereses económicos. Además, es menester identificar a los colectivos y grupos existentes entre los públicos internos y establecer relaciones positivas con ellos, así como asegurarse que los líderes y colaboradores clave entienden su rol

como “facilitadores de las conversaciones y el compromiso” (Xifra, 2020, p.6). Finalmente, la gestión debe ser transparente y la comunicación directa y deberá utilizarse a las TIC para lograr este cometido, evitando decisiones tácticas y favoreciendo la empatía.

Profundizando en la opinión de los expertos de la comunicación, esta vez del lado de la praxis, en mayo de 2020, el blog del software de gestión de la comunicación Smarp, publicó una entrevista con seis expertos de la comunicación interna para conocer su perspectiva sobre cómo imaginan a la disciplina después de la COVID-19. Las y los entrevistados, directores de comunicación de varias compañías globales, coinciden en señalar que la crisis los ha obligado a replantearse sus metas a corto y largo plazo, y que los colaboradores han manifestado la necesidad de tener pautas que los ayuden a apartarse a las nuevas formas de trabajo. Esto concuerda con la visión sobre la comunicación de crisis de Xifra, en relación a que es necesario que, aunque la empresa no sea la responsable de la situación de salud del mundo, sí indique el rumbo que los públicos internos deben seguir.

Mientras tanto, y sobre la marcha, los gestores de la comunicación interna, están construyendo estrategias para garantizar la colaboración multifuncional, conectarse e interactuar con los empleados, mantener la productividad y lo más importante, salvaguardar el bienestar de los públicos internos durante la crisis.

Una de las líderes entrevistadas, Kriti Pradhan de The Times Group, señala que este es el momento ideal para estructurar y crear un nuevo marco de acción para la comunicación interna, uno que asegure que los colaboradores están al tanto de la situación y que sus preguntas y comentarios están siendo escuchados. También es importante darles certidumbre sobre la continuidad del negocio. Para Pradhan (2020) estas pautas de acción definen un mapa de cuatro grandes áreas: aprendizaje, compromiso, conocimiento y reconocimiento. Al mismo tiempo, estas áreas ayudan a definir mensajes que son consistentes y que deben ser transmitidos por los canales digitales correctos.

Como parte de la misma entrevista, Laura Edwards, Directora de comunicación interna de Marsh Commercial hace hincapié en la comunicación de dos vías, afirmando que es imperativo que los empleados interactúen y retroalimenten a la organización en un ciclo de ayuda mutua. A esta discusión se suman Stacey Keegan y Rutem Slupski, ambas directoras de comunicación interna en Marvell Semiconductors y Sheba Medical Center respectivamente. Estas expertas coinciden en que la crisis provocada por la COVID-19 significa una oportunidad

para redefinir la manera en que la comunicación interna se ha gestionado y que, en un momento en donde no hay lugar a la equivocación, la comunicación debe aportar certeza y sortear la desinformación que se presentará inminentemente al tener diferentes fuentes informativas.

Las seis expertas entrevistadas coinciden en señalar que la pandemia es sin duda uno de los mayores desafíos de la comunicación interna, pero también es una oportunidad inigualable para resignificar el valor de la disciplina y fortalecer su carácter de fundamental en la consecución de los logros organizacionales.

---

### 2.3. Emociones en la comunicación interna

La pandemia es un reto para la comunicación global, no solo para la organizacional, sino también para la interpersonal que es la que ocurre dentro de los núcleos de influencia personal. Uno de los problemas más graves que se han presentado a raíz de esta larga contingencia es lo que la Organización Mundial de la Salud, OMS por sus siglas, llama infodemia que

es una sobreabundancia de información, en línea o en otros formatos, e incluye los intentos deliberados por difundir información errónea para socavar la respuesta de salud pública y promover otros intereses de determinados grupos o personas. La información errónea y falsa puede perjudicar la salud física y mental de las personas, incrementar la estigmatización, amenazar los valiosos logros conseguidos en materia de salud y espolear el incumplimiento de las medidas de salud pública, lo que reduce su eficacia y pone en peligro la capacidad de los países de frenar la pandemia. (OMS, 2020)

Como parte de este problema las investigadoras De Andrade y Gómez (2020) en su artículo “La infodemia y su alcance en el área psicoemocional de las familias. Un aporte a la crisis de la salud a propósito del COVID-19”, utilizan el método documental y hermenéutico para comprender el alcance de la infodemia en la salud emocional de la población. Generaron tres categorías de análisis: a. Infodemia y desinformación, b. COVID-19 y c. Emociones y actitudes de la familia ante el coronavirus.

Sus hallazgos más relevantes son, en primer lugar que las redes sociales ayudan a la propagación de noticias falsas y que estas se dividen en dos: *fake news*, realizadas para ocasionar un daño, muchas veces ligado a una estrategia política y las *false news* que son originadas para “llenar vacíos de información” (De Andrade y Gómez, 2020, p. 73).

También, las investigadoras incorporan un estudio realizado en 2020 por el MIT, Instituto de Tecnología de Massachusetts, en donde se encontró que la plataforma Twitter es en donde las noticias falsas se viralizan más rápidamente y su contraste con la información verídica, provoca en los usuarios sentimientos de tristeza y ansiedad al no poder distinguir entre lo falso y lo real.

El aislamiento y confinamiento son situaciones atípicas que provocan afectaciones a la salud mental, las emociones derivadas se agravan cuando las familias se exponen a un ritmo de noticias permanente que aumenta las percepciones de amenaza. Por ejemplo, en los artículos que formaron parte de esta investigación destacan encabezados como: “Estamos colapsados: virus ataca a personal médico en España” o “Coronavirus en Italia: el dramático suicidio de dos enfermeras y la angustia por los médicos muertos” (De Andrade y Gómez, 2020, p.75), lo que a decir de las especialistas provoca emociones como terror, indignación y confusión. Al considerarse a la COVID-19 como una amenaza desconocida, esto aumenta las sensaciones de poco control y el riesgo de sufrir estrés postraumático.

De Andrade y Gómez se apoyan en el trabajo de psicólogos como Plutchik (1980) y Losada, Peñacoba y Knight (2007), para explicar que las emociones se expresan en conductas y se manifiestan en las vivencias, ejerciendo diversas funciones en el ser humano. Dichas funciones son:

- Función adaptativa: considerada una de las más importantes, ya que prepara a la persona para comportarse eficazmente. Se refieren ocho funciones relacionadas con ella: miedo-protección, ira-destrucción, alegría-reproducción, tristeza-reintegración, confianza-afiliación, asco-rechazo, anticipación-exploración y sorpresa-exploración, todas ellas relacionadas directamente con la predisposición, recurrencia e intensidad de la emoción.
- Función social: dirigida a la interacción con los demás y la conducta prosocial. Juega un doble papel en su aspecto comunicativo, que se muestra de forma saludable o perjudicial, por lo que afecta directamente a todas las personas con las que se relacionan; puede traer beneficios individuales importantes.
- Función motivacional: entiende que la emoción energiza la conducta, por lo que, si es perjudicial, facilita las reacciones negativas y defensivas, y si es todo lo contrario, proporciona las positivas como la alegría, la felicidad o el amor. (De Andrade y Gómez, 2020, p.76)

Dentro del seno familiar y de acuerdo con las investigadoras, son los adultos los que tienen la mayor carga al ser los proveedores e intentar mantener cierto balance ante la situación. Además las pérdidas financieras y familiares detonarán mayor ansiedad y otras emociones negativas. Para contrarrestar este peso, De Andrade y Gómez destacan la importancia de la

calidad de los vínculos sociales y la responsabilidad de los comunicadores de verificar y transmitir noticias veraces que controlen la desinformación y demuestren profesionalismo y empatía.

En otro orden de ideas, los investigadores Losada, Rodríguez y Paniagua en su artículo “Comunicación gubernamental y emociones en la crisis del Covid-19 en España” (2020) analizaron el impacto de la información sobre la pandemia en la población española, buscando identificar las emociones presentes y sus efectos. Para ello, realizaron, durante los meses iniciales de la pandemia, una encuesta a 1823 ciudadanos mayores de edad y con acceso a internet.

Los investigadores retoman a Coombs (2007) y sus estudios sobre comunicación de crisis, haciendo hincapié en que las opiniones de los públicos tienen dos componentes: racionales y emocionales. De esta manera “los receptores no solo confían en lo que piensan acerca de un tema, sino también en lo que sienten sobre ese tema” (Slovic y Burns, 2012, en Losada *et al*, 2020, p. 25) y aunque destacan que la crisis de la COVID-19 no es culpa de las organizaciones, las emociones “condicionan la interpretación que los públicos hacen sobre la responsabilidad en esos hechos y, por supuesto, la respuesta institucional que adopta la organización en cada momento” (Losada *et al*, 2020, p.25).

En su artículo, los autores incorporan diversos estudios sobre emociones: Pang, Jin y Cameron (2010) y Jin, Liu, Anagondahalli y Austin (2014) en donde se demuestra que las emociones derivadas de las crisis son preponderantemente negativas y entre las más habituales se encuentran: ansiedad, miedo, ira y tristeza. Por lo que es de suma importancia que las organizaciones muestren sensibilidad ante las emociones que se detonan entre sus públicos y actúen de forma transparente. Para lograrlo, recomiendan usar herramientas digitales para escuchar y monitorear los sentimientos ya que “los públicos se vuelven hacia los medios sociales para encontrar en ellos una amplia variedad de información y apoyo, en especial emocional” (Hilyard *et al*, 2010, Stephens y Malone, 2005 en Losada *et al*, 2020, p.27).

Tomando en cuenta estos antecedentes, los investigadores estructuraron una batería de 10 preguntas de opción múltiple para formar la encuesta que arrojó los siguientes resultados:

- Los canales prioritarios de consulta de información son televisión (72.6%), prensa impresa y digital (48.9%) y sitios web oficiales (31.2%). Detrás de estos se ubicaron Twitter (30.3%), radio (29.4%), WhatsApp (26.3%) y Facebook (21.3%). Cabe

destacar que estos resultados demuestran que 88.24% de los encuestados mencionó al menos una red social.

- Las fuentes de información más confiables para los encuestados son: webs de gobierno o instituciones de salud (70%), personal sanitario (68.3% y medios de comunicación (52.8%).
- Los mayores intereses informativos son: evaluación y datos de la pandemia (76.6%), protección frente al virus (62.4%), formas de contagio (41.7%) y síntomas de la enfermedad (41%).
- En lo que a infodemia se refiere, el 93% de los encuestados aseguró haber recibido al menos una noticia falsa. En contraste solo el 3.18% de la muestra reconoció que contrasta sus fuentes de información.
- Las emociones más mencionadas son tristeza (51.5%), ansiedad (43.5%) y miedo (42%), lo cual coincide con el estudio hecho por De Andrade y Gómez (2020), citado previamente.
- Al cruzar variables, los investigadores encontraron que el miedo se asocia con la televisión, a pesar de ser el medio de consulta más mencionado, la prensa, WhatsApp, Facebook e Instagram; mientras que las páginas oficiales y la radio producen tranquilidad y Twitter desconfianza.
- Los aspectos más apreciados con respecto a la información oficial son empatía por parte de las autoridades (57.4%), rapidez (55.3%) y claridad de la información (55.2%). Al ser la empatía el elemento más apreciado, los autores destacan la importancia del aspecto emocional y la necesidad de que el gobierno “sea capaz de entender y ponerse en lugar de la ciudadanía” (Losada *et al*, 2020, p.34).

En otro orden de ideas Díez, Belli y Márquez en su artículo “La COVID-19, pantallas y reflexividad social. Cómo el brote de un patógeno está afectando nuestra cotidianidad” (2020), analizan la aplicación WhatsApp como mediadora de la comunicación entre las personas durante los meses de enero a abril de 2020, usando la autoetnografía como técnica de investigación.

Este grupo de humanistas retoma los estudios de cambio social de Beck, Giddens y Lash (1997) y hacen énfasis en la característica de incertidumbre de la modernidad reflexiva y su peso en la confianza, cada vez menor, que las personas entienden lo que sucederá. La pandemia de la

COVID-19 es un ejemplo claro de “un futuro que se parece cada vez menos al pasado y en ciertos aspectos básicos se ha hecho muy amenazador” (Beck *et al*, 1997, en Díez *et al*, 2020, p.761).

La modernidad reflexiva también examina las prácticas sociales y su reconfiguración, en este caso, una plataforma como WhatsApp tiene un papel de primer orden en la manera en al que se la comunicación hoy en día, así los autores retoman a Lipovetsky y Serroy (2010), para hablar de una ‘pantallización’ ya que la humanidad vive rodeada de pantallas, situación que la pandemia aumentó aún más al ser el único medio por el cual se mantiene el contacto.

Para hacer su autoetnografía, los investigadores analizaron sus grupos de WhatsApp e identificaron conversaciones que tenían que ver con riesgo, percepción de riesgo; tipos de emociones; gestión de la pandemia, comportamiento colectivo y dinámicas comunicativas.

Entre sus hallazgos más importante se encuentran que en las primeras semanas de febrero los participantes de los grupos compartían chiste y memes. Pero, a medida que el virus se acercaba, el tono bromista desaparece y da comienzo lo que los investigadores denominan contagio emocional, así la percepción de urgencia y peligro se hace presente. En marzo el cambio de estilo de vida y hábitos de higiene definen el patrón emocional con emociones como vigilancia y alerta. Sin embargo, la emoción cambia a miedo con la aparición de noticias sobre el número de infectados y muertos. Esto potencia entre las personas aisladas una suerte de redefinición cognitiva emocional de la situación que las prepara para enfrentarse emocionalmente a la enfermedad y la muerte. Después aparece el duelo, que se vive de forma distinta a lo habitual al no contar con apoyo social debido al aislamiento, así los individuos se enfrentan al miedo y a la incertidumbre predefiniendo su realidad social a partir de una pantalla y estos procesos cognitivo-emocionales ayudan a comprender los fenómenos macro sociales. Por ejemplo, el grado de confianza o desconfianza en torno a la evolución de la pandemia y la atribución de responsabilidades.

Como puede verse en las investigaciones analizadas en este apartado, la discusión sobre las emociones en la pandemia está en una etapa inicial, ya que todas las investigaciones se realizaron en un momento temprano de la crisis sanitaria. Destaca la presencia de emociones negativas como el miedo y la desconfianza; además de la necesidad de que las organizaciones mantengan la empatía, transparencia y rapidez como ejes de la comunicación, aunque no sean responsables directas de la crisis.

---

## 2.4. Conclusiones sobre el estado del arte

Derivado del análisis de los artículos y expertos aquí citados, no hay duda de que la crisis sanitaria provocada por la COVID-19 representa una oportunidad para replantearse la práctica comunicativa dentro de las empresas: por una lado es inminente la necesidad de articular más medios y canales de comunicación digitales, pero también se espera de las empresas una actitud transparente y un diálogo claro y abierto.

Destaca la infodemia como el gran enemigo a vencer y se urge a los comunicadores a transmitir noticias verificadas y a asumir su papel como generadores y portavoces de noticias. En este sentido es claro que la responsabilidad se ha convertido en un eje moral que, aunque siempre ha estado presente, nunca había tenido un peso tan claro y tan fuerte en el curso de las acciones sociales.

Otro aspecto importante es que la comunicación interna debe tener un plan de crisis y, yendo un paso más atrás, una estrategia que contemple los imprevistos sanitarios y la viabilidad de mover las operaciones al contexto digital sin poner en riesgo la operación y procurando generar confianza en los colaboradores.

Llama la atención que la gran mayoría de las investigaciones que son parte de este estado del arte, se realizaron en la etapa inicial de la pandemia. Después hay un vacío que puede deberse a que muchos trabajos y análisis están en curso y a que la pandemia sigue vigente en la mayoría de los países del planeta. Como se dijo anteriormente, esto representa una oportunidad que la comunicación como disciplina debe aprovechar.

Es importante decir que se buscó que los artículos tuvieran menos de cinco años de antigüedad. Sin embargo, en el primer apartado, esto no fue posible del todo. Las investigaciones sobre la comunicación organizacional se encuentran a menudo mezcladas con otras disciplinas como la administración y psicología.

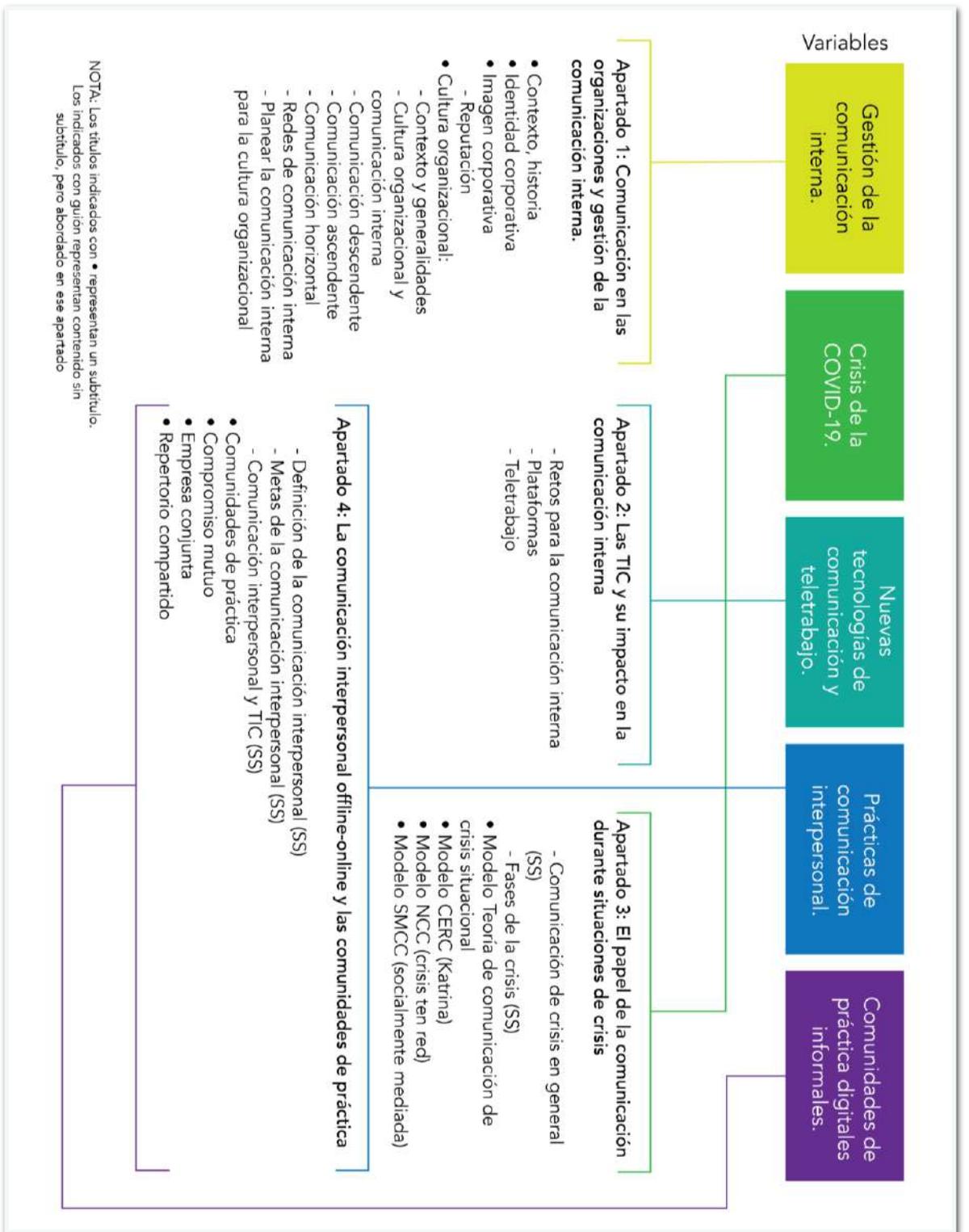
## Capítulo 3. Marco Teórico

Esta sección se compone de cuatro apartados que se derivan de los objetivos de esta investigación. El primer apartado: *Comunicación en las organizaciones y gestión de la comunicación interna* detalla conceptos fundamentales de la comunicación organizacional como identidad, imagen y cultura organizacional. Necesarios para entender el punto de partida sobre el objeto de estudio y sentar las bases sobre las que descansa el objetivo general de esta investigación.

El apartado dos: *Las TIC y su impacto en la comunicación interna* da cuenta de las implicaciones que las tecnologías de información y comunicación han tenido en la comunicación interna. Así mismo, ofrece un panorama de algunas de las herramientas de trabajo digitales utilizadas por las empresas hoy en día y sobretodo, a raíz del trabajo a distancia que tuvo que adoptarse como medida para mitigar los contagios provocados por la COVID-19. Este apartado está ligado al objetivo particular de determinar cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones sujetas del estudio en respuesta a la crisis de salud.

El tercer apartado: *Comunicación de crisis* plantea los principales modelos de abordaje de este tipo de situaciones. Finalmente, el cuarto apartado: *La comunicación interpersonal offline-online y las comunidades de práctica* ofrece un panorama sobre la evolución de la comunicación entre diferentes individuos, principalmente desde la incursión de las TIC y del concepto de comunidades de práctica, un aspecto natural derivado de la interacción entre colaboradores. Se incluye porque en esta tesis uno de los objetivos particulares es explicar cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis.

En la figura 1, presentada a continuación, Construcción del marco teórico, se detallan cada uno de los apartados que componen este capítulo.



**Figura núm. 1. Construcción del marco teórico**

Fuente: elaboración propia

### 3.1 Comunicación en las organizaciones y gestión de la comunicación interna

*“La comunicación es acción y la acción es comunicación”.*

*Joan Costa, 2001*

Para entender la comunicación en las organizaciones, es necesario recordar que la comunicación es quizá el proceso social más importante de la humanidad. No solo es un fenómeno natural, es la capacidad de expresar ideas y emociones, por lo que, desde esta óptica es imposible imaginar una organización sin comunicación.

Ahora bien, lograr una definición universal es complejo. La comunicación en las organizaciones está en constante evolución, más aún con la incursión de las TIC y la conectividad que brindan. Sin embargo, es menester de esta investigación tratar de encontrar un esquema que muestre las características y dinámicas de la comunicación en las organizaciones y este camino evolutivo que no se detiene.

Antes de entrar a las múltiples definiciones, vale la pena hacer un alto y dar cuenta del contexto histórico de la comunicación y cómo llegó a instalarse en las instituciones. Según Joan Costa (2001) la comunicación comienza a ser considerada dentro de las empresas en la primera mitad de los años 70. Su inclusión al principio fue confundida con logística y telecomunicaciones y más tarde con publicidad. Con el auge de los recursos humanos y la importancia de la calidad en las empresas, hacia principios de los 80, surgió también el modelo cultural de organizaciones y desde la antropología se incorporó entonces el concepto de cultura corporativa.

A nivel general la organización corporativa se abrió paso como un ente que requería, y lo sigue haciendo, una identidad y una imagen que le confirieran carácter y la diferenciaran del resto de las instituciones, principalmente las que se consideraban su competencia. La comunicación se convirtió entonces en una herramienta técnica, un “antídoto” (Costa, 2001, p. 49) ante las viejas corrientes administrativas que resultaron insuficientes. Sin embargo, aún se carecía de claridad acerca de la comunicación aplicada y sus virtudes.

Costa (2001), imaginó al encargado de comunicación como un director de orquesta que “debía coordinar todas las formas y recursos de comunicación para proyectar un mensaje único,

una única voz y una imagen única” (p. 49); la integración de las comunicaciones fue un primer esbozo ante la realidad de instituciones que privilegiaron la publicidad, descuidando a sus públicos internos y también a la opinión pública. Mediante esta integración se reconoció el valor de la coherencia en la voz corporativa y se unieron de nueva cuenta la acción y la comunicación.

Para Costa (2001) la comunicación en las organizaciones es irremediamente estratégica porque contribuye a definir las acciones directivas y gestiona su realización. En esta coyuntura que para el autor español tiene que ver con la comunicología y la praxis, se plantea el triángulo de la comunicación en las organizaciones, cuyas dimensiones son: *proyectual*, porque propone a través de conceptos estratégicos y creativos; *vectorial*, porque cuenta con sentido y dirección para conducir la acción; e *instrumental*, porque contiene los mecanismos para difundir valores, información y significado. Es a través de la gestión de la comunicación que las empresas le dan sentido y valor a todo lo que planean. Comunicar entonces es una acción que le da significado a los hechos y los da a conocer.

Por su parte, Jordi Ventura (2001) reconoce dos funciones específicas de la comunicación: ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y, la segunda, fortalecer la relación entre los públicos de interés y la empresa. Para él la evolución más importante de la comunicación en las organizaciones, también llamada corporativa, consistió en separarse de la agotada comunicación de marketing para centrarse en compartir la realidad empresarial devenida de un ejercicio de introspección basado en reconocer los aspectos que podrían generar mayor notoriedad y preferencia de los públicos hacia la institución. Este ejercicio, y posterior transmisión, requiere coherencia y un profundo conocimiento de las virtudes y limitaciones de la empresa: dotarla “de un proyecto definido, diferenciado y comunicable” (Ventura, 2001 p.166). Así, las empresas se dieron cuenta que su realidad no era únicamente conformada por marca y productos, sino por su identidad, imagen y cultura corporativas.

---

### 3.1.1 Identidad corporativa

La identidad es “el ser de la empresa, su esencia” (Villafañe, 1999, p. 17), formada por las características que la hacen única y procuran su permanencia. Durante su formación la organización define algunos rasgos que la conforman y con el paso del tiempo, va escribiendo su historia. Es por esto que, Villafañe precisa que la mayoría de los atributos que conforman la

identidad no tienen un carácter fijo; las organizaciones son cambiantes por convicción propia u obligadas por el entorno. Basado en la condición anterior, el autor propone tres ejes que denominan lo que él llama rasgos estructurales de la identidad:

- Eje vertical. Formado por la historia de la organización, desde su formación, hasta el día de hoy. El devenir histórico implica la construcción del bagaje identitario, tiene que ver no solo con los productos y servicios que se han creado y comercializado, también lo constituyen las personas que han formado parte de la organización, las acciones que la han llevado a conseguir triunfos y también aquellas que han sido errores. La historia es por consiguiente un elemento clave del ADN corporativo.
- Eje horizontal. Formado por las estrategias que la organización sigue en el presente para lograr sus propósitos corporativos. Villafañe (1999) concentra este segundo eje en lo que denomina el proyecto de empresa definido por tres actos primordiales: la filosofía corporativa, que son los valores que la institución asume para desenvolverse productivamente (llamados en inglés *work values*); las orientaciones estratégicas, que son las pautas de acción de la actividad empresarial, por ejemplo cómo la organización se orienta al servicio, o a la innovación; el último eje son las políticas de gestión “es decir la concreción de lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales (financiera, productiva, comercial...) o formales (de comunicación e imagen principalmente) de la compañía” (Villafañe, 1999, p. 19).
- Eje transversal. Corresponde a la cultura corporativa y no está ligado a ninguna temporalidad pasada ni presente, está formado por los “comportamientos expresos” (Villafañe, 1999, p. 19), modos de hacer, entorno, conductas observables; los “valores compartidos” (Villafañe, 1999, p. 19); y las presunciones básicas, creencias arraigadas acerca de la realidad y el ambiente, que en gran medida definen la forma en la que la organización conduce los negocios.

Antes, se habló ya del carácter cambiante de los atributos de la identidad. Sin embargo, también existen rasgos permanentes que tienen que ver con el quehacer y la estructura de la organización, con su historia y su papel dentro de la sociedad. Además de los atributos permanentes, la identidad también incluye aquellos que marcan la estrategia: misión, su razón de

ser; visión, lo que la empresa aspira a ser y la dirección que deberá tomar para lograrlo, debe ser alcanzable, noble y clara; y, por último, el proyecto empresarial.

Al respecto, Collins y Porras (1994), en su libro *Empresas que perduran*, hablan sobre el “núcleo ideológico”, una característica que toda organización tiene y es relativa a su identidad y guía su operación. En ocasiones de crisis, como las que describe el libro, las empresas con un núcleo ideológico que va más allá de generar utilidades, y que se centran en sus valores y la congruencia para dirigir sus actividades, han demostrado ser más exitosas y sortear con entereza situaciones complicadas. Abraham Nosnik (2012) retoma este concepto renombrándolo como “corazón ideológico” (p.32) y añade que a la misión y visión de futuro debe sumársele un propósito de sistema, así toda institución identificará el por qué de su actividad, los valores de su corazón ideológico y podrá vivirlos como parte de su vocación y convicción frente a la adversidad. Es necesario además que el corazón ideológico sea comunicado a todos los públicos de la organización de forma precisa y también, quienes fungen como líderes organizacionales o de gestión, deberán actuar en congruencia con los principios de esta guía.

---

### 3.1.2 Imagen corporativa

Villafañe la define como etérea e intangible. La imagen es la proyección y percepción que los demás tienen sobre la empresa. En palabras del autor “es la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1999, p. 30).

La imagen es un proceso cotidiano, por eso es importante que la empresa sea consciente del peso que cada una de sus acciones tiene en la formación de opiniones. Esto implica que la última palabra sobre la imagen no la tiene la organización, sino los *stakeholders*, consumidores y colaboradores que son expuestos a ella. A esta suma de experiencias, Villafañe las integra en el concepto de “Gestalt corporativa” (Villafañe, 1999, p. 30) y conjunta los *inputs* que conforman la imagen en tres categorías:

1. Comportamiento corporativo: actuación operativa de la estructura, los sistemas y las políticas de los diversos departamentos que conforman a la empresa, esta efectividad determinará la “imagen funcional” (Villafañe, 1999, p. 32).
2. Cultura corporativa: forma de ser y hacer de la institución; la forma de expresión de los valores y actitudes que impacta directamente a los públicos internos quienes tienen una doble función al crear y vivir la la “imagen interna” (Villafañe, 1999, p. 32).
3. Personalidad corporativa: acciones intencionales que las organizaciones generan para proyectar una imagen positiva, la personalidad tiene un carácter interno y externo y constituye la “imagen intencional” (Villafañe, 1999, p. 32).

En resumen para Villafañe la imagen corporativa está formada por comportamientos (imagen funcional); cultura (imagen interna); y personalidad (imagen intencional).

Toda empresa desea tener una imagen positiva ante sus públicos. Existen diferentes premisas para lograr este propósito. A continuación se enlistan las desarrolladas en el trabajo de tres reconocidos expertos en el área de comunicación organizacional: Justo Villafañe (1999), Paul Capriotti (2009) y Joan Costa (2001).

- a. Todos los autores coinciden en que la imagen es el resultado de varias causas: experiencias, vivencias de los públicos y percepciones que son asociadas a la organización. Debe

cimentarse entonces en su realidad y expresar los atributos de forma atractiva y clara, destacando las fortalezas.

- b. Idear y ejecutar una adecuada estrategia de identidad corporativa a través de un plan de gestión. Capriotti (2009) define así los ejes clave de las acciones eficientes:
  - a. Identificación. Los públicos de la organización deberán reconocer quién es, qué hace y cómo lo hace, es decir, “lo que la organización busca básicamente es existir para los públicos” (Capriotti, 2009, p. 133).
  - b. Diferenciación. La organización intentará ser percibida de manera distinta a las otras, destacando aspectos que le confieran unicidad.
  - c. Referencia. A través de la identificación y la diferenciación, la organización buscará situarse como un referente de su actividad. De esta forma, buscará imponerse como el ideal de su sector.
  - d. Preferencia. Las estrategias para alcanzar la identificación, diferenciación y referencia deberán encaminarse además a lograr la preferencia de los públicos, convertirse en la opción de elección. Esto encaminará a la empresa al liderazgo.

Las premisas enunciadas anteriormente tienen una influencia directa en la reputación corporativa. Al respecto, Capriotti (2009) considera complejo delimitar este concepto, aunque sí reconoce su importancia y carácter multidisciplinar. Por su parte, la investigadora mexicana Mariela Pérez Chavarría considera que la reputación se está convirtiendo en una de las tareas más importantes de la gestión empresarial y reconoce además que los cambios en el entorno constituyen “uno de los principales desafíos para la gestión de la reputación de empresas e instituciones” (Pérez Chavarría, 2015, p.9).

Pérez Chavarría coincide con Capriotti (2009) en que hay consenso sobre la “ausencia de una definición universal” (Pérez Chavarría, 2015, p.12), debido a en parte a la falta de un enfoque común entre todas las disciplinas que han abordado su estudio. Rescata también la percepción de Ruiz *et al.*, 2012, teóricos que consideran sinónimos a la imagen, identidad y reputación. Todos estos expertos (Ruiz (2012), Capriotti (2009), Costa (2001)), incluso la propia Pérez Chavarría, coinciden en que estos elementos deben estar alineados y comunicarse con unidad.

En su libro *Gestión de Reputación Corporativa en empresas mexicanas: realidades, perspectivas y oportunidades*, Pérez Chavarría reúne la visión de estudiosos como Ruiz (2012), Carreras (2013) y Fombrum (1990), quienes coinciden en que “la reputación es un juicio de valor que tiene el público en función del comportamiento de una empresa que predispone favorable o desfavorablemente a dicho público” (Pérez Chavarría, 2015, p.14). Además, identifica y enuncia cinco rasgos de la reputación corporativa:

1. Es utilizada por los públicos de la organización para evaluarla en todos sus ámbitos, es decir es una “construcción social sostenida”
2. Esta evaluación depende de los diferentes públicos y cada uno puede tener una percepción distinta sobre la organización.
3. Existe un marco de referencia entre otras empresas o grupos para comparar la reputación.
4. Es una percepción, una evolución positiva o negativa sobre los productos, servicios y la empresa misma.
5. Genera una respuesta por parte de los públicos, estas actitudes difícilmente cambian y siempre estimulan conductas buenas o malas hacia la institución.

Además de los rasgos descritos anteriormente y a partir del trabajo de Martín de Castro (2008), Pérez Chavarría elaboró una serie de características de la reputación corporativa que ella considera fundamentales, se enuncian en la Tabla núm.1 Características de la reputación corporativa:

**Tabla núm.1 Características de la reputación corporativa**

Multidimensionalidad	Existe una relación entre los diferentes conceptos que conforman la identidad y que inciden en la reputación.
Complejidad social	Porque es evaluada por diferentes públicos, cada uno con percepciones distintas.

Lento proceso de acumulación interna	Tener una buena reputación es una tarea que lleva años. “Es un intangible único que no puede transferirse ni conseguirse en el mercado” (Pérez Chavarría, 2015, p.15)
Sujeta a condiciones históricas únicas	Es un cúmulo de circunstancias y vivencias únicas que cada organización acumula y por ello es específica para cada una.
Difícil de manipular por parte de la empresa	La reputación es el resultado de la evaluación de cada público de interés, no depende de la empresa.
Carácter tácito	Es el producto de la evaluación colectiva.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de Pérez Chavarría (2015).

De acuerdo con las perspectivas en cuanto a la imagen y a la reputación, puede afirmarse que toda organización cuenta con recursos tangibles e intangibles y es labor de la comunicación en las organizaciones gestionar los mensajes que sujeten y posicionen positivamente estos recursos en la mente de los diferentes públicos (tanto internos como externos), de quienes se hablará con más detalle en un apartado posterior.

---

### 3.1.3 Cultura organizacional

*“La reputación, como la cultura debe ser transversal”*

*Mariela Pérez Chavarría, 2015*

Un componente clave para la identidad y por lo tanto de la imagen es la cultura organizacional, también llamada corporativa, término complejo de definir, pero siempre importante en la gestión comunicativa. En la Tabla núm. 2 Definiciones y atributos de la cultura organizacional se enuncian algunos términos acuñados por varios estudiosos:

**Tabla núm. 2 Definiciones y atributos de la cultura organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Atributos</b>
Paul Capriotti	“Conjunto de creencias valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rige los miembros de una organización y que se refleja en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p.145)	<ul style="list-style-type: none"><li>• La cultura organizacional siempre existe, sin importar su grado de claridad y congruencia.</li><li>• Va más allá de las personas. Los grupos pertenecientes a la organización actúan de acuerdo con comportamientos que son difíciles de cambiar. “La cultura corporativa es algo que se autoafirma por medio del cumplimiento de las normas autoestablecidas” (Capriotti, 2009, p.146).</li><li>• Es integradora. A través de asumir y cumplir las pautas culturales, los nuevos individuos son aceptados.</li><li>• Dentro de ella coexisten subculturas: grupos con rasgos particulares que desarrollan pautas acción específicas y no necesariamente contrarias a la cultura global.</li></ul>

Autor	Definición	Atributos
Justo Villafañe	“Construcción social de la identidad de la organización” (Villafañe, 1999, p. 126). Se manifiesta en tres dimensiones que son “el ser, pensar y hacer” (idem).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su naturaleza humana es la parte más intrincada del <i>corporate</i>.</li> <li>• Puede considerarse un componente de gestión.</li> <li>• Se fortalece a través de su congruencia con la autoimagen.</li> <li>• Está basada en la historia de la organización, su evolución y los momentos más significativos de éxito y fracaso; la estructura y organización interna, su diseño, sus políticas y su forma de tomar decisiones; las relaciones jerárquicas y su estilo de liderazgo; el grado de cohesión y configuración corporativa, representado por el clima interno, el reconocimiento y el grado de consenso; la gestión de la comunicación interna; la disposición espacial y la ubicación geográfica; y la imagen externa y la proyección social. En este rubro se incluyen: la identidad visual, las acciones filantrópicas y de cuidado del ambiente y los estilos de comunicación.</li> </ul>
Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel	“Lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir, los valores y creencias de la organización” (Andrade, 2012, p.90)	Conformada por eclosiones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.
Edgar Schein	“Patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo y aprendidos a partir de la subsistencia en un medio externo y ante los problemas de integración interna. Estos patrones son considerados como válidos y por ello se transmiten como la forma correcta de pensar y sentir” (Schein, 2010, p.18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía el comportamiento de los miembros de un grupo a través de normas compartidas.</li> <li>• Confiere estabilidad, consistencia y significado.</li> <li>• Es un fenómeno multidimensional.</li> <li>• La gestión exitosa de la cultura organizacional tiende a ser un parámetro para evaluar a los líderes.</li> </ul>

Autor	Definición	Atributos
Juan Benavides Delgado	“Conjunto de normas, representaciones, objetivos, jerarquía, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa, así como también la forma en que se presenta una organización” (Benavides, 2001, p.40 )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El discurso de las personas que son parte de la organización la objetivan al exterior.</li> <li>• Los rasgos de la cultura deben perfilar el contexto para generar las estrategias de comunicación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Si bien no todas estas definiciones son iguales, sí comparten ciertas características y prácticamente todas coinciden en que la cultura debe ser vista como un cúmulo de experiencias relevantes para adaptarse a una organización, experimentar lo que ahí sucede y dar respuesta a los problemas que puedan surgir.

Siguiendo esta línea, Schein (2010) define tres niveles de la cultura organizacional que representan rangos, desde las manifestaciones culturales que son tangibles y fáciles de observar, hasta aquellas que se encuentran en lo más profundo, supuestos básicos que son la esencia de la cultura.

En el primer nivel se encuentran los artefactos que incluyen aquello que se ve y se siente a simple vista cuando se está expuesto a una nueva cultura, por ejemplo: el lenguaje, la arquitectura, los rituales observables, etc. También se encuentra en este nivel el clima de grupo y los elementos que son “fáciles de observar, pero difíciles de descifrar” (Schein, 2010, p.24). Entre más expuesto se está a la cultura, los artefactos serán más claros.

El segundo nivel está formado por las creencias y valores que marcan la pauta para que los miembros de una organización puedan relacionarse y ejercer el poder. Son válidos cuando muestran efectivamente que reducen la incertidumbre. Finalmente, el tercer nivel es donde se encuentran los supuestos básicos subyacentes. Aspectos que se dan por sentado y que gozan de un grado de consenso que resulta después de muchas implementaciones exitosas de ciertas creencias y valores. Estos supuestos son muy difíciles de cambiar.

Estos niveles de los que Schein (2010) habla están presentes sin importar el tamaño y edad de la organización. Sin embargo, el autor aclara que cuando las organizaciones envejecen se

vuelven más complejas y por esta razón, definir límites internos y externos claros e inclusivos se hace más difícil, si a esto se le suma la capacidad de comunicarse a través de las redes sociales y otros canales digitales, estos límites se vuelven más difusos.

### 3.1.3.1 Cultura organizacional y comunicación

Aunque al principio de este capítulo se abordó ya el tema de la comunicación organizacional o corporativa en este apartado se ampliará el concepto y se establecerán los vínculos con la cultura organizacional.

Para Victoria Vargas la comunicación en las organizaciones “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte de la organización” (Vargas, 1999, p. 22). Por su parte, Carlos Fernández Collado, define la comunicación organizacional como “el conjunto de mensajes verbales y no verbales que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio ambiente” (Fernández Collado en Hernández Sampieri, 2012, p. 98). Subraya además que la comunicación organizacional es una disciplina que sienta las bases para comprender los fenómenos de interacción y trabajo dentro de las organizaciones, en otras palabras, la cultura de la organización.

Para Nosnik (2012) la comunicación es un “intercambio de mensajes entre seres humanos auxiliados por tecnologías de información cada vez más flexibles y convergentes” (p. 12) con el propósito de servir y cumplir a los propósitos organizacionales y le da también un estatus de herramienta de trabajo. Esta última definición reconoce ya la transformación que internet y las tecnologías como la telefonía celular, han traído a la comunicación organizacional. Otros estudiosos como Cusot y Falconi (2016) han hablado además de la importancia de que la comunicación organizacional cambie a su versión 2.0, considerando a los públicos internos como prosumidores que generan y transmiten mensajes que, de alguna forma, moldean a las instituciones.

Es importante recordar que la comunicación organizacional ocurre dentro de una estructura formal y que sus públicos internos se ven directamente influenciados por ella. Algunos teóricos como Kreps (1995) y Morales (2001) hacen una distinción entre la comunicación para las organizaciones y la comunicación interna, siendo esta última una parte que emana de la

comunicación organizacional. Kreps la define como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (1995, p.222). Sin embargo, otros teóricos como Nosnik (1998) o Fernández Collado (2001) hablan de ambientes internos y externos (refiriéndose a que en la organización hay un ambiente para clientes internos y otro para clientes externos), pero no dividen a la comunicación en las organizaciones entre interna y externa. Para otros autores como Hernández Sampieri (2012) o Capriotti (2009), (quien distingue únicamente entre conducta interna y externa de las instituciones), la comunicación en las organizaciones es sinónimo de comunicación interna. Aunque entre los investigadores de la comunicación no hay un consenso sobre el uso del término comunicación interna, en lo que sí hay coincidencia unánime, es en que la comunicación en las organizaciones tiene tres flujos que se describen a continuación:

### 3.1.3.2 Comunicación descendente

La que se da de las altas jerarquías de la organización hacia abajo. “Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado” (Morales, 2001, p. 227) y es en donde se intercambian mensajes sobre procedimientos, instrucciones generales acerca de actividades que deben hacerse para lograr las metas institucionales. También es aquí en donde se da generalmente la retroalimentación como proceso.

Para Morales (2001) la comunicación descendente tiene dos objetivos básicos:

- a. “ Implantar y fortalecer la cultura de la organización y
- b. Reducir la incertidumbre del rumor” (2001, p. 228)

Retomando el trabajo de Morales Serrano quien reúne aportaciones de Villafañe (1998), Kreps (1990), Lucas Marín (1997) y a Chase (1976). La aquí escribe añade además la óptica de Alberto Martínez Velasco (1998), Hernández Samipieri (2012) y Fernández Collado (2001) para explicar, primero las funciones de este flujo de comunicación y luego los retos que presenta.

