

Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile*



Cecilia Claro Montes**
Marilena Ayala de Choriego***
Juan Pablo Barros****

Recibido: 2021-11-25 • Enviado a pares: 2022-02-02
Aprobado por pares: 2021-03-20 • Aceptado: 2022-04-01
<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>

Resumen

Los cambios en los modos de trabajar en las organizaciones impulsados por la pandemia por la COVID-19 y las restricciones de movimiento, generaron adaptaciones en las formas de comunicar a los diferentes públicos con los que se relacionan las instituciones, en particular en el modo de interactuar con los públicos internos.

Esta investigación tiene como objetivo observar el impacto en el estado, funcionamiento y ajustes en la comunicación interna en pandemia. Para esto se observaron organizaciones en Chile pertenecientes al *ranking* Great Place to Work® 2020 (GPTW 2020). El análisis se hizo cinco meses después de iniciada la crisis sanitaria.

Esta investigación de tipo exploratorio utilizó un cuestionario autoadministrado que fue aplicado a través de *mailing* y teléfonos a las instituciones presentes en el *ranking* Great Place to Work®.

Entre los principales resultados se puede destacar que la comunicación interna es un actor relevante de desarrollo en las organizaciones, sobre todo en tiempos de crisis. Esto se confirma porque el 88 % de las empresas cuenta con un área exclusiva para la comunicación interna, las que producto de la pandemia debieron cambiar su foco desde capacitación, beneficios y

* La investigación es producto de un estudio sobre Comunicación Interna realizado en Universidad de los Andes, Chile en 2021. No corresponde a un proyecto con financiamiento externo.

** Doctorada en Comunicación, Universidad de los Andes, Chile. MBA, ESE Business School. Profesora Asociada, Facultad de Comunicación, Universidad de los Andes, Chile. Correo electrónico: cclaro@uandes.cl; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3428-0616>

*** Doctorado © en Comunicación, Universidad de Los Andes, Chile. Magister en Gobierno y Cultura de las Organizaciones Universidad de Navarra-Universidad del Istmo. Licenciada en Mercadotecnia de la Universidad Rafael Landívar – Guatemala. Profesora Universidad del Istmo, Guatemala. Correo electrónico: mdechoriego@unis.edu.gt. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3271-270X>

**** Máster en Artes Liberales, Universidad de Navarra, Ingeniero de Ejecución en Ciencias Navales, Academia Politécnica Naval – Armada de Chile; Comunicador social, Instituto Profesional INACAP; profesor Asociado, Facultad de Comunicación Universidad de los Andes, Chile. Correo electrónico: jpbarros@uandes.cl; Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3273-5952>

reconocimientos al personal en 2019, a contención de crisis externa, seguridad y prevención de accidentes laborales en 2020.

Tras el análisis, es posible vislumbrar cambios institucionales, reorganización interna y temas emergentes como *work-life balance*, trabajo en equipo, COVID y cuidado de los trabajadores.

Palabras clave: comunicación interpersonal; comunicación; pandemia; trabajo; crisis; información; cambio organizacional; comportamiento.

Internal Communication: Characterization and Analysis of the Work Performed by Companies within the Great Place to Work, in Chile

Abstract

The changes in the way of working within organizations and the restrictions pushed by the COVID-19 pandemic generated adaptations in the way of communicating to different publics related to the institutions, particularly in the way of interacting with their internal publics.

This research has as its main objective the impact on the status, functioning and adjustments of internal communications in the pandemic. For this, organizations belonging to the Great Place to Work® Raking 2020 in Chile were observed. The analysis was performed in five months after the beginning of the sanitary emergency.

This research of exploratory type employed a self-made poll that was applied through mailing and phone lines of the institutions within the Great Place to Work® ranking.

Among the main results, the study highlighted that the internal communication is a relevant actor of the development within an organization, especially in times of crises. This is confirmed, because the 88 % of these companies has an exclusive area for internal communication, those who due to the pandemic had to change their focus from training, benefits, and recognitions to their personnel in 2019 to containment of an external crisis, security, and prevention of work-related accidents in 2020.

After the analysis, it is possible to glimpse at the institutional changes, the internal reorganization, and the emergent topics such as work-life balance, work team, COVID and care for workers.

Keywords: interpersonal communication; communication; pandemic, work; crisis; information; organizational change; behavior.

Comunicação interna: caracterização e análise do trabalho realizado por empresas que pertencem ao ranking Great Place to Work Chile

Resumo

As mudanças nas formas de trabalhar nas organizações impulsionadas pela pandemia Covid 19 e as restrições de movimento geraram adaptações nas formas de comunicação com os diferentes públicos com os quais as instituições interagem e, em particular, na forma de interagir com os públicos internos.

