

# Comunicación interna en las organizaciones en época de pandemia

ADRIANA MILAGROS POMARICO OSORIO<sup>1</sup>, LUISA FERNANDA  
RAMÍREZ MONTOYA<sup>2</sup> Y MARÍA ANGÉLICA RODRÍGUEZ ZAMBRANO<sup>3</sup>

## Resumen

El mundo, en su constante evolución –pero, al mismo tiempo, pausado y estructurado–, se vio sacudido por la crisis de la pandemia llamada COVID-19. Una situación, para los actuales habitantes, nunca antes vivida. Por ello, como todos se plantean, la vida cambió. En esa adaptación rápida a lo nuevo, las empresas se vieron en la necesidad de ajustar sus estructuras, en especial las comunicacionales, ya que el modo relacional entre sus públicos se desarticuló de los planes estructurados durante el año anterior. Por eso, se identifica la necesidad –casi la obligación–

1 Estudiante de Comunicación Social y Periodismo, Universidad Sergio Arboleda, Sede Santa Marta. Integrante del Semillero Comunicación Estratégica (Comes). Contacto: [adrianapomari-co@gmail.com](mailto:adrianapomari-co@gmail.com)

2 Estudiante de Comunicación Social y Periodismo, Universidad Sergio Arboleda, Sede Santa Marta. Integrante del Semillero Comunicación Estratégica (Comes). Contacto: [luisafernanda0299.lr@gmail.com](mailto:luisafernanda0299.lr@gmail.com)

3 Estudiante de Comunicación Social y Periodismo, Universidad Sergio Arboleda, Sede Santa Marta. Integrante del Semillero Comunicación Estratégica (Comes). Contacto: [mariangelrodriguez Zambrano@gmail.com](mailto:mariangelrodriguez Zambrano@gmail.com)

de *comunicar*: comunicar a todos los públicos, de una manera rápida y que respondiera a las necesidades de quienes tenían una relación empresarial. En ese sentido, desde el semillero de Comunicación y Cultura Organizacional se inició la aprehensión de las nuevas dinámicas de comunicación surgidas a partir del problema expuesto, analizando la influencia de la pandemia en el desarrollo de los procesos comunicativos internos de las empresas. La investigación, que se encuentra en curso, hace un primer acercamiento a la realidad organizacional, a modo de estudio, en el que se analiza esta, tomando en cuenta las teorías comunicativas planteadas con anterioridad al hecho mundial. Debido a ello, la base conceptual del trabajo se recrea en los documentos de Scheinsohn (2008), donde se observa la cultura organizacional, articulada con la imagen corporativa. Así mismo, se vienen revisando documentos académicos en los que se investiga sobre la comunicación interna. La investigación busca desarrollarse de manera descriptiva, bajo el enfoque positivista; sin embargo, pretende desarrollar técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.

**Palabras clave:** comunicación interna, pandemia, procesos comunicativos, cultura organizacional.

## Introducción

La comunicación en una organización es de suma importancia, pues juega un papel fundamental en las dinámicas empresariales que se llevan a cabo dentro y fuera del sitio de trabajo, se convierte en un recurso básico para el manejo de toda entidad, por eso, se la incluye en todos los proce-

sos y las acciones que se llevan a cabo en las compañías. En el presente artículo estaremos tocando el tema de la comunicación desde distintos ángulos y perspectivas. Como primera medida, se dará a conocer, en general, el concepto *comunicación interna*, así como su importancia en las empresas y sus componentes más representativos; además, se tocarán temas como el impacto de la pandemia en los procesos comunicativos internos de las organizaciones. También se hablará del valor de la adaptación y el de la reinención en estos tiempos de pandemia, cuando se resalta la virtualidad como una de las herramientas principales de comunicación.

El propósito de este trabajo es hacer un primer acercamiento a la realidad organizacional de las empresas durante la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19. También se busca analizar la influencia de la pandemia en el desarrollo de los procesos comunicativos internos de las entidades, además de cómo se vieron en la necesidad de ajustar sus estructuras —en especial, las comunicacionales— para generar una adaptación rápida a lo nuevo.

## La comunicación interna y su importancia en las organizaciones

Para darle paso a la comunicación interna, se hace necesario indagar sobre sus orígenes. Esta nace a partir del concepto *comunicación organizacional*, pues en él se reúnen distintos aspectos y áreas que están ligadas directamente con el tema. Según Trelles Rodríguez, la comunicación organizacional puede definirse como un

sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa. (Trelles Rodríguez, 2001, citado por Oyarvide *et al.*, 2017, p. 4)

Dentro de la comunicación organizacional se distinguen a la *comunicación interna* y la *comunicación externa* como parte fundamental de los procesos comunicativos, pues cada uno aporta herramientas estratégicas que ayudan al funcionamiento de la organización. Ahora bien, la comunicación interna, hoy en día, se ha vuelto una herramienta clave en las compañías para fomentar la democracia, el diálogo, la motivación y las actitudes de los miembros, y para generar cambios; se ha convertido, pues, en uno de los procesos comunicativos más eficientes y que ayudan a lograr objetivos. Sin embargo, en estos tiempos de pandemia es uno de los instrumentos que más se han visto afectados dentro de las organizaciones, por lo cual la comunicación interna se constituye en todo un reto por la aparición de la virtualidad en los puestos de trabajo. Se generó entonces una serie de acciones que obligaron a las propias empresas a cambiar sus dinámicas internas y en consecuencia, tuvieron que adaptarse para generar todas sus acciones internas en plataformas digitales completamente nuevas para ellas.