#### Funciones

- Desarrollar y mantener la confianza y credibilidad de los colaboradores.

- Proporcionar información relacionada con el trabajo a lo largo de todos los niveles de la organización.
- Brindar retroalimentación sobre el trabajo realizado.
- Transmitir la identidad de la compañía.
- Informar sobre las metas de la organización.
- Fomentar la participación.
- Favorecer el liderazgo.

#### Retos

- La saturación de mensajes en algunos medios de comunicación descendente puede causar confusión y que los mensajes se pierdan.
- Si no hay coherencia entre lo que se dice simbólicamente y el actuar, se pierde la credibilidad.
- Dar órdenes vagas y/o contradictorias provoca confusión.
- Puede haber pérdidas de información y/o distorsión en la transmisión de los mensajes cuando estos pasan de nivel a nivel y/o persona a persona.
- Cuando los mensajes son repetitivos pueden interpretarse como falta de confianza o duda sobre la competencia de los receptores.

Para que un flujo de comunicación descendente sea efectivo, se requiere de compromiso de los niveles de liderazgo y alta dirección, además de una competencia (saber, querer y poder) de excelente nivel en cuanto a escuchar y hablar. Adicionalmente, estos niveles jerárquicos deberán definir los mensajes y concretar aquello que se comunicará.

#### 3.1.3.3 Comunicación ascendente

Es la que se da cuando los niveles bajos de la organización emiten mensajes hacia los niveles altos a través de un canal formal o informal. Savage (en Martínez y Nosnik, 1998) asegura que este flujo de comunicación “puede constituirse en un termómetro de lo que sucede” (p.42) en la organización y es una forma de estar al tanto de lo que los colaboradores necesitan.

Como en el caso de la comunicación descendente se retoma principalmente el trabajo de Morales (2001) y su vasta recopilación, además de Savage (1998) y Hernández Samipieri (2012) , para describir tanto las funciones como retos de este flujo comunicativo.

#### Funciones

- Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, impactando positivamente en la motivación.
- Ser “una fuente primaria de retorno informativo para la dirección” (Morales, 2001, p. 232) que permite obtener *feedback* o retroalimentación sobre la comunicación descendente y el nivel de escucha de los mensajes.
- Fomentar un clima armónico en la organización, permitiendo a los niveles jerárquicos bajos expresarse y compartir información relevante con la alta dirección.
- Diagnosticar interpretaciones erróneas y prevenir posibles problemas.
- Medir el clima organizacional imperante.

#### Retos

- La información negativa puede no ser transmitida por temor a represalias o malos entendidos.
- Las demoras y saltos de niveles son inherentes en este flujo de comunicación.
- Normalmente los canales para este flujo son escasos y/o pobremente desarrollados.
- Incapacidad de algunas personas con posturas de liderazgo de recibir algunos mensajes de forma neutral.

Los retos que este flujo de comunicación representa, se han visto beneficiados por las TIC porque estas han modificado el mapa de la comunicación, también a nivel interno y si bien el flujo de comunicación ascendente es a menudo descuidado y se le otorgan pocos canales, es en las comunidades de práctica en donde encuentra un amplio espacio, secundado en gran medida por el flujo horizontal que será descrito a continuación. El apartado dos de este marco teórico

ofrece mayor profundidad sobre el concepto de las comunidades de práctica y su pertinencia para esta investigación.

#### 3.1.3.4 Comunicación horizontal

Es la que ocurre entre colaboradores que están en el mismo nivel de la organización. Según Nosnik, Martínez de Velasco, Vargas y Savage (1998) este tipo de comunicación se considera más informal que formal, también más flexible y difícil de controlar. Más que darse en los medios provistos por la organización, se da a un nivel más personal y social.

Al encontrarse en el mismo nivel jerárquico, las personas pueden comunicarse directamente. Además, por la naturaleza de sus actividades tienen a formar grupos cuya función es coordinar actividades y solucionar problemas sin consultar a un nivel jerárquico superior. Los investigadores citados anteriormente dan tres razones por las que este flujo de comunicación se da:

1. Necesidad de coordinación entre distintos departamentos dentro de una organización que a menudo comparten proyectos y tareas cotidianas.
2. Naturalmente es más sencillo para los colaboradores comunicarse con sus iguales que con sus superiores.
3. Permite tomar decisiones más rápidas y compartidas porque se da de forma más sencilla que la comunicación descendente y ascendente.

Siguiendo la lógica de los incisos anteriores, las funciones y retos de este flujo se enuncian a continuación honrando las aportaciones de Serrano (2001), así como las de Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas y Savage (1998).

#### Funciones

- Fomentar la integración.
- Facilitar las tareas entre departamentos.
- Hacer ágiles los procesos.
- Posibilitar “un proyecto de empresa basado en la participación” (Serrano, 2001, p. 233)

## Retos

- Se requiere de relaciones interpersonales cordiales para que no se caiga en la transmisión absoluta de mensajes negativos.
- No hay canales establecidos por la organización y puede no reconocerse a este flujo como una forma útil de comunicación.
- Pueden circular mensajes poco éticos como los relacionados con competencia desleal o conflicto de intereses.

### 3.1.4 Redes de comunicación interna

Como ya se mencionó antes la comunicación es un proceso natural que, gestionado o no, está siempre presente en las organizaciones y sus públicos. Dentro del ámbito organizacional existen redes, que de acuerdo con la definición de Fernandez Collado “se refieren a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles” (2012, p. 79). Existen entonces las redes formales, establecidas oficialmente por la institución; y las informales, derivadas de la interacción de individuos y grupos sin ser legitimados por la organización. “Constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados independientemente del cargo que ocupan” (Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas, Savage, 1998, p. 59).

#### 3.1.4.1 Red de comunicación informal

Hay poco que las organizaciones puedan hacer para controlar la red informal. Siempre se da cuando las personas forman grupos y “se genera, entre otras cosas, porque la gente se interesa por su trabajo” (Martínez de Velasco, *et al.*, 1998, p. 59). Una de las características más importantes de la red informal es que la información difundida mediante ella es casi siempre incompleta, lo que produce malentendidos, desinformación e incertidumbre. Sin embargo, no siempre es negativa, también puede transmitir mensajes benéficos.

Martínez de Velasco, *et al.* (1998) clasifican los contenidos de la red informal en tres:

- Noticias. Declaraciones sobre acontecimientos recientes pero que no han sido confirmados por una fuente oficial.

- Comentarios. Mensajes que surgen como interpretaciones de noticias y otro tipo de información. En ocasiones los comentarios fungen como una herramienta de *rapport* o compenetración y también para restar tensión por el intercambio de opiniones.
- Rumores. Considerada como la parte dañina de la red informal, porque a diferencia de las noticias, no tienen fundamentos y suelen ser ambiguos y distorsionados.

Aunque algunos de los contenidos informales se dan por causas como la incertidumbre o la falta de información, no puede decirse de ninguna manera que toda la red es negativa. Muchas veces desde lo informal se obtiene retroalimentación, obteniéndose así información favorable. Sin embargo, al ser flexible y de índole personal, fluye con mayor velocidad que la red formal por lo que a veces resulta complicado detener algunos mensajes negativos y es muy complejo medir si sus efectos en la comunicación organizacional son benéficos o no (Martínez de Velasco, *et al.*, 1998, p. 63).

### 3.1.5 Planear la comunicación para la cultura organizacional

Sistematizar y definir los elementos más importantes de la cultura organizacional, operar sobre la base de la planeación estratégica previamente estipulada e involucrar a los colaboradores con funciones de mando en los objetivos institucionales, son tareas que requieren utilizar a la comunicación organizacional de forma intencional y bien gestionada de acuerdo con las siguientes premisas:

- Apoyar el papel de la alta dirección y las posiciones de liderazgo, siempre tomando en cuenta que la comunicación es una herramienta que facilita, pero no suplente a la conducta que estos miembros de la compañía deben mostrar para aspirar a ser exitosa en sus objetivos.
- La organización deberá impulsar que todo esfuerzo de comunicación se oriente hacia lograr un clima organizacional positivo.
- Fortalecer el modelo elegido para representar la cultura organizacional.

Estas premisas se relacionan también con la visión de Nosnik (2012), quien habla de tres principios básicos que todo sistema comunicativo debe articular para su gestión. El teórico mexicano las llama las tres íes de la comunicación organizacional y estas son:

Principio de comunicación íntegra. Los flujos de información solo permitirán información verdadera, en “coincidencia (lógica y empírica) con la realidad” (Nosnik, 2012, p. 35); al mismo tiempo, los gestores deben ser conscientes sobre los posibles sesgos que comunican y procurar que sus mensajes satisfagan las necesidades informativas de los receptores.

Principio de comunicación integral. Debe existir un plan que, además de identificar a los públicos del sistema, responderá a sus necesidades de comunicación siguiendo los criterios de la comunicación íntegra (p.35)

Principio de comunicación integrada. La gestión exitosa del sistema dependerá de la creación de “condiciones materiales (infraestructura) y sociales y creativas (liderazgo) para que emisores (autoridades responsables) y receptores (todos los públicos) puedan colaborar para cumplir con el corazón ideológico del sistema: su propósito expresado por la misión, visión y valores” (Nosnik, 2012, p. 35).

De aquí que la gestión de la comunicación no puede darse sobre la marcha, es necesario alinear la planeación a los propósitos corporativos sin descuidar la parte humana.

## 3.2 Las TIC y su impacto en la comunicación interna.

*“En sólo unos pocos años, la actual "voz" homogenizada del mundo de los negocios -- el sonido de misiones corporativas y folletos oficiales -- parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo 18”.*  
*The Cluetrain Manifesto*

La comunicación digital es un reto para los encargados de Comunicación Interna por los cambios culturales que las herramientas digitales representan. Gavilán, Abril y Avello (2017) en su artículo “Nuevas Tendencias de Comunicación Interna”, aconsejan que más que incorporar las redes sociodigitales en las organizaciones, habría que reinventar los departamentos de comunicación y sus estrategias hacia las “demandas de comunicación, expresión y participación de los empleados y de las nuevas necesidades de compromiso que tienen las organizaciones hoy” (Gavilán, Abril y Avello, 2018, p.184) .

Los límites que separaban lo interno de lo externo en la comunicación se han desdibujado y la dirección natural de los flujos de comunicación hoy toma múltiples direcciones. Hoy es posible que cualquier persona con acceso a internet sea un prosumidor. Las autoras destacan en su texto que:

se diluye el papel del emisor vs. receptor, todos somos emisores y todos somos receptores. Hay una evolución desde la comunicación que procedía de los medios hacia una comunicación colectiva entre iguales (*peer to peer*). La transformación operada en la comunicación externa a través de las redes sociales ha llegado imparable a la comunicación interna (Gavilán, *et al.* 2018, p.184).

Esto conlleva implicaciones trascendentes para la comunicación interna y retos que tienen que ver principalmente con la interacción multidireccional y el trabajo colaborativo. Debido al carácter social de Internet y a su propia historia de desarrollo, los usuarios ejercen su libertad al participar, producir contenido y emitir su opinión, razón por la cual, este deseo de libertad se manifiesta también en la comunicación interna, hoy se sugiere que se guíe desde la “apertura, participación, libertad y relación entre iguales” (Gavilán, D., *et al.* 2018, p.184).

Se ha destacado ya que la domesticación y adopción de prácticas digitales trae consigo muchos cambios, en este sentido las autoras antes citadas hacen una recopilación de las modificaciones sociales, tecnológicas y organizativas que enfrentan las organizaciones hoy en día, entre ellas se encuentran:

- El empleado adquiere el rol de emisor. Las organizaciones están en un escenario de total bidireccionalidad, existe todavía el protagonismo del comunicador corporativo, pero el uso de redes sociodigitales supone cierta división de poder que se cede hacia los colaboradores quienes se convierten en creadores de mensajes. "Esto, lejos de suponer una pérdida de cometido para el responsable de comunicación interna supone una redefinición de sus tareas y funciones" (Gavilán, *et al.* 2018, p.186).
- Un nuevo responsable de comunicación interna. "Líder, asesor, gestor, proveedor de información, agente local y especialista" (Gavilán, *et al.* 2018, p.186), esas son las cualidades esperadas de este profesional, además de que funja como un *hub* (nodo) para el intercambio de mensajes, generación y administración de contenidos. En este mismo orden de ideas, Cristina Aced (2013) en el libro *Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, añade al rol habitual del responsable de comunicación interna las funciones de un *community manager* eficiente, destacando que este es un profesional que debe:
  - Definir los objetivos y la estrategia de presencia *online* de la empresa: siempre teniendo en cuenta la estrategia corporativa.
  - Monitorizar y escuchar: detectar la presencia de usuarios que mantienen conversaciones sobre la empresa y/o su sector, saber dónde se encuentran. También es necesario monitorear las conversaciones digitales de interés para la compañía y su actividad.
  - Participar: respondiendo y resolviendo dudas de los usuarios, informando a los departamentos correspondientes cuando se presenta una queja o felicitación y siendo parte de las conversaciones de interés.
  - Crear y compartir: Crear líneas de contenido y darles un formato óptimo para que sean compartidas en las redes sociodigitales. Darle presencia a la compañía fuera de sus medios propios (*owned*).

- Relacionarse y conectar: ponerse en contacto con los bloggers y usuarios que comentan temas afines a la compañía en las redes sociodigitales. Esto debe hacerse de forma transparente y con su autorización. Establecer una relación con los líderes de opinión que sea sincera y sin intermediarios, preferentemente sin incluir los discursos comerciales.
- Moderar y dinamizar: gestionar e incentivar conversaciones de interés para la compañía.
- Posicionarse: dejando clara la posición de la empresa con respecto a ciertos aspectos (siempre y cuando sea necesario). Además de tener claridad en su rol como representante de la empresa en la red, el *community manager* no es “un portavoz corporativo, sino un embajador cercano” (Aced, C. 2013, p. 59).
- El discurso de la comunicación interna es de tú a tú (*peer to peer*). La compañía dialoga como un igual ante sus públicos. Esto implica reconocer que los colaboradores tienen nuevas posibilidades de interacción “en los procesos de toma de decisión, e implica desintermediación en la producción y difusión de contenidos, pero sobre todo una transformación cultural de la organización” (Gavilán, *et al.* 2018, p.187).
- Accesibilidad: La cantidad de contenidos que hoy en día se generan hacen prácticamente imposible su gestión, mostrarse accesible y transparente ofrece más ventajas que tener una política de confidencialidad demasiado estricta. Lo más conveniente es no almacenar información, sino crearla, organizarla y difundirla eficientemente, teniendo en cuenta sobre todo que los colaboradores darán su propia interpretación y divulgación a esta información.
- Nuevos puestos de trabajo. Existen hoy en día, y más derivado de la crisis de la COVID-19, compañías que tienen oficinas virtuales, con colaboradores que trabajan a distancia en equipos multidisciplinarios, diversos y globales; en donde las reuniones presenciales son un recuerdo histórico más que una realidad y en donde todo está digitalmente soportado. Esto enfrenta a los empleadores a cautivar a los candidatos de formas diferentes a las tradicionales y a los comunicadores organizacionales a transmitir la identidad de la compañía a través de un entorno

virtual, a sumar a los colaboradores a una comunidad *online* que comparte una filosofía y forma de hacer las cosas. Un reto como este hace que los empleados demanden una comunicación clara, con nuevas maneras de ser integrados y vías de soporte eficiente a distancia.

Encontrar la forma correcta de comunicarse internamente en un entorno digital siempre cambiante es un gran reto, a éste hay que añadirle además la homogeneidad de las generaciones a las que pertenecen quienes colaboran en una organización. Cada una de ellas con diferentes preferencias y hábitos de comunicación, para lidiar con esto, expertos de la comunicación interna como Brad Whitworth, directivo de comunicación de Hewlett Packard Enterprise y Sia Papageorgiou, directora de comunicación interna de Cropley Communication señalan en el libro *Disrupting the function of internal communication: a global perspective* (compilado en 2017 por Anne Gregory), una serie de reflexiones basadas en su experiencia.

Primero coinciden en que el trabajo ya no tiene un lugar fijo, los colaboradores se comunican dentro y fuera de la organización. Además, muchos roles implican viajes y movimiento a otras locaciones. Según estos expertos el uso de los smartphones y sus aplicaciones hace más productivo y eficiente el flujo de trabajo. En segundo lugar, advierten que el advenimiento de múltiples plataformas de comunicación requiere que el mensaje coincida eficazmente con el medio elegido para llegar a la audiencia, esto requiere también de escribir contenido adecuado en múltiples plataformas. Finalmente urgen a hacer evaluaciones constantes sobre la recepción de distintos mensajes y uso de plataformas digitales.

Dichas plataformas son numerosas y variadas y su uso a veces trasciende al trabajo corporativo interviniendo en la imagen de los públicos internos. En la tabla número 3, basada en un cuadro elaborado por Gavilán, *et al.* (2018, p.189), se presentan diversas herramientas de trabajo digitales y su aplicación en la comunicación interna. Estas plataformas ya son utilizadas por algunas empresas, más aún con la contingencia que ha implicado la COVID-19.

**Tabla núm. 3 Herramientas de trabajo digitales y su aplicación en la comunicación interna**

Herramienta	Aplicación en la comunicación interna
	Sitio web donde empleados y exempleados escriben reseñas sobre las compañías en donde han trabajado. Incluye además publicación de vacantes y recientemente integraron a su servicio la plataforma LoveMondays una web de reclutamiento con importante presencia mundial. Está disponible para México.
	Plataforma de videollamadas y reuniones virtuales. Utiliza la misma seguridad que usa Google para salvaguardar la información, pueden reunirse hasta 250 participantes y cuenta con una función para transmitir eventos que permite que 100,000 personas se conecten a través de un dominio web. En la versión gratuita permite reuniones de 60 minutos, 20 más que su competencia Zoom.
	Es un sistema de mensajería que integra otras aplicaciones como Mailchimp, Dropbox, Skype, Google Drive y Salesforce, creando un canal de comunicación más directo entre los trabajadores de un equipo, también puede añadirse a integrantes externos e incluye llamadas de voz y video.
	Teams es una aplicación de Microsoft que incorpora reuniones, llamadas, mensajes instantáneos y aplicaciones de flujo de trabajo. Puede integrarse con las aplicaciones de Office para lograr un ambiente más integral.
	Perteneciente a Facebook es una red social empresarial que tiene las mismas funcionalidades que su marca madre. Permite crear grupos, tener mensajería instantánea, llamadas grupales y compartir fotos y videos. Desde que se desató la crisis por la COVID-19, ha impulsado fuertemente la función “salas”, video llamadas grupales con las características que Zoom y Meet ofrecen.
	Es una red social profesional de Microsoft que puede integrarse fácilmente con los programas de Office. De acuerdo con el sitio web de Microsoft, Yammer es la plataforma social de elección para el 85% de las empresas que están en la lista Fortune 500.
	Es la plataforma de video llamadas más popular hoy en día. En su versión gratuita permite reuniones de 40 minutos y en su versión de pago el tiempo es ilimitado y puede haber hasta 300 participantes. La función de <i>breakout rooms</i> permite hacer grupos de personas que siguen en la conversación pero en una especie de sala de espera virtual. Desde las críticas que ha habido hacia su manejo de datos y seguridad, su sitio web muestra mensajes alusivos al fortalecimiento de esta deficiencia.

Fuente: elaboración propia

A partir de este panorama se puede concluir que la comunicación interna hoy enfrenta grandes retos. No solo por lo que conlleva “ser digital”, sino también por la crisis de salud que hoy ha obligado a muchas empresas a moverse al trabajo a distancia. Es difícil saber, por las pocas investigaciones académicas que hay al respecto, cuánto y cómo se están utilizando las aplicaciones de comunicación digital en la comunicación interna. Es objetivo de este trabajo conocer más sobre este panorama.

### 3.3 Comunicación de crisis

*“Una crisis es una situación terrible como para desperdiciarla”.*

*Paul Romer, Premio Nobel de Economía*

Una crisis es un suceso repentino que cambia la realidad. Para la comunicación en las organizaciones las crisis representan etapas que ponen “en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario)” (Piñuel en Aced, 2013, p. 168) que requiere atención inmediata de la organización ya que representa un riesgo para su equilibrio, su imagen y su reputación.

En el caso específico de la contingencia provocada por la enfermedad de COVID-19 esta es una crisis que surge en China, pero que rápidamente se extendió por todo el mundo y obligó a las empresas a actuar de forma reactiva ante la petición gubernamental del cierre de servicios no esenciales. Por ende, y al ser un proceso medular de la vida corporativa, la comunicación también se vio afectada y hubo que atender no solo cuestiones operativas propias de la adopción urgente del trabajo en casa, sino también una dinámica de comunicación a distancia. En este tenor, el *Institute for Crisis Management (ICM)* recomienda a los lectores de su página web ser selectivos y cautos con la información que comparten para mitigar el riesgo de contagio entre los colaboradores y no caer en la desinformación. Además, urgen a acatar las medidas propuestas por la Organización Mundial de la Salud y por el Centro de Prevención y Control de Enfermedades de EE.UU (*Center for Disease Control*) quienes proponen el sistema de manejo de crisis CERC en casos de crisis por emergencia sanitaria. Dicho modelo de abordaje de crisis se retoma más adelante.

Ahora bien, la mejor manera de afrontar una crisis es evitarla. Sin embargo, esto no siempre puede hacerse. En consecuencia, expertos como Fita (2004), Sánchez (2004) y Aced (2013) plantean que toda organización debe contar con un manual de comunicación de crisis que debe diseñarse en tiempos estables. Este documento tiene que intentar anticiparse a todas las causas que podrían ocasionar una crisis, esta acción preventiva será más exitosa si se conocen profundamente los procesos comunicativos de la organización, así como su imagen corporativa. De acuerdo con Aced (2013) el manual de crisis debería incluir:

1. Los tópicos que pueden considerarse como potencialmente conflictivos de acuerdo con el giro de la organización y a las dificultades que previamente se han afrontado.
2. Los pasos a seguir en caso de que los temas conflictivos lleguen a presentarse. Estos pasos incluyen tareas y responsables, mensajes a comunicar y línea de tiempo del procedimiento.
3. La integración de un gabinete de crisis y toda la información de quienes forman parte de este comité. Se sugiere que esté compuesto por: “el máximo directivo de la compañía, el director de comunicación y relaciones públicas, los jefes del departamento o departamentos directamente implicados en la crisis y los asesores externos que fuera necesario” (Aced, 2013, p. 169), por ejemplo expertos en comunicación de crisis, abogados o cualquier otro experto a quien se pudiera recurrir.
4. Un directorio de medios de comunicación tradicionales y digitales que incluya la información (nombre y datos de contacto) de los redactores o periodistas, para mantenerlos informados en caso de así decidirse.
5. Un listado de organizaciones civiles, privadas y gubernamentales que puedan ser considerados públicos de interés ante determinada situación.
6. Notas de prensa o informaciones anteriores que puedan servir como base para la elaboración de nuevos comunicados.
7. La creación de un *dark site*, sitio web corporativo que contiene información clave que pudiera ser de interés para el público en caso de crisis. Este sitio, aunque está diseñado y programado, es invisible para los cibernautas, solo se hace público si se considera que ayudará a la empresa a afrontar la crisis a la que se enfrenta.

Si bien es cierto que cada crisis es diferente, hay un patrón que ha sido identificado por Piñuel y Westphalen (1993) y recuperado por Aced (2013, p.170), este consta de cuatro fases:

- Fase preliminar. Se manifiestan elementos precursores, por ejemplo: quejas de los consumidores, problemas en la cadena de producción, dificultades con un producto, etc.
- Fase aguda. Es cuando la crisis se produce, hay cobertura máxima por parte de los medios y, si consideramos las TIC, también en Redes Sociodigitales.

- Fase crónica. Etapa de acciones y reacciones. Se deslindan o asignan responsabilidades y surgen labores correctivas.
- Fase postraumática. Termina la crisis y llega la hora de hacer una evaluación sobre el impacto de los daños, puede haber decisiones críticas.

Aunque existen muchos modelos de abordaje de crisis, por las características de esta tesis y al hablar de una situación atípica provocada por la COVID-19<sup>5</sup>, interesan particularmente cuatro abordajes, todos ellos incluidos en el libro de José Losada Díaz (2018), *(No)Crisis: comunicación de crisis en un mundo conectado*:

### 3.3.1 Teoría de Comunicación de Crisis Situacional, *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*

De acuerdo con Losada (2018) es el modelo de manejo de crisis más popular de los últimos veinte años. Es un protocolo creado por Coombs (2007) en el que el foco principal está en generar una respuesta eficaz basada en la comprensión eficiente de la situación y los riesgos que conlleva para la reputación corporativa. Distingue tres elementos principales: “(1) la responsabilidad inicial de la crisis, (2) la historia de la crisis y (3) la reputación relacional previa” (Losada, 2018, p. 62).

1. Responsabilidad inicial de la crisis: Tipifica la causa por la que ha ocurrido la crisis con base en tres principios, denominadas por Coombs *clusters* (cúmulo o agrupación).

- *Victim cluster* (víctimas). En este escenario la empresa es considerada una víctima, esto le confiere una responsabilidad baja y una amenaza menor en cuanto a su reputación se refiere. En el caso de la crisis por la COVID-19, las empresas pueden considerarse víctimas.
- *Accidental cluster* (accidentes). La empresa podría ser considerada responsable, pero no por una acción voluntaria. Supone una amenaza menor para su reputación y finca una responsabilidad en la empresa mínima.

---

<sup>5</sup> De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, “la COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019” (<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>)

- *Preventable cluster* (prevención). En este caso la empresa sabe el riesgo que conllevan sus acciones y aún así decide llevarlas a cabo. Esto le confiere una amplia responsabilidad, así como una amenaza importante para su reputación.

2. Historia de la crisis: Cuando una organización ha experimentado en el pasado una crisis similar, se le confiere una responsabilidad mayor y se considera que el daño en su reputación es significativamente más grande que aquellas empresas que nunca han experimentado una crisis parecida.

3. Reputación previa: Cuando la reputación de una organización ha tenido algún daño derivado del maltrato del público o no mantiene relaciones neutrales, tendrá una responsabilidad mayor en una crisis y su reputación se verá seriamente afectada.

Además de los *clusters* definidos anteriormente, el modelo SCCT hace hincapié en “el poder de las emociones en todo el proceso de gestión y reacción por parte de la organización y de sus públicos” (Losada, 2018, p.63). Y establece además, la negación, la disminución y la reconstrucción como posibles reacciones a la crisis.

### 3.3.2 Modelo Integrador de Comunicación de Crisis de Riesgos y Emergencias, *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*

Este modelo fue desarrollado por el Centro de Prevención y Control de Enfermedades de EE.UU. y es una herramienta de apoyo para la salud pública en situaciones críticas, de aquí su importancia para esta tesis. De acuerdo con el artículo de investigación: *Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model*, de Reynolds y Seeger (2005), este protocolo se ha utilizado en casos de alertas bioterroristas, desastres naturales y brotes de enfermedades infecciosas.

Para este modelo es fundamental realizar acciones preventivas y de planeación de la comunicación para mitigar riesgos y poder controlar mejor el flujo de información en los diferentes estadios de la crisis, este protocolo establece cinco fases diferentes:

1. Fase de precrisis. En este momento se emiten mensajes de riesgo y alertas, de acuerdo con Reynolds y Seeger (2005, p. 11) estos mensajes buscan establecer:
  - Monitoreo y reconocimiento de riesgos emergentes.
  - Comprensión pública general del riesgo.
  - Preparación pública ante la posibilidad de un evento adverso.
  - Cambios en el comportamiento de la población para reducir la probabilidad de daño.
  - Diseñar mensajes de advertencia específicos sobre alguna amenaza eminente.
  - Alianzas y cooperación con agencias, organizaciones y grupos.
  - Desarrollo de recomendaciones consensuadas por expertos.
  - Desarrollo de mensajes y pruebas para etapas posteriores.
2. Evento inicial. Fase crucial de reacción “para hacer entender a los ciudadanos las circunstancias, las consecuencias y los resultados a partir de la información disponible” (Losada, 2018, p. 64), Reynolds y Seeger (2005, p. 11) añaden además que este estadio debe generar:
  - Empatía, tranquilidad y reducir las emociones negativas.
  - Portavoces y canales formales de comunicación.
  - Comprensión general sobre las circunstancias de la crisis.
  - Consecuencias y resultados anticipados basados en la información disponible.
  - Reducción de la incertidumbre relacionada con la crisis.
  - Conocimiento específico del manejo de emergencias y asistencia médica.

- Respuestas de la comunidad, comprensión de las acciones que se espera que se realicen de forma individual.
3. Mantenimiento. La crisis está en marcha, por lo que esta fase requiere acciones encaminadas a reducir la incertidumbre y “aportar seguridades -sobre todo a partir de la información proporcionada por los públicos afectados” (Losada, 2018, p. 64). Reynolds y Seeger (2005, p. 11) destacan como aspectos importantes que deben darse en esta fase:
    - Comprensión pública más precisa sobre los riesgos actuales.
    - Comprensión de los factores y problemas de fondo.
    - Esfuerzos de recuperación y respuesta que cuenten con amplio apoyo y cooperación.
    - Atención a comentarios de los públicos afectados y corrección de cualquier malentendido o rumor.
    - Explicación continua y reiteración de acciones de respuesta individuales.
    - Toma de decisiones informadas por parte del público basadas en la comprensión de riesgos y beneficios.
  4. Resolución. Es la fase de recuperación y reconstrucción; también en ella deben responderse las responsabilidades de la crisis y construirse la forma de afrontar retos futuros. Reynolds y Seeger (2005, p. 12) añaden también que es necesario:
    - Informar y persuadir sobre los esfuerzos de reconstrucción y recuperación.
    - Facilitar una discusión y resolución de base amplia, honesta y abierta sobre cuestiones relacionadas con la causa, la culpa, la responsabilidad y respuesta idónea.
    - Mejorar la comprensión pública de nuevos riesgos y nuevos factores de riesgo, así como nuevos comportamientos para evitar situaciones adversas con procedimientos de respuesta.
    - Promover las actividades y capacidad de agencia, así como alianzas para reforzar la identidad e imagen corporativas positivas.
  5. Evaluación. En esta fase se analiza lo que sucedió y cómo se respondió. Sirve para hacer modificaciones que mejoren la efectividad del plan ejecutado. De acuerdo con la visión de Reynolds y Seeger (2005, p. 12) esta etapa final tiene que:
    - Evaluar las respuestas y la efectividad de la comunicación.
    - Documentar, formalizar y comunicar las lecciones aprendidas.

- Determinar acciones específicas para mejorar la comunicación de crisis y la capacidad de respuesta.

### 3.3.3 Modelo de Comunicación de Crisis en Red, *Networked Crisis Communication Model (NCC)*

Este modelo generado en 2013 es uno de los pocos que considera que el medio afecta significativamente la efectividad de los mensajes transmitidos durante una crisis. Sus autores Utz, Schultz y Glocka piensan que los mensajes desplegados en redes sociodigitales suscitan una respuesta pública diferente a cuando estos mismos mensajes son transmitidos en medios tradicionales. Una desventaja detallada por Losada (2018) sobre este protocolo es que se ha concentrado en mitigar los resultados negativos, pero no en generar resultados favorables.

El NCC “vuelve a reconocer la influencia subsidiaria de las redes sociales sobre los medios tradicionales, especialmente en proteger la reputación gracias al impacto directo sobre los comentarios negativos o sobre los posibles boicots a la compañía” (Losada, 2018, p. 65). Esto sucede porque las redes proporcionan información basada en las demandas reales de los usuarios reduciendo la incertidumbre.

Sin embargo, los propios creadores del modelo Utz, Schultz y Glocka en su artículo de 2012 titulado *Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*, reconocen que aún faltan muchos estudios sobre los efectos de las redes sociodigitales en lo que a comunicación de crisis se refiere. Este modelo es de interés para esta tesis puesto que el trabajo a distancia requiere el uso de medios digitales de comunicación. El resultado de la investigación de este artículo concluye que es necesario extender la comunicación de crisis clásica a nuevas plataformas. El uso de tecnologías de medios específicos influye en los efectos de comunicación de crisis, no por la tecnología en sí, sino por muchos otros factores, como las interpretaciones y experiencias de uso. La incorporación de las redes sociodigitales, de acuerdo con los hallazgos de estas investigadoras, se ve como una señal para la disposición de una organización a informar rápidamente a los interesados y a entablar un diálogo con ellos. Sin embargo, los medios tradicionales no pueden ser descartados de la estrategia de comunicación de crisis corporativa.

### 3.3.4 Comunicación de Crisis Socialmente Mediada, *Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)*

Es el primer protocolo, de acuerdo con Losada (2018), en integrar los medios sociales como parte fundamental de la actuación ante una crisis. “Esta propuesta teórica original de Austin, Liu y Jin (2011), trata de incorporar la parte de responsabilidad de los actores digitales en el desarrollo de las crisis” (Losada, 2018, p.66). Considera además que los creadores de contenido desarrollan y publican información de la crisis y esta es retransmitida por los *influencers* y sus seguidores.

De nueva cuenta, este modelo al igual que el *Networked Crisis Communication Model (NCC)*, no quita el valor a los medios tradicionales y los considera también más creíbles ante la audiencia. Según las investigaciones realizadas para darle forma a este protocolo, los participantes, cuando reciben información de una crisis por medio de las redes sociodigitales, se muestran más propensos a buscar otros medios de comunicación, diferentes fuentes e incluso recurren a la comunicación interpersonal para aclarar sus dudas y necesidades informativas. “Estos hallazgos extienden la teoría de la complementariedad del canal, lo que sugiere que los individuos son más propensos a elegir los medios que ocupan las funciones más relevantes para ellos” (Losada, 2018, p.67).

Estos cuatro modelos, además de las características propias de la comunicación de crisis descritas al principio de este apartado, reconocen la relevancia de las recomendaciones propias del ecosistema 2.0. Se puede concluir también, que los medios tradicionales siguen jugando un papel muy importante, pero van cediendo terreno a las nuevas tecnologías y, aunque faltan estudios al respecto, hay claridad en cuanto al papel que juegan en la configuración de la realidad.

### 3.3.5 Emociones y comunicación

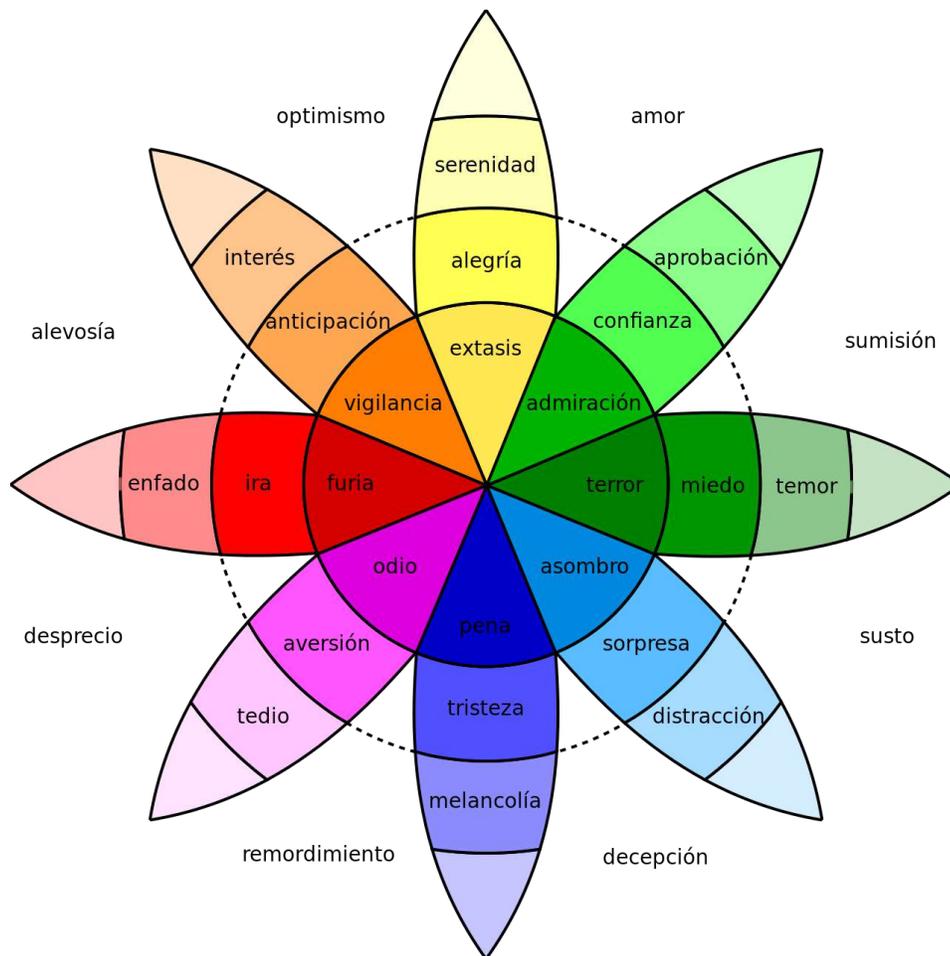
Como se ha visto en este apartado, las emociones en una crisis son un elemento que muchas veces puede jugar en contra de la contención de daños y la ecuanimidad que se busca para enfrentar dificultades. La vulnerabilidad de los colaboradores debe ser atajada a través de la transparencia y la guía de la empresa, desde luego, debe considerarse el estado emocional al momento de establecer acciones.

Plutchik (1980) un psicólogo con una larga trayectoria en el estudio de las emociones, propone que éstas sean vistas como procesos fundamentalmente adaptativos que sirven para dos

propósitos: comunicarse y sobrevivir. Durante cuatro décadas Plutchik estudió y experimentó alrededor de las emociones, desarrolló una teoría que él denominó como teoría psicoevolucionaria, esta “se basa en la suposición Darwiniana de que las emociones son modos de adaptación a eventos importantes en el entorno de un organismo” (Plutchik, 2001, p.117) y que son procesos complejos que tienen funciones en la comunicación y en incrementar las posibilidades de supervivencia de un individuo. De aquí su vínculo con la gestión de la comunicación: las emociones bien encaminadas pueden ayudar a que los cambios y la crisis sean más llevaderos.

Retomando la idea anterior, una de las aportaciones más importantes de la teoría psicoevolucionaria es que las emociones sirven para aprender a comunicarse y adaptarse y en este sentido toda emoción tiene una utilidad y ninguna debe ser ignorada. Al igual que varios estudiosos de las emociones, Plutchik definió un modelo tridimensional que contiene las ocho emociones básicas descritas por él, sus grados de intensidad, que son emociones secundarias (derivadas de las primarias) y la polaridad está representada por las emociones contrarias. A este modelo se le conoce como rueda de Plutchik (1980).

**Figura 2. Rueda de Plutchick**



Fuente: Plutchick, R. 1980

Es importante decir que el autor reconoce que hay varios cientos de emociones. Pero que todas son derivadas de la combinaciones de las emociones primarias y sus grados de intensidad. A este acoplamiento se le conoce como pares primarios. La siguiente figura es un ejemplo de estos pares.

**Figura 3. Pares de emociones**



Fuente: Plutchick, R. 2001

La teoría psicoevolucionaria asume que las emociones no son procesos lineales, sino que tienen fases de retroalimentación y que, el sentir una emoción detona un impulso a la acción, por ejemplo: cerrar el puño, hacer un gesto o suspirar. Estos impulsos pueden o no ir acompañados de acción y entre esas posibilidades se encuentran correr, llorar, besar, retirarse, atacar, criticar y elogiar. Estas tres últimas tienen relación con el análisis de sentimientos, ya que los públicos suelen expresar verbalmente estos comportamientos.

Desde esta óptica resulta interesante analizar las emociones presentes en los públicos para ayudar a la construcción de mensajes. Y en modelos de crisis como los descritos en este apartado, es fundamental entender estos mecanismos y detonar a partir de ellos, acciones que generen el bien común.

### 3.4 La comunicación interpersonal *offline-online* y las comunidades de práctica

*“Sticks in a bundle are unbreakable, but sticks alone can be broken by a child”.*

*Proverbio africano, tomado de Nosnik (2012, p. 119)*

Para las organizaciones, así como para cualquier asociación de personas “la comunicación es la primera condición para la existencia” (Sánchez Gutiérrez, 2012, p. 49), la interacción y coordinación de actividades dependen completamente de la comunicación y una gran parte del tiempo laboral está dedicado a la actividad comunicativa. Es por esta razón que la comunicación interpersonal, “es también un ingrediente principal en las pocas relaciones clave que determinan, en gran medida nuestras percepciones sobre la calidad de nuestras vidas” (Miller, 1986, p.30).

En un sentido práctico, la comunicación interpersonal es la que se da entre dos o más individuos. Delimitando más el concepto, Sánchez Gutiérrez retoma la definición del libro *Taxonomía de conceptos de comunicación* de Blake y Haroldsen (1984): “La interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata” (Blake y Haroldsen en Sánchez Gutiérrez, 2012, p. 49). Para este autor, fuertemente influenciado por la definición citada anteriormente, resulta poco relevante la comunicación interpersonal que no es cara a cara, porque según sus palabras, una llamada telefónica o una conversación vía correo tienen como consecuencia un encuentro presencial.

Sin embargo, para la que aquí escribe, las TIC han cambiado la forma en la que tradicionalmente se entablaba la comunicación interpersonal. Las nuevas formas de interacción que las TIC han traído consigo son parte de nuestro cotidiano y, aunque no sean presenciales, conservan ciertas metas que son recuperadas de la propuesta de Sánchez Gutiérrez y que pueden ser aplicadas tanto a un contexto personal, como uno organizacional:

- Placer. Aunque pudiera parecer que en ocasiones la información que se comparte no es relevante, lo importante es el contacto con los demás, no solo porque resulta agradable, sino porque satisface la necesidad de afiliación y fortalece el sentido de pertenencia.
- Catarsis. Dentro de la comunicación interpersonal siempre existe la posibilidad de expresar sentimientos y emociones. Este proceso liberador muchas veces no necesita una respuesta, basta con sentirse escuchado. En este sentido, dentro de las organizaciones una de las funciones más importantes de quien ejerce el liderazgo es su capacidad de escucha.

- Respuesta manifiesta. Este es quizá el propósito principal de la comunicación interpersonal, lograr una “respuesta observable por parte del receptor. Ésta puede ser inmediata o diferida, pero en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición” (Sánchez Gutiérrez, 2012, p. 52).
- Respuesta encubierta. Este tipo de respuesta no suele ser evidente, pero es importante porque tiene que ver con el cambio sutil de actitudes y creencias.

Considerando que actualmente se interactúa, convive y aprende en un entorno en el que las TRIC<sup>6</sup> (Tecnologías de la Relación, Información y Comunicación) son fundamentales, es necesario complementar y nutrir el modelo tradicional de comunicación interpersonal. Es importante recalcar que, una parte importante de la población hoy basa sus relaciones (afectivas, sociales y cognitivas) en el uso cotidiano de las TRIC. Gabelas y Lazo (2016) proponen además, basados en los estudios de Gardner (1988) sobre las inteligencias múltiples, que las redes sociales, analógicas o digitales, proveen a los usuarios un espacio que genera empatía e inteligencia interpersonal a partir de las experiencias que se comparten creando “espacios de afinidad en donde (los usuarios) se empoderan de sus propios conocimientos, que hacen partícipes a la comunidad de usuarios y exhiben en los espacios públicos” (Gabelas y Lazo, 2016, p.26).