Esta pesquisa tem como objetivo observar o impacto no estado, funcionamento e ajustes na comunicação interna em uma pandemia. Para isso, foram observadas as organizações chilenas pertencentes ao ranking Great Place to Work® 2020 (GPTW 2020). A análise foi feita cinco meses após o início da crise de saúde.

Esta pesquisa exploratória utilizou um questionário autoaplicável que foi aplicado por meio de correspondência e telefone às instituições presentes no ranking Great Place to Work.

Dentre os principais resultados, pode-se destacar que a comunicação interna é um ator relevante para o desenvolvimento das organizações, principalmente em tempos de crise. Isso se confirma já que 88 % das empresas possuem uma área exclusiva de comunicação interna, que em decorrência da pandemia teve que mudar seu foco de treinamento, benefícios e reconhecimento aos funcionários em 2019, para contenção de crise externa, segurança e prevenção de acidentes de trabalho em 2020.

Após a análise é possível vislumbrar mudanças institucionais; reorganização interna e questões emergentes, como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, trabalho em equipe, Covid e cuidados com o trabalhador.

Palavras-chave: comunicação interpessoal; comunicação; pandemia; trabalho; crise; informação; mudança organizacional; comportamento.

Introducción

A partir de los cambios generados por la pandemia, en especial en los lugares de trabajo, se realizó un estudio para conocer el estado de la comunicación interna de las empresas, a cinco meses de surgida la pandemia por la COVID-19. Se seleccionó a aquellas organizaciones que se ubicaron en el *ranking* Great Place to Work® 2020 en Chile, considerando que son un referente en la relación con sus colaboradores.

La pregunta de investigación buscó caracterizar el trabajo en comunicación interna a cinco meses de iniciada la pandemia, en aquellas empresas ubicadas en el *ranking* Great Place to Work® 2020-Chile. El objetivo general fue conocer el trabajo respecto de comunicación interna en las empresas certificadas en Great Place to Work® 2020.

Los objetivos específicos buscaron identificar los principales aportes que la comunicación interna hace a las organizaciones, conocer cuáles son los principales temas abordados en la comunicación interna e identificar si estos sufrieron ajustes a raíz de la pandemia.

En la investigación de tipo exploratorio se utilizó como herramienta de recopilación de información, un cuestionario autoadministrado de elaboración propia. (Hernández Sampieri et al., 2014)

La comunicación interna se posiciona como un actor relevante de desarrollo en las organizaciones, sobre todo en tiempos de crisis; lo que se confirma con este estudio, ya que el 88 % de las empresas GPTW 2020 cuentan con un área exclusiva para la comunicación interna. Además, una de cada cuatro empresas tiene más de cinco personas en el departamento de comunicación interna.

Entre los principales cambios en la comunicación interna, se puede concluir que a partir de la pandemia las organizaciones se enfocaron más en la capacitación beneficios y reconocimientos al personal en 2019, en 2020 cambió su preocupación a crisis externa, seguridad y prevención de accidentes laborales, cambios organizacionales reorganización interna, *work-life balance*, trabajo en equipo, COVID y cuidado de los trabajadores.

Aproximación al concepto de comunicación interna

Los departamentos de recursos humanos, *marketing* y relaciones públicas se encargan de las comunicaciones corporativas, las cuales se clasifican en comunicación interna y comunicación externa, dependiendo del público al que van dirigidas (Melewar et al., 2018). Hanna (2005) afirma que la comunicación corporativa integra bajo una misma sombrilla la comunicación interna y la comunicación externa, ambas con una unidad de contenido que va dirigido a públicos diferentes.

La comunicación interna es un campo de estudio independiente, en crecimiento, que inició su auge en los años noventa del siglo XX (Verčič et al., 2012). Desde una perspectiva estratégica, la comunicación interna permite "explorar vínculos entre cultura, comunicación y cambio organizacional" (Hallahan et al., 2007, p. 13).

Según Verčič et al., (2012), en la práctica, los profesionales definen la comunicación interna como una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de comunicación, recursos humanos y *marketing*. La comunicación interna es considerada como un "intercambio básico de información dentro de una organización" (Borca y Baesu, 2014, p. 496), permite distribuir información y construir relaciones en todos los niveles de la organización (Welch y Jackson, 2007) y es considerada como sinónimo de comunicación intraorganizacional (Verčič et al., 2012). Para Dolphin (2005), la comunicación interna es la que se da entre los líderes y los colaboradores, que son uno de sus públicos más importantes.