En estos tiempos retadores para las organizaciones, se hace necesario manejar una buena comunicación interna, para que todos los procesos y las actividades se lleven a cabo de la manera como se desea. Según Sánchez, “Una buena comunicación interna puede fomentar que el trabajador desarrolle su labor en un ambiente apacible y distendido, donde se sienta realizado e interactúe con el resto del equipo humano” (2015, p. 315). Con lo que dice la autora Sánchez, cabe afirmar que la comunicación interna, a través de una buena gestión, puede lograr su objetivo, no solo dentro de un espacio físico de trabajo, sino también en espacios virtuales, pues al manejarse un buen ambiente de trabajo, la virtualidad no ocasiona un problema mayor, ya que existen buenas bases comunicativas para llevar a cabo las actividades, lo cual da como resultado el entendimiento mutuo y contribuye a que, desde sus casas, los trabajadores mantengan un buen rendimiento en sus actividades laborales.

En este punto toma mucha fuerza lo que firman Brandolini y González (2009) sobre las comunicaciones internas: “resultan un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza Armonizar Implicar Mejorar Crecer” (p. 27). De esa forma, la propia organización estará segura de que sus metas y objetivos son comprendidos por todos, estableciendo compromisos del personal con la organización.

## El impacto de la pandemia en los procesos comunicativos internos de las organizaciones

Para nadie es un secreto que la pandemia ocasionada por el COVID-19 golpeó, y en grande, diferentes sectores económicos a escala mundial; ocasionó alzas en las tasas de desempleo y muchas pérdidas monetarias. Las organizaciones, muy en especial, se vieron altamente afectadas, pues en su mayoría de ellas los manuales internos de crisis no tenían prevista una situación así, de tal magnitud, y han tenido que gestionar sobre la marcha los diferentes protocolos, para tratar de anticiparse a los posibles hechos que puedan ocurrir. Muchas de ellas se vieron en la obligación de mandar a casa a sus trabajadores para prevenir contagios masivos. Desde ese instante, las dinámicas de comunicación interna cambiaron de forma drástica, pues todo debía ser solucionado y diligenciado virtualmente. Los directivos tuvieron que acudir a las capacitaciones para poder llevar a cabo sus funciones desde las herramientas digitales.

Las comunicaciones internas se hicieron desde la virtualidad, y se convirtieron así en un gran reto para todos los integrantes de las organizaciones; en ese momento, era de suma importancia tener buenas bases comunicativas y relacionales para poder tener éxito en estos nuevos modelos que, por obligación, debían implementarse. Muchas organizaciones, debido a este evento, pudieron darse cuenta de la precariedad de sus propios sistemas de comunicación y de lo desactualizados que aquellos estaban; y no es para menos, si para la mayoría invertir en la comunicación representaba más un gasto que una inversión.

Así mismo, las empresas vieron en esto una oportunidad y para empezar a buscar formas de que la comunicación fuera más estratégica y funcional; aquí entran los aportes del famoso experto en comunicación Daniel Scheinsohn, quien sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente, a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica. Esto quiere decir que la comunicación es un motor primordial dentro de una organización y, por el hecho de que es estratégica, ayuda a tener un mejor funcionamiento. En definitiva, la comunicación estratégica propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia que las englobe.

Todos somos conscientes de que esta crisis ha creado una nueva realidad insólita, la cual ha estado llena de miedo, confusión y pérdida de confianza en la sociedad. En ese sentido es fundamental que las organizaciones lleven a cabo estrategias de comunicación interna para así poder reducir esas emociones en sus empleados. Para muchos trabajadores, laborar desde casa ha significado mucho más estrés y una mayor carga laboral; con ello en mente se crean iniciativas para mantener la motivación y la satisfacción.

En su artículo “Comunicación estratégica”, Daniel Scheinsohn habla sobre

El análisis clásico de las organizaciones estuvo centrado en la división del trabajo y en el intercambio de mercaderías. Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades hoy no se di-

namizan como otrora a partir de un simple intercambio de objetos y valores materiales, sino que lo hacen en función de complejas relaciones e interacciones que se configuran en la emergencia de un incesante intercambio de mensajes. (2008, p. 148)

Y esto va muy de la mano con lo que veníamos tratando: la importancia de repensar la comunicación, pues en la actualidad, más que un lujo, es una obligación para todas las empresas que quieran seguir existiendo durante un periodo tan crítico como el que estamos viviendo.