Las mediaciones hace mucho dejaron de existir únicamente en el plano analógico. La comunicación interpersonal suma hoy a los escenarios presenciales las posibilidades digitales y, en algunos entornos, fomenta la cultura participativa y la cooperación. Este ambiente considera una forma nueva de aprender y convivir. Se trata de una mezcla *online* y *offline* que “produce un escenario en el que la inteligencia colectiva, las redes de afinidad, el prestigio basado en la confianza y la colaboración son imprescindibles para que hablemos de ecosistemas holísticos entre y con todos su interactuantes” (Gabelas y Lazo, 2016, p.27).

Ahora bien, ser parte de este entorno está condicionado en primer lugar por el acceso a la tecnología y después por las competencias necesarias para obtener lo mejor de este ámbito, que une relaciones que van más allá del tiempo y el espacio, dejando atrás lo individual para generar inteligencia colectiva. Quienes se encuentran agrupados de esta manera, es decir quienes

---

<sup>6</sup> José Antonio Gabelas y Marta Lazo definen el término TRIC como “el entorno de prácticas culturales y digitales que experimentan los usuarios en los entornos tecnológicos” (2016, p.26).

cumplen (aunque sea de forma parcial con las condiciones antes descritas), pueden aprender dos lecciones de acuerdo con Gabelas y Lazo (2016):

1. Si se fija un objetivo común y se trabaja de forma conjunta, el cambio y la incertidumbre pueden ser abordados no como una amenaza, sino como una oportunidad.
2. Las herramientas del éxito son la diversidad de ideas, habilidades y conocimientos, además de la autogestión de reglas simples acordadas en conjunto.

Estas lecciones están en concordancia con las ideas de Pierre Lévy (2007), quien considera que “no hay comunidades virtuales sin interconexión, no hay inteligencia colectiva a gran escala sin virtualización o desterritorialización de las comunidades en el ciberespacio” (Lévy, 2007, p.106).

---

### 3.4.1 Comunidades de práctica

*“La inteligencia colectiva solo comienza con la cultura y aumenta con ella”.*  
*Pierre Lévy (2007, p. 21)*

El concepto de comunidades de práctica ha sido desarrollado por Etienne Wenger (1998), un informático suizo que es pionero en observar y distinguir este tipo de agrupaciones, además de estudiarlas desde el plano empresarial y de la educación. Para él, el hecho de vivir como seres humanos implica iniciar acciones de todo tipo, desde las que tienen que ver con la supervivencia, hasta las que significan placeres que poco tienen que ver con satisfacer necesidades básicas. Cuando se da comienzo a estas acciones inevitablemente se interactúa con otros y con el mundo, esto lleva a las personas a ajustar sus modos de actuar y en consecuencia, a aprender. Con el paso del tiempo, el aprendizaje colectivo que se genera al buscar el logro de los objetivos se convierte en prácticas que reflejan relaciones sociales que son “propiedad de un tipo de comunidad creada” (Wenger, 2001, p. 69). A este tipo de comunidades se les llama de práctica.

El concepto de práctica tiene aspectos explícitos e implícitos, como aquello que se dice y aquello que se calla. Incorpora también los símbolos, lenguaje, roles definidos y procedimientos que determinan una serie de propósitos. Además de estos elementos incluye también “todas las

relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las señales sutiles, las normas no escritas, las intuiciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades afinadas, las comprensiones encarnadas, los supuestos subyacentes y las nociones compartidas de la realidad que” (Wenger, 2001, p. 70), ciertamente no se expresan con frecuencia, pero que son signos contundentes de la pertenencia a un tipo de comunidad como esta.

Este concepto bien puede compararse con lo descrito en el apartado anterior en lo que a cultura corporativa se refiere. Sin embargo, una comunidad de práctica está fundamentada en tres dimensiones que le dan coherencia, estas son: 1) un compromiso mutuo; 2) una empresa conjunta y; 3) un repertorio compartido.

#### 3.4.1.1 Compromiso mutuo

Para que la práctica se considere una fuente de coherencia, debe existir compromiso mutuo de sus miembros, es decir, la comunidad de práctica existe porque sus integrantes colaboran en acciones cuyo significado negocian conjuntamente. Este entendimiento mutuo define a la comunidad, entonces todo lo necesario para hacerlo posible, se considera un componente fundamental, “estar incluido en lo que tiene importancia es un requisito para participar en la práctica de una comunidad, de la misma manera que el compromiso es lo que define la afiliación” (Wenger, 2001, p. 101). Los elementos que posibilitan la coherencia pueden ser entonces muy sutiles, por ejemplo, el ambiente de camaradería, o los rituales que se dan al conversar. De esta forma la coordinación, la colaboración y el tipo de cohesión necesarios para que una comunidad se mantenga, son una parte esencial de cualquier práctica y requieren atención constante.

Otros aspectos que facilitan el compromiso y hacen que la práctica sea posible son la diversidad y paradójicamente la homogeneidad. Cada uno de los miembros de una comunidad es un individuo único, con problemas, preocupaciones y formas de ser distintas. Pero, por ejemplo, al ser parte de una organización comparten tareas, información y opiniones que influyen en la comprensión mutua de forma cotidiana. Trabajar juntos genera diferencias y similitudes, esto provoca que cada miembro de la comunidad de práctica “encuentre un lugar único y adquiere una identidad propia que se va integrando y definiendo cada vez más por medio del compromiso en la práctica” (Wenger, 2001, p. 103). Dichas identidades se articulan mediante los acuerdos

compartidos, en consecuencia, las relaciones pueden darse usualmente por diferenciación y homogeneidad.

El compromiso mutuo tiene que ver también con lo que se hace y se sabe; con las contribuciones que se realizan desde la competencia individual y la de los demás. Esto implica que los niveles de desarrollo de competencia sean distintos y esto puede provocar que surja la ayuda mutua, pero también desacuerdos y retos que pueden considerarse formas de participación. En este sentido “la rebelión suele ser señal de mayor compromiso que la conformidad pasiva” (Wenger, 2001, p. 104). Entonces las relaciones mutuas entre los miembros de una comunidad de práctica son aglomerados complejos que mezclan éxitos, fracasos, colaboración y desencuentros, entre muchas otras cosas. Esta investigación busca conocer el rol de las comunidades de práctica en un entorno emergente como lo es la crisis sanitaria provocada por la COVID-19.

#### 3.4.1.2 Empresa conjunta

Como se plasmó en el inciso anterior el compromiso mutuo no requiere necesariamente homogeneidad, “la empresa no es conjunta en el sentido de que todos creen lo mismo o están de acuerdo en todo, sino en el sentido de que se negocia colectivamente” (Wenger, 2001, p. 106). El entendimiento que los participantes de una comunidad tienen de su empresa y de lo que significa para su vida, no tiene que ser igual para todos para que sea un producto conjunto.

Las comunidades de práctica se desarrollan en contextos amplios y no son independientes. Tienen límites y recursos concretos. De acuerdo con Wegner sin importar el nivel de control que los miembros puedan ejercer o no sobre sus condiciones, la realidad cotidiana sí está creada por los participantes y es una respuesta a sus circunstancias y por consiguiente, se convierte en su empresa, una que tiene una inventiva únicamente suya.

En consecuencia, la práctica está en constante evolución. Los recursos, las limitantes y las exigencias solo forman parte de ella cuando han sido negociadas por la comunidad. Esto no equivale a decir que las comunidades no son susceptibles de manipulación e influencia o que no puedan ayudarse e inspirarse conjuntamente. lo que quiere decir es que “las fuerzas externas no tienen un poder directo sobre la producción de la práctica porque, a fin de cuentas (es decir, en la actividad mediante el compromiso mutuo en la práctica), es la comunidad la que negocia su empresa” (Wenger, 2001, p. 108).

Esta negociación da origen a relaciones de responsabilidad mutua entre los participantes que definirán su nivel de compromiso con lo que están haciendo y naturalmente, a buscar nuevos significados. De esta manera el régimen de responsabilidad se transforma en un elemento primordial de la práctica e “incluye las maneras en las que los participantes interpretan los aspectos cosificados de la responsabilidad y los integran en formas vivas de participación” (Wenger, 2001, p. 109). En conclusión precisar una empresa conjunta es un acuerdo inamovible. Es un proceso que no está limitado a reglas fijas, sino a una facultad responsable de negociar acciones para la empresa.

#### 3.4.1.3 Repertorio compartido

La tercera y última dimensión se refiere a las rutinas, lenguajes, formas de hacer, historias, símbolos y acciones que conforman el repertorio que la comunidad ha definido en el transcurso de su existencia y que es parte de su práctica. “Incluye el discurso por el que los miembros de la comunidad crean afirmaciones significativas sobre el mundo, además de los estilos por medio de los cuales expresan sus formas de afiliación y su identidad como miembros” (Wenger, 2001, p. 110).

Después de conocer las perspectivas sobre la comunicación interpersonal y las comunidades de práctica, puede concluirse que, aunque se esté hablando de disciplinas y conceptos que han existido desde que los humanos comenzaron a interactuar y a reunirse en grupos, ambos aspectos enfrentan hoy el reto de su evolución hacia lo digital, con más herramientas, más velocidad y múltiples direcciones de los flujos comunicativos. La crisis de la COVID-19 está planteando para la humanidad una nueva forma de convivencia, más alejada en el plano físico, pero más conectada en el plano virtual. Es interesante pensar e investigar sobre el desarrollo de la comunicación interpersonal a partir de esta realidad.

### 3.5 Conclusiones sobre el marco teórico

El futuro de la comunicación organizacional, y sobre todo la comunicación interna, enfrenta retos importantes. Hay una revolución digital en marcha que está transformando el rol tradicional del comunicador; hoy no basta con tener un amplio conocimiento de las plataformas *online*, es necesario además tener un rol más protagónico y estratégico, sustentado en la ética y en una rápida y eficiente capacidad de respuesta.

Las fronteras antes bien marcadas entre lo interno y externo se están borrando. Los colaboradores tienen acceso a lo que Brad Whitworth (2017) denomina “armas de comunicación masiva” por lo que su rol de prosumidores y al mismo tiempo empleados, demanda plataformas comprensivas y cercanas para ellos y, más que nada, confianza y transparencia de parte de las compañías para las que laboran.

Para prosperar en el futuro, los comunicadores deben comprender cómo los cambios afectan a sus organizaciones, además de moverse hacia la gestión del conocimiento, la organización, el aprendizaje, la teoría y práctica de la comunicación. Quizá el reto más importante es atender a las demandas que la adopción de tecnología representa, abrazar las que apoyan los objetivos de la comunicación y usarlas en favor de los ideales corporativos.

## Capítulo 4. Marco metodológico

En este capítulo se presenta el diseño de la investigación que integra la perspectiva metodológica y las técnicas de recolección de datos. Vale la pena recordar que el espíritu de esta tesis es visibilizar la realidad de las empresas mexicanas y cómo afrontaron la crisis derivada de la COVID-19 a través de la gestión de la comunicación interna, así como conocer el efecto que estas diligencias tuvieron en los colaboradores que fueron llevados a la modalidad de *home office* (teletrabajo) o *working from home* (trabajo desde casa).

El capítulo se presenta en dos secciones. La primera corresponde a la perspectiva metodológica en donde se describe la metodología utilizada y el tipo de estudio que se presenta, además de la presentación de las empresas participantes en la investigación. La segunda sección presenta los conceptos y categorías de los casos de las tres empresas que formaron parte de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. La delimitación de espacio y tiempo de aplicación de estos instrumentos también forma parte de este apartado.

---

### 4.1 Perspectiva Metodológica

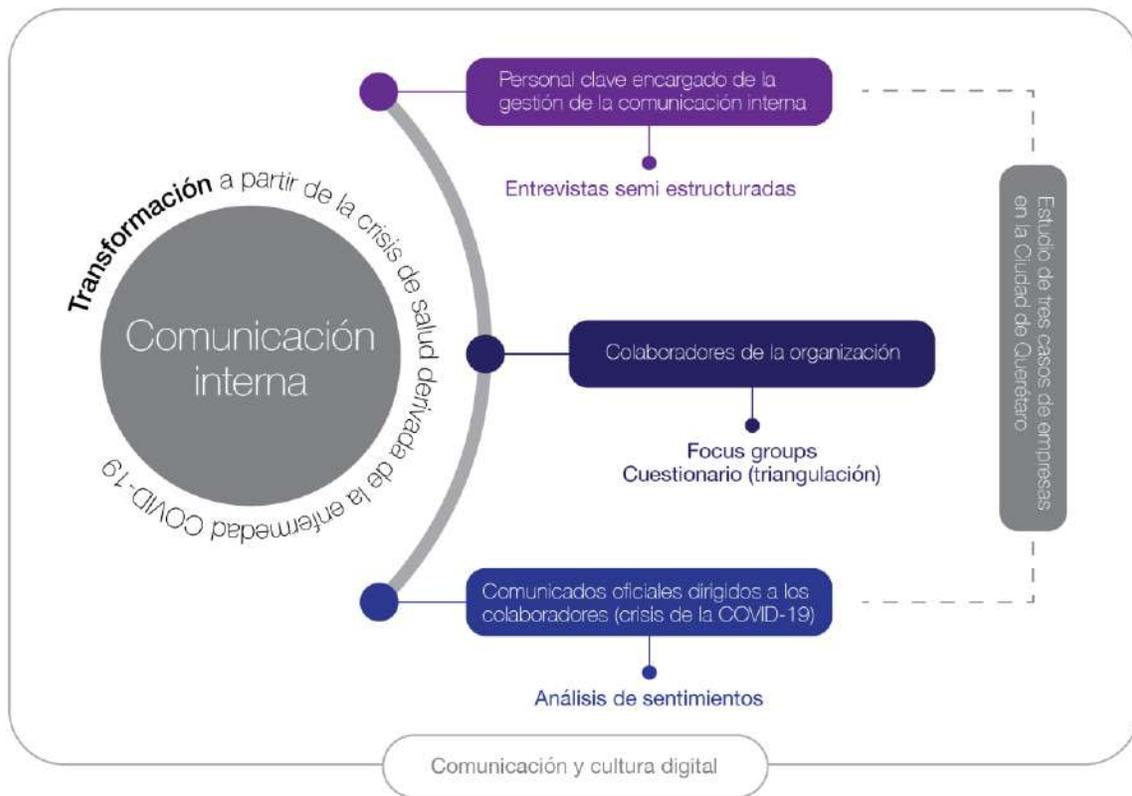
De acuerdo con los objetivos de investigación y considerando que se buscó incluir al mayor número de informantes posible, se adoptó una perspectiva de investigación mixta con énfasis en lo cualitativo. Según Orozco y González (2012) una metodología es un “conjunto de decisiones coherentes, generales y abstractas que el investigador toma sobre cómo obtener qué tipo de datos de la realidad que investiga” (p.31), estas decisiones se reflejan a través del uso de herramientas, técnicas y métodos.

De esta forma, lo cuantitativo y cualitativo corresponden a metodologías que, en palabras de Jensen (2012) “son complementarias y no son reducibles una a la otra” (p. 370), en aras de un objetivo es posible unificarlas como parte de las conclusiones de un proceso de investigación. Jensen hace además una distinción importante y de suma pertinencia para dar paso a explicaciones más profundas: los métodos son los instrumentos concretos para la recolección y el análisis de datos empíricos - y las metodologías- los diseños investigativos teóricamente

fundamentados que motivan la selección de métodos específicos y mediante los que se pueden hacer inferencias sobre las implicaciones de los descubrimientos (Jensen, 2012, p. 371).

En este sentido, la metodología cualitativa tiene para esta investigación un peso mayor, ya que utiliza las percepciones de los sujetos de estudio, “es decir las cualidades del mundo desde las representaciones de los sujetos” (Orozco y González, 2012, p. 32) lo cual permite la interpretación más que la descripción y precisamente se buscan los significados del mundo de allá afuera, aunque se esté en confinamiento.

Sobre esta investigación puede añadirse además que, tomando en cuenta la clasificación de la finalidad que ofrecen Orozco y González (2012), es un trabajo de orden explicativo basado en el método deductivo-inductivo puesto que la crisis desencadenada por la COVID-19 es una causa que determina circunstancias que modifican la realidad y producen cierto tipo de hechos sobre los que es preciso indagar. Ver la figura 2.



**Figura 4. Resumen de la metodología aplicada**

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.1 Estudio de caso

Dada la diversidad de los informantes de esta investigación se hizo un estudio de caso para cada una de las empresas participantes. A través de esta herramienta los datos pueden ser obtenidos tanto cualitativa como cuantitativamente. De acuerdo con Chetty (1996) el estudio de caso ha estado presente en la tradición de la investigación en ciencias sociales y se ha utilizado en estudios tanto descriptivos como explicativos.

Por su parte Yin (2003) piensa en el estudio de caso como un método apropiado para temas que se consideran nuevos o emergentes, pues en su opinión, los rasgos distintivos que la investigación empírica tiene están presentes en este tipo de estudio. Las características a las que Yin (2003) hace referencia son: se estudia un fenómeno cuyos límites y contexto no es

claramente evidente; indaga sobre un fenómeno actual en su entorno concreto; utiliza múltiples fuentes de datos y; puede estudiarse un único caso o varios.

Para Martínez (2006), quien se fundamenta en Eisenhardt (1989), un estudio de caso contemporáneo es una técnica de investigación encaminada a comprender las dinámicas presentes en contextos únicos. De esta forma y en concordancia con la visión de Yin (2003) esto puede tratarse a través de la combinación de diferentes enfoques, cuantitativos o cualitativos, para recoger evidencia que verifique, describa o genere teoría.

En cuanto a la rigurosidad del estudio de caso Chetty (1996) y Martínez (2006) consideran que es un método adecuado para dar respuesta a cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos “desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable” (Martínez, 2006, p. 175).

---

#### 4.1.2 Informantes

Esta investigación contó con la participación de tres empresas del sector privado: una del sector primario, con presencia nacional y dedicada a la agroindustria, principalmente a la comercialización de fertilizantes producidos por la matriz situada en Europa; otra del sector secundario, con presencia nacional y dedicada a la producción y distribución de empaques de cartón para medicinas y otros productos que requieren instructivos; y la última una del sector terciario, que ofrece servicios creativos que van desde el diseño gráfico hasta el gestión de redes sociodigitales. Todas las compañías con sede en la Ciudad de Querétaro.

Estas empresas fueron elegidas porque son diversas en cuanto a su tamaño y actividad, lo cual hizo que respondieran de forma distinta al reto que representó la pandemia. Esto además, enriquece la pluralidad de cada caso y del método comparado. En el capítulo cinco de esta tesis se habla de cómo se gestionaba la comunicación en estas tres empresas previo a la crisis sanitaria.

#### **Tabla núm. 4 Informantes**

Informante	Sector	Giro	Tamaño de acuerdo con criterio organizativo (número de empleados)	Número de colaboradores	Antigüedad
<b>Empresa 1</b>	Primario	Agro industrial	Mediana	203	53 años globalmente, 23 en México
<b>Empresa 2</b>	Secundario	Manufactura: empaques de cartón e impresión de instructivos	Mediana	120	25 años
<b>Empresa 3</b>	Terciario	Servicios: agencia de diseño gráfico y publicidad	Pequeña	16	16 años

Fuente: elaboración propia

---

#### 4.1.3 El método comparado

Al ser tres empresas con actividades, sectores y actores diferentes, y contemplando además que cada una tiene su propia identidad y cultura corporativas, se hizo necesario aplicar el método comparado en el análisis de los datos recabados. Este método impulsa una mayor y más nutrida descripción, aspecto fundamental en esta investigación.

Para Mackie y Marsh (1995) la función del método comparativo es la presentación de datos empíricos con la intención de equiparar sistemática y explícitamente los fenómenos. Al ser un método que busca pluralidad, resulta ideal por la naturaleza misma de las ciencias sociales, en donde es casi imposible utilizar un método experimental. Y, en el caso de esta investigación, la diversidad de las empresas informantes, merece ser observada y examinada desde sus particularidades.

Así, el método comparado permite evitar el encasillamiento en el análisis y “producir, comprobar y posteriormente reformular teorías acerca de la relación entre los fenómenos” (Mackie y Marsh, 1995, p.184). Además, complementa la aportación de la teoría para organizar e interpretar los datos; facilita el desarrollo de los conceptos desarrollados y da pautas para la comprobación. Todo esto alineado al objetivo de “identificar y explicar las relaciones entre los

fenómenos sociales” (Mackie y Marsh, 1995, p.180), tradición en la investigación de las ciencias sociales.

**Figura 5. Resumen de la perspectiva metodológica**



Fuente: elaboración propia

---

## 4.2 Conceptos y categorías

En la siguiente tabla se enuncian y detallan las preguntas de investigación y su relación con los conceptos y categorías de análisis, así como los instrumentos de recolección a aplicar según la clasificación de los participantes.

Tabla núm. 5 Relación entre preguntas de investigación, categorías, informantes e instrumentos de recolección

Preguntas de investigación	Variables / constructor	Categorías de análisis a ampliar	Instrumento de recolección
<p>¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?</p> <p>¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?</p>	Gestión de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de la comunicación antes de la crisis ● ● ●</li> <li>• Gestión con puestos estratégicos ●</li> <li>• Peticiones de puestos estratégicos ●</li> <li>• Éxito de las iniciativas ● ● ●</li> <li>• Percepción de los colaboradores a los cambios ● ● ●</li> <li>• Ayuda psicológica o técnica ● ● ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista semi estructurada</li> <li>● <i>Focus groups</i> y encuestas a manera de triangulación</li> <li>● Análisis de sentimientos a comunicados oficiales</li> </ul>
<p>¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?</p>	Crisis de la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades que enfrentaron ●</li> <li>• Infraestructura que tuvo que adquirirse ●</li> <li>• Nombramiento de voceros ●</li> <li>• Efectividad de la comunicación durante la crisis ● ● ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista semi estructurada</li> <li>● <i>Focus groups</i> y encuestas a manera de triangulación</li> <li>● Análisis de sentimientos a comunicados oficiales</li> </ul>
<p>¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones en respuesta a la crisis de salud?</p> <p>¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19?</p>	TIC's y teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de plataformas ● ● ●</li> <li>• Teletrabajo ● ● ●</li> <li>• Tiempo de migración a trabajo en casa ●</li> <li>• Implementación de nuevos medios o plataformas ● ●</li> <li>• Permanencia de nuevas iniciativas ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista semi estructurada</li> <li>● <i>Focus groups</i> y encuestas a manera de triangulación</li> <li>● Análisis de sentimientos a comunicados oficiales</li> </ul>
<p>¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo?</p>	Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de grupos en plataformas digitales informales ● ●</li> <li>• Sentido de pertenencia ● ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista semi estructurada</li> <li>● <i>Focus groups</i> y encuestas a manera de triangulación</li> </ul>

Preguntas de investigación	Variables / constructor	Categorías de análisis a ampliar	Instrumento de recolección
¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?	Prácticas digitales informales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de grupos en plataformas digitales informales ● ●</li> <li>• Ayuda técnica o psicológica ● ● ●</li> <li>• Rumores ● ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista semi estructurada</li> <li>● <i>Focus groups</i> y encuestas a manera de triangulación</li> <li>● Análisis de sentimientos a comunicados oficiales</li> </ul>

NOTA

Los puntos refieren al tipo de informante:

- Personal clave encargado de la gestión de la comunicación en la organización
- Colaboradores de todos los niveles organizacionales
- Comunicados oficiales

Fuente: elaboración propia

## 4.2.1 Muestras, unidades de análisis y técnicas

En la siguiente tabla se enuncian las muestras<sup>7</sup>, unidades de análisis y técnicas que se utilizaron en esta investigación.

**Tabla núm. 6 Muestras unidades y técnicas**

<b>Muestra</b>	<b>Unidades de análisis</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Clasificación de la muestra</b>
Personal clave encargado de la gestión de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de comunicación, DirCom o similar.</li> <li>• Gerentes de comunicación organizacional o corporativa</li> <li>• Líder de comunicación interna</li> <li>• Analista de comunicación</li> <li>• Líder o gerente de relaciones públicas y/o de asuntos corporativos</li> <li>• Analista de relaciones públicas y/o de asuntos corporativos</li> </ul>	Entrevistas semi estructuradas.	Dirigida
Colaboradores (metodología cualitativa)	Personal de todos los niveles jerárquicos, principalmente quienes adoptaron el esquema de teletrabajo con motivo de la contingencia de salud.	<i>Focus groups</i> presenciales y virtuales.	Dirigida
Colaboradores (metodología cuantitativa a modo de triangulación)	Personal de todos los niveles jerárquicos	Cuestionario. Se utilizó Google Forms para su aplicación.	Probabilística
Comunicados oficiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos electrónicos</li> <li>• Comunicados a través de intranets, redes sociales corporativas o servicios de mensajería formales</li> </ul>	Análisis de sentimientos.	Dirigida

Fuente: elaboración propia

<sup>7</sup> La clasificación de la muestra está hecha con base en el criterio ofrecido por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014, p. 189)

---

## 4.2.2 Técnicas

En este apartado se detallan las técnicas de recolección de datos que se siguieron en esta investigación.

### 4.2.2.1 Entrevista semi estructurada

Esta técnica se aplicará al personal clave encargado de la gestión de la comunicación interna. Comprende posiciones como Director de comunicación, DirCom o similar, gerentes de comunicación organizacional o corporativa, líder de comunicación interna, analista de comunicación, líder o gerente de relaciones públicas y/o de asuntos corporativos y analista de relaciones públicas y/o de asuntos corporativos.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), la entrevista cualitativa es flexible porque las preguntas pueden no seguir un orden específico y se adecuan al participante. Su ritmo y dirección no es predeterminado y por lo mismo, es un instrumento que da cabida a anécdotas que generalmente enriquecen las respuestas.

Además, las entrevistas semi estructuradas consideran como elemento fundamental el contexto y, al tener preguntas abiertas, se pueden “obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014, p.404). Estos autores, hacen hincapié en que la neutralidad en la elaboración de las preguntas es primordial para no sesgar al entrevistado y obtener datos útiles y objetivos.

A continuación se presenta una tabla relacional de las preguntas de investigación y las preguntas elaboradas en la guía de la entrevista semi estructurada.

**Tabla núm. 7 Relación entre preguntas de investigación y guía de la entrevista semiestructurada**

<p>¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de la crisis del COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?</li> <li>• En su empresa, antes de la crisis del COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? ¿Cuáles eran?</li> <li>• ¿Existían esquemas de teletrabajo? ¿Conocían plataformas de comunicación que apoyaran a esta modalidad?</li> <li>• ¿Cuánto tiempo les tomó la migración de la modalidad presencial al teletrabajo? ¿qué tipo de tecnologías de comunicación o infraestructura tuvieron que adquirir y/o implementar? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para la migración?</li> <li>• Una vez establecida esta forma de trabajo a distancia ¿a qué dificultades se enfrentaron con mayor frecuencia? ¿Cómo las solventaron?</li> <li>• Durante la contingencia ¿se midió el éxito de las iniciativas de gestión de la comunicación? ¿de qué forma?</li> <li>• Como miembro del equipo de comunicación interna ¿cómo se sintió durante la crisis, recibió algún tipo de ayuda psicológica o técnica?</li> <li>• Ahora que la crisis ha terminado ¿hubiera hecho algo distinto desde la gestión de la comunicación? ¿qué cosa?</li> </ul>
<p>¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones en respuesta a la crisis de salud?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se implementó algún nuevo medio o canal de comunicación?</li> </ul>

<p>¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablando de los líderes de la organización o posiciones que tienen personal a su cargo ¿se les dieron indicaciones especiales sobre las prácticas comunicativas que debían seguir para estar en contacto con los colaboradores?</li> <li>• ¿Alguna de las personas del equipo de liderazgo o con personal a su cargo se acercó al departamento de comunicación interna a hacer alguna petición específica o sugerencia sobre la gestión de la comunicación? ¿cuál fue?</li> <li>• En su percepción ¿aumentó el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo?</li> <li>• Como departamento de comunicación interna ¿se diseñó un plan específico para afrontar la contingencia o las acciones comunicativas se decidieron sobre la marcha?</li> <li>• ¿Se nombró a algún vocero de crisis interno?</li> </ul>
<p>¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además de los medios de comunicación formales ¿tiene conocimiento sobre medios o plataformas informales que se hayan implementado?, por ejemplo un grupo de WhatsApp o Facebook.</li> <li>• Durante la contingencia ¿hubo que acallar algún rumor o noticia falsa?</li> </ul>
<p>¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?</li> <li>• ¿Considera que hubo algún cambio en el sentido de pertenencia de los colaboradores? ¿de qué manera?</li> <li>• Después de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?</li> </ul>
<p>¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna a pesar de que la crisis de salud termine?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En el Anexo núm. 1 se incluye la guía de la entrevista aplicada a los informantes.

#### 4.2.2.2 *Focus groups*

Los *focus groups* es un espacio de opinión para percibir el sentir y pensar de quienes participan en él, “provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. 2012, p. 55). Esta técnica se aplicó a personal de todos los niveles jerárquicos, principalmente quienes adoptaron el esquema de teletrabajo con motivo de la contingencia de salud. De acuerdo con Barbour (2013), un *focus group* se puede definir como una discusión entre un número reducido de personas, sobre un tópico que ha sido planificado por un investigador con el objeto de obtener distintas percepciones y puntos de vista.

Debe producirse en un ambiente abierto, relajado y no amenazador, la intención es desarrollar un intercambio de ideas y percepciones entre los participantes, espontáneo y natural. En el caso de esta investigación se realizaron dos tipos de *focus groups*: uno presencial y dos en línea utilizando para uno la plataforma Skype y para el otro la plataforma Zoom.

Esta técnica es útil para explorar las percepciones y experiencias de los participantes en un ambiente de diálogo que permite observar lo que la persona piensa y por qué lo hace de esta manera. El trabajar en grupos pequeños de discusión permite generar una buena cantidad de testimonios.

Para Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), así como para Barbour (2013) hacer un *focus group* conlleva una serie de pasos y protocolos de investigación que incluyen, un tema específico, preguntas planteadas en una guía para el moderador, objetivos claros y aspectos logísticos para su consecución, entre los que se incluyen: selección de los participantes, planeación sobre el lugar, horario y mobiliario necesario, programación de las sesiones e invitación a los participantes. Es indispensable contar además con equipo de grabación para registrar el intercambio comunicativo del *focus group*.

Por su parte Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2012) refieren que uno de los aspectos más importantes a considerar en la aplicación de esta técnica es el moderador quien guiará la sesión. Estas investigadoras enuncian las características de este rol en el listado que se describe a continuación:

- Referir a los temas significativos para los participantes, recuperando lo expresado en un lenguaje claro.
- Explorar y estar abierto a las novedades que surjan en las sesiones.
- Indagar las situaciones referidas para obtener mayor riqueza de datos.
- Centrar la conversación en los temas relevantes.
- Ser sensible y empático a las situaciones que los participantes conversen.
- Detectar ambigüedades o aspectos que resulten contradictorios y buscar aclararlos.

En años recientes, los *focus groups* virtuales han ganado visibilidad sobre todo en el campo de las ciencias sociales y la medicina. Conducir investigaciones en línea representa no solo la adaptación de métodos convencionales a los avances tecnológicos, sino también al contexto de pandemia en el que esta investigación transcurrió.

Para Liamputtong (2015) el ambiente virtual ofrece una nueva posibilidad a la investigación que tiene múltiples beneficios, entre ellos el bajo o nulo costo de aplicación; a menudo, la posibilidad de contactar y tener participantes de otras partes del mundo, además de que la información puede ser recopilada en un menor tiempo. La técnica ofrece un encuadre más específico de los temas de investigación y las preocupaciones de los participantes, lo que reduce el sesgo de los investigadores.

Existen dos tipos de *focus groups* virtuales, los sincrónicos que ocurren en tiempo real y los asincrónicos que tienen lugar cuando el participante lo dispone y en donde el moderador no necesariamente está presente. Dado que en esta investigación los *focus groups* virtuales fueron sincrónicos, se detallan las características de este tipo de técnica.

Los grupos focales sincrónicos se asemejan a los *focus groups* presenciales convencionales, ya que permiten la interacción entre el moderador y los participantes, no cara a cara, sino en salas de chat o software de conferencias. En el enfoque sincrónico, todos los participantes están en línea al mismo tiempo y la transmisión de mensajes entre ellos es instantánea. Aunque esto representa muchas ventajas, los *focus groups* en línea tienen una serie de desventajas que el investigador debe superar para que el levantamiento de datos llegue a buen fin.

Una de las más importantes es la que Liamputtong (2015) retoma del trabajo de Hughes y Lang (2004), al enunciar una serie de comportamientos que el moderador puede observar en los participantes:

- Monólogo: participantes que hablan o escriben una serie de opiniones en un hilo solitario, sin obtener respuesta o eco de otros.
- Opinión reiterativa: participantes que contribuyen en su mayoría estando de acuerdo con los puntos de vista de los demás.
- Un único enunciado (*One-Liners*): práctica de algunos participantes que se limitan a dar una opinión muy breve sobre las preguntas hechas por el moderador.
- Desafiante: participantes que tienden a monitorear de cerca las contribuciones de los demás y desafían el desacuerdo en los grupos.

El investigador deberá estar atento a estos comportamientos e idear estrategias para contrarrestarlos. Varios estudios citados por Liamputtong (2015) como el de Reid y Reid (2005), Gaiser (2008) y Hughes y Lang (2004) han encontrado que en general los participantes de los *focus groups* virtuales se sienten más libres para señalar las fallas de otras personas o instituciones. Esto conduce a más desacuerdos y críticas que en los *focus groups* presenciales. Esto no necesariamente es algo malo, ya que el desacuerdo y el conflicto hasta cierto punto pueden mejorar la generación de ideas.

Por otro lado, la falta de interacción verbal (cuando se usan mensajes de texto) y visual (cuando se tiene apagada la cámara) en la investigación virtual se ha visto frecuentemente señalada como otra limitante. Esta falta de comunicación verbal puede ser problemática tanto para los investigadores como para los participantes. Sin embargo, se puede alentar el uso de expresiones no verbales y emoticones para compensar la pérdida visual en la investigación virtual.

A continuación se presenta una tabla relacional de las preguntas de investigación y las preguntas elaboradas como guía del grupo de enfoque.

**Tabla núm. 8 Relación entre preguntas de investigación y guía del *focus group***

<p>¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?</li> <li>• En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? ¿Cuáles eran?</li> <li>• ¿Existían esquemas de teletrabajo? ¿Alguno de ustedes participó antes en esta modalidad de trabajo?</li> <li>• Una vez establecida esta forma de trabajo a distancia ¿a qué dificultades se enfrentó su equipo de trabajo con mayor frecuencia? ¿Cómo las solventaron?</li> <li>• ¿Hubo algún comunicado por parte de la empresa o de algún directivo sobre las medidas que la empresa adoptaría en una etapa inicial para responder a la crisis? ¿cómo calificaría este comunicado?</li> </ul>
<p>¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones en respuesta a la crisis de salud?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se implementó algún nuevo medio o canal de comunicación?</li> </ul>
<p>¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recibió instrucciones formales de su jefe directo sobre cómo sería la forma de trabajo a distancia? por ejemplo: frecuencia de las reuniones, uso de cámara en las plataformas de reuniones, horario de llamadas, etc. ¿Fueron suficientes estas instrucciones? ¿Considera efectivas estas medidas?</li> <li>• En su percepción ¿aumentó el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo?</li> <li>• En su percepción ¿disminuyó, se mantuvo o aumentó el tiempo efectivo de trabajo?</li> <li>• Durante la contingencia ¿se sintió escuchado por sus compañeros, jefe directo o alguna otra persona de la empresa?</li> <li>• Como miembro de la compañía ¿cómo se sintió durante la crisis, recibió algún tipo de ayuda psicológica o técnica?</li> </ul>

<p>¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablando de grupos de WhatsApp y Facebook ¿estos se usaban antes de la crisis de la COVID-19? ¿cambió su uso durante la contingencia?</li> <li>• Además de los medios de comunicación formales ¿tiene conocimiento sobre medios o plataformas informales que se hayan implementado?, por ejemplo un grupo de WhatsApp o Facebook. ¿qué tipo de comunicación se da en estos grupos, de qué temas se habla?, ¿diría que es una forma de comunicación efectiva?</li> <li>• Durante la contingencia ¿hubo algún rumor o noticia falsa que perjudicara el clima laboral?</li> </ul>
<p>¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de la crisis de la COVID-19 ¿cómo diría usted que era el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo?</li> <li>• En cuanto al sentido de pertenencia, además de la distancia física ¿se sintió más cercano o más lejano a la compañía?, ¿considera que se mantuvo la integración y el espíritu de equipo (solo si consideraron que antes lo había)?</li> <li>• ¿Le parece que la comunicación de la compañía se modificó de manera positiva o negativa a raíz de la crisis?</li> <li>• Después de las primeras etapas de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?</li> <li>• ¿Cuáles diría que fueron los aciertos y desaciertos en la gestión de la crisis de salud por parte de su compañía? ¿Qué cosas hubiera hecho diferente desde su posición?</li> </ul>
<p>¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas deberían permanecer en la empresa a pesar de que la crisis de salud termine?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En el Anexo núm.1 se incluye la guía del *focus group* desarrollada para esta investigación.

#### 4.2.2.3 Cuestionario

Como técnica de triangulación cuantitativa, es decir la estrategia general para obtener diversas perspectivas del mismo fenómeno, se utilizó un cuestionario. Éste se aplicó aleatoriamente a los colaboradores de las empresas informantes. De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), esta técnica consiste en una serie de preguntas abiertas o cerradas sobre las variables a indagar. En el caso de esta investigación se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas, aquellas que tienen opciones de respuesta delimitadas y en donde el participante debe seleccionar una o varias de estas opciones.

Al ser tres las organizaciones analizadas en esta tesis, se aplicó el mismo cuestionario a todas las empresas informantes, pero se generó un enlace en Google Forms particular para cada uno. En el caso de la empresa que manufactura empaques de cartón (F) y la empresa agroindustrial (K), hubo que aplicar además cuestionarios físicamente en papel, ya que hay presencia importante de personal operativo. Después estos ejemplares fueron transcritos al Google Forms correspondiente de cada empresa.

A continuación se presenta una tabla relacional de las preguntas de investigación y las preguntas elaboradas como guía del grupo de enfoque.

**Tabla núm. 9 Relación entre preguntas de investigación y cuestionarios**

<p>¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación entre la empresa y sus colaboradores?</li> <li>• En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? Seleccione cuáles (lista de opciones que incluye correo electrónico, newsletter o boletín digital, plataforma de reuniones virtuales, red social corporativa y la posibilidad de que los informantes escriban su propia respuesta).</li> <li>• Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Existían esquemas de teletrabajo o home office?</li> <li>• ¿Usted participó antes de la pandemia en esta modalidad de trabajo?</li> <li>• Una vez establecida esta forma de trabajo a distancia ¿a qué dificultades se enfrentó su equipo de trabajo con mayor frecuencia?</li> <li>• ¿Hubo algún comunicado por parte de la empresa o de algún directivo sobre las medidas que se adoptarían en una etapa inicial para responder a la crisis de salud?</li> <li>• Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿cómo calificaría este comunicado? Use el cero en caso de que no existiera un comunicado</li> </ul>
<p>¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recibió instrucciones formales de su jefe directo sobre cómo sería la forma de trabajo a distancia? por ejemplo: frecuencia de las reuniones, uso de cámara en las plataformas de reuniones, horario de llamadas, etc.</li> <li>• En su percepción ¿aumentó el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo?</li> <li>• Durante la contingencia ¿se sintió escuchado por sus compañeros, jefe directo o alguna otra persona de la empresa?</li> </ul>

<p>¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su percepción los grupos de WhatsApp y Facebook ¿se usaban antes de la crisis de la COVID-19?</li> <li>• ¿Cambió su uso durante la contingencia? posibles respuestas: sí y me pareció una estrategia efectiva, sí y me pareció una estrategia poco efectiva, no.</li> <li>• Durante la contingencia ¿hubo algún rumor o noticia falsa que perjudicara el clima laboral?</li> </ul>
<p>¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes del crisis de la COVID-19 ¿cómo diría usted que era el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo? Escala de 0 (pésimo) a 5 (excelente)</li> <li>• ¿Le parece que la comunicación de la compañía se modificó de manera positiva o negativa a raíz de la crisis?</li> <li>• Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿Cómo calificaría la efectividad de las medidas iniciales para afrontar la crisis de COVID-19?</li> <li>• Después de estos meses de crisis provocada por la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En el Anexo núm. 1 se incluye el cuestionario que se diseñó para la presente investigación.

#### 4.2.2.4 Análisis de sentimiento de textos

El análisis de sentimientos, también conocida como minería de emoción, es una técnica que usa el “procesamiento de lenguaje natural, y aprendizaje automático para discernir las actitudes y opiniones de los autores de documentos de texto hacia” (López Barbosa, R., 2019, p. 21) una marca y/o un acontecimiento. También pueden extraerse comentarios de los medios digitales y conocer los sentimientos de rechazo y aceptación de los colaboradores hacia estos comunicados oficiales y hacia la postura de la compañía con la que colaboran. De igual manera puede analizarse el contenido de los chats de plataformas informales usadas por las comunidades digitales si se tiene acceso a ellas.

Según lo explica López Barbosa (2019) la técnica se basa en la clasificación de los textos “como positivos o negativos de acuerdo con el sentimiento predominante detectado en estos” (p.21). El análisis de sentimiento es muy útil para detectar tendencias en la opinión pública y a partir de la web 2.0 su frecuencia de uso va en aumento. De acuerdo con la compañía de *social listening* Brandwatch (2015), el análisis de sentimientos también es utilizado en la política y las campañas electorales para determinar la aceptación que tienen los mensajes entre los electores.

Es una técnica efectiva para obtener retroalimentación sobre cualquier texto a través de un software o API (Interfaz de programación de aplicaciones). Estas soluciones tecnológicas basan sus decisiones en modelos psicológicos que definen emociones básicas, como los propuestos por Arnold, Gray, MaDougall (Díaz, Suárez y Sidorov, 2014) y Plutchik (Tromp y Pechenizki, 2014), el de este último es uno de los más utilizados.

Derivado de aportaciones como la de Plutchik plataformas como Brandwatch, Meaning Cloud y Core NLP utilizan los modelos emocionales y diccionarios para generar modelos de lenguaje que permiten clasificar textos. Varias de estas soluciones tecnológicas tienen incluso detectores de sarcasmo y permiten la incorporación de términos para nutrir sus bases de datos lingüísticas. Sin embargo, aunque pueden analizar palabras, enunciados y párrafos, estas herramientas son incapaces de considerar el contexto al momento de clasificar como positivo, negativo o neutro (polaridad) un fragmento de información. Así, aunque en esa pieza esté incluida una palabra considerada como negativa, por ejemplo contingencia, no necesariamente implica que el texto analizado tiene esa cualidad. Además, el resultado de estos análisis solo

contempla las tres posibilidades mencionadas anteriormente y no toda la gama de emociones básicas y sus intensidades.