Con una propuesta más amplia, Hanna (2005) la define como un proceso interactivo, bidireccional y que incluye de manera integrada las comunicaciones formales e informales en todos los niveles de la organización. Esta propuesta es apoyada por Kovaitė et al., (2020), quienes proponen que la comunicación interna puede alentar la participación de los colaboradores en los procesos de decisión y promueve que ellos brinden retroalimentación, ya que los mantiene informados sobre las ideas de la organización, así como sobre su visión y los planes de esta. Desde un enfoque multidisciplinar, Verčič et al. (2012) consideran que la comunicación interna es estudiada desde la comunicación, la psicología organizacional, recursos humanos y también desde *marketing* donde los colaboradores son considerados clientes internos.

En algunas empresas, la responsabilidad de la comunicación interna está en el área de comunicación, pero en varias está la de recursos humanos (Rigo y Gámez, 2007). Según Borca y Baesu (2014), la forma en la que la empresa está estructurada para la comunicación es un criterio esencial. En esta misma línea, Castro Martínez y Díaz-Morilla (2021) consideran que " la comunicación interna se ha convertido en una de las áreas de máxima importancia en la estructura organizacional" (p. 2). Hanna (2005) apoya la relevancia que se da a la comunicación interna y confirma que es más necesaria a medida que las instituciones crecen, ya que resulta más difícil trasladar la información de la alta gerencia a todos los empleados.

Según Almansa Martínez (2005), la comunicación interna se debe trabajar en conjunto con recursos humanos, pero desde una dirección de comunicación que dirija tanto la comunicación interna como externa, porque trabajarla desde diferentes departamentos no logra la unidad que necesitan las organizaciones en la comunicación.

Dolphin (2005) considera que "la gestión de recursos humanos y las habilidades de comunicación deben combinarse para obtener una ventaja estratégica" (p. 184).

La comunicación interna es la que se lleva a cabo de forma vertical y horizontal entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores (Popa, 2020). Esta propuesta refuerza que la comunicación interna es un intercambio de información (Borca y Baesu, 2014) y que propicia el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones (Kovaitė et al., 2020).

La comunicación interna es clasificada como horizontal —cuando es entre colaboradores del mismo nivel jerárquico— y vertical cuando es de abajo hacia arriba o viceversa, con relación al nivel jerárquico. Cuando la comunicación vertical es de arriba hacia abajo se transmiten decisiones y regulaciones para el funcionamiento de la organización. Cuando la comunicación vertical es ascendente, es cuando se recibe retroalimentación por parte de los colaboradores (Popa, 2020).

Según Verčič et al. (2012), la persona que gerencia la comunicación interna tiene varios roles en la empresa, entre los que están los de educador, facilitador, asesor de procesos y de desempeño operativo, así como estratega. En esta línea, Zerfass y Volk (2018) proponen que el departamento de comunicación genera valor para la corporación y "asesoran a los miembros de la organización para que se comuniquen profesionalmente" (p. 410). Hanna (2005) aporta que la comunicación interna debe verse de una forma integrada que incluye tanto a la comunicación formal como la informal, que tiene lugar en todos los niveles de la organización.

Al evaluar las funciones que cumple la comunicación interna, Hanna (2005) considera que contribuye a la ventaja competitiva de la organización. Abdullah y Antonay (citados por Borca y Baesu, 2014), señalan que un objetivo de la comunicación interna es lograr que los colaboradores conozcan la importancia de su participación en el logro de los objetivos de la organización. Según Borca y Baesu (2014), "[e]l principal objetivo de la comunicación organizacional es informar, difundir y convencer a los colaboradores sobre los objetivos y la política de la organización" (p. 498).

Chavarro (2015) y Yue et al., (2021) consideran que la comunicación interna tiene un papel importante en la construcción de la identidad de la organización y hace un aporte significativo a la cultura organizacional. En esa misma línea, Popa (2020) afirma que "la comunicación interna se basa en la misión, visión y valores de la organización, que sustentan la específica de la organización" (p. 297). Yue et al. (2021) proponen que los líderes promuevan una comunicación interna que propicie un entorno cultural positivo que estimule en los colaboradores un sentido de pertenencia.

