



UTPL

La Universidad Católica de Loja

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA 2021

Coordinadoras

Karina Valarezo González

Rosario Puertas Hidalgo

Vanessa Duque Rengel

Vanessa Lam Palacios

COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2021

Big data en la comunicación estratégica,
comunicación cultural, comunicación interna
y comunicación estratégica

Coordinadoras

Karina Valarezo-González
Rosario Puertas-Hidalgo
Vanessa Duque-Rengel
Vanessa Lam-Palacios

Grupo de Investigación Gestión de la Comunicación Estratégica



UTPL
La Universidad Católica de Loja



OBSERVATORIO DE
COMUNICACIÓN UTPL



UTPL
SmartLand
gestión inteligente del territorio

Consejo editorial

Rosario Puertas-Hidalgo
Karina Valarezo-González
Vanessa Duque-Rengel
Verónica Altamirano-Benítez

Autores

Natalia Sara Mendinueta
Albertina Navas
Alejandro Álvarez Nobel
Carlos Toural Bran
Gabriela Coronel Salas
Gustavo Cusot
José Miguel Túñez López
Carlos Arcilla Calderón
Mario Román Rivera
Karina Valarezo González
María José Quero
Isabel Álvarez Merchán
Alba-María Martínez-Sala
Elizabeth Castro M.
Almudena Barrientos-Báez
David Caldevilla-Domínguez
Grace Guamán-Córdova
Santiago Carpio Rodríguez
María José Coronel
Rosario Puertas-Hidalgo
Mónica Abendaño Ramírez
Carolina Guerra Murgas
Andrea De-Santis
Ángel Torres-Toukoumidis
Cesibel Valdiviezo-Abad
Jenny Yaguache-Quichimbo
María Magdalena Espinoza
Alejandro Formanchuck
Paula Arriscado
Silvia Carrillo
Vanessa Duque Rengel

Aporte Grupo Dircom

Jeannette Torres
Vanessa Biosoli
Vanessa Lam
Fernando Véliz Montero
Daniel Rábalo
Marisol Acosta Fulton
Carlos Bonilla
Gissele Malich
Sandra Orjuela
Maritza Mosquera de Sumich
Luz Mejía
Gabriela Pagani
Abraham Nosnik Ostrowiak
Daniel Silva

ISBN físico - 978-9942-26-302-5
ISBN digital - 978-9942-39-606-8

Diagramación, diseño e impresión:

EDILOJA Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418
San Cayetano Alto s/n
www.ediloja.com.ec
edilojainfo@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

2022

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a la Dirección de Comunicación de la UTPL y a su representante, Karina Valarezo González, por contribuir en la publicación de esta colección.

A los académicos, expertos nacionales e internacionales, gestores de la comunicación estratégica, por su invaluable apoyo y colaboración para hacer posible esta segunda edición.

Digitalización de la comunicación interna de las empresas durante la pandemia COVID-19



Andrea De-Santis

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
adesantis@ups.edu.ec



Ángel Torres-Toukourmidis

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
atorrest@ups.edu.ec

Ante la situación producida por la crisis sanitaria de la COVID-19, la comunicación ha jugado un rol preponderante en la difusión de información oficial, acciones preventivas, mitigación de los efectos, e incluso concientizar sobre la sobrecarga de noticias falsas sobre el virus (De-Santis *et al.*, 2021). Sin embargo, ¿qué tanto se ha visto afectada la comunicación en las empresas con la propagación del coronavirus? ¿Qué estrategias comunicativas han aplicado las empresas para mantener una comunicación eficiente en pandemia? ¿Cómo han logrado mantener su organización de trabajo con las

restricciones impuestas por la emergencia sanitaria?

Es importante evidenciar que durante esta coyuntura se han exacerbado los problemas internos de las organizaciones haciendo eco de la incertidumbre y de los conflictos situacionales entre los empleados, afectando directamente en el compromiso, el clima laboral y el liderazgo (Ruck y Men, 2021). Este cambio en el proceso de interacción originado por el teletrabajo ha denotado dos alternativas, la primera basada en adaptar los canales de comunicación provenientes del modelo tradicional al contexto digital

estableciendo protocolos, listados de verificación y planes de contingencia, mientras que el segundo se fundamenta en motivar la improvisación, flexibilidad y atender de manera particularizada cada uno de los casos, opciones y sugerencias remitidas por los colaboradores (Heide y Simonsson, 2021).

Frente a este contexto y como tercera línea alternativa a los dos extremos evidenciados, se prescribe una serie de factores que se deben tener en cuenta al momento de dilucidar una comunicación interna de calidad y funcional a los objetivos de las empresas y los miembros que las conforman.