De acuerdo con Tromp y Pechenizki (2014), no es complicado identificar la polaridad en un texto, pero sí resulta parcial y en ocasiones equivocado. Los autores documentan en su trabajo que definir las emociones es complejo y que aún no existe un modelo unificado sobre las emociones básicas, empero reconocen, como se dijo antes, que varios programas análisis de sentimientos utilizan la rueda Plutchik (1980) como marco de referencia para la programación de las herramientas de análisis. Incluso, ellos mismo la adoptaron para generar una extensión a programas y APIs ya existentes que denominaron RBEM-Emo (*Rule-based emission model*), que “genera emisiones positivas y negativas basadas en varios grupos de patrones de expresión de sentimientos presentes en el lenguaje natural” (Tromp y Pechenizki, 2014, p. 1).

Un trabajo similar es el desarrollado por Díaz, Suárez y Sidorov (2014), quienes crearon y evaluaron un diccionario de emociones ponderado para el español. De acuerdo con estos estudiosos, las palabras denotan emoción. Reconocen además que les preceden diversas investigaciones además del *software* presente en el mercado como Sentitex que fue creado en español, pero que no está marcado con emociones, sino solo con polaridad.

Después de una extensa búsqueda de palabras en diferentes fuentes. Díaz *et al*, lograron generar un diccionario categorizado por la propuesta de Ekman (1972) que contempla seis emociones básicas en los individuos. De esta forma, quedó conformado por 668 palabras para la alegría, 209 para la repulsión, 382 para el enojo, 211 para el miedo, 175 para la sorpresa y 391 para la tristeza. A pesar de la gran utilidad que este diccionario podría aportar a esta investigación, fue imposible conseguirlo.

Con base en toda la información recopilada sobre la herramienta de análisis de sentimientos y después de utilizar tres diferentes programas diferentes, se decidió desarrollar una herramienta metodológica que se describe en el siguiente capítulo.

---

### 4.3 Conclusión del marco metodológico

En este capítulo se han enunciado y detallado las herramientas metodológicas que se utilizaron para contestar los cuestionamientos que esta investigación plantea. A partir de la metodología mixta y de las técnicas de recolección seleccionadas se busca dar respuesta a la

pregunta general de esta investigación: ¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?

Al mismo tiempo, al ser un trabajo de orden explicativo, dado que la crisis es un fenómeno que transforma la realidad, fue necesario implementar técnicas que habilitaran la expresión de distintas voces dentro de la organización: los colaboradores, los encargados de la comunicación y los líderes. Por esta razón se eligió la entrevista semi estructurada, los grupos de enfoque, el cuestionario a modo de triangulación y el análisis de sentimientos.

Asimismo, toda investigación debe contar con un método científico ya que es de utilidad para fundamentar los siguientes pasos de cada proyecto. Por consiguiente, este trabajo es de carácter explicativo, mixto basándose en el método deductivo-inductivo.

Derivado de la crisis de la COVID-19 algunas técnicas no pudieron aplicarse de forma presencial. Sin embargo, el espíritu de este trabajo es aprovechar las herramientas digitales y generar nuevas formas de aplicación de las herramientas, en sintonía con la realidad que se vive. En el capítulo posterior se habla detalladamente sobre las características de los informantes y los resultados que se obtuvieron.

## Capítulo 5. Obtención, sistematización, análisis e interpretación de los datos obtenidos

En este capítulo se detalla el proceso de obtención de los datos a través de los diferentes instrumentos aplicados a los informantes. Como segundo aspecto se habla sobre la sistematización y análisis de la información resultante de la etapa de aplicación de las entrevistas, grupos de enfoque, cuestionario y análisis de sentimientos. Finalmente, se presenta la interpretación de los datos obtenidos.

---

### 5.1 Obtención de los datos

A partir de que se determinaron los objetivos y preguntas de esta investigación, se procedió a invitar a varias empresas en el Estado de Querétaro a formar parte activa del estudio. Se buscó que las compañías informantes fueran de diferente sector económico para obtener un panorama más amplio de la realidad corporativa. Así, respondieron a la convocatoria tres empresas cuyo perfil ha sido detallado en el capítulo anterior de esta tesis.

Durante el mes de julio y después en intervalo del mes de septiembre a noviembre de 2020 se aplicaron las diferentes técnicas para el recogimiento de datos. Primero se recabaron comunicados emitidos con respecto a la crisis sanitaria, después se realizaron las entrevistas semi estructuradas al personal clave de las tres organizaciones, como tercera acción, se lanzaron los cuestionarios online dirigidos a los colaboradores; finalmente, en noviembre se realizaron los grupos de enfoque. A continuación, se detallan las fechas y secuencia de la aplicación de las herramientas de obtención de datos.

Los comunicados que las empresas informantes emitieron a propósito de la crisis de salud se recopilaron en los meses de octubre y noviembre de 2020. Las entrevista semiestructuradas se realizaron una en el mes de julio, dos en el mes de octubre y tres en el mes de noviembre de 2020. Los cuestionarios de triangulación se aplicaron durante todo el mes de noviembre y la primera quincena de diciembre del mismo año. Finalmente, dos de los focus groups se realizaron en noviembre y el último en diciembre de 2020.

---

## 5.2 Entrevistas semi estructuradas

Las seis entrevistas que componen este apartado de la investigación se realizaron a través de la plataforma Zoom y fueron grabadas con consentimiento de los participantes. El promedio de duración de este instrumento fue de 50 minutos y todas las entrevistas se acordaron vía correo electrónico.

En la siguiente tabla se detallan los roles de trabajo y empresas a las que pertenecen los informantes, así como el código que se les asignó para identificarlos en las citas y respetar la confidencialidad de su identidad.

**Tabla núm. 10 Informantes Entrevistas Semiestructuradas**

<b>Rol de trabajo</b>	<b>Empresa a la que pertenece</b>	<b>Código de identificación</b>
Jefe de comunicación	K	K1
Gerente de Recursos Humanos	K	K2
Coordinadora de Comunicación Interna	K	K3
Jefa de Recursos Humanos	F	F1
Coordinador de reclutamiento y selección, servicios al personal y comunicación	F	F2
Directora General	B	B1

Fuente: elaboración propia

Se convocó a los informantes vía correo electrónico, previa indicación y contextualización por parte los contactos directos con las empresas informantes. A continuación se incluye un ejemplo del texto de dicha invitación.

**Figura 6. Invitación a participar en las entrevistas semi estructuradas**

*Buenas tardes F2, soy Mariana Trejo, alumna de la Maestría en Comunicación y cultura digital de la UAQ. F aceptó la invitación a participar en una investigación que tiene como*

*objetivo conocer cómo se transformó la comunicación a partir de la crisis de salud provocada por la COVID-19.*

*El motivo de mi correo es poder agendar una entrevista de una hora contigo vía zoom. Si pudieras darme dos o tres opciones de horario que te queden bien a ti, te lo agradeceré mucho, yo puedo ajustarme a tu disponibilidad. De antemano muchas gracias por tu atención.*

*Quedo en espera de tu respuesta.*

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas en su mayoría transcurrieron sin contratiempos. Las únicas contingencias que se registraron fueron problemas leves de conexión en dos de las entrevistas y algunos cambios de fecha. La actitud de todos los participantes fue de apertura y colaboración. Se mostró interés por conocer los resultados del tema de tesis y de apoyar en la aplicación de los instrumentos a través de convocar a los empleados a participar. Cabe aclarar que este instrumento tuvo una prueba piloto con una líder de comunicación interna de una empresa muy parecida a la empresa B y solo se hicieron leves modificaciones en cuanto a la aplicación del instrumento, pero las preguntas no sufrieron modificación alguna.

### 5.2.1 Sistematización, análisis e interpretación de las entrevistas semi estructuradas

Una vez que las entrevistas terminaban, se hacía la transcripción y estos documentos se analizaron cualitativamente utilizando Atlas.ti versión 9. Dicho análisis se realizó siguiendo una serie de pasos. Primero se definieron las categorías y códigos de análisis para después, seleccionar las citas correspondientes a dichos códigos. Como siguiente paso se realizaron redes de correlaciones y finalmente, se hizo un conteo y selección de términos para generar nubes de palabras.

#### 5.2.1.1 Códigos y categorías de análisis.

Basado en las preguntas de investigación y en el análisis de las entrevistas se definieron 25 códigos que se describen a continuación:

**Tabla núm. 11 Códigos de análisis para las entrevistas semi estructuradas**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
1. Certidumbre	Comentarios que connotan certeza.
2. Comunidades de práctica digitales informales	Citas que indican la presencia de comunidades generadas a través de medios digitales informales.
3. Dificultades que enfrentaron	Opiniones que hacen referencia a problemas técnicos y humanos enfrentados durante la crisis de salud.
4. Efectividad de las medidas	Citas que hacen referencia al éxito de las iniciativas de gestión de la comunicación.
5. Evaluación de las medidas	Opiniones que refieren a técnicas u observaciones que califican las iniciativas de gestión de la comunicación.
6. Fricciones	Connotaciones de desavenencias entre colaboradores o departamentos.
7. Gestión de la comunicación interna	Comentarios acerca de planeación, prácticas o estrategias propias de la comunicación interna.
8. Identidad organizacional	Citas que tienen que ver con la misión, valores, filosofía o cultura corporativa de la empresa.
9. Juntas	Comentarios relativos a las reuniones de trabajo.
10. Medidas emergentes	Opiniones que evidencian el uso de tácticas o disposiciones encaminadas a resolver algún asunto urgente y/o momentáneo.
11. Medios informales	Medios de comunicación no reconocidos por la empresa como formales o aquellos formados por las comunidades de práctica digitales informales
12. Medios oficiales digitales	Plataformas de comunicación no análogas para la gestión de la comunicación interna.
13. Nuevos medios o plataformas	Comentarios que denotan la presencia y/o uso de medios o plataformas no utilizados antes de la contingencia.
14. Percepción sobre los cambios	Opiniones que tienen que ver con las medidas implementadas para enfrentar la crisis de la COVID-19
15. Permanencia nuevas iniciativas	Comentarios que hablan sobre la duración de las iniciativas propuestas a partir de la contingencia de salud.
16. Problemas de conexión o luz	Contratiempos generados por la falta de luz eléctrica y/o internet.
17. Políticas / protocolos	Citas que refieren a documentación formal emitida por la empresa.
18. Redes sociales	Comentarios sobre el uso de redes sociodigitales.
19. Rumores	Voces que corren entre los colaboradores de la organización.
20. Sentido de pertenencia	Comentarios que indican conexión o desconexión del colaborador con la cultura corporativa.

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
21. Sugerencias colaboradores	Ideas de mejora en la gestión de la comunicación o la práctica corporativa provenientes de los trabajadores de la empresa.
22. Teletrabajo (home office)	Comentarios relativos al trabajo a distancia.
23. TICs	Pensamientos en torno a las tecnologías de información y comunicación.
24. Uso de plataformas	Opiniones que reflejan el uso de plataformas de gestión del trabajo y la comunicación.
25. Voceros de comunicación interna	Referencias al rol de cierto personal en la comunicación oficial de noticias de la empresa.

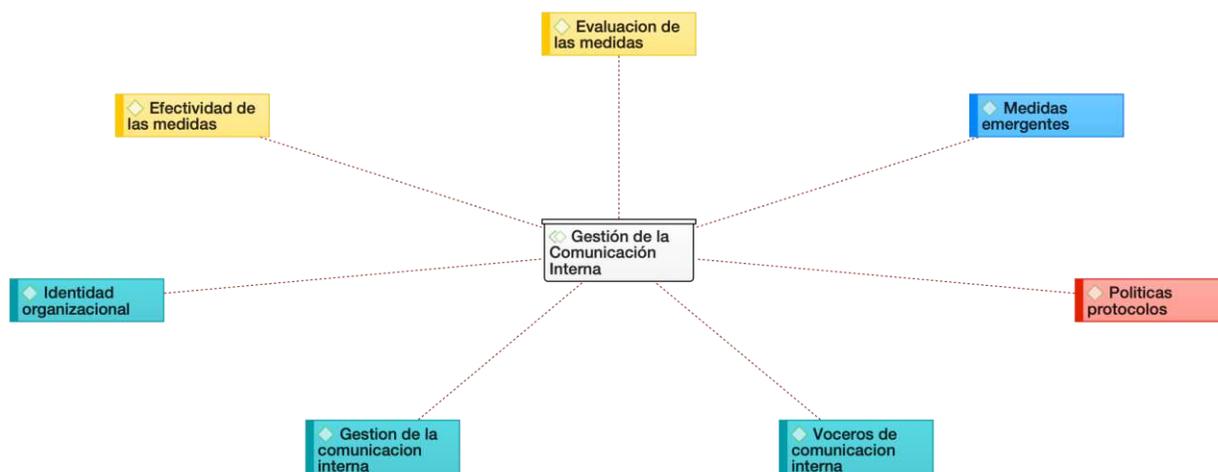
Fuente: elaboración propia

Una vez definidos los códigos, estos se agruparon en seis categorías de análisis correspondientes con las preguntas de investigación planteadas en esta tesis. Es importante mencionar que los códigos pueden estar presentes en una o más categorías ya que las ideas no son excluyentes y también, en ocasiones los informantes hablaban de dos o más códigos en un mismo comentario. A continuación se describen detalladamente las categorías de análisis.

#### 5.2.1.1.1 Gestión de la comunicación interna

Esta categoría responde a la pregunta de investigación: ¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19? Incluye los datos que hacen referencia a la gestión antes y después de la crisis y está compuesta por los códigos: efectividad de las medidas, evaluación de las medidas, gestión de la comunicación interna, identidad organizacional, medidas emergentes, políticas y protocolos y voceros de comunicación interna (Figura 7)

**Figura 7. Categoría gestión de la comunicación Interna**



Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

Siendo esta la pregunta general de investigación no se responde únicamente con estos códigos, pero aquí se incluyen los que, de forma general, muestran un antes y un después de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19. Además representan la visión de quienes están a cargo de los departamentos y jefaturas de comunicación, en caso de que el departamento esté establecido, o de quienes tienen este rol aunque no esté explícitamente nombrado.

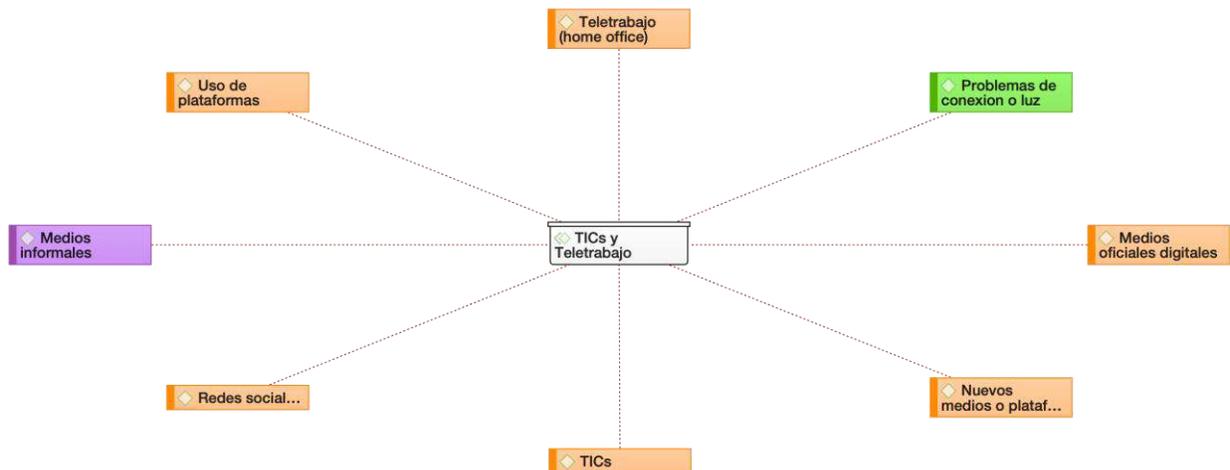
#### 5.2.1.1.2 TICs y Teletrabajo

La segunda categoría que se estableció se denomina TICs y Teletrabajo. Esta categoría responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones en respuesta a la crisis de salud? Incluye códigos que abarcan a los medios formales e informales y también a aquellos que ya eran parte de la realidad corporativa y que, como se enuncia en el apartado de resultados, sufrieron adaptaciones derivadas de la crisis de salud.

Esta categoría de análisis está formada por los códigos: uso de plataformas, teletrabajo (home office), redes sociales, TICs, nuevos medios o plataformas, medios oficiales digitales,

medios informales y problemas de conexión o luz. Este último código no estaba contemplado en el diseño metodológico inicial, pero se incluyó a partir de los comentarios realizados por los entrevistados (Figura 8)

**Figura 8. Categoría TICs y Teletrabajo**

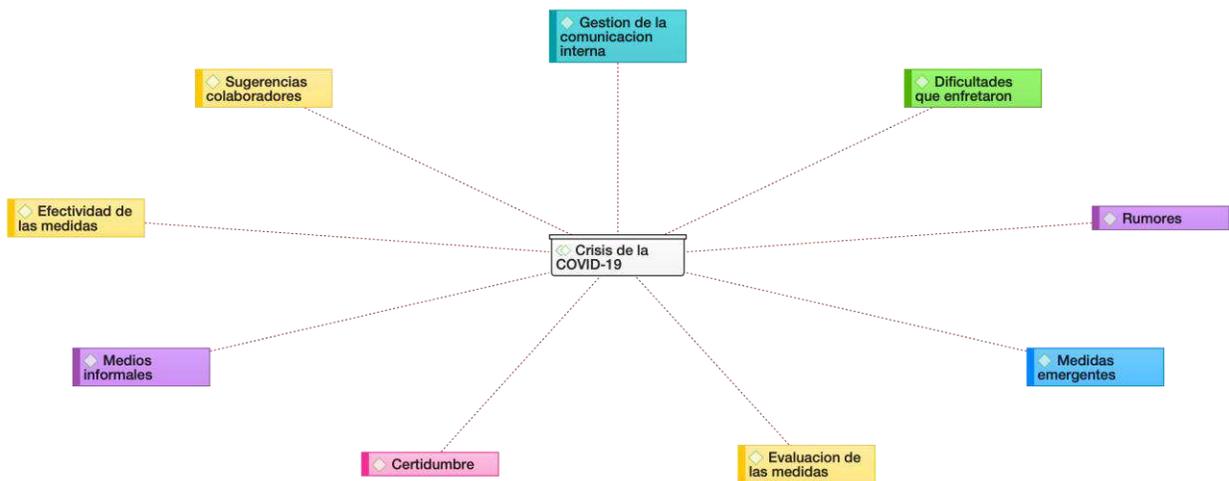


Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

#### 5.2.1.1.3 Crisis de la COVID-19

La categoría Crisis de la COVID-19 responde a una pregunta de investigación en particular. Sin embargo, es la detonante de la investigación y tiene influencia en todas las otras categorías de análisis y fue nutrida a partir de los códigos que se manifestaron durante la primera lectura de la transcripción de las entrevistas. Así, está conformada por los siguientes códigos: gestión de la comunicación interna, dificultades que enfrentaron, medidas emergentes, evaluación de las medidas, certidumbre, medios informales, efectividad de los medidas, rumores y sugerencias de los colaboradores (Figura 9).

**Figura 9. Categoría Crisis de la COVID-19**



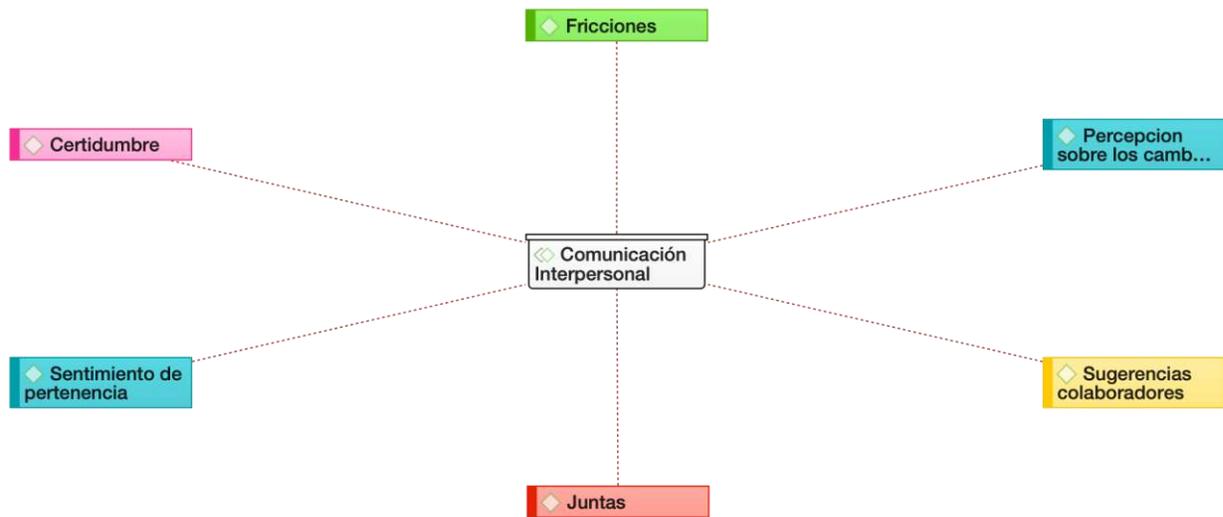
Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

#### 5.2.1.1.4 Comunicación interpersonal

La categoría Comunicación interpersonal fue creada para responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo? Y está conformada por los códigos: percepción sobre los cambios, sugerencias colaboradores, juntas, sentido de pertenencia, certidumbre y fricciones.

Dentro de las entrevistas semi estructuradas, los códigos que incluye esta categoría de análisis muestran la percepción de los roles de liderazgo hacia la pregunta expresa sobre la apreciación y evaluación de los empleados hacia los cambios en la comunicación interna generados a partir de la crisis. Como se detalla más adelante en el apartado de resultados preliminares, no se está midiendo de manera formal el impacto que tiene la gestión de la comunicación interna en los colaboradores, por lo tanto, dichas respuestas están basadas en la percepción de los líderes y/o encargados de comunicación o bien, en comportamientos observables que son identificados por ellos mismos (Figura 10).

**Figura 10. Categoría Crisis de la COVID-19**



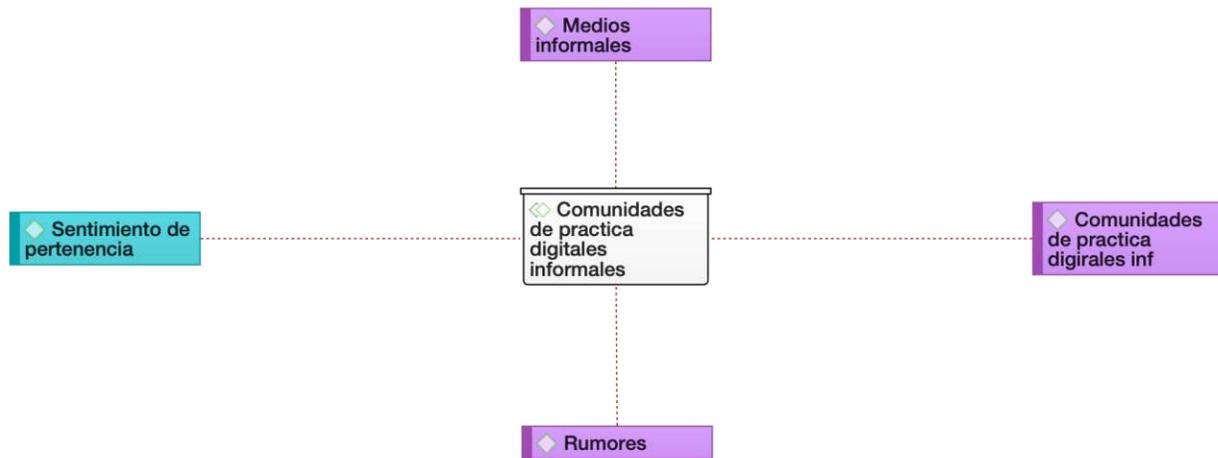
Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

#### 5.2.1.1.5 Comunidades de práctica digitales informales

Esta categoría está conformada por los códigos: comunidades de práctica digitales informales, rumores, sentido de pertenencia y medios informales. Y responde a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?.

Esta es la categoría con la que se cuenta con menos información, debido a que se solicitó acceso a los grupos de WhatsApp y solo una empresa dio algunas impresiones de pantalla (Figura 11).

**Figura 11. Comunidades de práctica digitales informales**



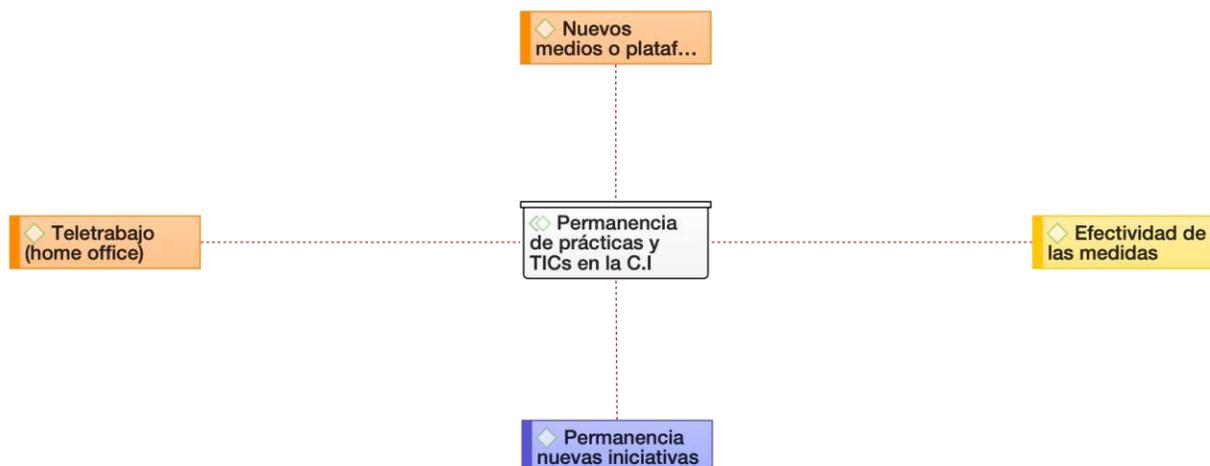
Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

#### 5.2.1.1.6 Permanencia de prácticas y TICs en la comunicación interna

La última categoría de análisis responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19? Y la conforman los siguientes códigos: nuevos medios o plataformas, teletrabajo (home office), efectividad de las medidas y permanencia de nuevas iniciativas.

Esta es quizá la categoría de análisis en donde se manifiesta con mayor claridad la necesidad de seguir haciendo investigaciones de este tipo por dos razones principales. La primera es que las TICs implementadas o con un uso ampliado a raíz de la crisis, requieren, a decir de los entrevistados, reglas para su uso y un conocimiento más profundo de sus posibilidades. La segunda razón es que se modifica el rol de los gestores de comunicación interna y esto tiene implicaciones para la disciplina que es conveniente estudiar. Sobre este hallazgo se hablará a profundidad en el apartado de resultados (Figura 12).

**Figura 12. Permanencia de prácticas y TICs en la comunicación interna**



Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

---

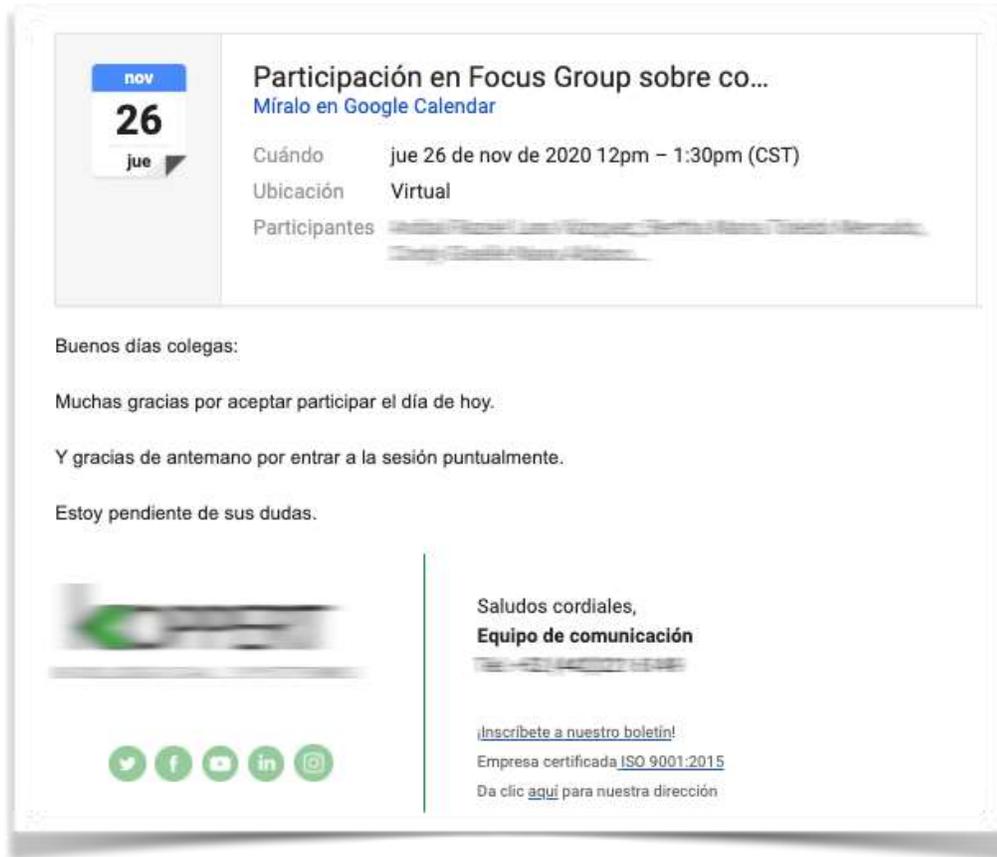
### 5.3 Focus groups

En el diseño metodológico inicial se planteó hacer tres *focus groups*, uno por cada empresa participante en esta investigación. Sin embargo, por cargas de trabajo inusuales debido a la crisis de salud, la empresa F pidió que se aplazara la aplicación de este instrumento con su personal hasta mediados del mes de diciembre de 2020. Sin embargo, el *focus group* fue pospuesto de nueva cuenta y finalmente se llevó a cabo en el mes de marzo de 2021.

La aplicación de este instrumento se realizó a través de la plataforma Zoom y las sesiones fueron grabadas con consentimiento de los participantes. El promedio de duración de este instrumento fue de 1.5 horas y la convocatoria se realizó vía correo electrónico a través del equipo de liderazgo de las empresas informantes.

En la Figura 13 se presenta la convocatoria realizada por la empresa K:

**Figura 13. Invitación a participar en *Focus Group***



Fuente: Gmail

En la Tabla 12 se detalla el número de participantes por empresa informante y los códigos asignados a los informantes para proteger su identidad.

**Tabla núm. 12 Informantes *Focus Groups***

<i>Focus group</i>	Fecha de realización	Empresa a la que pertenece	Código de identificación de los informantes
<i>Focus group 1</i>	26 de noviembre de 2020	K	PK1, PK2, PK3, PK4, PK5, PK6, PK7 y PK8
<i>Focus group 2</i>	25 de noviembre de 2020	B	PB1, PB2, PB3 y PB4
<i>Focus group 3</i>	22 de marzo de 2021	F	PF1, PF2, PF3, PF4, PF5 Y PF6

Fuente: elaboración propia

Los *focus groups* realizados en noviembre de 2020 transcurrieron sin contratiempos y en el caso de la empresa B los participantes se mostraron abiertos y ávidos de hablar sobre el tema. Sin embargo, en el *focus group* de la empresa K los participantes estaban más cohibidos y por esta razón se les invitó a usar el chat de la plataforma Zoom y esta fue una buena estrategia pues hubo varios participantes que únicamente se expresaron por este medio.

En el caso de la empresa F, una tercera parte del tiempo los informantes fueron abiertos y participativos. Sin embargo, después se incorporó una persona del área de recursos humanos (PF6) y, aunque tenía instrucciones de permanecer como observadora ya que esto se había acordado previamente en una conversación con la empresa, comenzó a intervenir e intentar responder las preguntas que eran planteadas. Esto cohibió en cierta medida a los informantes, quienes siguieron respondiendo, pero con enunciados más cortos y se puede ver que perdieron la cadencia de la primera parte. A pesar de ello, se ha decidido mantener ese *focus group* y tomarlo como parte del aprendizaje y la experiencia de esta investigación.

### 5.3.1 Sistematización, análisis e interpretación de los *focus groups*

Después de la realización de cada *focus group* se hizo la transcripción de la sesión y estos documentos se analizaron cualitativamente utilizando Atlas.ti versión 9. Dicho análisis se realizó siguiendo una serie de pasos. Primero se definieron las categorías y códigos de análisis para después, seleccionar las citas correspondientes a dichos códigos. Como siguiente paso se realizaron redes de correlaciones y finalmente, se hizo un conteo y selección de términos para generar nubes de palabras.

Como se menciona en el Capítulo 4 de esta tesis, los resultados del análisis de las entrevistas, pero sobre todo los de los *focus groups*, fueron triangulados mediante el cuestionario que se aplicó a los colaboradores de las tres empresas informantes.

#### 5.3.1.1 Códigos y categorías de análisis.

Con base en las preguntas de investigación y en la selección de citas a través de Atlas.ti, se definieron 19 códigos que se describen a continuación:

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
1. Certidumbre	Comentarios que connotan certeza.
2. Comunidades de práctica digitales informales	Citas que indican la presencia de comunidades generadas a través de medios digitales informales.
3. Dificultades que enfrentaron	Opiniones que hacen referencia a problemas técnicos y humanos enfrentadas durante la crisis de salud.
4. Fricciones	Connotaciones de desavenencias entre colaboradores o departamentos.
5. Identidad organizacional	Citas que tienen que ver con la misión, valores, filosofía o cultura corporativa de la empresa.
6. Juntas	Comentarios relativos a las reuniones de trabajo.
7. Medios informales	Medios de comunicación no reconocidos por la empresa como formales o aquellos formados por las comunidades de práctica digitales informales
8. Medios oficiales digitales	Plataformas de comunicación no análogas para la gestión de la comunicación interna.
9. Nuevos medios o plataformas	Comentarios que denotan la presencia y/o uso de medios o plataformas no utilizados antes de la contingencia.
10. Percepción sobre los cambios	Opiniones que tienen que ver con las medidas implementadas para enfrentar la crisis de la COVID-19
11. Permanencia nuevas iniciativas	Comentarios que hablan sobre la duración de las iniciativas propuestas a partir de la contingencia de salud.
12. Problemas de conexión o luz	Contratiempos generados por la falta de luz eléctrica y/o internet.
13. Redes sociales	Comentarios sobre el uso de redes sociodigitales.
14. Rumores	Voces que corren entre los colaboradores de la organización.
15. Sentido de pertenencia	Comentarios que indican conexión o desconexión del colaborador con la cultura corporativa.
16. Sugerencias colaboradores	Ideas de mejora en la gestión de la comunicación o la práctica corporativa provenientes de los trabajadores de la empresa.
17. Teletrabajo (home office)	Comentarios relativos al trabajo a distancia.
18. TICs	Pensamientos en torno a las tecnologías de información y comunicación.

Código	Descripción
19. Uso de plataformas	Opiniones que reflejan el uso de plataformas de gestión del trabajo y la comunicación.

**Tabla núm. 13 Códigos de análisis para las entrevistas semi estructuradas**

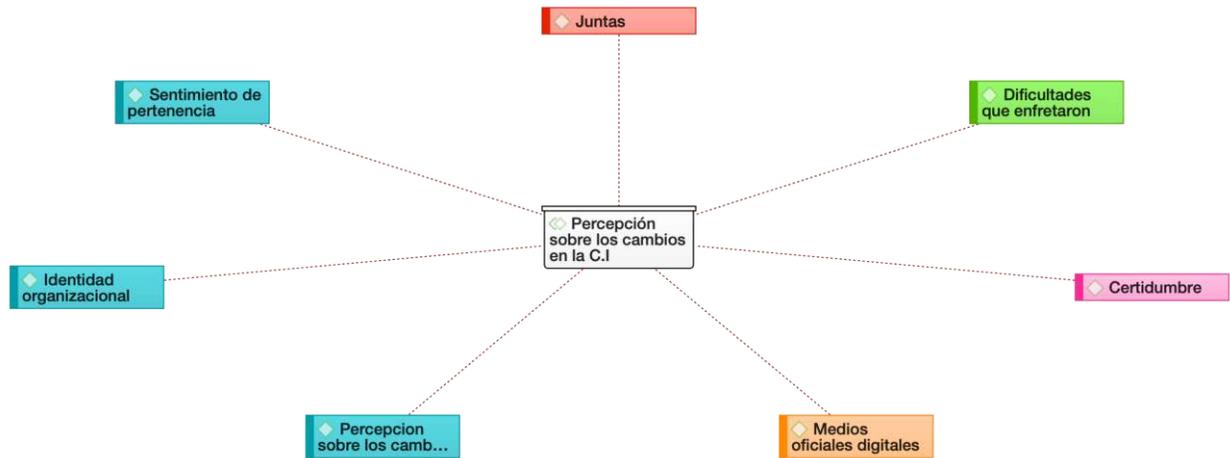
Fuente: elaboración propia

Puede observarse que estos códigos son los mismos que componen el análisis de las entrevistas. Solo se eliminaron aquellos que tienen que ver estrictamente con la gestión de la comunicación interna. A través de los códigos se definieron tres grandes categorías de análisis correspondientes con las preguntas de investigación. Al igual que en las entrevistas y al ser estas herramientas cualitativas, los códigos pueden estar presentes en una o más categorías ya que las ideas no son excluyentes y también, en ocasiones los informantes hablaban de dos o más códigos en un mismo comentario. A continuación se describen las tres categorías de análisis resultantes.

#### 5.3.1.1.1 Percepción sobre los cambios en la comunicación interna

Esta categoría de análisis se diseñó para dar respuesta a las preguntas de investigación: ¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19? y ¿cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna? La categoría quedó compuesta por los códigos: percepción sobre los cambios, identidad organizacional, sentido de pertenencia, juntas, dificultades que enfrentaron, certidumbre y medios oficiales digitales (Figura 14).

**Figura 14. Percepción sobre los cambios en la comunicación interna**



Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

#### 5.3.1.1.2 Dinámica de las comunidades de práctica digitales informales

Los códigos que conforman esta categoría de análisis son: comunidades de práctica digitales informales, redes sociales, rumores y medios informales (Figura 15). Como se puede leer en los resultados preliminares, uno de los principales problemas que se presentaron en las empresas con respecto a rumores tiene que ver con los comentarios que se suscitaban entre los colaboradores al ver que un compañero se ausentaba por varios días, sobre todo en aquellas empresas (K) y (F) que no adoptaron un esquema total de teletrabajo, debido a la naturaleza de sus actividades. Inmediatamente se hacían conjeturas sobre su estado de salud a partir de grupos de WhatsApp. Por observaciones como esta y por ser un tema de profundo interés para quien aquí escribe, esta categoría fue definida para poder responder a la pregunta: ¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?



**Figura 15. Dinámica de las comunidades de práctica digitales informales**

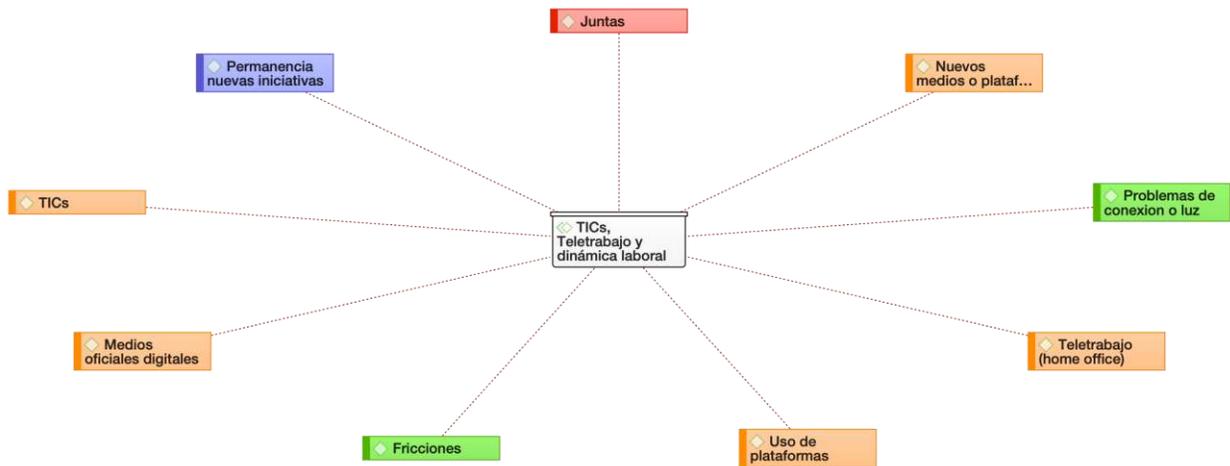
Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

#### 5.3.1.1.2 Dinámica de las comunidades de práctica digitales informales

La última categoría de análisis es la más nutrida en códigos y se diseñó para responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones en respuesta a la crisis de salud?, ¿cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo? y ¿cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19?.

Los códigos que la conforman son: nuevos medios o plataformas, teletrabajo (home office) , uso de plataformas, medios oficiales digitales, TICs, permanencia de nuevas iniciativas, juntas, problemas de conexión o luz y fricciones (Figura 16).

**Figura 16. Dinámica de las comunidades de práctica digitales informales**



Fuente: Elaboración propia con software Atlas.ti

---

## 5.4 Cuestionarios

Tal y como se menciona en el capítulo cuarto, los cuestionarios se aplicaron como herramienta de triangulación y para poder abarcar el mayor número posible de informantes. Y aunque las empresas participantes en la investigación mostraron un gran interés en que se cubriera el tamaño de la muestra requerida para el lograr un nivel de confianza del 95%, este número fue difícil de alcanzar aun cuando el instrumento estuvo abierto hasta el mes de marzo y se emitieron recordatorios por parte de los líderes de comunicación.

Dicho lo anterior, el cuestionario permaneció abierto durante diciembre y hasta marzo. Adicionalmente, se realizó una aplicación in situ en las empresas K y F. Esto porque también se consideró que, al haber empleados de nivel operativo sin acceso a una computadora, había sido difícil para ellos atender a la convocatoria. Ambas aplicaciones concluyeron en el mes de abril de 2021.

En la siguiente tabla se muestra el número de cuestionarios aplicados por empresa. Es importante mencionar que se buscó un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%. Para la obtención de esta muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

En donde N = tamaño de la población, e = margen de error, z = puntuación z (1.96 para un nivel de confianza del 95%).

**Tabla núm. 14 Aplicación de los cuestionarios**

Empresa	Población total	Número de cuestionarios requeridos	Número final de cuestionarios
K	203	134	134
F	120	92	94
B	16	11	11
Total de cuestionarios aplicados:			239

Fuente: Elaboración propia

Nota: en el caso de la empresa B se realizaron 11 encuestas porque con ese número se cubre el 100% de la organización, el resto de la población participó en el *focus group* y en una entrevista semi estructurada.

Para el análisis de los cuestionarios se utilizaron las gráficas que Google Forms genera de forma automática y además se realizó una fusión de datos en SPSS para determinar promedios y correlaciones.

---

## 5.5 Análisis de sentimientos de comunicados emitidos por las empresas informantes

Tal y como se definió en las preguntas y objetivos de investigación. Analizar las emociones presentes en los textos emitidos por las compañías informantes, aportaría a esta investigación la mirada de los comunicados oficiales y su eficiencia para ayudar a contener las consecuencias de la crisis sanitaria. El software inicialmente elegido para esta fase del análisis fue Core NLP desarrollado por la Universidad de Stanford. Es de código abierto y tiene una versión gratuita que prácticamente mantiene todas las funcionalidades de la licencia comercial. Además es un software que analiza el idioma español, lo cual es esencial para este trabajo.