Tourky et al., (2019) atribuyen la importancia de la comunicación interna a que los colaboradores hacen un aporte significativo a la comunicación de la identidad corporativa. Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2019) consideran que el interés en la comunicación interna ha crecido al igual que su relación con la felicidad laboral, ya que el trabajo y la felicidad están estrechamente relacionados. Yue et al. (2021) defienden la importancia de que las metas personales de los colaboradores estén alineadas con las organizacionales para lograr que los colaboradores encuentren significado y puedan "experimentar genuinamente alegría y orgullo en el trabajo" (p. 175).

Kovaité et al. (2020) proponen que la comunicación interna debe aprovechar los comentarios y aportaciones de quienes trabajan en la organización y no regirse a procesos de comunicación basados en estructuras jerárquicas. Hallahan et al. (2007) apoyan esta propuesta indicando que la comunicación debe ser "un proceso fundamentalmente bidireccional que es interactivo y participativo en todos los niveles" (p. 22).

Según Ewin et al. (2019), la comunicación interna mejora las relaciones con los colaboradores, logra el compromiso y contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales. Moreno et al. (2021) proponen que la generación de confianza organizacional es un objetivo clave de la comunicación, aunque afirman que son necesarias las relaciones interpersonales.

Es importante que las empresas puedan identificar la información más relevante y útil para satisfacer las necesidades particulares de sus colaboradores. El tipo de empresa, trabajo y otros aspectos externos y personales de cada uno, determinan los requerimientos de información necesaria. Además de cumplir con las necesidades de información, es necesario que los colaboradores reciban "información veraz, sustancial y útil de su empresa" (Lee et al, 2020, p. 2). En esta misma línea, Dolphin (2005), considera que la información oportuna genera la confianza de los colaboradores.

Según Sanders et al. (2020), "uno de los desafíos para los altos directivos es que ha surgido la necesidad de transmitir una gran cantidad de información a los colaboradores, y de gestionar múltiples canales" (p. 2). Los canales internos de comunicación se han modernizado y permiten la escucha activa para lograr que los colaboradores sientan que sus aportes son valorados y que la organización los cuida y respeta (Yue et al., 2021).

La tecnología, además de ofrecer diversos canales, ha cambiado muy rápido las reglas de la comunicación y ha llevado a las organizaciones a apoyarse más en la comunicación digital (Verčič y Špoljarić, 2020).

Según Hanna (2005), cuando se habla de comunicación interna se incluye comunicación formal e informal y cada una usa diferentes canales. La comunicación formal usa los canales oficiales de la organización y la comunicación informal usa los canales

que utilizan los colaboradores. Es importante considerar que en la comunicación informal la organización no tiene ningún control y "la comunicación informal es tanto más intensa cuanto más pobre e ineficiente es la comunicación oficial" (Popa, 2020, p. 297).

Borca y Baesu (2014) consideran que la comunicación interna hace un aporte significativo para lograr que la organización y sus colaboradores se adapten al entorno tecnológico. Esto obedece al incremento de medios que ahora aprovecha la comunicación interna como correos electrónicos, sitios web, uso de plataformas (Kovaité et al., 2020). Nuevas herramientas utilizadas para beneficio de los colaboradores incluyen intranet social, realidad virtual o videoconferencias que vienen a complementar los canales tradicionales como revistas internas y carteleras (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019).

A pesar de que los avances de la tecnología presentan una constante oferta de canales de comunicación interna, no es posible visualizar suficientes estudios para afirmar qué canales ofrecen mejores resultados, por lo que la selección de los mismos es clave (Verčič y Špoljarić, 2020).

Para la selección de los canales de comunicación interna, es necesario considerar el objetivo en cada momento determinado. Según Kovaité et al. (2020), los canales unidireccionales —como correos electrónicos— serán útiles cuando es necesario informar a los colaboradores. Sin embargo, cuando es necesario recibir participación de ellos, será más conveniente el uso de canales bidireccionales.

Con relación al uso de canales digitales, es importante tomar en cuenta la madurez digital y la cultura organizacional, ya que es necesario, por lo menos, un nivel básico de conocimientos digitales entre los colaboradores. Sin embargo, a pesar de que el uso de canales digitales se ha incrementado, las reuniones y conversaciones cara a cara es importante mantenerlas (Kovaité et al., 2020).