Adaptación laboral y comunicación interna

Evidentemente, el uso equilibrado de los recursos, espacios y herramientas generadas dentro del ecosistema digital ha presenciado una transformación radical de la comunicación, que para algunas pequeñas y medianas empresas ha sido de carácter obligatorio, asumiendo la incorporación de formatos de modalidad remota para distribuir la información relevante de la empresa. Esto se refiere a oficios, acuerdos, certificados, circulares, memorandos y resoluciones. Asimismo, esta transformación ha buscado impulsar la participación comunicativa de sus colaboradores vía plataformas virtuales de videoconferencia como Microsoft Teams y Zoom, y su uso prolongado ha causado el agotamiento cognitivo del talento humano de las empresas, estrés, sobresfuerzo y fatiga (Riedl, 2021).

Complementariamente, la transición tecnológica ha modificado la actitud y satisfacción de los empleados hacia la calidad de la comunicación interna. Un estudio sobre las 10 empresas más importantes de Croacia evidencia la aceptación positiva de este tipo de recursos por parte de los nativos digitales debido a que proporciona una comunicación bidireccional entre empleados. En cambio, para las generaciones anteriores aún se registran preferencias en el uso de los medios tradicionales (Verčič y Špoljarić, 2020).

En definitiva, la satisfacción hacia la digitalización de la comunicación interna es el resultado de intrincadas combinaciones de medios,

contenidos, factores sociales y de personalidad. En tanto, se recomienda que, para evitar la volatilidad y ambigüedad en su uso, se disponga de una constante transparencia con mayor involucramiento y apertura de sus empleados recibiendo e interactuando con información contextual para la toma apropiada de decisiones institucionales.

Segmentación de los públicos internos

Los cambios organizacionales causados por la pandemia han evidenciado la necesidad de conocer de manera más profunda a los miembros de una organización, así como la ventaja estratégica de identificarlos y segmentarlos con base en características específicas que faciliten la comunicación interna de la empresa o institución. Las clasificaciones tradicionales basadas en criterios como la edad o la jerarquía del empleado (Suh y Lee, 2016) del empleado resultan hoy en día obsoletas y poco eficaces ante necesidades comunicacionales y expectativas distintas. Según Horlait y Lambotte (2021), el COVID-19 ha provocado el surgimiento de una nueva tipología de públicos internos identificable a partir de la combinación de dos variables: la primera referida al impacto de la crisis sobre la situación laboral de los individuos y la segunda a los riesgos y preocupaciones relacionados con su salud, la de su familia y amigos, el futuro de su organización, generando una tensión entre vida personal y profesional, sumado a su perspectiva laboral y económica. La capacidad de detectar y prevenir los riesgos para el trabajador, y el conocimiento específico de sus necesidades y expectativas, permiten el desarrollo de la estrategia de comunicación interna en favor de su bienestar y un mejor rendimiento para la empresa. Sin duda, muchas de las herramientas digitales y aplicaciones que utilizan las empresas para la gestión del talento humano apuntan al control de su labor más que a la profundización de su conocimiento.

Transparencia comunicativa

La comunicación interna resulta una herramienta fundamental para que los empleados puedan compartir información y generar relaciones

que influyen tanto en su compromiso con la organización como en su bienestar (Neto y Cruz, 2017). La inestabilidad que la sorpresiva aparición del virus del SARS-COV2 ha provocado en personas e instituciones significó un extenso periodo de incertidumbre en el cual proyectar las perspectivas personales y colectivas de individuos, organizaciones y enteras sociedades. El volcamiento global hacia los medios digitales impulsado por la pandemia ha amplificado el efecto de la desinformación organizada, y la difusión de noticias falsas ha incrementado la desconfianza hacia la información oficial (De Santis *et al.*, 2020), atribuyendo en muchas ocasiones a la empresa la responsabilidad de informar y disponer al respecto. La comunicación interna juega entonces un rol estabilizador relevante al favorecer la correcta y transparente información del empleado, y una mejor comprensión del entorno, estrechando aún más el vínculo de confianza con la organización. Los recursos que ofrecen las herramientas de videoconferencias, servicios de microblogging, intranet y chat institucionales han permitido ejecutar estrategias que destacan a la frecuencia de la comunicación, la difusión de información organizada, la comunicación participativa y el rechazo al secretismo entre las prácticas que mejor garantizan una comunicación interna de alta calidad (Ecklebe y Löffler, 2021).