Después de correr un primer análisis, este no fue convincente, ya que mostraba contradicciones o incapacidad del software para determinar la polaridad de ciertos enunciados. Debido a estos resultados, se hicieron pruebas con MeaningCloud<sup>8</sup>, una de las plataformas mejor posicionadas a nivel profesional y utilizada por varias agencias de redes sociales; sin embargo, los resultados tampoco fueron alentadores. Finalmente, se corrió un tercer análisis, esta vez utilizando Atlas.ti, software utilizado en esta investigación para la categorización de los *focus groups* y entrevistas, pero que tiene integrado un módulo de análisis de sentimientos. Los resultados fueron los mismos que se habían obtenido con las otras dos alternativas.

A continuación se muestra una comparativa de las tres plataformas con un comunicado de la empresa K.

---

<sup>8</sup> Esta solución tecnológica autocalifica su conclusión de polaridad a través de lo que denomina “acuerdo”, así hay comentarios que ostentan un signo de más (+) cuando tienen un grado más alto de acuerdo.

**Tabla núm. 15 Comparativa de software de análisis de sentimientos**

<b>Enunciado</b>	<b>AtlasTi</b>	<b>Meaning Cloud</b>	<b>Core NPL</b>
Hemos iniciado la fase 3 de nuestro protocolo de acción para reducir y contener riesgos por COVID-19.	Negativo	Positivo	Neutral
¡Tranquilo(a)!	Positivo	Sin acuerdo	Neutral
Todavía no hay una emergencia sanitaria en México; sin embargo, lo más importante es evitar posibles contagios en los centros de trabajo y lugares en donde K tiene presencia.	Negativo	Negativo hasta el punto y coma y después neutral y sin acuerdo	Negativo
Esta es una acción preventiva de alta prioridad e implica una serie de medidas que involucran cambios drásticos a nuestra cultura de trabajo, un sentido de corresponsabilidad por mantener nuestra calidad y nivel de servicio, y el compromiso con uno de nuestros valores fundamentales: trabajamos para los agricultores.	Positivo	Cambios drásticos: negativo, el resto del párrafo positivo	Negativo
La fase 3 se aplicará a partir del lunes 23 de marzo hasta nuevo aviso.	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
¿Por qué activamos la fase 3?	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
Nuestro consejo interno de prevención COVID-19 ha determinado triplicar los esfuerzos, replicar acciones de contención de nuestras subsidiarias en otras partes del mundo y atender sus recomendaciones.	Negativo	Positivo +	Neutral
En K somos familia y esto implica cuidarnos unos a otros.	Negativo	Positivo +	Neutral
Tomar esta decisión, es la mejor alternativa para evitar una situación de emergencia sanitaria.	Positivo	Positivo +	Negativo
Primeras acciones de la fase 3	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
1. Trabajo desde casa	Positivo	Sin acuerdo	Neutral
Por primera vez, K implementará el trabajo desde casa conocido como home office.	Neutral	Sin acuerdo	Neutral

<b>Enunciado</b>	<b>AtlasTi</b>	<b>Meaning Cloud</b>	<b>Core NPL</b>
Es muy importante que tomes en cuenta que esta medida implica un desafío de comunicación para todos los equipos de trabajo de K, además de un sentido fraterno de corresponsabilidad.	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
¿Qué quiere decir esto?	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
Que los equipos de trabajo tienen que asegurar que las actividades, los compromisos y las metas individuales y colectivas se cumplan.	Positivo	Positivo	Neutral
Conoce aquí los lineamientos para trabajar en casa.	Positivo	Positivo	Neutral
2. Desinfección de oficinas de trabajo una vez por semana	Positivo	Sin acuerdo	Positivo
Cada domingo a partir de ahora y hasta que la dirección lo determine, la empresa realizará una desinfección de las oficinas de trabajo.	Negativo	Sin acuerdo	Positivo
Por lo que es muy importante que no dejes documentos, calendarios o cualquier otro objeto sensible al contacto con líquidos.	Negativo	Sin acuerdo	Negativo
¡Estamos seguros de que gracias a nuestra cultura 5 S's esta medida será muy fácil de implementar!	Neutral	Positivo	Negativo
3. Desinfección constante de tus herramientas y lugar de trabajo	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
Se han proporcionado kits de sanitización por área de trabajo.	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
Consulta el Protocolo de limpieza proporcionado por el área de seguridad e higiene para tu lugar de trabajo.	Negativo	Positivo	Neutral
4. Desinfección constante de tus unidades de transporte	Negativo	Sin acuerdo	Negativo
A las personas con unidades de transporte designadas por K, se les proporcionarán kits de sanitización para sus vehículos.	Negativo	Positivo	Negativo

<b>Enunciado</b>	<b>AtlasTi</b>	<b>Meaning Cloud</b>	<b>Core NPL</b>
Consulta el Protocolo de limpieza de auto.pdf proporcionados por el área de seguridad e higiene para tu unidad de transporte.	Neutral	Positivo	Neutral
5. Política de distancia y grupos seguros en comedor	Positivo	Positivo	Negativo
El ingreso a comedor para la hora de comida se realizará en bloques de máximo 28 personas	Neutral	Sin acuerdo	Negativo
Se reducirá el tiempo de estancia en comedor a 30 minutos.	Neutral	Sin acuerdo	Negativo
Los lugares de comensales máximos por mesa deben de ser de 4.	Neutral	Sin acuerdo	Neutral
La supervisora del comedor hará el registro de las personas que ingresen al comedor.	Negativo	Sin acuerdo	Positivo
La supervisora asignarán vasos y cubiertos por persona al momento de realizar su registro.	Negativo	Sin acuerdo	Neutral
La supervisora puede negar el servicio cuando se alcance el cupo máximo por cada media hora.	Negativo	Negativo	Negativo
Es muy importante que consideres que todas las restricciones por COVID-19 aplicadas en la fase 2 siguen vigentes.	Negativo	Positivo	Neutral
Hasta que no se anuncie el fin del estado de alerta por medio de la Secretaría de Salud, la Junta Directiva de K y la dirección general de K, este protocolo estará activo.	Negativo	Positivo	Negativo
Recuerda que en K somos familia y debemos de cuidarnos unos a otros	Negativo	Positivo	Neutral
¡Ante el COVID-19 mantén la calma y mantente informado!	Positivo	Positivo	Neutral
Si tienes dudas o sugerencias envíalas aquí	Positivo	Sin acuerdo	Neutral

Fuente: Elaboración propia

Derivado de lo anterior y después de haber documentado el trabajo de cuatro décadas de Plutchik y considerando como antecedente e inspiración, tanto los trabajos de Tromp y Pechenizkiy (2014) como los de Díaz, Suárez y Sidorov (2014), la que aquí escribe se decantó por desarrollar una propuesta metodológica consistente en una matriz que define las ocho emociones básicas acotadas por Plutchik (1980) y su utilidad, describe algunas palabras asociadas a la emoción y enuncia la emoción opuesta. Con esta matriz se abandona la idea de la clasificación tradicional del análisis de sentimientos (positivo, negativo y neutro) y se opta por dar como resultado una emoción básica.

El desarrollo de este modelo está en una primera etapa que es suficiente para esta investigación, pero puede trabajarse mucho más, ampliando el diccionario de palabras, como en la propuesta de Díaz *et al* (2014) y posteriormente convertirla en un software como lo sugiere el trabajo de Tromp y Pechenizkiy (2014). A continuación se presenta la matriz descrita en este párrafo:

**Tabla 16. Matriz de análisis de sentimientos basado en la rueda de emociones de Robert Plutchik (1980)**

Emoción	Definición	Palabras asociadas	Utilidad	Emoción opuesta
<b>Éxtasis (P)</b>	Abundancia de energía que provoca un estado placentero embargado por sentimientos intensos de exaltación y admiración.	Deleite, delirio, elevación, fascinación, gozo, satisfacción.	Refuerza relaciones, incrementa la creatividad, construye memorias.	Pena
<b>Alegría</b>	Sentimiento de felicidad que se produce por un motivo placentero y que suele expresarse con signos que denotan gozo.	Complacido, energía, positivo, sonrisa, júbilo, contento, entusiasmo, felicidad, diversión, regocijo, hilaridad, júbilo, animación.	Detona la creatividad, conexión, da energía.	Tristeza
<b>Serenidad</b>	Estado de calma y apacibilidad. Asociado a algo que está pasando y es puro, con propósito.	Calma, paz, relajamiento, sosiego, aplomo, quietud, silencio, placidez, imperturbable.	Renueva energía, genera conexiones.	Melancolía

Emoción	Definición	Palabras asociadas	Utilidad	Emoción opuesta
<b>Admiración (P)</b>	Sentimiento de consideración y conexión hacia alguien o algo debido a sus cualidades.	Orgullo, conexión, apoyo, encandilamiento, encanto, adoración, embeleso.	Refuerza el compromiso hacia determinada persona o idea.	Odio
<b>Confianza</b>	Sentimiento de seguridad y certeza sobre la actuación de otro o de uno mismo. Esperanza de que algo funcionará como se espera.	Seguridad, apertura, credulidad, fe, creencia, decisión, certeza.	Construir alianza.	Disgusto
<b>Aceptación</b>	Sentimiento de conformidad ante un hecho. Voluntad de recibir.	Apertura, bienvenida, paz, recibimiento, conformidad, aprobación, admisión, consentimiento, beneplácito.	Crear comunidad, equipo.	Aburrimiento
<b>Terror (P)</b>	Estado de pavor caracterizado por el descontrol y la sensación de peligro inminente.	Alarmado, petrificado, pánico, horror, atrocidad, violencia, fuerte peligro, gran riesgo, agresión, fobia, espanto.	Buscar seguridad.	Furia
<b>Miedo</b>	Sentimiento de angustia producido por la presencia de una amenaza.	Muerte, amenaza, riesgo, estrés, angustia, zozobra, susto, sobresalto, desasosiego, temor, turbación.	Proteger lo que importa.	Ira
<b>Aprensión</b>	Recelo ante un acontecimiento que representa un riesgo potencial	Enfermedad, recelo, desconfianza, prejuicio, reparo, miramiento, preocupación, ansia, incapaz de relajarse.	Atención a los riesgos y posibles problemas.	Enfado
<b>Asombro (P)</b>	Sentimiento sólido de admiración o extrañeza.	Inspiración, deslumbramiento, estupefacción, estupor, alelamiento	Reforzar el apoyo hacia una persona o idea.	Vigilancia
<b>Sorpresa</b>	Maravillarse o suspenderse por un suceso inesperado. Hacer un descubrimiento.	Serendipia, asombro, impresión, descubrimiento, inesperado, consternación, chasco, novedad.	Poner atención a lo que está presente.	Anticipación

Emoción	Definición	Palabras asociadas	Utilidad	Emoción opuesta
<b>Distracción</b>	Emoción que aparta o atrae la atención hacia algo o alguien. Estado desenfadado o disipado.	Disipar, desenfadar, apartar, atraer, descuido, inadvertencia, recreo, olvido, juego, desenfoque.	Reconocer la necesidad de priorizar y enfocarse. Distinguir entre lo urgente y lo importante.	Interés
<b>Pena (P)</b>	Sentimiento de dolor y tormento, gran aflicción.	Luto, duelo, muerte, desconsuelo, incapacidad de seguir, pérdida, amargura, fuerte dolor, aflicción intensa, desgracia, tragedia	Saber lo que es realmente querido.	Éxtasis
<b>Tristeza</b>	Emoción dolorosa que denota aflicción o pesadumbre.	Desconsuelo, pesar, quebranto, dolor, aflicción, llanto, desaliento, desdicha, pesimismo, compunción.	Enfocarse en lo realmente importante.	Alegría
<b>Melancolía</b>	Tristeza sosegada provocada por una afección de añoranza.	Añoranza, desconexión, infelicidad, lentitud, distante, recuerdo, revivir.	Recordar lo importante.	Serenidad
<b>Odio (P)</b>	Sentimiento negativo de rechazo intenso y aversión.	Antipatía, rechazo fuerte, intolerancia, desprecio, disturbio, aversión, bilis, perturbación.	Energía para bloquear algo vil.	Admiración
<b>Disgusto</b>	Inquietud, desagrado y/o enfado provocado por una desavenencia o desacuerdo.	Rechazo, desconfianza, amargura, equivocación, ruptura, desobediencia, desagrado, enfado, decepción.	Notar que algo está mal o equivocado.	Confianza
<b>Aburrimiento</b>	Emoción de molestia, hartazgo o decaimiento.	Hastío, cansancio, desinterés, decaimiento, molestia, hartazgo, flojera, desmotivación, fatiga.	Algo potencial no está siendo alcanzado.	Aceptación

Emoción	Definición	Palabras asociadas	Utilidad	Emoción opuesta
<b>Furia (P)</b>	Sentimiento violento que provoca exaltación intensa.	Arrebato, violencia, gritos, furioso, obstaculizado, bloqueado, irracional, fuerte, golpear, herir, explotar.	Identificar algo vital que falta.	Terror
<b>Ira</b>	Enojo fuerte detonado por indignación.	Iracundo, lastimar, enojo, intensidad, bloqueo, desesperación.	Energía para romper la barrera.	Miedo
<b>Enfado</b>	Sentimiento de desagrado y molestia.	Frustración, sensibilidad, desagrado, molestia.	Detectar pequeñas molestias, focos amarillos.	Aprensión
<b>Vigilancia (P)</b>	Emoción de atención y observación cuidadosa.	Intensidad, enfoque, preparación, atención, alerta intensa, futuro, eventualidad	Estar alerta y preparado.	Asombro
<b>Anticipación</b>	Estado de prevención ante un posible acontecimiento.	Prevención, curiosidad, consideración, alerta, exploración, cambio, antelación.	Mirar con antelación lo que puede pasar.	Sorpresa
<b>Interés</b>	Muestra de ánimo, curiosidad y atención hacia una situación, persona u objeto.	Apertura, ver, sentido de curiosidad, procuración, utilidad, atención, enfoque.	Apertura a ver aspectos útiles.	Distracción

Fuente: Elaboración propia

Nota: El tono de los colores representa la intensidad de la emoción, el tono más oscuro designa una emoción fuerte, el tono siguiente para intensidad media y el más claro para baja. La letra P indica una emoción primaria.

Con esta matriz se analizaron cinco comunicados de la empresa K, dos de la empresa B y cinco de la empresa F.

---

## 5.6 Resultados

En esta sección se incluye un panorama de la comunicación interna de las tres empresas informantes previo a la crisis de salud y da cuenta de la estructura y gestión de la comunicación interna antes de marzo de 2020. También, muestra el análisis de los instrumentos aplicados. La primera sección corresponde a los resultados de las entrevistas y los *focus groups*. La segunda da cuenta del enfoque cuantitativo de esta investigación.

Finalmente, en la tercera sección se hace el análisis de sentimientos de una muestra de los comunicados emitidos por las organizaciones.

### 5.6.1 La comunicación interna previa a la crisis de salud provocada por la COVID-19

Como se ha señalado previamente en esta tesis, la comunicación interna es la que se da entre la organización y sus públicos internos, principalmente los colaboradores. Autores como Nosnik (2012), Costa (2001) y Villafañe (1999) resaltan la importancia del área al considerar que es aquí donde se encuentra el núcleo de la ideología corporativa, además de los mensajes y relaciones entre las diferentes comunidades internas y los directivos. Empero, varias instituciones públicas y privadas carecen hoy de un departamento de Comunicación Interna, de hecho, solo se encontró una investigación (BW Comunicación Interna) que analiza estadísticamente a esta área en Latinoamérica y, desafortunadamente, no incluye a México.

Los números presentados por el estudio bienal que, desde 2011, realiza la consultora transnacional BW Comunicación Interna, demuestran en su edición 2019 que el 57% de las empresas encuestadas (pertenecientes a Argentina, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay), tienen un área de comunicación interna. Cabe aclarar que en este estudio cuantitativo participaron las 116 empresas más importantes por tamaño y facturación de los países anteriormente mencionados y, que al tratarse de Latinoamérica, aporta una perspectiva similar a la que puede encontrarse en México. Además, la gran mayoría de los departamentos de comunicación interna, son dependientes del área de Recursos Humanos (59%). Similarmente ocurre en los casos en los que no existe un departamento de gestión exclusivo, ya que el 62% de los encuestados manifiestan que esa labor la realiza, igual que en el caso anterior, Recursos Humanos.

De vuelta a la investigación motivo de esta tesis, de las tres empresas informantes, solo K cuenta con un departamento exclusivo para la gestión de la comunicación interna y éste pertenece a Recursos Humanos. Por otro lado, en la empresa F hay una posición que depende de la Jefa de Recursos Humanos y que realiza las funciones de coordinador de reclutamiento y selección, servicios al personal y comunicación. Finalmente en la empresa B no existe ni un área ni una persona encargada de la gestión de la comunicación interna. Cuando ha tenido que realizarse alguna labor de esta índole, la Directora General o la Gerente de Recursos Humanos se han encargado de ella.

En lo que se refiere a la planeación estratégica de la comunicación, únicamente la empresa K cuenta con un documento que realiza y revisa cada año. Mientras que las empresas F y B no siguen un plan rector y van gestionando la comunicación de forma reactiva.

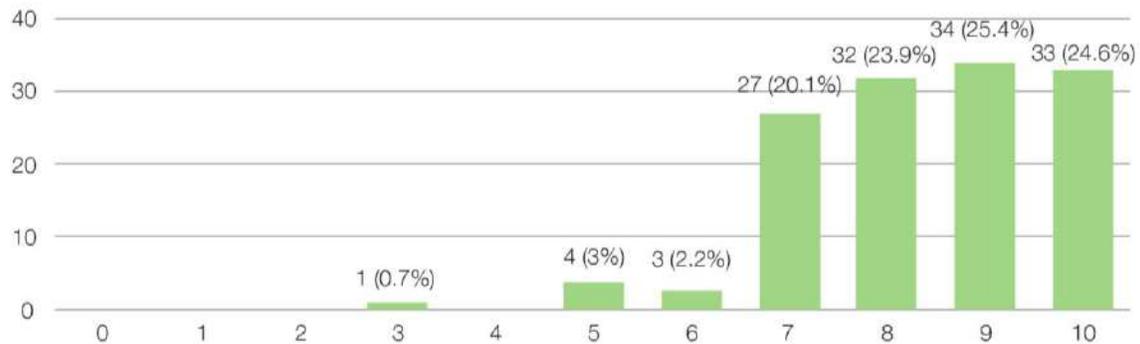
Profesionalmente hablando, las personas que conforman el Departamento de Comunicación de la empresa K, sí tienen formación en Ciencias de la Comunicación o carreras afines, mientras que la persona encargada en la empresa F es Ingeniero Industrial. Finalmente en la empresa B, la encargada de Recursos Humanos es Psicóloga Organizacional.

En los cuestionarios, como punto de partida, se les preguntó a los informantes: Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación entre la empresa y sus colaboradores? La respuesta podía expresarse en una escala del 0 al 10, siendo 0 nada eficiente y 10 muy eficiente.

En promedio las efectividad antes de la crisis se ubicó de la siguiente forma: K 8.37, B 8.18 y F 6.9, esto es consistente con que la empresa K, que es la mejor calificada, tiene un equipo de gestores de la comunicación y esta es parte de su estrategia corporativa mientras que, la comunicación de las empresas B y F es gestionada por el departamento de recursos humanos, pero sin ningún empleado dedicado totalmente a ello.

Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación entre la empresa y sus colaboradores?

134 respuestas

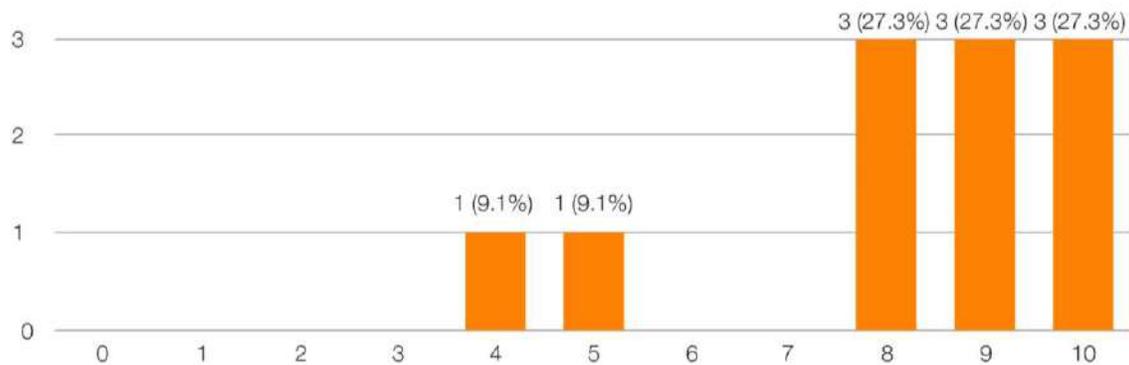


**Gráfico 1. Efectividad de la comunicación antes de la crisis empresa K**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación entre la empresa y sus colaboradores?

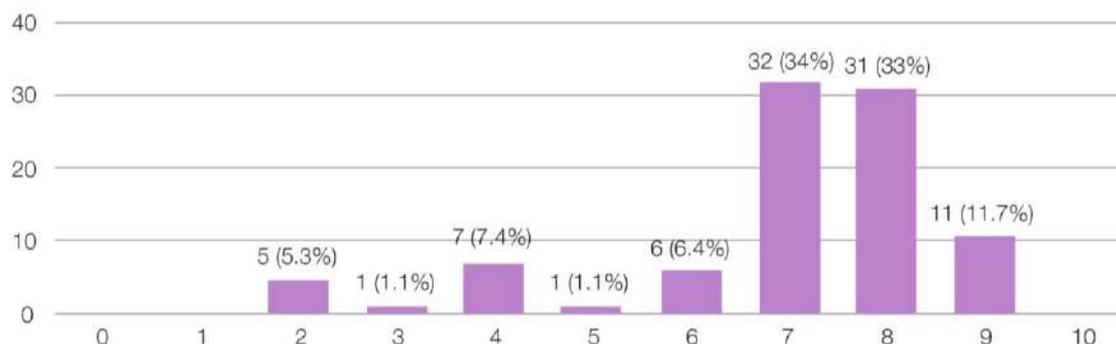
11 respuestas



**Gráfico 2. Efectividad de la comunicación antes de la crisis empresa B**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación entre la empresa y sus colaboradores?  
94 respuestas



**Gráfico 3. Efectividad de la comunicación antes de la crisis empresa F**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

También se preguntó a los participantes sobre el uso de las herramientas digitales como canal de comunicación interna antes de la pandemia. En la siguiente tabla se enuncian las respuestas principales por empresa.

**Tabla 17. Plataformas digitales usadas antes de la crisis**

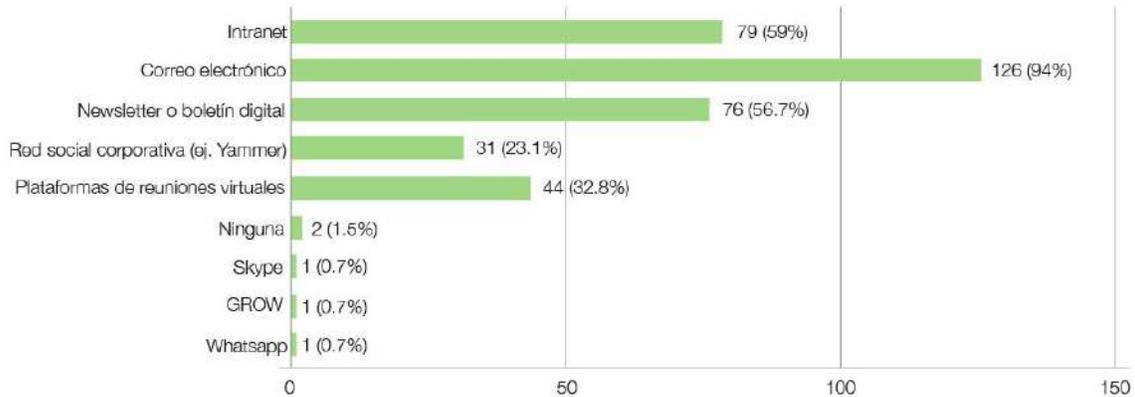
Empresa	K	B	F
<b>Herramienta digital 1</b>	Correo electrónico 94%	Correo electrónico 63.6%	Correo electrónico <u>63.6%</u>
<b>Herramienta digital 2</b>	Intranet 59%	Red social corporativa (se incluyen las menciones a Clickup) 63.6%	Plataformas de reuniones virtuales 34.5%
<b>Herramienta digital 3</b>	Newsletter o boletín digital 56.7%	Newsletter o boletín digital 54.5%	Skype 13.8%

Fuente: elaboración propia

Las siguientes gráficas presentan el uso de plataformas digitales antes de la pandemia, estos resultados muestran que todas las empresas ya contaban con herramientas de trabajo digitales previo a la cuarentena. Resulta novedoso el uso de ClickUp como medio de comunicación porque su función principal es la gestión de proyectos. Sin embargo, a raíz de la

crisis el uso del chat incluido en esta plataforma ha sido, a decir de los colaboradores de la empresa B, una herramienta utilizada con mayor frecuencia.

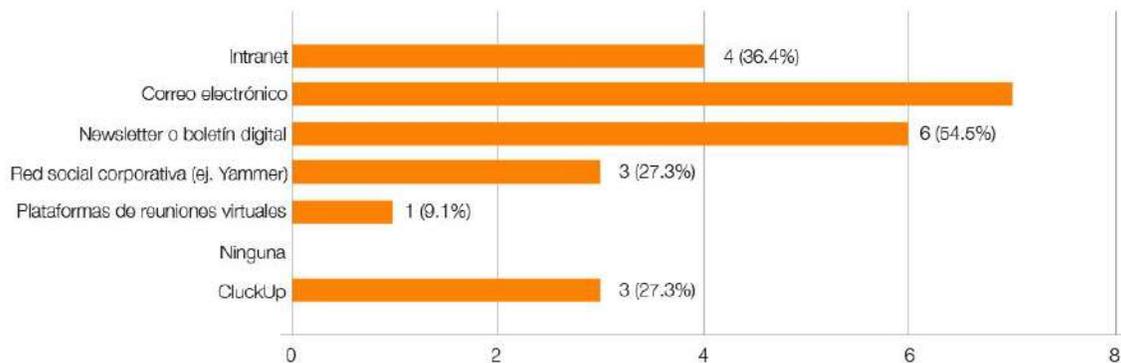
En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? Selecciones cuáles:  
134 respuestas



**Gráfico 4. Herramientas de comunicación digitales previas a la cuarentena empresa K**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

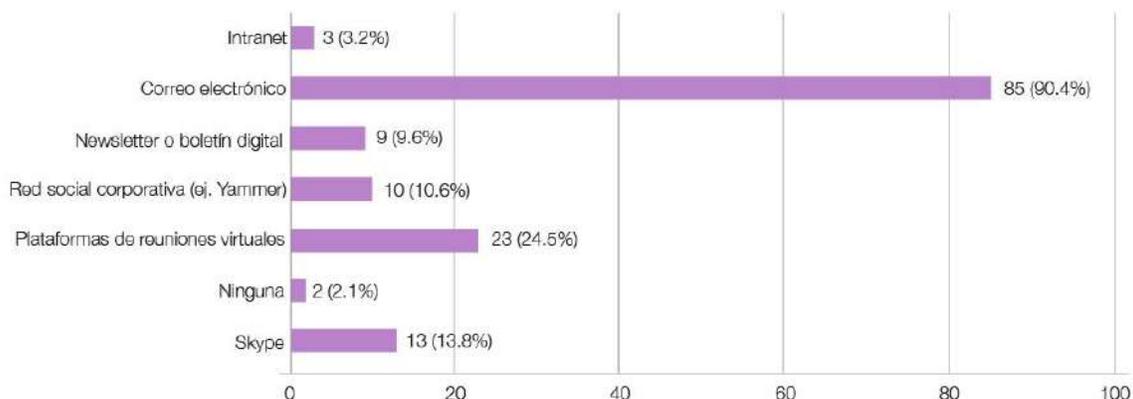
En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? Selecciones cuáles:  
11 respuestas



**Gráfico 5. Herramientas de comunicación digitales previas a la cuarentena empresa B**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? Selecciones cuáles:  
94 respuestas



**Gráfico 6. Herramientas de comunicación digitales previas a la cuarentena empresa F**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

En cuanto al teletrabajo, fueron pocos los empleados que mencionaron experiencias previas. En cuanto al teletrabajo, fueron pocos los empleados que mencionaron experiencias previas. Las pocas respuestas afirmativas tenían más que ver con la implementación del teletrabajo en empresas anteriores pero no en las que son objeto de estudio de la presente investigación. De ahí, las cifras reflejadas en las respuestas a la pregunta ¿Existían esquemas de teletrabajo o *home office*?

- K 83.6%
- B 90.9%
- F 93.6%

Una vez que se tiene este punto de partida sobre la realidad de la gestión de la comunicación interna en las empresas informantes, se presentará a continuación, la interpretación de los datos obtenidos.

## 5.6.2 Resultados de las entrevistas y los *focus groups*

En esta sección se presentan combinadas opiniones sobre entrevistas y *focus groups*, no debido a que sean instrumentos iguales, sino porque los cuestionamientos que se plantearon en ambas herramientas son muy parecidos a fin de conocer la percepción de las diferentes partes en torno al mismo constructo. Además, ambos instrumentos constituyen la parte cualitativa de este estudio comparado.

### 5.6.2.1 Primeras respuestas para responder a la crisis

A partir de la crisis provocada por la COVID-19 las empresas tuvieron que modificar su forma de comunicarse a través de tomar medidas emergentes. A decir de los entrevistados, ninguna de las empresas tenía un plan de crisis interno. En dos de ellas sí existe un procedimiento de comunicación, pero no incluye indicación alguna sobre las acciones comunicativas a tomar en caso de una pandemia o evento similar. Sin embargo, un punto de coincidencia entre las tres empresas está en que formaron comités o brigadas para hacerle frente a la crisis y, en todos los casos, la o las personas a cargo de la comunicación forman parte de este grupo. Para ilustrar lo anterior, se incluyen algunos fragmentos de las entrevistas:

*Sí, bueno, el primer círculo de comunicación, o foco de comunicación que tenemos es la Brigada K COVID-19, está conformada por el director general, asiste a todas las juntas, hay un interés muy marcado por él, le interesa mucho toda la comunicación que se haga en estas épocas, está la gente de recursos humanos, el coordinador de seguridad e higiene, el director de logística y el gerente de producción. K1*

*Los socios decidieron establecer tres comités: el comité directivo que aprueba, el consultivo en donde llegan todas las ideas y consultan y proponen y ya lo pasan al comité directivo, y el comité operativo que es el que ejecuta. F1*

*Mira la migración se dio en una semana, desde el primer día los equipos (parte del comité COVID) básicamente se dividieron en cuatro. B1*

La formación de estas brigadas y equipos especiales es lo que Coombs (2007) y más tarde Losada (2018) llaman una comprensión eficiente de la situación y los riesgos que conlleva, no solo para la reputación corporativa, en este caso para la dinámica en general. Este tipo de acciones permitieron a las empresas generar una respuesta, probablemente no cien por cien

eficaz, pero sí suficiente para arrancar operaciones y adecuarse sobre la marcha. Y aunque la enfermedad no es culpa de ninguna organización, las empresas buscaron perpetuar su operación y para lograrlo necesitaron aportar certeza brindando información que ayudara a afrontar la situación.

#### 5.6.2.2 Nuevos modelos de trabajo

El inicio de la crisis fue uno de los momentos más complicados de acuerdo con los informantes, no solo en lo que se refiere a la gestión comunicativa, sino también a la migración que implicó que los colaboradores trabajaran desde casa. Todas las compañías mostraron dificultades para mudarse al trabajo desde casa (*working from home*) porque esto era una práctica que no se contemplaba ni era habitual en los entornos laborales. Sin embargo, el *home office* es una praxis que el personal clave de la gestión de la comunicación ve como permanente aunque la crisis de salud termine. Por su parte los colaboradores también desean que este esquema de trabajo continúe o sea posible alternarlo con la presencialidad, es decir en un modelo híbrido. De acuerdo con Cusot y Falconi (2016), estas prácticas digitales y la inclusión de nuevos medios dejan ver un interés genuino en tecnificar las herramientas tradicionales para dinamizar y hacer eficiente el trabajo. A continuación los fragmentos de entrevistas e intervenciones en los *focus groups* que sustentan estos hallazgos:

*... yo creo que los esquemas home office van a ser algo probado, ya no va a ser la hipótesis de a ver qué tal nos va a nosotros... Yo creo que eso se va a quedar, la flexibilidad en horarios y también pues los esquemas de teletrabajo, porque realmente no implicó un costo adicional representativo para la empresa no fue así de que invertimos 30 millones de hacer teletrabajo, todos trabajamos ya con una computadora que ya soporta el software. Ahora sí que no hay justificaciones para no hacerlo. K1*

*Siempre se me ha hecho muy buena práctica, en mi caso sí he tenido la oportunidad de hacer home office en otros trabajos y son dinámicas que me han resultado mucho más productivas que a veces estar en la oficina. PB4*

*... sí nos dijeron que íbamos a usar Skype y que trabajaríamos desde nuestra casa. En mi departamento pienso que estuvo bien, o sea sí hubo un poco de relajó al principio, más porque muchos no tenemos laptop, sino computadora de escritorio y no nos la llevamos, entonces usamos mucho el celular al principio, hasta que se arregló lo de las computadoras. PF4*

#### 5.6.2.3 Uso de medios en respuesta a la crisis

En cuanto a los nuevos medios y esfuerzos de comunicación destacan dos iniciativas: la primera la que tiene que ver con la implementación de plataformas de videoconferencias. En el

caso de las empresas informantes las más utilizadas son Zoom, Teams y Skype. La segunda, es WhatsApp como una herramienta de comunicación rápida pero no formalizada, inclusive cuando los grupos formados a través de ella hayan sido creados por un líder organizacional, la participación de los colaboradores es voluntaria. Además, esto destaca la poca claridad en cuanto al uso y deber ser de estos grupos. Muchos reconocen que las respuestas suelen ser rápidas, pero también están de acuerdo en que no hay reglas claras para su uso y que a veces los mensajes ahí transmitidos son malinterpretados, es importante decir que aunque WhatsApp no sea un medio formal, responde la necesidad de los colaboradores de estar más y mejor informados, sin importar si este medio se considera formal o no. De hecho en la empresa F, el uso de WhatsApp surgió desde los colaboradores y no desde personal clave de la comunicación, respondiendo esta necesidad identificada por Valdez *et al* (2008) de trascender los medios formales si éstos no cumplen con la función de informar.

Por otro lado, esta ambigüedad en la institucionalización del WhatsApp hace que sea complicado para los empleados seguir las órdenes que emanan de ese medio. Tal y como en los apartados anteriores, a continuación se presentan fragmentos tanto de las entrevistas como de los *focus groups*:

*Tenemos un grupo de WhatsApp empresarial donde la gente se une de forma voluntaria, porque la empresa no da contactos personales, es un medio institucional pero no obligatorio. Pero si tenemos casi al 70% de la planta laboral dentro de nuestros grupos de WhatsApp y ha sido bastante fácil porque les hemos hecho llegar información y lo reciben muy bien... Nos ha resultado bastante bien, yo creo que va a ser un canal institucional que vamos a conservar. Pues sí, a la gente le gusta tener, o encuentra muy fácil tener acceso a información en WhatsApp. Por supuesto tiene ciertas restricciones de seguridad, no compartir información por ahí que sea delicada. Y pues así hemos sorteado las posibles crisis de comunicación. Con seguimiento uno a uno y siempre apegándose a los protocolos definidos en los canales. K1*

*Informal sí. Pero no para comunicarme con todos, yo creo que es más para comunicarnos entre nosotros, yo con los de RRHH o yo con cualquier persona de otro departamento que necesite contactar. Pero es más como entre departamentos. Es raro que yo me esté comunicando por WhatsApp con compras por ejemplo. F2*

*Yo quitaría el Whatsapp, he tenido la experiencia en otros trabajos y la dinámica se vuelve muy tóxica, es muy fácil transgredir por muchos aspectos, primero el tiempo que creo es lo que más hemos platicado ahorita, que se rompan las barreras de tus horas laborales y también este tema del filtro de información que siento se me hace delicado y poco se ha abordado, es bien fácil sacar información, nosotros manejamos información confidencial de clientes y alguien en sus 5 minutos de ya estoy enojado haré algo, nos puede hacer una maldad y nos puede meter en problemas porque no tenemos el control de sus redes, su teléfono y equipo personal no es nuestro control. Y la otra, esto que decía Fulanita, es muy fácil transgredir en el tono, o sea yo lo estoy escribiendo con amabilidad y lo leerás enojado porque se me*

*olvidó quitar las mayúsculas, ese tipo de cosas son bien sensibles y si ya estamos en una situación complicada como estar encerrados, a distancia y demás, cualquier cosita es un incendio en potencia. Creo que si no tenemos el control total de un Whatsapp, o sea un equipo, yo lo quitaría porque es un riesgo latente. PB1*

El papel de WhatsApp también es fuerte en cuanto a comunidades de práctica digitales informales se refiere. Por lo que hasta el momento dejan ver las entrevistas y los grupos de enfoque, hay un flujo de comunicación continuo que transita por este medio de carácter informal, pero este flujo está lleno de mensajes que tienen que ver con aspectos formales y corporativos.

Cabe mencionar que una persona hizo mención a que los rumores corren por estos medios y que esto en el caso de información sobre personas contagiadas o ausentes, complica la dinámica organizacional. Al respecto Sudhir (2018) en sus investigaciones reconoce que el rumor tiene un valor positivo ya que aporta significado colectivo y contribuye al civismo organizacional, pero si no es declarado y atendido puede provocar desconfianza y miedo y fomentar sesgos grupales. En este sentido es muy importante que las empresas tengan una postura clara y congruente con respecto a hablar sobre los casos confirmados, ya que por un lado debe proteger la privacidad, pero por otro prevenir y frenar los contagios y, desde luego, evitar que el personal se entere por medio de rumores que acrecientan la incertidumbre.

*Claro que hay grupos (informales de WhatsApp) por equipo o grupitos de amigos y seguro por ahí se pasa mucha información de la que claro que no tenemos control. F1*

*Creo que en ese punto (rumor), no ha habido mucha claridad sobre las personas que han salido contagiadas. Solamente con las personas más cercanas al área. Te enteras porque alguien te cuenta primero, por WhatsApp. Pero tampoco ha sido un medio oficial, no ha sido como una noticia formal, oficial. No sé, como que también he visto a lo mejor cuando surgió un caso muy cercano, preocupación o cambios emocionales, sí tristeza y miedo también. Como que sentí que a muchos les hubiera gustado que les avisaran en el momento, no enterarse por mensaje o alguien me contó, antes de que se dispersara como chisme. K3*

Aunado al tema de las comunidades de práctica digitales informales, estas se utilizaron, como un medio emergente manteniendo su carácter informal, para informar y gestionar los aspectos relativos a la crisis. En este tránsito constante entre lo formal e informal de ese medio y siendo usado por un grupo interno, ocurre lo que Cabra (2008) llama una pedagogía de valores y afectos, es decir, este entendimiento sobre la cultura y el vivirla a través de esta comunidad digital, fue aprovechado por las organizaciones informantes para fomentar ciertos

comportamientos, favorables a la contención del virus y también a mantener el sentido de pertenencia. Armijos *et al* (2017) y Coslada (2002) coinciden en que es en estos espacios en donde el flujo de información e interacción es constante.

*Se habló con ellos desde el corazón, desde el compromiso, desde todo esto. Se les avisó que nos íbamos a comunicar por esos lugares, por esas razones. Entonces ya había varios grupos (de WhatsApp) de B, así como de cuates. Y entonces dijimos vamos a hacer uno, un grupo que se llame B Oficial, nos vamos a comunicar así y así. Vamos a seguir alimentando el Instagram, pues ahora con experiencias digitales, virtuales. Vamos a seguir actualizando redes sociales, página de internet, todo. B1*

Hubo esfuerzos comunicativos puntuales hacia la generación de nuevos medios, que en la mayoría de los casos tuvieron que ser digitales, o bien, se adecuaron canales ya instaurados y habituales hacia esta demanda informativa y se replantearon desde la óptica digital y considerando las nuevas plataformas.

*Se actualizaron unas lonas en producción con las medidas y se mandaron a hacer unos banners internos. Adicional a eso, hacemos unas reuniones mensuales en el comedor de la empresa y ahora se mandan unas cápsulas, unos videos, donde se muestran las principales novedades que hay en la empresa y se vuelve a hacer las recomendaciones de seguridad. K3*

*Yo. La verdad yo le puse un 7 (hablando de la efectividad de la comunicación) porque creo que unos meses antes de la pandemia se empezó a notar un cambio, no sé, más cosas o los correos más llamativos. Pero apenas comenzaba, antes no teníamos nada. PF3*

#### 5.6.2.4 El rol de la o el gestor de comunicación

Existe reflexión y aprendizaje en torno a la práctica del comunicador organizacional, sobre todo hacia la comunicación interna: se miden las iniciativas hacia afuera, pero no hacia adentro: a veces no hay un plan estructurado y más importante aún, se evidencia la necesidad de una posición dentro de las organizaciones que gestione, planifique y evalúe la comunicación interna. Costa (2001) usó la figura de director de orquesta para referirse a este estratega que da rumbo a los mensajes y encamina las prioridades. Si este puesto ya era fundamental en las instituciones antes de la pandemia, hoy tiene un carácter de obligatorio, como sucedió en las empresas que no tenían a un encargado: nombraron a alguien que estuvo en los comités y brigadas que se formaron y la comunicación adquirió un carácter clave que antes no tenía, de

esta forma Li, Sun, Tal y Lee (2020) advierten que es la organización quien debe difundir información necesaria para ayudar a minimizar y afrontar las crisis, tarea que corresponde a la empresa, pero que se hace realidad gracias a la gestión de la comunicación interna.

*Ya en el nivel de comunicación interna creo que hemos aprendido a ser más creativos en la manera de cómo usamos los canales. No sólo implementar más canales, sino cómo hacer información más digerible, que les sea de más utilidad, de más relevancia para las diferentes audiencias que tienes. Desde hacer infografías explicando el correcto uso de lavado de manos, cubrebocas, cuestiones así hasta nuevas políticas de cómo darlas a conocer etc. Entonces hemos tenido que ser más creativos en cómo diseminamos y hacemos los mensajes. K1*

*Bueno sí, pero estamos en eso. Y lo que he tratado es de darles certidumbre en lo que puedo, por ejemplo un tiempo después de que comenzó la contingencia yo les dije: no sabemos qué va a pasar con respecto al regreso, pero nosotros regresamos hasta septiembre y se extiende más, pues nos extendemos también. B1*

#### 5.6.2.5 Permanencia de prácticas y medios emergentes

Con respecto a las tecnologías que permanecerán, colaboradores y directivos están de acuerdo en que el teletrabajo se podría ajustar a la nueva normalidad y quedarse de forma parcial. El WhatsApp, como se mencionó anteriormente, es sujeto de varios debates, pero la tendencia es a que permanezca una vez que termine la contingencia, eso sí, definiendo reglas para su uso y clarificando si es o no un medio formal.