## El valor de la adaptación y la reinención en estos tiempos de pandemia

La adaptación y la reinención son dos elementos clave y necesarios para el correcto funcionamiento de las organizaciones en la actualidad. Todos los colectivos luchan día a día por continuar ofreciendo sus servicios y poder sobrevivir a esta adversidad, pero este es el impulso que muchos necesitan para la puesta en marcha de fórmulas que les permitan reinventarse o adaptarse a las nuevas situaciones.

Así pues, estos no son cambios que se puedan obtener de un día para otro en las organizaciones; claro que esto conlleva mucho gasto de energía por parte de los directivos y los empleados; pero una vez se logra el objetivo, todo cobra un nuevo sentido. Scheinsohn (2014) hace un aporte significativo referente a los cambios que debe haber en una institución, los cuales postula de la siguiente manera:

Desde el punto de vista de la 'salud organizacional' aquello que debe "ser exitoso" es precisamente ese emergente organizacional sistémico, y no alguna de sus partes como a menudo sucede. Solo el éxito de aquel emergente organizacional sistémico habilita a que el éxito sea sostenido y sustentable. La comunicación, en su más amplio sentido, es lo que lo hace posible. (p. 81)

Claro que esto es cierto, pues uno de los pasos elementales para la reinención es dejar de lado esa separación del éxito, lo cual solo se logra cuando hay equilibrio entre todas las partes de la organización, si hay una estrategia comunicacional sólida y efectiva. Existen diversas estrategias que las empresas pueden implementar para mitigar sus pérdidas; pero, como ya se había mencionado, sin una buena comunicación como base es muy difícil que estas estrategias perduren. Las organizaciones deben entender que al tener a los trabajadores confinados en sus casas, en los distintos tiempos que ha habido de esta pandemia, los jefes deben estar más atentos y activos que nunca en lo referente a los canales de comunicación de la empresa. Esto se logra transmitiendo información actualizada de forma momentánea, reconociendo el compromiso de ellos con la empresa y fomentando su orgullo de pertenecer a ella; y aún más importante, capacitándolos y reforzando la formación electrónica y la virtual (parte digital). Entender que todos son parte de la empresa. Por lo tanto, todos son valiosos para ella, generan impactos positivos en ella. Es necesario enseñar a los equipos de trabajo cómo reforzar su liderazgo, reconocerse entre ellos, la cercanía con los equipos y la alineación que hay hacia los objetivos del negocio, incluso trabajando desde sus casas.

Es cierto que uno de los más grandes desafíos de las empresas es aceptar el futuro incierto que les depara, si bien se puede sacar provecho de las adversidades, y estas nos sirven para estar en una reinención continua, que es importante en los negocios actuales, y más, con las variedades que hay en el mercado. No se tiene nada seguro para el futuro. Las necesidades de los clientes, que son el objetivo primario de las empresas, puede volver a cambiar a la misma velocidad con la que ocurrió esta coyuntura; sin embargo, esto debe ser visto más como un motivo para enfrentar los miedos y estar dispuestos al cambio. Si las organizaciones se preparan para los futuros inciertos de la mano con un equipo de trabajo alineado y con una compenetración ejemplar, no tiene por qué recibir impactos negativos. La aceptación de los desafíos será siempre ese primer paso, para no correr el riesgo de morir en el olvido o desaparecer por no tener visión en tiempos de cambio.

Y como dice Scheinsohn, "Cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procura alcanzar sus anhelos" (2008, p. 21); se logra así tener claros los objetivos que deben alcanzarse para mejorar, resurgir, aceptar todo lo que el futuro traiga.

## Conclusiones

Para concluir, es correcto anotar que la comunicación en las organizaciones siempre será un factor de gran relevancia dentro de ellas, más aún en situaciones como la de una pandemia que ha modificado nuestra forma

de ver el mundo y la de interactuar. Estos acontecimientos inesperados deberían servir de impulso para que en momentos de crisis, con toda la anticipación posible, en los lugares de trabajo se cree cierta conciencia de las situaciones o los acontecimientos que pueden afectarlos en un futuro, ya que este 2020 nos ha enseñado que las cosas pueden cambiar en cualquier momento. Una de las situaciones que se hace necesario aclarar en este punto es que las instituciones, para mejorar sus comunicaciones internas, deben estar dispuestas a cambiar y reinventar los esquemas organizacionales a los que se hallan acostumbradas, ya que en la mayoría de los casos son poco funcionales.

La comunicación interna dentro de una empresa debería estar en revisión y actualización constantes, para lograr su tan necesaria reinvención. Una buena estrategia en esta comunicación haría una diferencia significativa en el ambiente laboral por la influencia que tiene en el rendimiento de los empleados, en la imagen y en la proyección corporativa. Con esto se lograrían avances significativos tanto en los trabajadores como en la propia empresa.

## Referencias

- Brandolini, A. y González, F. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. La Crujía.
- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las ciencias*.

Sánchez, G. (2015). *La comunicación interna en programas de transformación según el modelo de Lewin. El caso de las empresas del Ibex 35* [Tesis doctoral]. Universidad de Málaga.

Scheinsohn, D. (2008). *Comunicación estratégica*. Editorial Granica.

Scheinsohn, D. (2014). La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones y la inminencia del DIRCON. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 5, 65-84.