Gestión relacional, rendimiento y productividad

Las condiciones precaucionales impuestas por la pandemia han obligado a las empresas a adaptarse ante el impacto sobre su productividad, el rendimiento de sus trabajadores y su salud física, psíquica y emocional. Aquellas que han invertido recursos y esfuerzos en construir un sistema de comunicación interna capaz de aprovechar eficazmente las TIC han podido enfrentar la pandemia manteniendo relaciones funcionales y efectivas con sus trabajadores con resultados significativos sobre su rendimiento individual y la productividad de la organización en distintas realidades regionales como Latinoamérica (Ramos-Estrada *et al.*, 2021) y Europa (Ecklebe y Löffler, 2021; Gomes *et al.*, 2021). La rápida circulación de la información favorece el involucramiento y comprensión de los empleados,

y su cohesión como grupo, con los directivos y con la misma organización, quien se preocupa por su seguridad y continuidad laboral. La percepción que los miembros de una organización tienen respecto al apoyo que reciben de esta influye en sus comportamientos y actitudes, favoreciendo su alineación con los propósitos institucionales y el compromiso con quienes es fuente directa de bienestar económico y emocional (Yücel *et al.*, 2020).

Hacia un modelo de digitalización de la comunicación interna de las empresas

Para una empresa, responder a una crisis emergente como la que ha generado la COVID-19 requiere de un planteamiento estratégico que permita velar por su bienestar y el de sus trabajadores. La comunicación interna, sin duda, es una herramienta fundamental para construir la gestión empresarial y generar en los empleados el compromiso con los objetivos, valores y cultura organizacionales, capaz de influir en su rendimiento y la productividad de la empresa. Las TIC y la digitalización de procesos, canales y mensajes ha influido positivamente en la comunicación interna de las empresas, sobre todo para aquellas que han apostado por la construcción de un sistema de gestión articulado con antelación a la pandemia. Sin duda, la urgencia de adaptarse al contexto cambiante ha obligado a las empresas a la digitalización de gran parte de sus funciones, enfocando la atención sobre todo en la virtualización de las tareas operativas, significando en la práctica un importante esfuerzo logístico-tecnológico y económico para la organización y la inestabilidad emocional, psicológica y laboral de sus trabajadores. Aspectos como la optimización de la circulación de información para favorecer la comprensión y cohesión institucional, la transparencia comunicativa, la correcta identificación de los públicos internos, y la gestión de las relaciones entre sus distintos miembros, tanto simétricas como asimétricas (Grunig, 1989), resultan entonces como factores indispensables para la construcción de modelos de digitalización de la comunicación interna para la empresa funcionales al cumplimiento de su cometido: generar bienestar para la organización

y sus miembros en el conseguimiento de los objetivos compartidos.

Referencias

- De-Santis, A., Torres-Toukoumidis, A., y Balcázar, I. (2021). Visibilidad de la producción científica sobre COVID-19: el caso ResearchGate en Ecuador. En A. De-Santis, L. Álvarez-Rodas, V. Jara-Cobos y A. Verdugo-Sanchez (eds.). *Pandemia desde la academia. Experiencias transdisciplinarias de la universidad cuencana en tiempos de COVID-19* (pp. 82-103). Abya-Yala.
- De-Santis, A., Morales-Morante, L. F., & Foti, S. (2020). Uso estratégico de la información y la comunicación para enfrentar a la pandemia. En F. Pesántez-Avilés, L. Álvarez-Rodas y A. Torres-Toukoumidis (eds.). *COVIDA-20. Una coalición educativa para enfrentar la pandemia* (pp. 79-92). Pearson.
- Ecklebe, S., & Löffler, N. (2021). A question of quality: perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany. *Journal of Communication Management*, 25(3), 214-232. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101>
- Gomes, D.R., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When COVID-19 Is the Invader and Internal Communication Is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support. *Administrative Sciences*, 11(4), 136. <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Grunig, J.E. (1989). Symetrical presuppositions as a framework for Public Relations Theory. En C. Botan & T. Hazenton (eds.), *Public Relations Theory* (pp. 17-44). Lawrence Erlbaum Associates.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>
- Horlait, D., & Lambotte, F. (2021). The Future of Internal Communication in the Light of the Events Observed during the Covid-19 Crisis. *ESSACHESS*, 14(2), 59-80. <https://doi.org/10.21409/CME5-WR03>
- Neto, C.F., & Cruz, S.A. (2017). Internal communication and organizational commitment: The case of the Authority for Working Conditions. *Sociology: Journal of the Faculty of Arts of the University of Porto*, 34, 47-72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Ramos-Estrada, C., de la Garza Carranza, M.T., López-Lemus, J.A., Atlatenco-Ibarra, Q., & Vázquez-González, E.R. (2021). Organizational Strategies and Their Impact on Employee Commitment during the Health Emergency. *Sustainability*, 13(23), 13089. <https://doi.org/10.3390/su132313089>
- Riedl, R. (2021). On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue. *Electronic Markets*, 1-25.
- Ruck, K., & Men, L.R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185-195.
- Suh, T., & Lee, J. (2016). Internal audiences segmentation and diversity in internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 450-464. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2015-0024>
- Verčič, A.T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46(3), 101926.
- Yücel, I., Ribeiro, N., & Gomes, D.R. (2020). Perceived organisational support and employees' performance: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 187-202. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2020.108713>