*Con el grupo de WhatsApp. Aunque, no quitaría el grupo de Workplace. Es más efectivo el WhatsApp, es más rápido. B1*

*Yo creo que el home office, considero que es muy buena siempre y cuando tenga un objetivo bien definido... Porque se dieron cuenta que la gente puede trabajar desde sus casas, y es mejor brindarles un apoyo desde casa, ya sea pagando su internet, o dando un incremento en sueldo para apoyar su pago de luz, pero porque los gastos disminuyeron significativamente al dejar de rentar dos oficinas, dejar de gastar en agua, en luz, en otro tipo de herramientas y que hoy la gente sigue funcionando perfectamente bien desde sus casas. Si trae este tipo de beneficios valdría la pena dejar la práctica. Siempre se me ha hecho muy buena práctica, en mi caso sí he tenido la oportunidad de hacer home office en otros trabajos y son dinámicas que me han resultado mucho más productivas que a veces estar en la oficina. PB4*

Entrevistado hablando sobre el home office: ...Y antes tenías estas barreras que venían desde los niveles directivos “esto para nosotros no funciona” entonces en cierta medida este empujoncito que nos dio el COVID al uso de tecnologías ya existentes ya se prueban, ya rompes un paradigma donde crees que ese tipo de forma de trabajo no funciona para K u otra empresa, eso ya se va a romper. Va a quedar probado que la eficiencia de los horarios o flexibilidad de horario de trabajo va a ser algo que se va a quedar, la

*gente va a decir prefiero trabajar medio día en mi casa y trabajo de igual manera que dos días viniendo a la oficina. K1*

#### 5.6.2.6 Prácticas, trabajo e interacción

En cuanto a las prácticas, trabajo e interacción, tanto en los *focus groups* como en las entrevistas de las tres empresas, hay consenso en que el número de juntas aumentó, no solo por el cambio que implicó trabajar desde casa, sino porque antes, cara a cara, había espacios de diálogo más cortos o aspectos muy puntuales que se preguntaban sin necesidad de convocar a una llamada como sucede ahora. También hay una percepción generalizada sobre un aumento en el tiempo efectivo de trabajo.

*Yo pienso que sí. (aumentó el número de juntas ) Y además, el tiempo de trabajo aumentó y más todo lo que tenemos que hacer en nuestras casas. PF5*

*... yo lo que he observado es que han sido más rápidas ahora las juntas. Se han mantenido al mismo nivel, pero sí se han hecho más eficientes, tal vez. Esa es una percepción tal vez, muy personal eh, pero yo creo que sí se han hecho más eficientes y se han mantenido. En este caso, tal vez algunos tendrán la percepción de que hay más juntas pero por ejemplo, la oficina de comunicación estábamos los cuatro, por cuestiones de “oye necesito ver este proyecto cómo va” eran en corto, cosa que ahora no, “oye te puedo hacer una llamada a las 10 para ver cómo vamos con este proyecto” Entonces, en ese sentido puede que hayan incrementado pero yo en lo general creo que es una mejoría. K1*

*Yo creo que durante todo el home office sí se incrementaron un montón, ya ahorita creo que se mantuvieron. Las que se implementaron ya se están manteniendo, se dieron cuenta que sí sirve tener juntas mientras que no sea “juntitis” hacer juntas por hacer juntas. Sí se incrementaron las juntas durante el home office, sí se mantuvieron pero las innecesarias se quitaron. Sí hubo un incremento, no significativo pero sí un incremento. F2*

#### 5.6.2.7 Sentido de pertenencia

En lo que respecta al sentido de pertenencia, la mayoría de los entrevistados y participantes de los *focus groups* coinciden en que se ha mantenido o incluso aumentado aunque reconocen que hay prácticas que se extrañan y que ha sido difícil la integración de compañeros que entraron cerca de la fecha de inicio de la cuarentena o después de ella. Esto coincide con la postura de Mayol (2010) y Capriotti (2013) en cuanto a que los modos de actuar y las pautas no escritas son parte de la esencia de la cultura corporativa y al no poder vivirla al 100% esta indudablemente se reinterpreta.

*...se han logrado resultados a lo mejor sí ha costado un poquito de trabajo, es inherente porque no estábamos acostumbrados a esto, pero sí se notó este sentido de pertenencia, la verdad, “no voy a ir a*

*trabajar dos semanas, pero yo me chuto mi trabajo en casa”, es ahí donde recibimos el apoyo del departamento de TI donde recibimos apoyo de las computadoras para que no fallaran, revisar que tuviéramos la conectividad adecuada, etc. Sí no falta que por cuestiones de infraestructura pues se caen la señal y todo eso pero yo creo que esa parte del sentido de pertenencia se reafirmó y todo el mundo hizo su trabajo al final de cuentas y tanto como cliente y proveedores no falló el sitio no? PK4*

*Pues por una parte yo siento que ha aumentado, como que han hecho mucho refuerzo en el valor de somos familia. En el que nos debemos preocupar pues por nuestra familia por estar bien y en esa parte de que hayan mostrado cierta flexibilidad en horarios de trabajo, pues en abrirse a que hay necesidades diferentes ahorita, esa parte de comprensión y apoyo al menos yo sí la he valorado mucho. K2*

*La manera en que la empresa nos ha apoyado, que no ha habido reducción de sueldos, de personal, hemos tenido libertad de tomar días, vacaciones, toda esa parte en medio de esta contingencia también es parte para generar este sentido de pertenencia. PB3*

#### 5.6.2.8 Percepción sobre la gestión de la comunicación durante la crisis sanitaria

Hablando sobre el impacto de la gestión de la comunicación en esta pandemia, los participantes reconocen un esfuerzo y evalúan mejor la gestión de la comunicación interna.

*... esa parte de los tiempos de respuesta de la empresa fue muy bueno y eso de que la casa matriz en Holanda, empezarán cómo avisarnos aguas aguas con esta cosa que está aquí prepárense porque ya va para allá entonces, en cuanto tiempo de respuesta estuvo muy bien, ya las medidas que se están estado tomando de contención para esta cuestión del COVID, también han sido muy buenas, se nos daban pláticas, se mandaban correos, se mantiene al tanto en que está el semáforo, de todas esas cuestiones. PK5*

*Honestamente sí (ha mejorado la comunicación), usamos mucho Skype y eso facilita las conversaciones. PF2*

*A nivel de comunicación interna creo que hemos aprendido a ser más creativos en la manera de cómo usamos los canales. No sólo implementar más canales sino cómo haces información más digerible, que les sea de más utilidad, de más relevancia para las diferentes audiencias que tienes. Desde hacer infografías explicando el correcto uso de lavado de manos, cubrebocas, cuestiones así hasta nuevas políticas de cómo darlas a conocer etc. Entonces hemos tenido que ser más creativos en cómo diseminar y hacemos los mensajes. K*

*Considero que la empresa sí nos dio la información adecuada. PF4*

Los resultados de las entrevistas y *focus groups* son coincidentes con lo encontrado en los cuestionarios. La enfermedad provocada por la COVID-19 modificó la forma en que la gestión de la comunicación interna se llevaba a cabo, la pandemia también tuvo un impacto en las prácticas laborales y de comunicación interpersonal. Nuevos medios digitales se implementaron

en corto tiempo y sin duda, la nueva normalidad conservará algunas de estas prácticas y tecnologías.

### 5.6.3 Resultados del análisis de sentimientos

A continuación se describen los hallazgos del análisis de los comunicados que cada empresa proporcionó y que da cuenta de los sentimientos más presentes en la intención comunicativa de los tres casos de estudio. En el Anexo núm.3 se incluye la aplicación de la matriz a cada comunicado.

En el caso de la empresa K se analizaron cinco comunicados. Todos enviados por correo electrónico y en dos casos firmados por el Director General, estas publicaciones son extensas en texto, pero dan instrucciones claras y con el respaldo del liderazgo de la organización. La empresa B, por otro lado, no emite comunicados, por lo que solo pudieron analizarse una presentación que se dio a principios de la cuarentena y una conversación de WhatsApp. Finalmente, la empresa F utiliza afiches e infografías para comunicarse con los colaboradores, visualmente son atractivos y contienen poco texto, en este caso se analizaron cinco comunicaciones.

Resultado del análisis de los 12 documentos se concluye que:

1. Por su manera de operar las empresas K y F incluyen medios digitales, pero también tradicionales, sobre todo pósters en lugares clave como son el reloj checador, comedor y puntos de gran afluencia de personal, principalmente operativo. Uno de los grandes desafíos para estas compañías es incrementar los canales digitales para el personal que está en piso de operaciones y no utiliza el correo electrónico.
2. Tal y como mencionaron en las entrevistas a profundidad, uno de los retos más importantes para los encargados de gestionar la comunicación interna es la infodemia, de esto dan cuenta los comunicados que hablan sobre el uso correcto del cubrebocas y su obligatoriedad. Llama especialmente la atención el comunicado de la empresa F sobre el uso del termómetro. También las empresas informantes proporcionaron diversos comunicados sobre el lavado de manos y estadísticas sobre la COVID-19, aunque no se analizaron por ser de índole más informativa. Es importante y positivo que las empresas hayan incluido este tipo de

comunicados, ya que de acuerdo con De Andrade y Gómez (2020), la infodemia provoca emociones de tristeza derivadas de la ansiedad que causa el no poder distinguir lo falso de lo verdadero y el tipo de información proporcionada puede contribuir a disminuir esa ansiedad.

3. En el caso de la empresa K las emociones más recurrentes en sus comunicados son: vigilancia (15 apariciones), anticipación (14 apariciones) y confianza (11 apariciones). De acuerdo con Plutchik (1980) las emociones vigilancia y anticipación son útiles para estar alerta y mirar con antelación lo que puede pasar, este tipo de emociones aportan certeza y ofrecen una pauta de acción. Por otro lado, la confianza es un acierto en la comunicación de la empresa K, ya que su utilidad es construir alianza y aportar esperanza de que las cosas funcionarán. Además, en la etapa inicial de una crisis se deben reducir las emociones negativas mostrando empatía y tranquilidad (Reynolds y Seeger, 2005).
4. Las emociones más frecuentes en la empresa B son: anticipación (5 apariciones), serenidad (3 apariciones) y aceptación (2 menciones). Es positivo que las dos últimas emociones mencionadas aparezcan, pues buscan generar conexiones, así como crear comunidad y equipo, lo cual es fundamental para esta compañía dada su organización y forma de trabajo. El tamaño es un factor que también ayuda a los gestores de comunicación a contener la crisis por contagios e infodemia, ya que son muy puntuales los casos que se presentan y se pueden abordar prácticamente uno a uno.
5. Para la empresa F las emociones más presentes son: anticipación (7 apariciones), vigilancia (5 apariciones) y aceptación (4 menciones). Según Losada (2018), las emociones tienen un gran poder en el proceso de gestión y reacción entre la organización y sus públicos. En este sentido esta empresa se muestra más dura que las demás, al ser muy puntual y cargada hacia la función de informar. Si bien la utilidad de la aceptación es crear comunidad y esto en combinación con la anticipación y la vigilancia es positivo, la empresa F, fue la que tuvo más apariciones de la emoción miedo y pocas donde demuestre confianza hacia sus colaboradores.
6. Tanto la empresa K como F hablan de sanciones al no acatar las medidas, pero el hecho de que K se comunique con admiración (3 apariciones) y confianza hacia su público interno genera una conexión empática favorable para la efectividad de la comunicación.

La figura 17 ilustra la frecuencia de las emociones presentes en el análisis de los comunicados de las tres empresas.

**Figura 17. Frecuencia de las emociones presentes en los comunicados de las tres empresas**



Fuente: elaboración propia

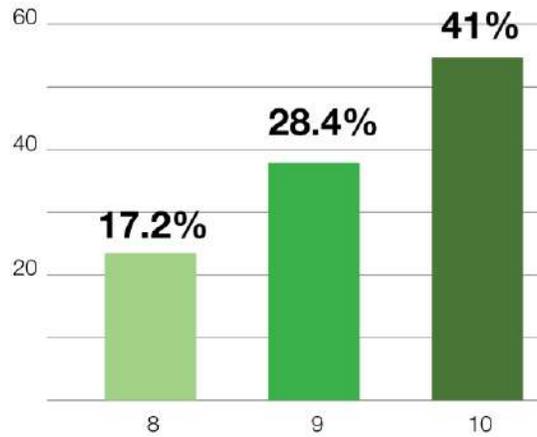
### 5.6.3 Resultados de los cuestionarios (fase cuantitativa y de triangulación)

Las primeras preguntas aplicadas en los cuestionarios se enfocaron en conocer la realidad de la comunicación previo a la pandemia. Aquí se presentan los resultados a partir de la pregunta cinco que considera los primeros días de la cuarentena impuesta por las autoridades federales.

Con respecto a la pregunta ¿Hubo algún comunicado por parte de la empresa o de algún directivo sobre las medidas que se adoptarían en una etapa inicial para responder a la crisis de salud?, el porcentaje de respuesta afirmativa combinada es del 97.3%. Además, la efectividad del comunicado fue calificada mayoritariamente por arriba del 8 en las tres empresas, tal y como se puede ver en las gráficas siguientes:

**Gráfico 7. Efectividad comunicado inicial empresa K**

Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿cómo calificaría este comunicado? Use el cero en

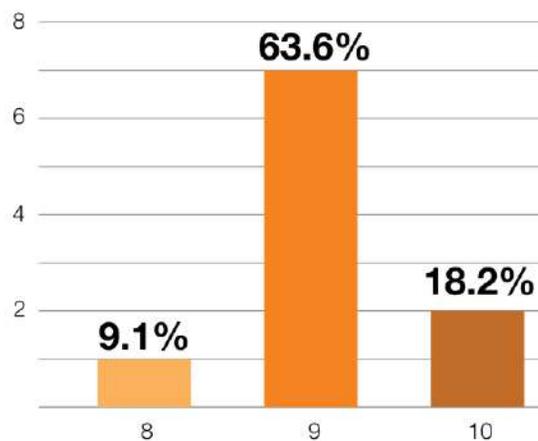


vaso de que no existiera un comunicado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

**Gráfico 8. Efectividad comunicado inicial empresa B**

Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿cómo calificaría este comunicado? Use el cero en

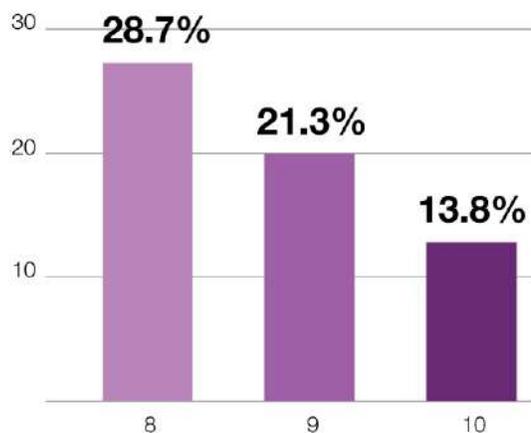


caso de que no existiera un comunicado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

**Gráfico 9. Efectividad comunicado inicial empresa F**

Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿cómo calificaría este comunicado? Use el cero en



caso de que no existiera un comunicado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

En lo que se refiere a la pregunta ¿Recibió instrucciones formales de su jefe directo sobre cómo sería la forma de trabajo a distancia? por ejemplo: frecuencia de las reuniones, uso de cámara en las plataformas de reuniones, horario de llamadas, etc., el porcentaje de respuesta afirmativa combinada es del 88.9%, lo que deja ver que hubo menos indicaciones de parte de los jefes directos hacia los colaboradores que de la empresa o dirección general hacia ellos. Esto pone en riesgo la estrategia de comunicación planteada por quienes se hacen cargo de ella y que los líderes parecen no haber entendido su rol como facilitadores de conversaciones y compromisos (Xifra, 2020).

En otro orden de ideas y de acuerdo con lo expresado en las entrevistas y *focus groups*, las tres empresas presentaron problemas de orden operativo y logístico cuando hubo que trasladarse al teletrabajo, sobre todo en las primeras semanas. La Tabla 18 da cuenta de cuáles fueron las principales dificultades enfrentadas y la calificación que los participantes le asignaron a cómo se solventaron en un grado que iba del pésimo al excelente. En la siguiente tabla se

incluyen las tres respuestas principales con respecto a dificultades y la respuesta mayoritaria en cuanto a cómo se resolvieron.

**Tabla 18. Principales dificultades y cómo se solventaron**

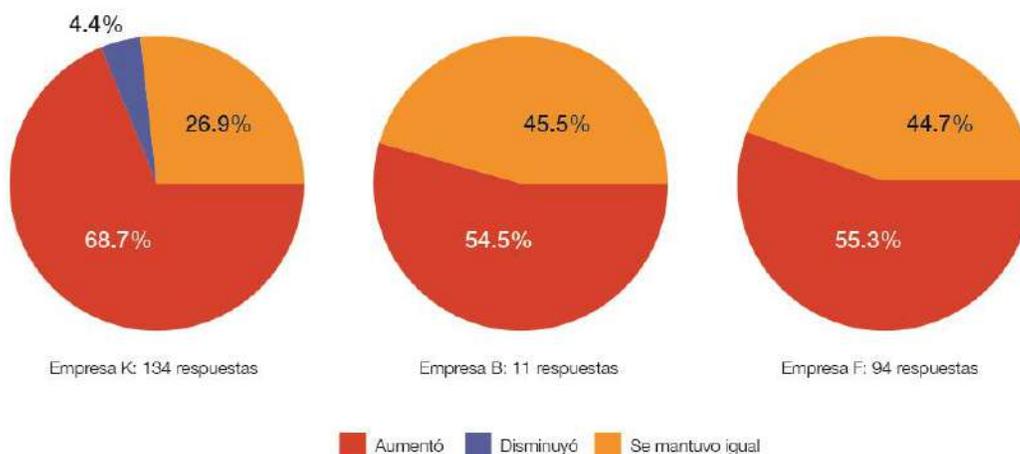
<b>Empresa</b>	<b>Dificultad 1</b>	<b>Dificultad 2</b>	<b>Dificultad 3</b>	<b>No hubo dificultades</b>	<b>Percepción sobre cómo se resolvieron</b>
<b>K</b>	Problemas de conexión 61.9%	Actividades sin coordinación 9.7%	Falta de comunicación 3%	20.9%	Buena 37.3%
<b>B</b>	Problemas de conexión 72.7%	Falta de comunicación 18.2%	Sobre control 9.1%	0%	Muy buena 54.5%
<b>F</b>	Problemas de conexión 30.9%	Falta de comunicación 24.5%	Gente que se quita el cubrebocas 6.4%	27.7%	Buena 35.1

Fuente: elaboración propia

Para las tres empresas las dificultades de conexión fueron el problema principal, lo cual concuerda con los resultados de las entrevistas. La empresa B tuvo muchos problemas debido a sus servidores y las fallas de luz, en tanto que a la empresa F le tomó tiempo encontrar la mejor manera de que sus empleados trabajaran a distancia con los equipos de cómputo en la planta y el hecho de que tuvieran que esperar a que alguien encendiera las computadoras en la fábrica, también contribuyó a los problemas que se presentaron.

En lo que se refiere a las juntas de trabajo. La percepción de los colaboradores de las tres empresas es que aumentaron, el 59.5% de la muestra estuvo de acuerdo con esa afirmación. La compañía con el porcentaje más alto de respuesta hacia aumentó fue k con un 68.7%. A continuación se presentan los resultados de las organizaciones informantes.

En su percepción el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo...



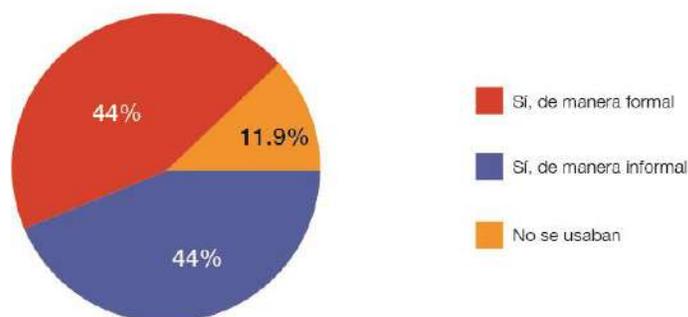
**Gráfico 10. Número de juntas**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

El trabajo desde casa aumentó de reuniones de trabajo. Esto coincide con los hallazgos de las entrevistas y los *focus groups* ya que la dinámica de ir físicamente al lugar de alguien a tratar alguna cuestión se eliminó y fue sustituida por reuniones cortas vía las plataformas de video llamadas. También algunos departamentos implementaron más juntas de seguimiento a raíz de la pandemia.

Con respecto al uso de grupos en plataformas sociodigitales o de mensajería instantánea en el caso de ambas empresas hay un alto porcentaje de respuestas hacia el uso formal. Sin embargo, los líderes entrevistados aseguran que, aunque existen, los grupos de WhatsApp no son un medio formal. Esto hace evidente una discrepancia entre la percepción de los gestores de la comunicación y el resto de los empleados. Pese a este desconocimiento sobre lo formal o no de la aplicación, es innegable que el aumento en su uso y el cambio en su dinámica tuvo resultados positivos para todas las empresas ya que, en promedio, un 69.6% de los encuestados considera que es un medio efectivo de comunicación y esto coincide con los resultados de los instrumentos cualitativos. De hecho, los grupos de WhatsApp se perfilan como una herramienta que permanecerá en las organizaciones aún cuando termine la crisis de salud. A continuación se incluyen las gráficas para cada empresa con los resultados correspondientes al uso de WhatsApp.

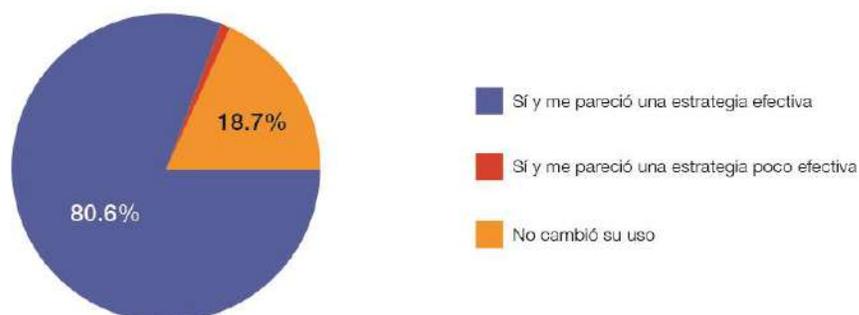
En su percepción los grupos de WhatsApp y Facebook ¿se usaban antes de la crisis de la COVID-19?  
134 respuestas



**Gráfico 11. Uso de grupos de WhatsApp empresa K**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

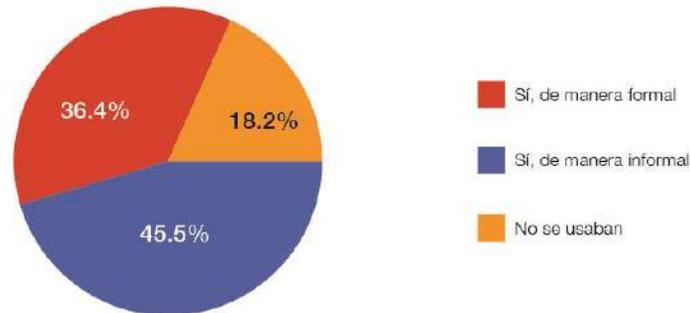
¿Cambió su uso durante la contingencia?  
134 respuestas



**Gráfico 12. Percepción sobre los cambios en el uso de WhatsApp empresa K**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

En su percepción los grupos de WhatsApp y Facebook ¿se usaban antes de la crisis de la COVID-19?  
11 respuestas

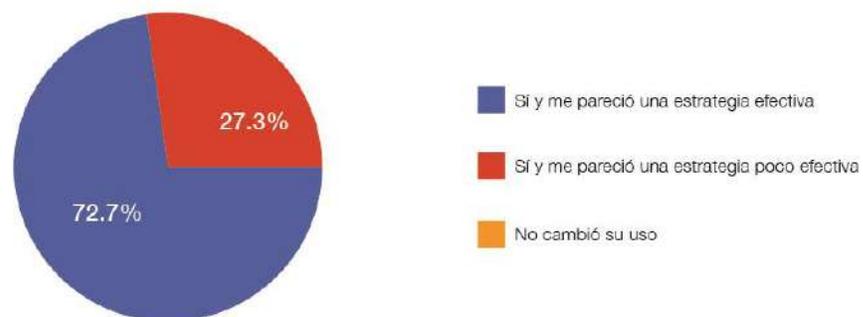


**Gráfico 13. Uso de grupos de WhatsApp empresa B**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

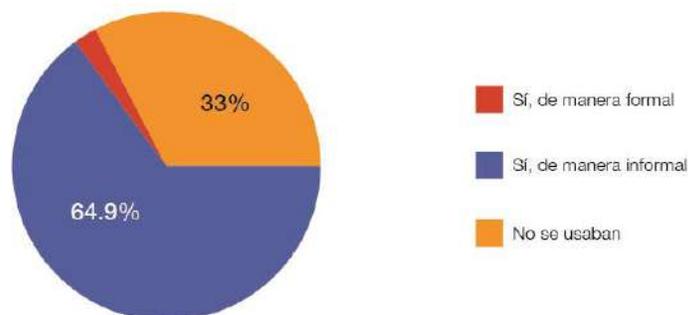
**Gráfico 14. Percepción sobre los cambios en el uso de WhatsApp empresa B**

¿Cambió su uso durante la contingencia?  
11 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

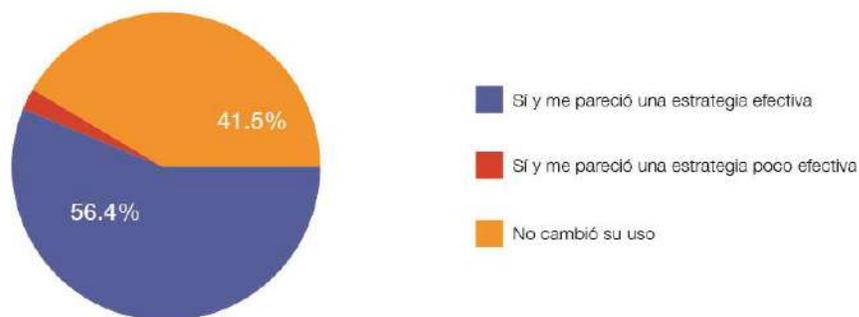
En su percepción los grupos de WhatsApp y Facebook ¿se usaban antes de la crisis de la COVID-19?  
134 respuestas



**Gráfico 15. Uso de grupos de WhatsApp empresa F**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

¿Cambió su uso durante la contingencia?  
11 respuestas



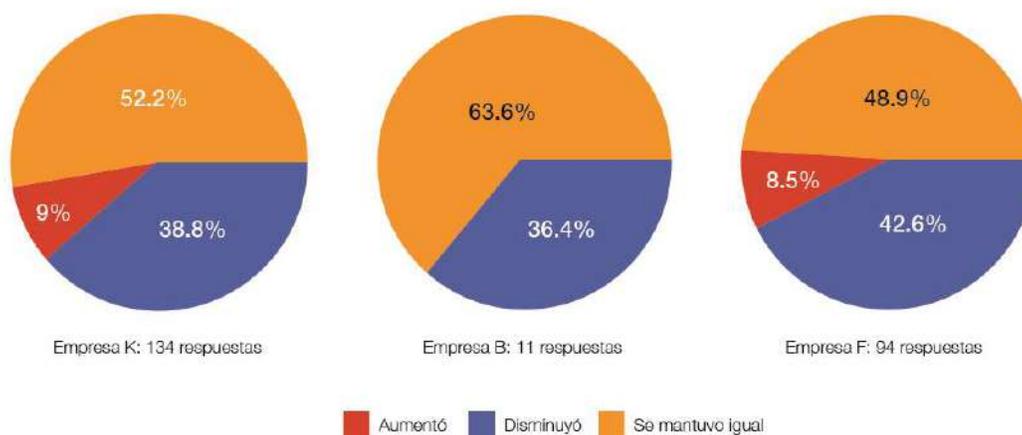
**Gráfico 16. Percepción sobre los cambios en el uso de WhatsApp empresa F**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Además de los grupos de WhatsApp, otro aspecto a destacar en los cuestionarios, es el sentido de pertenencia. De acuerdo con expertos de la comunicación interna, Bosovsky, Costa y Formanchuk (2020), mantener esta conexión con la empresa debe ser una de las principales preocupaciones de los gestores de la comunicación interna. La duración de la pandemia y el tiempo que se ha estado lejos del lugar del trabajo y de todo lo que ahí acontece en términos de socialización, puede verse amenazado.

Afortunadamente para las empresas informantes la mayoría de los colaboradores considera que el sentido de pertenencia permaneció igual 54.9% y únicamente el 5.83% de la muestra piensa que ha disminuido.

En este momento de la crisis el sentido de pertenencia...



**Gráfico 17. Sentido de pertenencia**

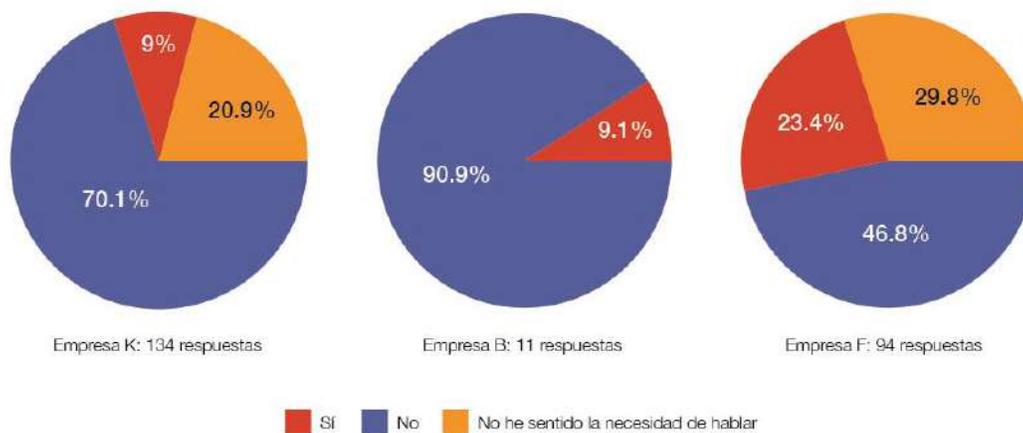
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

En cuanto a los rumores o noticias falsas, hay un consenso importante sobre su poca presencia, ya que en promedio el 73.83% de los encuestados considera que no han estado presentes en el tiempo que ha durado la crisis sanitaria. Esto puede deberse en parte a la distancia física y a que los grupos de WhatsApp, según lo presentado anteriormente, han cambiado su uso y transmiten mensajes de interés para los colaboradores, quienes además tienden a verlos como un medio formal. Esto coincide con lo encontrado en los *focus groups* y las entrevistas. Sin

embargo, en los instrumentos cualitativos se hizo referencia a que, cuando están presentes, estas voces tienen que ver con el miedo a posibles contagios o el estado de salud de las personas que tienen COVID-19 o se ausentan por alguna razón.

Por otro lado, se les preguntó a los encuestados si durante la contingencia se sintieron escuchados por sus compañeros, jefe directo o alguna otra persona de la empresa. La respuesta preponderante en las tres empresas es sí. Sin embargo, en el caso de la empresa F el 23.4% de los encuestados afirma que no. Esto coincide con el hecho de que esta compañía es la peor calificada en la efectividad de la comunicación, es notorio además que los comunicados tienen un tono más informativo y menos empático. A continuación se presentan las gráficas con estas respuestas.

Durante la contingencia ¿se ha sentido escuchado por sus compañeros, jefe directo o alguna otra persona de la empresa?



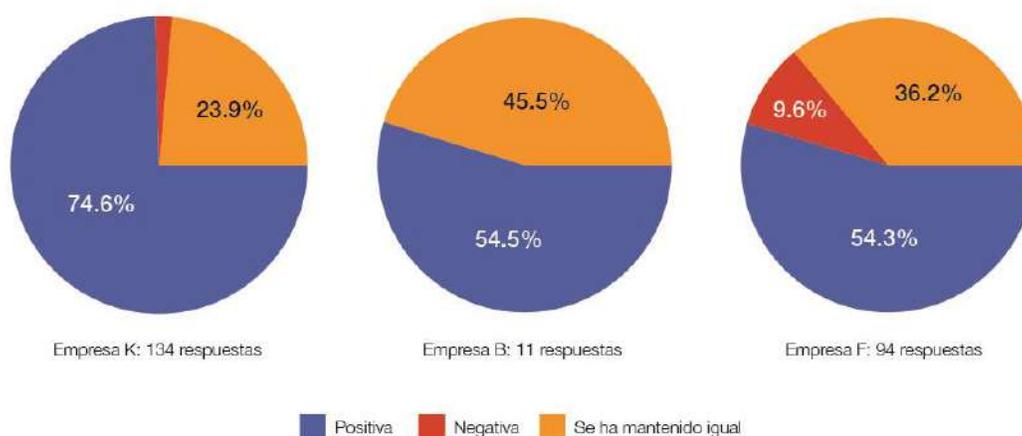
**Gráfico 18. Escucha**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Las preguntas finales del cuestionario se dedicaron a evaluar la efectividad de las medidas adoptadas y la percepción sobre los cambios en la gestión de la comunicación. Al respecto el 61.1% de los participantes considera que la comunicación interna cambió de forma positiva. Esto concuerda con los resultados de los otros instrumentos y reconoce el esfuerzo del personal clave por mantener efectivamente informados a los públicos internos.

La empresa K es la mejor percibida en este aspecto, ya que el 74.6% de los encuestados percibe un cambio positivo, le sigue la empresa B con un 54.5% y de forma muy cercana la empresa F con un 54.3%.

¿Le parece que la comunicación de la compañía se modificó de manera positiva o negativa a raíz de la crisis?



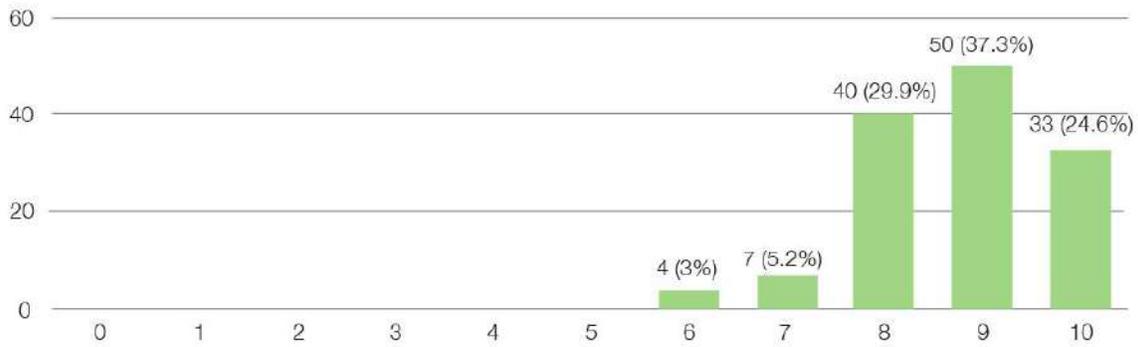
**Gráfico 19. Cambios en la comunicación interna**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Finalmente, el cuestionario buscó cerrarse con una pregunta similar a la de inicio a fin de comprobar si tras contestar el cuestionario había un cambio en la respuesta de percepción en la evaluación de la comunicación interna: Después de estos meses de crisis provocada por la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna?. En promedio la respuesta en este momento de la crisis, y de todas las medidas que se aplicaron, se ubicó de la siguiente forma: K 8.75 (+.38), B 8.72 (+.54) y F 7.36 (+.46). Aunque el aumento no es muy amplio, los resultados son positivos y hablan de la capacidad de adaptarse de estas compañías y más importante aún, la imagen que están construyendo hacia sus públicos internos. Ellos reconocen que la situación no ha sido sencilla y que ha habido dificultades. Sin embargo, perciben un esfuerzo por parte de quienes gestionan la comunicación.

Después de estos meses de crisis provocada por la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna?

134 respuestas

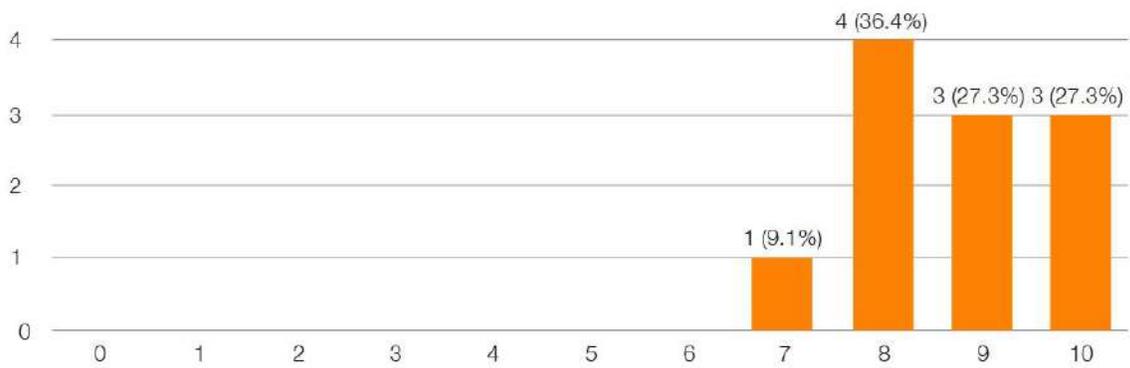


**Gráfico 20. Efectividad de la comunicación después de la crisis empresa K**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Después de estos meses de crisis provocada por la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna?

11 respuestas

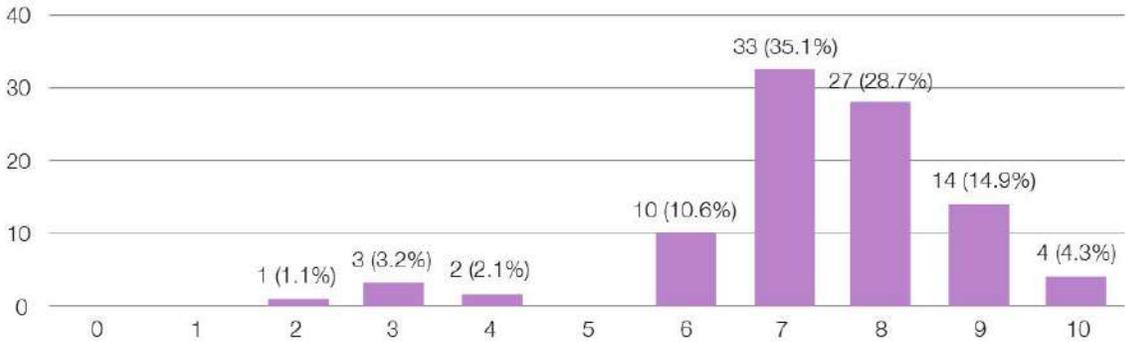


**Gráfico 21. Efectividad de la comunicación después de la crisis empresa B**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Después de estos meses de crisis provocada por la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna?

94 respuestas



**Gráfico 22. Efectividad de la comunicación después de la crisis empresa F**

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Forms

Los cuestionarios no solo sirvieron para triangular, también dieron luz sobre algunos aspectos que se incluyen en las conclusiones.

# Conclusiones

Con base en los resultados de los instrumentos aplicados se logró responder a las preguntas de investigación y pueden señalarse los siguientes constructos:

**La crisis provocada por la COVID-19 modificó la gestión de la comunicación interna a partir de una adopción acelerada de medios digitales y de una revalorización del rol de las y los gestores.**

La crisis sanitaria puso a prueba a las organizaciones en todos los niveles, desde el operativo, hasta el financiero y la comunicación no fue la excepción. Sin embargo, el valor de la disciplina, aunque siempre ha sido definida como estratégica, fue más evidente y se requirió de ella para maximizar oportunidades y resolver problemas (Salas, 2011).

La identidad corporativa se vio retada por la enorme cantidad de información proveniente de diferentes medios sobre la pandemia. Así, la comunicación interna debió aportar certidumbre y reforzar los valores corporativos (Capriotti, 2013), además de enmarcar las pautas de acción en un contexto incierto en donde se adoptó una forma reactiva de trabajo en casa (Pérez Chavarría, 2021). Las tres empresas hicieron esfuerzos conscientes, aunque no siempre exitosos, por mantener una comunicación transparente (Men en Li et al, 2020), es decir: comprensible, informativa y participativa, sobre todo buscando reducir la ansiedad y las malas interpretaciones.

La búsqueda de una congruente comunicación simbólica y conductual (Capriotti, 2013) hizo que las tres empresas que fueron parte de esta investigación, formaran comités para afrontar la crisis sanitaria y en todos ellos se incluyó a la comunicación como un rol fundamental dentro de estas comisiones emergentes. Mediante el replanteamiento del rol de la persona encargada de esta tarea, se buscó trascender no solo en cuanto a la pertinencia y oportunidad de ciertos mensajes, sino también en aportar certeza y perpetuar el propósito corporativo (Villafañe, 1999).

Basado en todos estos esfuerzos, la efectividad de la comunicación interna fue mejor calificada por los informantes después de las primeras etapas de la pandemia que antes de ella. La disciplina de la comunicación en las empresas debería aprovechar esta inercia para crear un nuevo marco de acción de la comunicación interna; Pradhan (2020) sugiere que los ejes de este nuevo modo de actuar sean el aprendizaje, el compromiso, el conocimiento y el reconocimiento.

Habría que añadir además, la apertura al uso de las TIC que a ojos de Formanchuck (2020) y Cusot y Faconi (2016) son una plataforma para potenciar una comunicación efectiva.

Desde que el internet se convirtió en habitual en el entorno corporativo, la comunicación interna debió incorporar al ecosistema mediático alternativas digitales. Esta transformación ha sido lenta (Gavilán, *et al.* 2018) y aunque la pandemia aceleró esta brusca incorporación, la comunicación interna debe ser planeada y proactiva, adaptándose a los colaboradores-prosumidores y considerando la turbulencia del entorno. En concordancia con las aportaciones de Pulido y Benitez (2016), Costa (2020) y Formanchuk (2020) las herramientas tecnológicas deben utilizarse para favorecer un intercambio comunicativo basado en la confianza y buscando ser un soporte para la realidad laboral en donde el trabajo en casa permanecerá, pero no estará exento de la yuxtaposición de roles propia de compartir un ambiente laboral y familiar.

También es importante tener en cuenta que las TIC han diluido la barrera entre los públicos internos y externos, estos roles a menudo se hibridan y los prosumidores se convierten en *stakeholders* (Gavilán, *et al.* 2018). El rumor se traslada a una arena virtual a partir del boca oreja *online*. Estos retos pueden ser afrontados mediante la adopción de modelos de crisis que han sido probados incluso en entornos de desequilibrio sanitario, como el Modelo Integrador de Comunicación de Crisis de Riesgos y Emergencias (SCCT, por sus siglas en inglés) propuesto por Reynolds y Seeger en 2005.

**Las principales tecnologías de comunicación que se aplicaron durante la pandemia fueron los grupos de WhatsApp y las prácticas de trabajo desde casa. Estas implementaciones permanecerán terminada la emergencia de salud.**

Uno de los cambios más importantes en cuanto a TICs se refiere, es que en las tres empresas informantes se implementaron por primera vez grupos de WhatsApp como un canal de comunicación con potencial y que transita entre lo formal e informal y aún con reglas de funcionamiento que definir y comunicar.

Otros esfuerzos incluyeron un boletín electrónico mensual, envíos de comunicados a través de WhatsApp y correo electrónico, juntas semanales informativas sobre la pandemia y tableros análogos y digitales.

Las tecnologías y prácticas que permanecerán en las organizaciones son, en primer lugar, el trabajo desde casa no solo como una estrategia de emergencia ante ciertos acontecimientos, sino como una práctica que permitirá un mejor balance de vida de los colaboradores. Sin embargo, deberá replantearse considerando la nueva normalidad y mediar otro tipo de interacciones para que tanto empresa como público interno, encuentren un equilibrio entre esta forma de trabajo y la continuidad de los proyectos organizacionales (Pérez Chavarría, 2021)

En este sentido, los colaboradores de la empresa B encontraron en la plataforma de gestión de proyectos ClickUp un canal adicional para comunicarse ampliando el uso que ya le daban y encontrando nuevas herramientas que ya estaban presentes en ese software, pero que no habían sido utilizadas previo a la pandemia. Este descubrimiento permitió, a decir de los entrevistados y participantes en el *focus group*, trabajar con mayor organización y celeridad desde casa.

En segundo lugar, el WhatsApp seguirá siendo utilizado, aunque también necesita de ciertas definiciones y parámetros, por ejemplo, deberá declararse como un medio formal si se pretende que forme parte del cotidiano y que todos los colaboradores participen en él. Esto es interesante porque abre discusiones sobre la propiedad del equipo, la posibilidad de usarlo en espacios y momentos donde antes estaba prohibido y sobre todo el acceso a internet.

Xifra (2020) predice que la pandemia hará surgir nuevas técnicas de comunicación interna derivadas sobre todo, por la adopción del teletrabajo. Estas nuevas maneras de comunicarse incluirán los servicios de soluciones en la nube, sobre todo lo que se refiere al *software as a service*, un modelo de distribución de software alojado en los servidores de la empresa, pero con acceso desde internet a cualquier lugar y también aplicaciones virtualizadas y programas para reuniones en línea. Esto concuerda con los resultados encontrados en esta investigación. Sin embargo, después de esta etapa emergente y desordenada, las empresas informantes deberán tomar en cuenta sus procesos, la familiaridad de los colaboradores con las TIC y sus posibilidades económicas y logísticas para planear una implementación ordenada de estos recursos.

En suma, los colaboradores percibieron de forma positiva las modificaciones en la gestión de la comunicación a raíz de la crisis de la COVID-19 y, en opinión de los colaboradores, el sentido de pertenencia no disminuyó.

## **Las comunidades de práctica digitales informales son fundamentales para fomentar la integración, el sentido de pertenencia y la permeabilidad de la cultura corporativa.**

Además, están íntimamente ligadas a las nuevas tecnologías, como lo es el WhatsApp. Su papel dentro de la crisis tuvo dos matices: informar y compartir datos oficiales (emitidos por la empresa) y no oficiales sobre la pandemia y continuar con las prácticas y hábitos propios de la cultura organizacional que se vieron diluidos por la necesidad de trabajar desde casa. Hubo al menos dos casos, referidos en las entrevistas y *focus groups*, en donde los informantes hicieron alusión a compañeros que se integraron a la empresa comenzada la pandemia y aún así pudieron conocer la cultura corporativa y tener cierto sentido de pertenencia con ella. Esto en mucho fue posible gracias a estos grupos informales que se formaron a partir de la contingencia o que ya existían y, por la situación, ampliaron su operación. Xifra (2020) urge a las instituciones a identificar a estas comunidades internas y establecer lazos positivos con ellas.

Estos grupos de colaboradores comparten características operativas y sociales y también, de acuerdo a Losada, Peñacoba y Knight (2007), están íntimamente ligados con las emociones y sus funciones adaptativa, social y motivacional, facilitando los comportamientos esperados, la interacción con otros y energizar la conducta (De Andrade y Gómez, 2020).

Desafortunadamente, el acceso a las comunidades de práctica digitales informales fue difícil y factores como la confidencialidad y el control que ejercen las empresas, son barreras que hay que romper si se quiere estudiar a profundidad este tema.

## **La crisis sanitaria y las implementaciones de nuevas prácticas reconfiguraron la comunicación interpersonal trasladándola a un plano completamente digital.**

Los colaboradores de una organización son un colectivo que tiene una identidad social común (Cuenca y Verazzi, 2018) que manifiesta la cultura corporativa: el marco que funge como organizador de las experiencias (Rizo, 2012). A partir del confinamiento, estas vivencias se trasladaron al plano *on line*, haciendo que las interacciones más casuales, como tomar café, fumar y comer con los compañeros, se perdieran. Sin embargo, nuevos rituales emergieron, por ejemplo la empresa B no dejó que su festejo de Navidad se perdiera y lo trasladó a lo virtual. Este evento muy esperado por los empleados, incluía amigo secreto y otras prácticas propias de

la temporada navideña, que se adaptaron a Zoom, incluso se usó la plataforma Uber para hacerles llegar a todos regalos y comida que fueron compartidos a través de una video llamada.

Tal y como menciona Coslada (2002) ser parte del acontecer de la empresa no solo hace a los colaboradores conscientes de la percepción externa de los productos y servicios de su empleador, también configura códigos compartidos que son transmitidos aun cuando las interacciones no sean cara a cara. Es decir, la confianza, el control mutuo, el compromiso con la relación y la satisfacción, aspectos de las relaciones interpersonales mencionados por Grunig y Huang (2020), se mantuvieron a pesar de no estar físicamente en los centros de trabajo. Aquí jugaron un rol crucial las comunidades de práctica digitales informales, al permitir crear nuevos hábitos virtuales como compartir memes o ponerse de acuerdo para celebrar el cumpleaños de algún compañero enviándoles flores y/o pastel.

### **Aportes del estudio al campo de la comunicación y la cultura digital.**

Uno de los principales aportes de esta tesis es la adopción del concepto de comunidad de práctica añadiéndole los términos informal y digital. Este podría considerarse como un público interno distinto, que nace de la organización, pero que tiene sus propias reglas de operación que no necesariamente concuerdan con las prácticas corporativas, empero sí tienen influencia en la cultura organizacional y pueden ser aliadas en situaciones de crisis.

Otra contribución de este trabajo es que demuestra que la comunicación interna es parte ya de la cultura digital y esta utiliza las tecnologías de información y comunicación. Los colaboradores de una empresa pasan un tercio de su día siendo parte de ella y su personalidad y valores se entretajan y transforman a la cultura corporativa. También tienen un papel distinto, ya no son solo observadores, son prosumidores: se expresan y modifican la reputación corporativa. La línea entre lo externo e interno cada vez es más delgada y poco clara, un tema que merece seguir siendo explorado.

Metodológicamente hablando, la matriz de análisis de sentimientos puede ser útil para que las empresas evalúen sus comunicados antes de ser emitidos y también puedan entender que las emociones tienen una utilidad y se presentan por un motivo. Sin duda, podría convertirse en algo

más grande o contribuir a la creación de una herramienta de análisis más robusta creada nítidamente en español.

### **Valoración de la experiencia de investigación**

Esta investigación fue muy afortunada porque los informantes estaban dispuestos e interesados en colaborar y conocer el impacto de sus estrategias ante la crisis de la COVID-19. Sin embargo, el estado del arte y la bibliografía disponible dan cuenta de que la comunicación estratégica, pero sobre todo la interna, no son muy investigadas, quizá por su estrecha vinculación a la praxis. Es más frecuente encontrar análisis e investigaciones por parte de consultores, empresas de capacitación o asociaciones profesionales. Esto da lugar a otro conflicto y es la forma en que se usan y acuñan los términos pues hace falta una mayor armonización de conceptos entre la teoría y la práctica.

También fue notorio en el fluir de los datos y la relación con los informantes, cuando una empresa tenía una organización jerárquica muy vertical. Había ganas de contribuir, pero las decisiones no dependían de una sola persona. Otra cosa que fue clara es que no todas las empresas tienen un encargado oficial de la comunicación y esto permite a esta investigación aportar una mirada de su necesidad y trascendencia.

Esta experiencia ha permitido además, identificar líneas de investigación para posteriores estudios, entre las que destacan:

- Indagar más sobre las comunidades de práctica digitales informales y su trascendencia en la vida organizacional.
- El uso de WhatsApp y otras plataformas digitales en el contexto organizacional.
- Las emociones y su influencia en la comunicación interna.
- Comunicación de crisis y cultura digital.

Después de toda la experiencia de investigación, la que aquí escribe considera que la comunicación bien gestionada y honesta es fundamental para construir lugares de trabajo armónicos y productivos. Los medios sociodigitales están reconfigurando las fronteras entre lo interno y externo y vale la pena seguir indagando este fenómeno.



# Referencias

Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. Editorial UOC.

Andrade, H. (2012). Definición y alcance de la comunicación organizacional en Fernández Collado, C. (coord.). La comunicación en las Organizaciones. México, Trillas. p. 11-17.

Barbour, Rosaline. (2013). Los grupos de discusión en investigación cualitativa. España: Morata. PP. 23-40, 70-106.

Benavides, J. (2001). Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación en Morales, F. (coord.), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 19-46.

Bourdieu, J; Chamboredon, J; y Passeron, J. (2013). El oficio del sociólogo. México, Siglo XXI.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116,183–187.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa (4ª edición). Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Castells, M. en Cortina, A. (2003). Construir confianza : ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Madrid: Trotta.

Collins, J. y Porras, J. Empresas Que Perduran. Principios Exitosos de Compañías Triunfadoras. México, Norma.

Coobs, T. (2018). Ongoing Crisis Communication Planning, Managing, and Responding. Texas, Estados Unidos. SAGE Publications.

Costa, J. (2001). El director de comunicación: la nueva figura central de la empresa del siglo XXI en Morales, F. (coord.), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 47-66.

Cusot, G y Falconí, G. La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0 (junio 2016). ESTRATEGAS/Investigación en Comunicación, p. 57 a 68. Madrid: UDLA

Flick, U. (2004) . Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata

Formanchuck, A., Costa, J. y Bosovsky, G. (productores), (2020). *Estrategias de Comunicación en tiempos de crisis* [video]. <https://formanchuk.com/todosignifica/comunicacion-en-tiempos-de-crisis/>

Hamui-Sutton y Varela-Ruiz. (Septiembre de 2012). La técnica de grupos focales. Investigación en educación médica, 2, 55-60.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. Metodología de la investigación (6ª edición). México: Mc Graw Hill.

- Herrera, M. (29 de enero de 2010). La comunicación como objeto de estudio: entre las relaciones humanas y los medios. *Ciencia ergo sum*, 17-2, 197-204.
- Gabelas, J. A. Y Marta-Lazo, C. (2016). *Comunicación digital: un modelo basado en el factor relacional*. España. Editorial UOC.
- Galindo Cáceres, J. (2011). Reseña de "Estrategias de Comunicación" de Rafael Alberto Pérez. *Razón y Palabra*, núm. 75, Quito, Universidad de los Hemisferios.
- Gavilán, D., Abril, C. y Avello, M. Nuevas tendencias en la comunicación interna en Pintado, T. y Sánchez, J. (coords.) *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid, Esic Editorial, p. 181-215.
- Gutiérrez García, E. (2014). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Editorial UOC. <https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/56705?page=3>
- Hernández Sampieri, R. (2012). *La comunicación organizacional y la cultura corporativa* en Fernández Collado, C. (coord.). *La comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas. p. 98-123.
- Jensen, K. (2014). *La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*, México, FCE - Fondo de Cultura Económica, 2014.
- Kreps, G.(1999). *La comunicación en las organizaciones*. Nueva York, Longman.
- Levy, P. (2007). *Cibercultura: la cultura de la sociedad digital*. México, Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Liamputtong , P. (2015). *Focus Group Methodology: Principles and Practice* . Londres: SAGE Publications Ltd .
- López Barbosa, R. R. (2019). *Análisis de sentimientos en textos de opinión: una evaluación práctica*. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. <https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/130016?page=22>
- Losada Díaz, J. (2018). *(No)Crisis: comunicación de crisis en un mundo conectado*. Editorial UOC.
- Lugo, N. (2016). *Diseño de narrativas transmedia para la transalfabetización: Tesis Doctoral*. Barcelona: UPF.
- Manning, C. D., Mihai S., Bauer, J., Finkel, J., Bethard, J., y McClosky, D. (2014). *The Stanford CoreNLP Natural Language Processing Toolkit In Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics: System Demonstrations*, pp. 55-60.
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento y Gestión*. Núm. 20, Marzo de 2006.
- Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Savage, G. (1998). *Comunicación horizontal informal y rumor en* Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (coords.), *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*. México, Trillas, p. 69-83.
- Marsh, D. y Stoker, G. (1995). *Teoría y métodos de la ciencia política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica, comunicación para la innovación*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones.

- Miller, G. (1986). Ritos, roles, reglas y relaciones: ubicación de la persona dentro de la comunicación interpersonal en en Fernández Collado, C. y Dahnke, G (coords.). La comunicación humana ciencia social. México, McGraw-Hill. p. 27-49.
- Morales, F. (2001). Comunicación interna en Morales, F. (coord.), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 219-248.
- Nosnik, A. (1998). Comunicación, motivación y productividad en Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (coords.), Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial. México, Trillas, p. 69-83.
- Nosnik, A. (2012). Teoría de la Comunicación Productiva. Rosario, Homo Sapiens Ediciones.
- Papageorgiou, S. (2017). Coping with the Digital Evolution en Gregory, A. (coord.) Disrupting the function of internal communication: a global perspective. Canada, Kollektiv Inc., p. 83-88.
- Pérez Chavarría, M. (2015). Gestión de reputación corporativa en empresas mexicanas: realidades, perspectivas y oportunidades. Madrid. Llorente y Cuenca.
- Pérez, R. (2001). Estrategias de comunicación. Buenos Aires, Editorial Ariel.
- Plutchik, R. (2001). Integration, Differentiation, and Derivatives of Emotion. *Evolution and Cognition*, vol.7, núm. 2, 114 - 125.
- Plutchik, R. (1980). *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis* by Robert Plutchik. Washington: Harper & Row.
- Orozco, G. y González, R. (2011). Una coartada metodológica: abordajes cualitativos en la investigación de comunicación, medios y audiencias. México, Editorial Productora de Contenidos Culturales.
- Reynolds B. y Seeger, M. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model, *Journal of Health Communication*, 10:1, p. 43-55.
- Sánchez Gutiérrez, S. (2012). La comunicación interpersonal en las relaciones en Fernández Collado, C. (coord.). La comunicación en las Organizaciones. México, Trillas. p. 47-67.
- SA. COVID-19 and the world of work (1996-2020=). International Labour Organization (ILO). <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>
- SA. El Trabajador Digital en 2019: estudio de Citrix (septiembre de 2019). México. PandaAncha. <https://www.pandaancha.mx/noticias/el-trabajador-digital-2019-citrix-estudio-tendencias-infografia.html>
- SA. Glassdoor (2008-2020). Glasdoor, Inc. <https://www.glassdoor.com.mx/index.htm>
- SA. Google Meet (2020), Google. <https://apps.google.com/meet/>
- SA. Slack features (2020). Slack. <https://slack.com/intl/es-mx/features>
- SA. Microsoft Teams (2020). Microsoft. <https://www.microsoft.com/es-mx/microsoft-365/microsoft-teams/group-chat-software>
- SA. Workplace (2020). Facebook. <https://www.workplace.com/>
- SA. Zoom (2020). Zoom. <https://zoom.us/>

- Savage, G. (1998). Comunicación ascendente en Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (coords.), *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*. México, Trillas, p. 11-26.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación estratégica. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Núm. 33, Palermo, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, p. 17-22.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R. (1993). *Comunicación de Marketing Integradas*. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Scoblic, P. (2020). Learning from the Future: How to make robust strategy in times of deep uncertainty. *Harvard Business Review*. Vol. 98, núm. 4. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/bsi/results?vid=1&sid=178a8361-607b-4497-a896-6ae9aac15b1a%40pdc-v-sessmgr01&bquery=JN+%22Harvard+Business+Review%22+AND+DT+20200701&bdata=JmRiPWJ0aCZ0eXBIPTAmc2VhcmNoTW9kZT1TdGFuZGFyZCZzaXRIPWJzaS1saXZI>
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online Focus Groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48–60. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288>
- Sun, R., Li, J., Lee, Y. Y Tao, W. (2021). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*, 1-29.
- Utz, S., Schultz, F y Glocka, S. (2013) Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*. Elsevier.
- Valarezo, K; Valdiviezo, K; Córdova, J . (12 de abril de 2015). El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones. *Espacios*, 36, 9-33.
- Vargas, V. (1998). El proceso de comunicación en Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (coords.), *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*. México, Trillas, p. 11-26.
- Ventura, J. (2001). Comunicación corporativa en Morales, F. (coord.), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 161-218.
- Villafañe, J. (1999). *Identidad, imagen y cultura organizacional*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Weinberger, D., Levine, R., Locke, C., Searls, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto*. EUA, Basic Book.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades del práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Whitworth, B. (2017). The Digital Revolution in Internal Communication: How Technology is Changing the Face and the Pace of Employee Communication en Gregory, A. (coord.) *Disrupting the function of internal communication: a global perspective*. Canada, Kollectif Inc., p. 77-82.
- Xifra, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290220.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research . Design and Methods*. Case study research. Design and Methods (Third Edit, Vol. 26). California: SAGE Publications. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

# Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

Guía de la entrevista semi estructurada a personal clave<sup>9</sup> en la gestión de la comunicación

1. Antes de la crisis del COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?
2. En su empresa, antes de la crisis del COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? ¿Cuáles eran?
3. ¿Existían esquemas de teletrabajo? ¿Conocían plataformas de comunicación que apoyaran a esta modalidad?
4. ¿Cuánto tiempo les tomó la migración de la modalidad presencial al teletrabajo? ¿qué tipo de tecnologías de comunicación o infraestructura tuvieron que adquirir y/o implementar? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para la migración?
5. Una vez establecida esta forma de trabajo a distancia ¿a qué dificultades se enfrentaron con mayor frecuencia? ¿Cómo las solventaron?
6. Hablando de los líderes de la organización o posiciones que tienen personal a su cargo ¿se les dieron indicaciones especiales sobre las prácticas comunicativas que debían seguir para estar en contacto con los colaboradores?
7. ¿Alguna de las personas del equipo de liderazgo o con personal a su cargo se acercó al departamento de comunicación interna a hacer alguna petición específica o sugerencia sobre la gestión de la comunicación? ¿cuál fue?
8. En su percepción ¿aumentó el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo?
9. Como departamento de comunicación interna ¿se diseñó un plan específico para afrontar la contingencia o las acciones comunicativas se decidieron sobre la marcha?
10. ¿Se nombró a algún vocero de crisis interno?
11. ¿Se implementó algún nuevo medio o canal de comunicación?
12. Durante la contingencia ¿se midió el éxito de las iniciativas de gestión de la comunicación? ¿de qué forma?

---

<sup>9</sup> Para esta investigación se considera personal clave a: Director de comunicación, DirCom o similar, Gerentes de comunicación organizacional o corporativa, líder de comunicación interna, analista de comunicación, líder o gerente de relaciones públicas y/o de asuntos corporativos, analista de relaciones públicas y/o de asuntos corporativos.

13. Además de los medios de comunicación formales ¿tiene conocimiento sobre medios o plataformas informales que se hayan implementado?, por ejemplo un grupo de WhatsApp o Facebook.
14. Durante la contingencia ¿hubo que acallar algún rumor o noticia falsa?
15. ¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?
16. ¿Considera que hubo algún cambio en el sentido de pertenencia de los colaboradores? ¿de qué manera?
17. Después de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?
18. ¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna a pesar de que la crisis de salud termine?
19. Como miembro del equipo de comunicación interna ¿cómo se sintió durante la crisis, recibió algún tipo de ayuda psicológica o técnica?
20. Ahora que la crisis ha terminado ¿hubiera hecho algo distinto desde la gestión de la comunicación? ¿qué cosa?

## Guía temática para grupos de enfoque con colaboradores

1. Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?
2. En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? ¿Cuáles eran?
3. ¿Existían esquemas de teletrabajo? ¿Alguno de ustedes participó antes en esta modalidad de trabajo?
4. ¿Hubo algún comunicado por parte de la empresa o de algún directivo sobre las medidas que la empresa adoptaría en una etapa inicial para responder a la crisis? ¿cómo calificaría este comunicado?
5. ¿Recibió instrucciones formales de su jefe directo sobre cómo sería la forma de trabajo a distancia? por ejemplo: frecuencia de las reuniones, uso de cámara en las plataformas de reuniones, horario de llamadas, etc. ¿Fueron suficientes estas instrucciones? ¿Considera efectivas estas medidas?
6. Una vez establecida esta forma de trabajo a distancia ¿a qué dificultades se enfrentó su equipo de trabajo con mayor frecuencia? ¿Cómo las solventaron?
7. En su percepción ¿aumentó el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo?
8. En su percepción ¿disminuyó, se mantuvo o aumentó el tiempo efectivo de trabajo?
9. Hablando de grupos de WhatsApp y Facebook ¿estos se usaban antes de la crisis de la COVID-19? ¿cambió su uso durante la contingencia?
10. Antes del crisis de la COVID-19 ¿cómo diría usted que era el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo?
11. En cuanto al sentido de pertenencia, además de la distancia física ¿se sintió más cercano o más lejano a la compañía?, ¿considera que se mantuvo la integración y el espíritu de equipo (solo si consideraron que antes lo había)?
12. Además de los medios de comunicación formales ¿tiene conocimiento sobre medios o plataformas informales que se hayan implementado?, por ejemplo un grupo de WhatsApp o Facebook. ¿qué tipo de comunicación se da en estos grupos, de qué temas se habla?, ¿diría que es una forma de comunicación efectiva?

13. Durante la contingencia ¿se sintió escuchado por sus compañeros, jefe directo o alguna otra persona de la empresa?
14. Durante la contingencia ¿hubo algún rumor o noticia falsa que perjudicara el clima laboral?
15. ¿Le parece que la comunicación de la compañía se modificó de manera positiva o negativa a raíz de la crisis?
16. Después de las primeras etapas de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna? ¿qué factores influyen para asignar esta calificación?
17. ¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas deberían permanecer en la empresa a pesar de que la crisis de salud terminó?
18. Como miembro de la compañía ¿cómo se sintió durante la crisis, recibió algún tipo de ayuda psicológica o técnica?
19. ¿Cuáles diría que fueron los aciertos y desaciertos en la gestión de la crisis de salud por parte de su compañía? ¿Qué cosas hubiera hecho diferente desde su posición?

## Cuestionario para colaboradores (cuantitativo y herramienta de triangulación)

1. Antes de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna (siendo 0 muy deficiente y 10 excelente)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. En su empresa, antes de la crisis de la COVID-19 ¿utilizaban plataformas de comunicación digitales para la gestión de la comunicación? Seleccione cuáles:

Intranet	correo electrónico	newsletter o boletín digital	Red social corporativa (por ejemplo: Workplace o Yammer)	Plataformas de reuniones virtuales (por ejemplo: Zoom, Teams, Meet)	Ninguna	Otra ¿cuál?
----------	--------------------	------------------------------	--	---	---------	-------------

3. ¿Existían esquemas de teletrabajo o *home office*?

Sí

No

4. ¿Usted participó antes en esta modalidad de trabajo?

Sí

No

5. ¿Hubo algún comunicado por parte de la empresa o de algún directivo sobre las medidas que la empresa adoptaría en una etapa inicial para responder a la crisis?

Sí

No

6. Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿cómo calificaría este comunicado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. ¿Recibió instrucciones formales de su jefe directo sobre cómo sería la forma de trabajo a distancia? por ejemplo: frecuencia de las reuniones, uso de cámara en las plataformas de reuniones, horario de llamadas, etc.

Sí

No

8. ¿Fueron suficientes estas instrucciones?

Sí

No

9. Del 1 al 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente ¿Cómo calificaría la efectividad de estas medidas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Una vez establecida esta forma de trabajo a distancia ¿a qué dificultades se enfrentó su equipo de trabajo con mayor frecuencia?

Problemas técnicos de conexión o uso del programa	actividades sin coordinación	Falta de comunicación	Ninguna	Otra ¿cuál?
---	------------------------------	-----------------------	---------	-------------

11. En su opinión ¿estas dificultades se solventaron de forma?

Pésima	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
--------	---------	-------	-----------	-----------

12. En su percepción el número de juntas a partir de la adopción del teletrabajo

Disminuyó	Se mantuvo igual	Aumentó
-----------	------------------	---------

13. En su percepción los grupos de WhatsApp y Facebook ¿se usaban antes de la crisis de la COVID-19?

Sí, de manera informal	Sí de manera formal	No se usaban
------------------------	---------------------	--------------

14. ¿Cambió su uso durante la contingencia?

Sí y me pareció una estrategia efectiva	Sí y me pareció una estrategia poco efectiva	No
---	--	----

15. Antes del crisis de la COVID-19 ¿cómo diría usted que era el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo?

Pésimo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
--------	---------	-------	-----------	-----------

16. En su percepción el sentido de pertenencia

Disminuyó	Se mantuvo igual	Aumentó
-----------	------------------	---------

17. Durante la contingencia ¿se sintió escuchado por sus compañeros, jefe directo o alguna otra persona de la empresa?

Sí	No	No aplica
----	----	-----------

18. Durante la contingencia ¿hubo algún rumor o noticia falsa que perjudicara el clima laboral?

Sí	No
----	----

19. ¿Le parece que la comunicación de la compañía se modificó de manera positiva o negativa a raíz de la crisis?

Positiva	Negativa
----------	----------

20. Después de las primeras etapas de la crisis de la COVID-19 ¿Cómo calificaría la efectividad de la comunicación interna?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Como miembro de la compañía ¿qué emoción tuvo con más frecuencia?				
Ansiedad	Tristeza	Estrés	Incertidumbre	Tranquilidad

21. Durante la contingencia ¿recibió algún tipo de ayuda psicológica o técnica?	Sí, psicológica	Sí, técnica	Las dos	No
---	-----------------	-------------	---------	----

## Anexo 2: Citas más relevantes de las entrevistas

### ¿Cómo se modificó la gestión de la comunicación interna a partir de la crisis de la COVID-19?

He aprendido a ser más eficiente en la delegación de actividades para no tener tantas juntas. K1

Ya en el nivel de comunicación interna creo que hemos aprendido a ser más creativos en la manera de cómo usamos los canales. No sólo implementar más canales, sino cómo haces información más digerible, que les sea de más utilidad, de más relevancia para las diferentes audiencias que tienes. Desde hacer infografías explicando el correcto uso de lavado de manos, cubrebocas, cuestiones así hasta nuevas políticas de cómo darlas a conocer etc. Entonces hemos tenido que ser más creativos en cómo diseminar y hacemos los mensajes. K1

... cuando se implementó el esquema home office, sí hay una junta especial con todos los directores, con base en un protocolo, ellos deciden a quien mandar de home office, es decir, la primera vez se estableció como una meta que al menos se redujera la cantidad del personal de al menos 60% entonces seguridad e higiene hicieron un proceso de eliminación “tú colaborador puede trabajar desde casa, no, o sí” si sí, tu colaborador tiene alguna patología como obesidad, sí, no” y así...iban atravesando varios filtros y ahí veían qué personal podía hacer home office y a ese personal se le daba la indicación inmediatamente. K1

Yo creo que (el número de juntas) se mantuvieron, lo que sí creo que mejoró un poco es el tiempo. Porque había gente que estaba acostumbrada a tener juntas muy largas y se empezaba a notar que la gente ya no estaba poniendo atención, o tenían problemas con la recepción, el internet, en este caso había gente que en su casa tenía cuatro a cinco personas conectadas, trabajando o en la escuela, entonces se saturaba su red, también era muy difícil para ellos tener una sesión muy larga, estaban estos cortes o este internet intermitente que no permitía hacer la juntas eficientes, entonces yo lo que he observado es que han sido más rápidas ahora las juntas. K1

Ya en el nivel de comunicación interna creo que hemos aprendido a ser más creativos en la manera de cómo usamos los canales. No sólo implementar más canales, sino cómo haces información más digerible, que les sea de más utilidad, de más relevancia para las diferentes audiencias que tienes. K1

Otro equipo fue recursos humanos. Recursos humanos estuvieron con cada persona analizando las circunstancias de cada uno, en términos de tengo internet, tengo luz, una mesa. Entonces esa persona hizo todo un mapeo de lo que necesitaba cada quien. Después hubo una persona encargada a nivel técnico de habilitar el servidor que funcionaba vía LAN, lo habilitó para funciones externas, ese fue un equipo técnico de dos ingenieros, les pusimos nuevas IP's, nuevas contraseñas para poder habilitar el acceso a la información de manera remota. B1

Y firmaron un convenio de confidencialidad adicional a su contrato porque literalmente se llevaron la información de los clientes. Entonces, el equipo de recursos humanos fue quien estuvo con los abogados y nos hizo firmar estas cartas responsivas y una ampliación del convenio de confidencialidad. B1

Hay una dificultad muy severa que coincide con que están haciendo arreglos muy fuertes de infraestructura de la luz en donde físicamente está la oficina, abrieron toda calle y esto ha provocado problemas. Entonces, van dos nobreaks que se echan a perder y ayer tuvo que ir todo un equipo técnico a respaldar el servidor porque las descargas hicieron que fallara. Cada vez que se va la luz nosotros no nos podemos conectar vía remota al servidor, ese es un gran problema, un gran tema. B1

Yo creo que una vez a la semana se va la luz, es una cosa terrible. Por eso hoy, a las tres, va a ir un proveedor a poner una cosa como regulador súper pro que hace nos da tiempo de energía para alcanzar a hacer cosas. Tuve que comprar otra bahía de discos duros para respaldar la información y tener otro lugar de dónde sacarla. B1

Sí, hicimos diferentes grupos de WhatsApp e hicimos un grupo general. Entonces, cada semana hay reuniones con los líderes de las áreas, reuniones con finanzas y recursos humanos; hay reunión con los líderes de cuentas y hay reunión con los líderes de diseño. Ellos a su vez bajan ciertas indicaciones, entonces, hay al menos tres juntas vitales a la semana que yo dirijo. B1

Después cada 15 días hay una junta de toda la empresa, nos conectamos todos al mismo tiempo. En esa junta quincenal damos varios avisos importantes, a veces con presentación, a veces oral. Básicamente es como para volver a unirnos, volver a saludarnos, comunicarnos. Y también implementamos un programa de salud mental, ahí ellos tienen sesiones con una psicóloga profesional, a veces hacemos meditaciones por Zoom. B1

Creo que el acercamiento que hemos tenido en este tiempo ha sido mayor que el que se tenía antes. Creo que hemos renovado el contenido, hemos tenido más frecuencia, hay más frecuencia en las publicaciones. K3

Por ejemplo la comunicación por WhatsApp, ha sido esencial. No tanto por videollamada sino más bien por WhatsApp. K3

Se actualizaron unas lonas en producción con las medidas y se mandaron a hacer unos banners internos. Adicional a eso, hacemos unas reuniones mensuales en el comedor de la empresa y ahora se mandan unas cápsulas, unos videos, donde se muestran las principales novedades que hay en la empresa y se vuelve a hacer las recomendaciones de seguridad. K3

Creo que lo que más han tenido que enfrentar todas las áreas, incluyendo recursos humanos, es en medir la efectividad del home office. Hubo personas que se adaptaron muy bien al home office y es tal cual como si estuvieran aquí, o sea resuelven los problemas muy rápido, dan seguimiento a sus actividades de manera correcta, la comunicación con ellos es muy sencilla porque se implementó una plataforma que se llama Teams como Zoom, pero también hubo personas que el home office no los ayudó, empezamos a detectar que un reporte no se llenaba a tiempo o correctamente, o que empezaron a tener más fallas y inclusive se tomó la decisión de regresar a estas personas. K2

Y ya cada director o gerente estableció su esquema de trabajo con cada uno de sus colaboradores, por ejemplo, hay colaboradores que vienen dos veces a la semana, ahí es donde el gerente se junta con el colaborador para ir viendo sus avances. O hay colaboradores que duran los 15 días de home office, tenemos un esquema de 15-15-15 (15 días vienes, 15 días te vas, 15 días vienes, 15 días te vas...) y ya nosotros los gerentes establecemos cada qué nos vamos a juntar con ellos o cada vez que les vamos a monitorear su actividad, entonces ahí depende de cada área de cada departamento. K2

Mira como equipo, como K, tenemos un grupo de WhatsApp que se llama Brigada COVID, ahí el grupo de comunicación es el responsable de ir dando información sobre el COVID aprobada previamente por Seguridad e Higiene y Recursos humanos. También todos los lunes tenemos una junta del comité COVID o brigada COVID y en esa junta está el director general, el área de comunicación, el área de seguridad e higiene, los gerentes de áreas operacionales y nosotros que vamos monitoreando todas las cuestiones del COVID. K2

Tuvimos que hacer mucha publicidad, mucha mucha mucha publicidad, y muchas capacitaciones de las cuestiones del COVID, por ejemplo cuáles son los síntomas, qué tienes que reportar, por ejemplo si tienes un familiar que sospechas o tú mismo sospechas que tienes COVID, cuál es el procedimiento que tienes que seguir. Hicimos mucha capacitación en el correcto lavado de manos, en el correcto uso de uso del cubrebocas, y también tuvimos mucha capacitación. Ahí comunicación ayudó mucho porque aparte la capacitación se manda de manera semanal tanto al grupo de WhatsApp como al correo información de cuál es la importancia de mantener tu sana distancia, cuál es el uso correcto del cubrebocas, o los semáforos, por ejemplo cada semana se envía en que semáforo estamos. K2

Lo que hizo el departamento de recursos humanos, creó lo que llamamos la cápsula mensual. Entonces nos graban a las personas que formamos parte de la brigada, al director, al de seguridad, a ellos y a mí. Y ellos hacen un video y lo tramitan a través de intranet. K2

Uno fue lograr el home office, cómo proteger a todos. O sea romper ese paradigma en los socios. Los socios son... Es una empresa familiar, ¿no? Entonces romper ese paradigma de que la gente pueda hacer su trabajo en casa y puede dar resultados, fue muy difícil. Como no... No se animaban a decir "ah sí, ya váyanse". Pensaban, yo creo, que iba a salir todo de control. Entonces romper ese paradigma fue muy difícil. F1

Y fue como ahorita yo ya empiezo a comunicar casos confirmados. No está como nada definido, ha sido a base de pleito y empujón y así. Complicado, muy complicado. F1

Sí aumentaron (las juntas). Finalmente era la manera de comunicarnos con nuestro equipo, con las... o sea yo le llamo junta a tener la reunión por Skype, por ejemplo. ya todo era por Skype, entonces ya agendamos... por ejemplo yo cuando estaba en home office para poder ver un tema con alguien del equipo, hacía una reunión con alguien por Skype. entonces sí han aumentado las reuniones. F1

Otra cosa que tuvimos que hacer diferente: las juntas de indicadores y objetivos empresariales para personal administrativo se hizo con un tipo vídeo y le pusimos música como para que no estuviera tan aburrido. Creo qué quedó bien y esto se los mandamos por correo a todo el personal administrativo, las juntas de indicadores... hay cierta producción ya que ellos no tienen manera de un medio electrónico. F1

Se hicieron muchas infografías incluso sobre cómo hacer un buen home office, recomendaciones. "Tiene que ser un espacio aislado de tu habitación para que no te distraigas", cosas así. Todo este tipo de recomendaciones, reglamentos y procedimientos, se pudieron comunicar a tiempo, y siempre estuvimos mandando más información acerca de COVID, de home office como tal al personal por medio de correo electrónico. F2

Sí se incrementaron las juntas durante el home office, sí se mantuvieron pero las innecesarias se quitaron. Sí hubo un incremento, no significativo pero sí un incremento. F2

### **¿Cuáles son las nuevas tecnologías de comunicación y teletrabajo que se aplicaron en las organizaciones en respuesta a la crisis de salud?**

Para el teletrabajo Zoom en un principio fue la opción, pero después la vetaron porque salió esta noticia de que muchas cuentas gratuitas fueron hackeadas, entonces este corporativo lo vio como un riesgo para nuestra información y decidieron quedarse con Teams. En este caso, el corporativo adquiere licencias de Microsoft para cada uno de los usuarios que ingresan, sea cual sea su subsidiaria. K1

Tenemos un grupo de WhatsApp empresarial donde la gente se une de forma voluntaria, porque la empresa no da contactos personales, es un medio institucional pero no obligatorio. Pero si tenemos casi al 70% de la planta laboral dentro de nuestros grupos de WhatsApp y ha sido bastante fácil porque les hemos hecho llegar información y lo reciben muy bien: que si el uso de cubrebocas o la política de acceso a la planta para proveedores. Nos ha resultado bastante bien, yo creo que va a ser un canal institucional que vamos a conservar. Pues sí, a la gente le gusta tener, o encuentra muy fácil tener acceso a información en WhatsApp. Por supuesto tiene ciertas restricciones de seguridad, no compartir información por ahí que sea delicada. Y pues así hemos sorteado las posibles crisis de comunicación. Con seguimiento uno a uno y siempre apegándose a los protocolos definidos en los canales. K1

Algo que también ayudó mucho fue que el departamento de tecnologías de la información también pudo conectar las líneas de teléfono a las computadoras, entonces por ejemplo, las chicas de atención a clientes, que son las que procesan las comandas y los pedidos, pudieron implementar su home office, porque antes la excusa era de qué manera contestan el teléfono, porque reciben llamadas de manera frecuente. Entonces, con telefonía IP se pudo tener un teléfono virtual en su computadora. K1

... tuve que adquirir un módem de microondas porque hay una persona que no llegaba ningún otro tipo de internet a su casa, entonces tuvimos que comprarle un aparato para proveerle de internet. Y otra persona lo resolvimos (su acceso a internet) con una especie de BAM. B1

Hicimos una cuenta corporativa (de Zoom) y nos dimos todos de alta, todos tenemos el acceso premium. Hicimos el grupo de WhatsApp. B1

Se habló con ellos desde el corazón, desde el compromiso, desde todo esto. Se les avisó que nos íbamos a comunicar por esos lugares, por esas razones. Entonces ya había varios grupos (de WhatsApp) de B, así como de cuates. Y entonces dijimos vamos a hacer uno, un grupo que se llame B Oficial, nos vamos a comunicar así y así. Vamos a seguir alimentando el Instagram, pues ahora con experiencias digitales, virtuales. Vamos a seguir actualizando redes sociales, página de internet, todo. B1

Tal vez hubiera probado otras plataformas, el Zoom no me encanta, creo que el Google Meet es mejor. Creo que hubiera probado diferentes plataformas para esto porque creo que el Zoom a veces tiene fallas. CONTPAQi tiene una plataforma, como un sistema. Creo que la parte del internet con mucho más tiempo, te puedo decir que hubo una persona que estuvo una semana parada en un estacionamiento porque era el único lugar en donde había internet cerca de su casa, o sea no puede ser, eso no puede ser. B1

Nueva ha sido el grupo de WhatsApp. K3

...cada gerente y cada director, y cada jefe se fue adaptando, de por sí aquí ya en la compañía existían juntas, bien específicas por ejemplo, cada departamento tiene una junta semanal donde se van monitoreando los principales indicadores del área, es así que ese departamento que es el área de mejora continua y es el líder de esas juntas. Luego luego estableció que iban a ser por Teams, estableció las reglas, se empezaron a utilizar...porque se utilizaban archivos impresos, se empezaron a utilizar los archivos electrónicos y se establecieron todas las reglas, esas juntas son como las principales porque es donde se junta todo el departamento y van viendo el avance de los indicadores. K2

Yo creo que se ha mantenido (el número de juntas), lo único que cambió fue la herramienta, las juntas se hacían aquí en la sala y podían estar 10 personas en la sala o 15, ahora son juntas donde máximo en una sala pueden estar 5 y todos los demás tienen que estar conectados por Teams, o todos conectan por Teams, cada quien desde su escritorio, pero se sigue haciendo la junta. K2

Skype y la red (intranet de la empresa). O sea todas nuestras conferencias las tenemos o juntas por Skype. F1

...lo que sí fue nuevo fue la capacitación virtual impartida a través de Skype, se empezó a hacer ya la capacitación a personal administrativo y lo coordina la chica de capacitación y comparte pantalla y ella va dando la presentación. Se graba y a través de Skype se mandan las listas de asistencia y se mandan las evaluaciones para que la gente conteste y las mandé a su correo, eso sí fue nuevo. F1

Ahorita que mencionas lo del WhatsApp... la verdad, pues es parte de lo de que te comento. Mis retos, el romper los paradigmas de los socios... yo solicité el WhatsApp desde que surgió la contingencia... a la fecha no me lo tienen autorizado el grupo que porque el mal uso, que porque no quieren que haya fuga de información de la compañía. F1

Se utilizó Outlook, o sea lo mismo. Lo único que se generó fue que remotamente nosotros por herramientas como Google Desktop, Remote Assist, nosotros en nuestras computadoras personales controlar la computadora de aquí. Eso estaba bien, yo podía conectarme y usar mi compu como si estuviera replicando la compu, pero, ¿qué significa eso? Que alguien tiene que llegar en la mañana y prender las computadoras desde su equipo. El que tenía guardia tenía que prender todas las computadoras, ingresar la contraseña y ya desde ahí ya pueden acceder los usuarios a estos escritorios remotos. F2

Se mantuvieron los mismos, algo que sí se agregó como canal fue, y creo que no se usa mucho porque Skype tiene la función de hacer videollamadas, pero creo que Zoom se llegó a utilizar un par de veces, nada más. F2

### **¿Cómo cambiaron las prácticas de comunicación interpersonal a partir del teletrabajo?**

Por ejemplo, hubo una junta en la que alguien llegó y dijo “oye es que estoy muy molesto porque mandamos a fulanita de home office y está posteando que está en la alberca” O los mandamos a home office y suben fotos en sus redes de reuniones familiares, entonces de qué sirve que nosotros los cuidamos si ellos en su entorno no se cuidan. Entonces al principio sí fue como de qué nos sirve a nosotros poner tanto empeño en las estrategias de comunicación, las medidas de contención y de seguridad en las instalaciones cuando llegan a su casa y pues no hacen nada, hacen todo lo contrario. K1

También inclusive hubo como fricciones de “a ver alguien estaba en la planta y en una junta casual se llegaron a juntar seis a siete personas” y llegabas y “les recuerdo que no están permitidas las reuniones de más de cinco personas, por favor dispersense” En un principio fue como “ay qué exagerados y todo...” pero pues también ayuda mucho que es la postura del director que tienes el respaldo institucional, no es a fin de cuentas una cuestión de que yo los quiera molestar. K1

Yo creo que la comunicación interpersonal se ha vuelto mucho más efectiva, hemos hecho todo un programa de comunicación durante el COVID, pero lo que sí siento es que hay personas que cambiaron por completo de contexto familiar. Es decir, personas que antes vivían solas, se fueron con sus familias, entonces hay mucha gente frustrada de vivir con sus papás, o frustrada de cambiar de realidad, que el hermano está dando lata. Eran personas independientes que, digamos, regresan al nido familiar y eso siento que ha sido muy complicado. B1

A nivel corporativo te puedo decir que el compromiso está al 100%. Si citamos a una junta a las 9:00 a las nueve en punto estamos todos conectados. Hemos respetado muchísimo esos tiempos, esos acuerdos y también implementamos varias acciones. B1

Sí me tocó ver personas que sí son tolerantes a (que apagues la cámara) y personas que no toleran el ruido o que te pongas en silencio. No se estableció un protocolo, ni horarios, ni reglas. Todo fue como ajustarte a cómo trabaja la persona, el jefe. K3

Yo creo que al principio fue un tema de confianza también, como que no creían que se respetaran sus horarios (al adoptar el teletrabajo). Yo creo fue el tema de confiar en trabajar por objetivos. Como que no sabían, qué actividad estabas realizando durante el periodo. K3

### **¿Cuál es el rol que juegan las comunidades de práctica digitales informales en la cotidianidad laboral de sus miembros a partir de la crisis?**

Las noticias sobre los contagios se transmitían en grupos informales de WhatsApp, ya que en el caso de la empresa K, los colaboradores tienen turnos y unos días van a la oficina y otros trabajan desde casa, y esto generaba temor a poder ser contagiado. K1

Un problema muy importante fue la sobresaturación de información en este periodo, primero mucha gente pues se tomas noticias falsas de todos los medios, esto dificulta en ocasiones la ejecución de una política corporativa, en el caso de nosotros era por ejemplo qué hacer cuando un empleado es positivo en COVID-19, tenemos una serie de instrucciones, un proceso, qué hago si doy positivo, pero al momento de tener tanta infodemia en los medios, pues mucha gente empezaba a especular. K1

Sí, todo el tiempo, pues cada equipo de trabajo tiene su grupo de WhatsApp. Nosotros en comunicación pues tenemos uno de comunicación para comunicarnos entre nosotros, tenemos un grupo de ventas, que si bien no es un canal oficial, es un grupo que ha funcionado bien, somos 60 personas por ejemplo en ese grupo y ese grupo ha existido desde hace cuatro años tal vez cinco, y fue muy importante para los asesores porque ellos como están en campo por ejemplo toman una foto con su celular de una enfermedad que tiene un cultivo y dicen “oigan alguien ha visto estos síntomas” y ahí “ah yo sí, lo he visto aquí en Michoacán pasa mucho con condiciones de humedad relativa muy altas, demasiado calor...” Entonces eso ha sido muy útil para el grupo de ventas, yo sé que por ejemplo, mis compañeros del departamento de compras también tienen sus grupos, los del departamento de tráfico internacional, los chicos de logística. K1

Normalmente, cuando corremos a alguien se hace una junta general para que no haya radio pasillo. Aunque hay grupos de WhatsApp, entre grupitos de amigos, pero ahí sí quién sabe qué se diga. B1

Justamente ayer hablábamos de un rumor que hay por ahí de si puede haber o no un apoyo económico adicional por temas de incremento en la luz y en el internet. Entonces, justo estoy ahorita en esa decisión y en esa evaluación. Originalmente se había apoyado a dos personas porque no tenían internet, no llegaba. B1

Creo que en ese punto (rumor), no ha habido mucha claridad sobre las personas que han salido contagiadas. Solamente con las personas más cercanas al área. Te enteras porque alguien te cuenta primero, por WhatsApp. Pero tampoco ha sido un medio oficial, no ha sido como una noticia formal, oficial. No sé, como que también he visto a lo mejor cuando surgió un caso muy cercano, preocupación o cambios emocionales, sí tristeza y miedo también. Como que sentí que a muchos les hubiera gustado que les avisaran en el momento, no enterarse por mensaje o alguien me contó, antes de que se dispersara como chisme. K3

Tuve un tema, nosotros tomamos la temperatura en la frente entonces tuve problemas con algunos operadores que se molestaron, se pusieron un poco groseros con los vigilantes de que ellos no querían qué

les toman la temperatura en la frente, que les mataba neuronas y los dejaban ciegos... y precisamente creo que esto es parte de esta mala información que empezó a llegar por las redes sociales. F1

Claro que hay grupos (informales de WhatsApp) por equipo o grupitos de amigos y seguro por ahí se pasa mucha información de la que claro que no tenemos control. F1

Informal sí. Pero no para comunicarme con todos, yo creo que es más para comunicarnos entre nosotros, yo con los de RRHH o yo con cualquier persona de otro departamento que necesite contactar. Pero es más entre departamentos. Es raro que yo me esté comunicando por WhatsApp con compras por ejemplo. F2

Siempre habrá chismes, pueden decir “el COVID mata” o sea si mata, pero la probabilidad de que te mate es que de plano estás mal de salud y te agarre en tu peor momento. Entonces no creo que hayan sido chismes que afectaran de alguna manera ni que hubieran tenido que arreglarlos como tal. Yo creo que por ese lado la comunicación sí se dio bien. F2

### **¿Cómo fueron percibidos por los colaboradores los cambios en la gestión de la comunicación interna?**

No, de hecho esto (el teletrabajo) ha sido algo muy positivo en K, porque se ha demostrado que sí se puede trabajar desde casa, y creo que en general en el mundo empresarial ha sido una medida que yo creo que gente más joven, menor de 25, se cuestiona cada vez más porque tengo que ir todos los días, a hacerme pato en una oficina, cuando puedo trabajar desde casa, tal vez no todos los días, pero antes no teníamos estos esquemas, siempre era obligatorio ir a la planta y ahora, creo que después de esto muchas cosas van a cambiar en la cultura de trabajo de K. K1

Sí, de hecho el grupo de WhatsApp vino también de sugerencias, ¿por qué no hacen un grupo y nos mandan la información?, nos funciona muy bien. K1

Sí hubo mucha proactividad de la gente, sobre todo para ideas, por ejemplo con el home office también había home schooling de los trabajadores que tenían hijos en casa, entonces hubo varias propuestas de “oigan nos gustaría que nos ayudaran con actividades lúdicas, porque nos la pasamos buscando cómo entretener a los hijos” También por ejemplo, durante los tres meses del confinamiento, una población vulnerable eran la gente que tenía hijos pequeños, esos sí de plano tenían que hacer home office, sobre todo porque tenían esta dificultad de que no había escuelas, y pues tenían ellos que estar ahí en casa con los hijos. El departamento de comunicación también estuvo ahí muy proactivo, también hicimos actividades recreativas para los niños, desde memorama, crucigramas... Sí, para niños, eso lo recibió muy bien la gente. K1

Yo recuerdo cuando tuvimos el primer positivo en COVID-19 dentro de la planta porque sí fue algo así como dinamita, yo creía que estábamos súper preparados, que la gente súper informada pero realmente no, porque pues mucha gente actúa como si nunca se le hubiera dicho nada, como si nunca se le hubiera presentado un plan. K1

Sí ha habido muchas cosas positivas, mucha gente le gusta hacer home office, hay quienes nos dicen, “yo sí quiero regresar” porque a veces es muy difícil, creo que desafortunadamente el estrato social sí influye en la necesidad de regresar o quedarse como home office. Es decir, hay colegas que viven en mejores colonias o fraccionamientos, no tienen hijos por ejemplo, ellos lo toman súper bien, estar de home office todo el tiempo. Pero hay gente que su casa es más pequeña, vive el papá, la mamá, los abuelos, sobrinos etc. pues es un poco más complicado para ese tipo de personas. K1

Creo que ha habido un mayor nivel de integración con la empresa, hemos hecho muchos esfuerzos, inclusive habilitamos una línea psicológica de atención a cualquier crisis nerviosa que pudieran tener. K1

...de repente así la gente empezaba a recibir su arreglo de flores en casa y empezaban a subirlo en las redes y “wow, mi empresa me sorprendió con un ramo de flores, qué detallazo...” Pusimos una tarjeta con un mensaje motivacional, y que una flor es señal de esperanza, guárdala siempre contigo, y pues así...Entonces eso lo vio muy bien la gente. K1

Ellos están en total conciencia y muy agradecidos básicamente de tres cosas: la primera de conservar su trabajo, están muy conscientes que mucha gente no tiene; la segunda, de conservar su sueldo al 100%; y la tercera de que yo les permita seguir haciendo home office. Esas tres partes las tienen muy claras y no solo las tienen claras, las abrazan y las agradecen y saben perfecto que en otros lugares no hay esas circunstancias como de cuidado por las personas. B1

Pues por una parte yo siento que ha aumentado, como que han hecho mucho refuerzo en el valor de somos familia. En el que nos debemos preocupar pues por nuestra familia por estar bien y en esa parte de que hayan mostrado cierta flexibilidad en horarios de trabajo, pues en abrirse a que hay necesidades diferentes ahorita, esa parte de comprensión y apoyo al menos yo sí la he valorado mucho. Que no todos los colaboradores lo han tomado así. Como que se ha prestado mucho al por qué ella sí o por qué no yo también (hacer teletrabajo). Pero es que todos tenemos necesidades diferentes, no sé al menos por parte de mis superiores, han estado muy abiertos a escuchar eso. K3

Yo creo que en su mayoría de la población de una manera correcta porque a todos les generó estrés el COVID, al final del día, entonces responden de manera positiva las recomendaciones que se les daban. En un punto que sí nos costó trabajito hacerlo mandatorio fue el uso del cubrebocas al inicio, sobre todo al inicio. K3

Yo creo que incrementó (el sentido de pertenencia) porque volvemos a lo mismo, hubo muchas empresas que tuvieron que cerrar, que la gente se fue de home office, pero a lo mejor se fue negociando un sueldo del 60% inclusive tuvieron bajas, en nuestro caso no, en nuestro caso al ser empresa esencial la gente se fue de home office con su pago íntegro, las personas vulnerables se fueron a casa, inclusive todavía tenemos chicos vulnerables, con su pago al 100% la empresa no escatimó para nada. K3

Había programas que estaban súper establecidos, súper específicos y no se movían durante 23 años y ahorita fue pues queremos seguir teniendo el evento motivacional, pero no se puede juntar a todas la gente entonces ¿cómo le vamos a hacer? Y salieron ideas súper padres y los eventos estuvieron súper bien, participó toda la gente, todo a través de digital y individual y se generó un ambiente súper padre aunque no estuvieran todos juntos, entonces creo que mueve al grupo. K3

Y le dije, “Doctor, yo sólo estoy pidiendo que evalúen y qué me la autorización para hablar con la gente para concientizar y la gente está inquieta.” F1

No, honestamente no sé. me ha faltado indagar un poco más ahí. F1

Aunque hoy en día pues hay que vivir con eso, quizás no es tan grave y toda esta onda, creo que sí en su momento fue como mucha información que se pensó lanzar, la gente puso atención y eso nos ayudó bastante. ¿fue efectiva? Sí. ¿Perfecta? No. Hay áreas de mejora. F2

No tengo forma de medir el impacto real de un mensaje transmitido por un canal informal como un tablero de comunicación físico. Como no tengo forma de medir ese impacto la única forma de ver el impacto real, es viendo qué está haciendo la gente. Eso sí, un indicador como ah un 90%, no existe. F2

Las personas que están en home office dicen que no es lo mismo estar acostumbrado a ver a alguien, a tu compañero a diario a solo escribirte con él. Entonces al ser animales sociales por naturaleza dicen por ahí, si te alejan de esa gente te vas a sentir más aislado y al sentirte más aislado de cualquier persona es claro que te vas a sentir más aislado de la compañía. F2

### **¿Cuáles de estas nuevas tecnologías y prácticas permanecerán en la comunicación interna y cuáles se consideran estrictamente emergentes por la crisis de salud derivada de la COVID-19?**

... yo creo que los esquemas home office va a ser algo probado, ya no va a ser la hipótesis de a ver qué tal nos va a nosotros... Yo creo que eso se va a quedar, la flexibilidad en horarios y también pues los esquemas de teletrabajo, porque realmente no implicó un costo adicional representativo para la empresa no fue así de que invertimos 30 millones de hacer teletrabajo, todos trabajamos ya con una computadora que ya soporta el software. Ahora sí que no hay justificaciones para no hacerlo. K1

Con el grupo de WhatsApp. No quitaría el grupo de Workplace. Es más efectivo el WhatsApp, es más rápido. B1

Yo creo que la parte del home office muy probablemente se quede, porque ya vimos que mientras esté así como controlado es sano también para el colaborador. O sea, si no estar todo el tiempo en su casa, sí uno o dos días lo saca de la rutina y a lo mejor convive con su familia en ese momento o hay más apertura para estar con sus niños o así. Yo creo que esa se va a quedar. K2

Y todas las juntas y capacitaciones en línea, también porque ya detectamos obviamente que un curso en línea pues sale más barato ¿no? Interviene menos logística, entonces eso yo creo que también se va a quedar. K2

El home office en caso de algún tipo de enfermedad o virus de manera general o alguna cuestión que impida que se presente el colaborador. Me parece que es una herramienta para que el colaborador pueda seguir trabajando y no haya tanto atraso, tanto en el trabajo como pues en el colaborador. F1

Todo el sistema de videoconferencias o capacitaciones por video que antes no se daba pues ahora se mantiene. F2

Otra plataforma que se va a seguir utilizando es todo el lado de la suite de Google, de Google Sheets y así. Al ser herramientas que tu puedes cambiar al mismo momento que alguien más la está utilizando pues ha funcionado. F2

Incluso propuestas que salieron durante esta pandemia , por ejemplo grupos de WhatsApp con todos los operadores dividido por turnos. No se ha implementado porque recién me liberaron el número de WhatsApp para eso pero es una herramienta que se va a mantener. F2



## Anexo 3: Análisis de sentimientos de los comunicados de las empresas informantes

### Empresa K

#### **Comunicado 1K: Comunicado emitido para anunciar la fase 3 del protocolo de acción para reducir riesgos.**

Este comunicado se emitió el 23 de marzo de 2020. La fase 3 se refiere a una etapa diseñada por la compañía, ya que tiene operaciones en varias partes del mundo en donde la pandemia llegó a un punto álgido antes que en México. No se refiere a la fase 3 diseñada por el Gobierno Mexicano.

**Tabla 1. Análisis de sentimientos comunicado 1K**

<b>Fragmento</b>	<b>Sentimiento</b>	<b>Términos identificados asociados al sentimiento</b>
Hemos iniciado la fase 3 de nuestro protocolo de acción para reducir y contener riesgos por COVID-19.	Vigilancia	Reducir, contener riesgos
¡Tranquilo(a)!	Serenidad	Tranquilo
Todavía no hay una emergencia sanitaria en México; sin embargo, lo más importante es evitar posibles contagios en los centros de trabajo y lugares en donde K tiene presencia.	Aprensión	Emergencia sanitaria, evitar, contagios
Esta es una acción preventiva de alta prioridad e implica una serie de medidas que involucran cambios drásticos a nuestra cultura de trabajo, un sentido de corresponsabilidad por mantener nuestra calidad y nivel de servicio, y el compromiso con uno de nuestros valores fundamentales: trabajamos para los agricultores.	Anticipación  Admiración	Cambios drásticos, medidas, mantener, acción preventiva  Corresponsabilidad, compromiso, valores fundamentales
La fase 3 se aplicará a partir del lunes 23 de marzo hasta nuevo aviso. ¿Por qué activamos la fase 3?	Anticipación	Aplicará, hasta nuevo aviso
Nuestro consejo interno de prevención COVID-19 ha determinado triplicar los esfuerzos, replicar acciones de contención de nuestras subsidiarias en otras partes del mundo y atender sus recomendaciones.	Vigilancia	Acciones de contención, triplicar, replicar, prevención

<b>Fragmento</b>	<b>Sentimiento</b>	<b>Términos identificados asociados al sentimiento</b>
En K somos familia y esto implica cuidarnos unos a otros.	Confianza	Familia, cuidarnos
Tomar esta decisión, es la mejor alternativa para evitar una situación de emergencia sanitaria.	Aprensión	Evitar, emergencia sanitaria
Primeras acciones de la fase 3	Anticipación	Primeras acciones
1. Trabajo desde casa. Por primera vez, K implementará el trabajo desde casa conocido como home office.	Anticipación	Por primera vez, implementará
Es muy importante que tomes en cuenta que esta medida implica un desafío de comunicación para todos los equipos de trabajo de K, además de un sentido fraterno de corresponsabilidad.	Aceptación	Medida, desafío, corresponsabilidad
¿Qué quiere decir esto? Que los equipos de trabajo tienen que asegurar que las actividades, los compromisos y las metas individuales y colectivas se cumplan.	Aceptación	Asegurar actividades, compromisos, cumplan
Conoce aquí los lineamientos para trabajar en casa.	Anticipación	Lineamientos
2. Desinfección de oficinas de trabajo una vez por semana Cada domingo a partir de ahora y hasta que la dirección lo determine, la empresa realizará una desinfección de las oficinas de trabajo. Por lo que es muy importante que no dejes documentos, calendarios o cualquier otro objeto sensible al contacto con líquidos.	Anticipación y vigilancia	A partir de ahora, determine, realizará una desinfección
¡Estamos seguros de que gracias a nuestra cultura 5 S's esta medida será muy fácil de implementar!	Confianza	Seguros, nuestra cultura
3. Desinfección constante de tus herramientas y lugar de trabajo Se han proporcionado kits de sanitización por área de trabajo. Consulta el Protocolo de limpieza proporcionado por el área de seguridad e higiene para tu lugar de trabajo.	Anticipación y vigilancia	Desinfección constante, proporcionado, protocolo
4. Desinfección constante de tus unidades de transporte A las personas con unidades de transporte designadas por K, se les proporcionarán kits de sanitización para sus vehículos. Consulta el Protocolo de limpieza de auto.pdf proporcionados por el área de seguridad e higiene para tu unidad de transporte.	Anticipación y vigilancia	Desinfección constante, proporcionarán, protocolo

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
<p>5. Política de distancia y grupos seguros en comedor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso a comedor para la hora de comida se realizará en bloques de máximo 28 personas.</li> <li>• Se reducirá el tiempo de estancia en comedor a 30 minutos.</li> <li>• Los lugares de comensales máximos por mesa deben de ser de 4.</li> <li>• La supervisora del comedor hará el registro de las personas que ingresen al comedor.</li> <li>• La supervisora asignarán vasos y cubiertos por persona al momento de realizar su registro.</li> <li>• La supervisora puede negar el servicio cuando se alcance el cupo máximo por cada media hora.</li> </ul>	Anticipación y vigilancia	Distancia, grupos seguros, reducirá, registro, asignarán, negar el servicio, cupo máximo
Es muy importante que consideres que todas las restricciones por COVID-19 aplicadas en la fase 2 siguen vigentes.	Aprensión	Restricciones, vigentes
Hasta que no se anuncie el fin del estado de alerta por medio de la Secretaría de Salud, la Junta Directiva de K y la dirección general de K, este protocolo estará activo.	Vigilancia	Estado de alerta, protocolo, activo
Recuerda que en K somos familia y debemos de cuidarnos unos a otros	Confianza	Familia, cuidarnos
<p>¡Ante el COVID-19 mantén la calma y mantente informado!</p> <p>Si tienes dudas o sugerencias envíalas aquí</p>	Aceptación	Mantén la calma, informado

Fuente: elaboración propia

## Comunicado 2K: Carta a los colaboradores de parte del Director General

Tabla 2. Análisis de sentimientos comunicado 2K

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
Estimados miembros de la familia K	Admiración	Estimados, familia
Desde el brote del Coronavirus COVID-19, nos hemos enfrentado a retos muy grandes para proteger la salud de los colaboradores y para mantener la operación de nuestra organización, ya que afortunadamente, nuestros clientes siguen pidiendo nuestras soluciones.	Confianza y serenidad	Retos muy grandes, proteger la salud, mantener la operación, afortunadamente, siguen pidiendo
Hemos establecido medidas como el trabajo desde casa, tener dos turnos de trabajo en producción y otros más que ustedes ya conocen y pueden consultar en nuestro portal global de servicios para empleados.	Anticipación y confianza	Establecido medidas, ya conocen, pueden consultar.  Ustedes ya conocen
Uno de estos retos operativos es la cancelación de vuelos por parte de aerolíneas comerciales, lo que disminuye o incluso limita el transporte de nuestros productos desde nuestra casa matriz en Los Países Bajos hasta nuestras instalaciones, y finalmente al cliente.	Vigilancia	Retos operativos, cancelación, limita el transporte
Gracias al trabajo de los compañeros de comercio internacional, logística y al apoyo de la red global de Koppert, hemos encontrado fuentes alternativas de transporte que nos permiten tener el producto en México.	Confianza	Gracias al trabajo, apoyo, hemos encontrado, alternativas, nos permiten
Sin embargo, habrá que hacer algunos esfuerzos adicionales en muchos de nuestros procesos para adaptarlos a estas nuevas rutas de envío. En algunos casos, el tiempo de entrega se podrá ver comprometido, los días de cierre de pedidos podrían cambiar y por consiguiente los procesos y actividades relacionadas.	Anticipación	Esfuerzos adicionales, adáptelos, tiempo de entrega, comprometido, cambiar
Les solicito que adaptemos nuestros procesos en esta contingencia y que, nos coordinemos con la mejor disposición y actitud, ya que hoy más que nunca, debemos de vivir nuestros valores, entre los que se encuentran trabajar para los agricultores y ser una familia.	Confianza e interés	Adaptemos nuestros procesos, coordinemos, disposición, actitud, valores, familia
Recuerden que nuestros agricultores no deben de parar de trabajar para que podamos seguir teniendo alimentos sanos y seguros, y de esta manera mejorar la salud de las personas y del planeta, siempre en unión con la naturaleza.	Confianza e interés	Podamos seguir teniendo, mejorar la salud, unión con la naturaleza

<b>Fragmento</b>	<b>Sentimiento</b>	<b>Términos identificados asociados al sentimiento</b>
Les agradezco mucho su compromiso con Koppert y con los agricultores de nuestro país.	Confianza	Agradezco, compromiso

Fuente: elaboración propia

### **Comunicado 3K: Boletín de difusión alternativo Brigada K COVID-19**

**Tabla 3. Análisis de sentimientos comunicado 3K**

<b>Fragmento</b>	<b>Sentimiento</b>	<b>Términos identificados asociados al sentimiento</b>
Como un canal alternativo de difusión para las acciones que estará tomando nuestra organización, te invitamos a registrarte en nuestro sistema de difusión por WhatsApp.	Interés	Acciones, difusión, importante, efectiva
En esta lista de difusión, comunicaremos acciones preventivas por COVID-19. Recuerda que el canal institucional siempre será tu correo electrónico; sin embargo, entendemos la dinámica de comunicación actual y creemos que esta vía puede ser muy importante y más efectiva para ti.	Interés	Acciones preventivas, muy importante, efectiva para ti.
El número proporcionado solo será usado para fines de información sobre las acciones K vs COVID-19 y los datos serán tratados bajo nuestra declaración de privacidad.  ¡Regístrate dando clic aquí!	Interés	Acciones, declaración de privacidad, regístrate
Recuerda que en K somos familia y debemos de cuidarnos unos a otros.	Confianza	Familia, cuidarnos
¡Ante el COVID-19 mantén la calma y mantente informado!	Aceptación	Mantén la calma, informado

Fuente: elaboración propia

## Comunicado 4K: Prevención en casa y en espacios públicos

Tabla 4. Análisis de sentimientos comunicado 4K

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
<p>Para disminuir el riesgo de contagio por Coronavirus COVID-19, es importante que implementes protocolos de seguridad desde tu casa y en espacios públicos. Recuerda que la prevención es clave para salvaguardar el bienestar de nuestros seres queridos y el propio. Lleva a cabo las siguientes acciones para impedir contagios o propagación del virus en tu hogar:</p>	<p>Anticipación y admiración</p>	<p>Protocolos de seguridad, prevención, salvaguardar, bienestar, seres queridos.</p>
<p>1. En tu casa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrate de que todas las habitaciones tengan buena ventilación.</li> <li>• Realiza una rutina de limpieza y desinfección diaria para eliminar gérmenes, suciedad e impurezas de superficies de uso frecuente o que se tocan con mayor frecuencia, como las mesas, manecillas de las puertas, teléfono, etc.</li> <li>• La limpieza debe iniciar de la parte más alejada de la entrada hacia la misma.</li> <li>• Realiza la limpieza con guantes y, una vez retirados y desechados, recuerda lavar tus manos correctamente.</li> <li>• Si has usado tu vehículo personal, su interior también deberá limpiarse y desinfectarse.</li> </ul>	<p>Vigilancia y aprensión</p>	<p>Asegúrate, limpieza, desinfección, eliminar gérmenes, suciedad, desinfectarse</p>
<p>2. En lugares públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tuviste que acudir a lugares públicos como el supermercado o la farmacia, recuerda que debes seguir los protocolos implementados en el lugar.</li> <li>• Evita el contacto directo con otras personas y con las estructuras u objetos del lugar y siempre lleva contigo pañuelos desechables o toallitas desinfectantes.</li> <li>• Es importante que al regresar a tu casa no toques nada sin antes haberte lavado las manos.</li> <li>• Mantén un área en la entrada de tu hogar para dejar tus llaves, cartera, etc.</li> <li>• Dúchate o, si no es posible, cámbiate de ropa y zapatos para poder lavarlos a la brevedad.</li> <li>• Limpia los objetos que trajiste del exterior y procura utilizar bolsas de tela de uso personal.</li> <li>• ¡Desinfecta constantemente tu celular!</li> </ul>	<p>Vigilancia y aprensión</p>	<p>Evita el contacto directo, no toques nada, brevedad, desinfecta.</p>

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
<p>3. En caso de tener a alguien con síntomas en casa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante extremar las medidas de limpieza y desinfección si hay alguien con síntomas de resfriado en tu hogar.</li> <li>• Las personas en la casa deberán hacer uso de mascarillas o tapabocas.</li> <li>• El lavado de vajilla tiene que hacerse con agua caliente y jabón.</li> <li>• El ciclo de lavado de ropa tendrá que hacerse a un mínimo de 60° con detergente normal.</li> <li>• Los residuos del enfermo, como pañuelos desechables, tendrán que ser contenidos en una bolsa exclusiva dentro de un bote con tapa y pedal.</li> <li>• La bolsa de desechos del enfermo debe ponerse en otra bolsa junto a los desechos del cuidador y cerrarse bien.</li> <li>• La basura deberá ponerse en el contenedor general establecido en tu localidad, no debe separarse para reciclaje.</li> <li>• ¡Realiza una limpieza de manos inmediata después de manipular los desechos!</li> </ul>	Vigilancia y aprensión	Extremar las medidas, síntomas, residuos, limpieza de manos inmediata.
<p>Importante: Si tú o alguien cercano a ti presenta los síntomas o cumple con los requisitos de sospecha de COVID-19, debes buscar ayuda médica profesional y notificarlo a las autoridades correspondientes: Consulta la línea COVID-19 del gobierno federal (800 00 44 800) o bien llama a la oficina correspondiente de tu estado. Consulta la información en el siguiente link: <a href="https://coronavirus.gob.mx/contacto/#directorio">https://coronavirus.gob.mx/contacto/#directorio</a></p>	Vigilancia y aprensión	Ayuda médica y profesional, notificarlo a las autoridades.
<p>Recuerda que en K somos familia y debemos de cuidarnos unos a otros.</p>	Confianza	Familia, cuidarnos
<p>¡Ante el COVID-19 mantén la calma y mantente informado!</p>	Aceptación	Mantén la calma, informado

Fuente: elaboración propia

**Comunicado 5K: Fragmento de manual de lineamientos para tu seguridad, la nueva normalidad en K.**

**Tabla 5. Análisis de sentimientos comunicado 5K**

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
<p>La nueva normalidad en K. Alrededor del mundo, los gobiernos han adoptado el término «nueva normalidad» (new normal) para referirse al periodo de retorno paulatino y por etapas a las actividades sociales y económicas en el mundo.</p>	<p>Aceptación y melancolía</p>	<p>Retorno paulatino, nueva normalidad, etapas.</p>
<p>Sin embargo, este término no es de reciente creación. La primera vez que se utilizó fue en los medios especializados en temas de economía y finanzas durante y después de la crisis económica mundial del 2008. En México, con motivo de la pandemia del Coronavirus COVID-19, el Gobierno Federal definió 3 fases de acción para contener el avance del virus y, a partir de junio, ha decretado una estrategia de retorno a la nueva normalidad que consiste en la aplicación de un semáforo de 4 fases, el cual será normado por los gobiernos estatales.</p>	<p>Anticipación y aceptación</p>	<p>Fases de acción, contener avance, retorno, nueva normalidad, semáforo.</p>
<p>¿Separación entre las estrategias de salud estatales y federal? No. Aunque la autoridad estatal tiene la última palabra para definir el estatus del semáforo COVID-19, esto no quiere decir que el Gobierno Federal no tenga inferencia. Al contrario, el estado del semáforo se determina en conjunto y en consenso cada semana a partir de junio por ambos órganos de gobierno.</p>	<p>Aprensión, aceptación</p>	<p>Separación, última palabra, semáforo, consenso.</p>
<p>En estas sesiones de trabajo en las que participan los jefes de estado y las autoridades de salud estatales y federales, se define un límite de nivel de color, del cual, los gobiernos estatales no pueden bajarse. Es decir, si el Gobierno Federal señala el color amarillo como estado de operación, los gobiernos estatales pueden decidir quedarse en amarillo, naranja o rojo, pero no verde. De esta manera se establece una estrategia nacional atendiendo las necesidades regionales de toda la República Mexicana.</p>	<p>Aceptación</p>	<p>Define, límite, estado de operación, decidir, quedarse, estrategia nacional.</p>

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
<p>¿La nueva normalidad implica el fin del virus? En tanto no exista vacuna, el fin del virus estará muy lejos. Por lo que para disminuir o evitar contagios tenemos que aplicar medidas de prevención en espacios públicos y privados.</p>	Miedo y vigilancia	Fin del virus, lejos, evitar, disminuir, prevención.
<p>¿Cómo funciona el semáforo COVID-19? A continuación, presentamos una descripción de lo que se permite según el tipo de actividad que determine la autoridad estatal cada semana. Además, incluimos cómo se administrará la jornada de trabajo desde casa (home office) según este semáforo</p>	Anticipación	Permite, autoridad, cómo se administrará.
<p>Acciones indispensables para la nueva normalidad en K</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar nuestra temperatura corporal al iniciar y terminar nuestra jornada laboral.</li> <li>• Desinfectar nuestro calzado al entrar a nuestras instalaciones.</li> <li>• Desinfectar nuestro espacio de trabajo antes y después de terminar nuestras actividades.</li> <li>• Usar cubrebocas de manera obligatoria.</li> </ul> <p>Si requieres material de protección adicional, plátalo con tu jefe inmediato. De ser factible se te proporcionará a la brevedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el contacto físico y mantener nuestra sana distancia en: horarios de comida, en reuniones de trabajo y en pláticas casuales con colegas de trabajo.</li> <li>• Respetar los horarios de acceso al comedor.</li> <li>• Lavarnos las manos con agua y jabón por lo menos durante 40 a 60 segundos o usando un desinfectante a base de alcohol al 70%.</li> <li>• No compartir herramientas de trabajo (equipo de protección, celulares, computadoras, plumas, libretas, USBs, etc.).</li> <li>• Acudir al médico si se tiene fiebre, tos y dificultades para respirar. Si se presentan síntomas leves, quédate en casa y notifícalo a tu jefe inmediato.</li> <li>• No automedicarnos.</li> </ul>	Vigilancia, aprensión	Acciones indispensables, desinfectar, obligatoria, material de protección, evitar, respeta, síntomas, notifícalo.
<p>Recuerda que el no acatar estas disposiciones puede repercutir en sanciones administrativas que van desde una llamada de atención hasta un acta administrativa.</p>	Vigilancia, aprensión	Acatar, repercutir, sanciones, llamada de atención.



## **Empresa B**

En el caso de la empresa B, al contar con 16 empleados, la mayoría de sus comunicados se dan de forma verbal en sus reuniones de zoom , por eso se incluyen únicamente los dos comunicados por escrito que se han enviado.

### **Comunicado 1 B: Fragmento de presentación compartida en junta general durante el mes de abril de 2020**

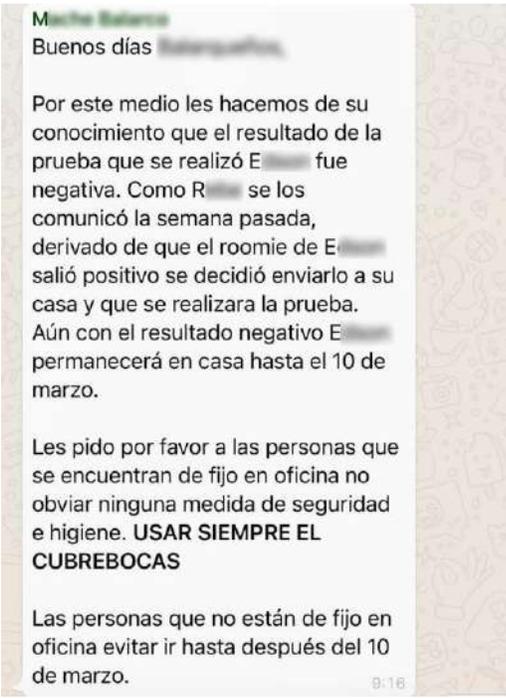
**Tabla 6. Análisis de sentimientos comunicado 1B**

<b>Fragmento</b>	<b>Sentimiento</b>	<b>Términos identificados asociados al sentimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se extiende el periodo de Home Office hasta el 30 de mayo.</li></ul>	Anticipación	Se extiende, hasta.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestros clientes siguen activos, por lo que nosotros seguimos respondiendo con compromiso tanto hacia ellos, como de manera interna.</li></ul>	Confianza, interés	Activos, respondiendo, compromiso.
Programa de bienestar emocional	Serenidad	Bienestar emocional.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendré sesiones a partir del 4 de mayo con cada uno, con una duración máxima de 20 minutos. La información platicada en dicha sesión será totalmente confidencial.</li></ul>	Anticipación	A partir, duración máxima, confidencial
<ul style="list-style-type: none"><li>• El objetivo de esta actividad es que ustedes tengan un espacio para externar su sentir. Se llevará a cabo por videollamada. Les estaré enviando de forma personal por mail la fecha y hora en la que será su sesión.</li></ul>	Aceptación	Externar su sentir, tengan un espacio
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se retomará la actividad de meditación, por el momento vía remota. Se informará próximamente la fecha de inicio.</li></ul>	Serenidad, anticipación	Meditación, próximamente

Fuente: elaboración propia

## Comunicado 2 B: Fragmento de conversación en el grupo de WhatsApp de la empresa

Tabla 7. Análisis de sentimientos comunicado 2B

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
		
<p>Buenos días. Por este medio les hacemos de su conocimiento que el resultado de la prueba que se realizó E fue negativa.</p>	Serenidad	Resultado, negativo
<p>Como R Se los comunicó la semana pasada, derivado de que el roomie de E salió positivo se decidió enviarlo a su casa y que se realizara la prueba.</p>	Aceptación	Comunicó la semana pasada, decidió, prueba.
<p>Aún con el resultado negativo E permanecerá en su casa hasta el 10 de marzo.</p>	Anticipación	Permanecera, hasta
<p>Les pido por favor a las personas que se encuentran de fijo en oficina no obviar ninguna medida de seguridad e higiene. <b>USAR SIEMPRE EL CUBREBOCAS.</b></p>	Vigilancia, aprensión	Les pido, no obviar, medida de seguridad, usar siempre
<p>Las personas que no están de fijo en oficina evitar ir hasta después del 10 de marzo.</p>	Anticipación	Evitar

Fuente: elaboración propia

**Empresa F**

## Comunicado 1F: Síntomas COVID-19.

Póster colocado en varios lugares de la planta, por ejemplo, tableros, baños, comedor, oficinas. También fue enviado por correo electrónico.

Tabla 8. Análisis de sentimientos comunicado 1F

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
		
¡Cuidado con estos síntomas del coronavirus (COVID-19)!	Miedo	¡Cuidado!
Síntomas comunes: congestión nasal, tos, dolor de garganta.	Aceptación	Síntomas comunes
Casos graves: fiebre alta, neumonía, insuficiencia respiratoria aguda.	Miedo	Casos graves, insuficiencia, aguda
Los síntomas podrían aparecer de 2 a 14 días después de la exposición al virus. ¡No olvides cuidar tu aseo personal para evitar cualquier contagio!	Aprensión	Síntomas podrían aparecer, cuidar, evitar, contagio

Fuente: elaboración propia

## Comunicado 2F: Termómetro infrarrojo.

Póster colocado en varios lugares de la planta, por ejemplo, tableros, baños, comedor, oficinas.

También fue enviado por correo electrónico.

Tabla 9. Análisis de sentimientos comunicado 2F

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
		
Estimado colaborador	Admiración	Estimado
Pedimos de favor el seguir las medidas de seguridad implementadas para salvaguardar nuestra salud.	Vigilancia	Seguir las medidas, seguridad, salvaguardar
Te recordamos que el termómetro infrarrojo es un método seguro, eficaz y rápido para medir la temperatura corporal, reduciendo la contaminación y minimizando el riesgo de transmisión de enfermedades.	Confianza y anticipación	Seguro, eficaz, rápido, reduciendo, minimizando el riesgo
Nota: este aparato no emite radiaciones infrarrojas, sino que solo las lee, por lo que no causa ningún daño a los ojos ni al cerebro.	Confianza	No emite, no causa ningún daño

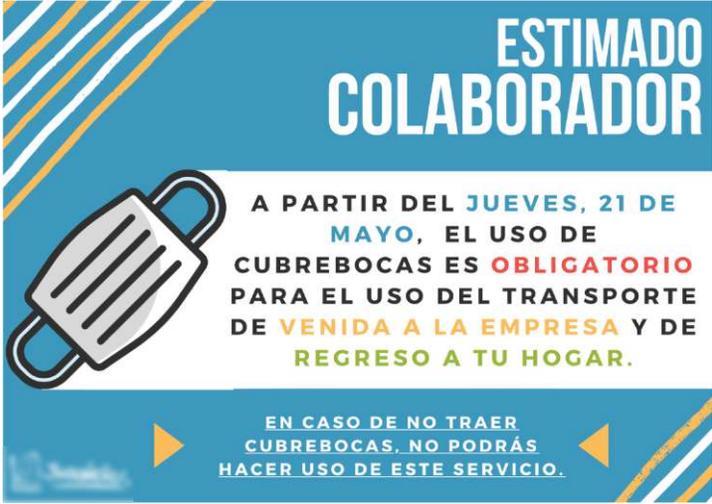
Fuente: elaboración propia

### Comunicado 3F: Uso de cubrebocas en transporte.

Póster colocado en varios lugares de la planta, por ejemplo, tableros, baños, comedor, oficinas.

También fue enviado por correo electrónico.

Tabla 10. Análisis de sentimientos comunicado 3F

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
		
Estimado colaborador	Admiración	Estimado
A partir del jueves, 21 de mayo, el uso de cubrebocas es obligatorio para el uso del transporte e venida a la empresa y de regreso a tu hogar.	Vigilancia	A partir, obligatorio
En caso de no traer el cubrebocas, no podrás hacer uso de este servicio.	Vigilancia y aprensión	En caso, no podrás hacer uso

Fuente: elaboración propia

## Comunicado 4F: ¿Sabes cómo usar tu cubrebocas?

Póster colocado en varios lugares de la planta, por ejemplo, tableros, baños, comedor, oficinas.

También fue enviado por correo electrónico.

Tabla 11. Análisis de sentimientos comunicado 4F

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
 <p><b>¿SABES CÓMO UTILIZAR TU CUBREBOCAS?</b></p> <p>El cubrebocas de poliéster el cual cuenta con ajustador nasal, deberás utilizarlo durante tu jornada laboral el cual debe ser lavado después de su uso.</p> <p>El cubrebocas quirúrgico tricapa debes utilizarlo durante el traslado de tu casa al trabajo y del trabajo a tu casa.</p> <p><b>TIEMPO DE USO</b> Ambos cubrebocas tienen una durabilidad mínima de 1 mes en uso diario y su cambio se realizará al término de este periodo.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN DE LAVADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lavar el cubrebocas antes y después de su uso.</li> <li>No usar lavadora ni secadora</li> <li>Lavar a mano con jabón neutro o antibacterial líquido.</li> <li>Secar a la sombra</li> <li>En el caso de cubrebocas de poliéster deberás tener cuidado en su lavado ya que cuenta con ajustador nasal.</li> </ul> <p><b>¿DÓNDE DESECHAR?</b> Al final los 30 días de uso es necesario realizar su cambio con la persona indicada dependiendo tu planta, el cual será a contra entrega a su reemplazo y será desechado en el contenedor asignado para su disposición.</p> <p><b>¿DÓNDE CAMBIARLO?</b> Para planta Querétaro es necesario acudir al área de Recursos Humanos con <a href="#">Susana Pineda</a>. Para planta CDMX es necesario acudir al área de Almacén con <a href="#">Francisco Hernández</a>.</p> <p><b>EL CUBREBOCAS ES DE USO OBLIGATORIO</b></p>		
<p>El cubrebocas de poliéster el cual cuenta con ajustador nasal, deberás utilizarlo durante tu jornada laboral el cual debe ser lavado después de su uso.</p>	Anticipación	Deberás utilizarlo, debe ser lavado
<p>El cubrebocas quirúrgico tricapa debes utilizarlo durante el traslado de tu casa al trabajo y del trabajo a tu casa.</p>	Anticipación	Debes utilizarlo
<p>Tiempo de uso Ambos cubrebocas tienen una durabilidad mínima de 1 mes en uso diario y su cambio se realizará al término de este periodo.</p>	Aceptación	Durabilidad, cambio, término

<b>Fragmento</b>	<b>Sentimiento</b>	<b>Términos identificados asociados al sentimiento</b>
<p>Recomendaciones de lavado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavar el cubre bocas antes y después de su uso.</li> <li>• No usar lavadora ni secadora.</li> <li>• Lavar a mano con jabón neutro o antibacterial líquido.</li> <li>• Secar a la sombra.</li> <li>• En el caso de cubrebocas de poliéster deberás tener cuidado en su lavado ya que cuenta con ajustador nasal.</li> </ul>	Anticipación y aceptación	Antes y después, recomendaciones, cuidado
<p>¿Dónde desechar?</p> <p>Al final de los 30 días de uso es necesario realizar su cambio con la persona indicada dependiendo de tu planta, el cuál será a contra entrega a su reemplazo y será desechado en el contener asignado para su disposición.</p>	Anticipación	Dónde, al final, es necesario, contra entrega, desechado, disposición
<p>¿Dónde cambiarlo?</p> <p>Para planta Querétaro es necesario acudir al área de Recursos Humanos.</p> <p>Para planta CDMX es necesario acudir al Almacén.</p>	Anticipación	Dónde, es necesario acudir
El cubrebocas es de uso obligatorio.	Vigilancia	Uso obligatorio

Fuente: elaboración propia

**Comunicado 5F: Uso de cubrebocas en transporte.**

Póster colocado en varios lugares de la planta, por ejemplo, tableros, baños, comedor, oficinas. También fue enviado por correo electrónico.

**Tabla 12. Análisis de sentimientos comunicado 5F**

Fragmento	Sentimiento	Términos identificados asociados al sentimiento
		
¡Atención colaborador!	Vigilancia	Atención
Se te informa que el cambio de tu cubrebocas de tela se hará hasta que la tela del mismo se rompa.	Aceptación y anticipación	Se te informa, hasta qué
De igual forma, te recordamos que el cubrebocas deberá lavarse diario.	Anticipación	Te recordamos
Gracias por tu comprensión.	Aceptación	Gracias, comprensión

Fuente: elaboración propia