Ewing et al. (2019) consideran que las organizaciones ya están usando redes sociales como parte de la estrategia de comunicación interna, y son un canal bidireccional que promueve las conversaciones; pero consideran que aún no se sabe cómo ese canal puede generar el compromiso de los colaboradores. Afirman que el avance de la tecnología "continuará transformando las prácticas de comunicación interna y participación de los colaboradores" (Ewing et al., 2019, p. 127). Proponen la capacitación en el uso de redes sociales, así como establecer políticas de uso; sin que esto implique una comunicación controlada, pero que sí facilite que los colaboradores tengan claro el tipo de información que pueden publicar. Capriotti et al. (2021) consideran que las redes sociales promueven el diálogo y la escucha activa, y también mejoran la visibilidad de las organizaciones. Durante la crisis de la pandemia se encontró un alto consumo de medios y búsqueda simultánea de información en múltiples medios y canales (Moreno et al., 2020).

Comunicación interna en tiempos de pandemia por la COVID-19

Las crisis organizacionales se caracterizan por altos niveles de ambigüedad e incertidumbre, lo que requiere que las instituciones se comuniquen de manera veraz y transparente con las partes interesadas (Lee et al., 2020). Una adecuada gestión de crisis busca reducir el impacto de esta, y así proteger a la organización y sus *stakeholders* (Kartikawangi y Dahesihsari, 2020).

La pandemia ha significado ajustes en las formas de trabajar, debido a las restricciones sanitarias generadas por la COVID-19. Como señala Alloza (2020), la sociedad recordará a aquellas organizaciones que lo hicieron bien y premiará su buena respuesta. La comunicación interna ha pasado de ser un carácter instrumental, a ser considerada una función estratégica de *management* (Verazzi y Cuenca, 2018).

Como se apuntaba previamente, algunos de los motivos que han provocado este cambio de enfoque, de táctico a estratégico, son las crisis económicas, la necesidad de implicar a los empleados en la (r)evolución digital que vivimos, la globalización, la volatilidad y la actual situación pandémica. (Guerrero et al., 2022, p. 60)

Sanders et al. (2020) indican que para lograr que el comportamiento de los colaboradores aporte a los objetivos fijados por la gerencia en la época de incertidumbre, es necesario que los mensajes sean "altamente distintivos, consistentes y consensuales" (p. 3). El reto para los profesionales de la comunicación interna es "mantener la moral positiva de los colaboradores y las relaciones entre la organización y los colaboradores" (Li et al., 2021, p. 2).

Argenti (2020) recomienda que las organizaciones comuniquen cuál es el impacto de la pandemia en sus operaciones, debido al ambiente, reacciones, emociones y rumores que surgen (Esparcia et al., 2020). Dicen Moreno et al. (2020) que "[l]a Organización Mundial de la Salud ha enfatizado que la comunicación es uno de los mayores desafíos y coloca la comunicación de riesgos entre las competencias esenciales requeridas para enfrentar una pandemia" (p. 1).

Por lo tanto, vale la pena que las empresas den una mirada a la comunicación con sus colaboradores desde una perspectiva de la comunicación de riesgos y crisis. Cuando se enfrentan a cambios no planificados, es importante que los colaboradores participen en el proceso de toma de decisiones y reciban suficiente información responsable y de alta calidad (Li et al., 2021). Se pretende apoyarlos en el manejo de la incertidumbre y también se busca lograr los objetivos de la empresa.

Argenti (2020) propone frente a la crisis, responder de forma rápida, comunicarse temprano y con frecuencia; aunque todavía se esté tratando de comprender el alcance del problema, ser siempre honesto y abierto para mantener la credibilidad y abordar la

situación con empatía. Además, la comunicación interna transparente y el manejo de la incertidumbre facilita las relaciones de los colaboradores con la organización (Li et al., 2021). Como complemento, "la transparencia implica no minimizar ni exagerar el nivel de riesgo" (Costa-Sánchez y López-García, 2020, p. 5).

En la situación de pandemia por la COVID-19, la comunicación es la gran aliada de toda institución porque las personas necesitan información sobre "lo que está sucediendo y cuáles son los riesgos" (Costa-Sánchez y López-García, 2020, p. 2). Si los colaboradores están bien informados será más fácil que la organización se pueda comunicar efectivamente con otros públicos. Argenti (2020) indica que "la empresa necesita disminuir la situación de crisis de los colaboradores, tranquilizar a todos y dar esperanza para el futuro" (p. 3).

Xifra (2020) señala que en la situación de pandemia la gestión de la comunicación interna debe de estar basada en transmitir la información de forma empática, transparente y con calma. Como resultado de la pandemia, "muchos profesionales y administrativos trabajan desde casa y esto representa muchos desafíos de comunicación para las organizaciones que han adoptado soluciones apoyadas en la tecnología" (Sanders et al., 2020, p. 1).

Según Burrone et al. (2020), en junio 2020 las medidas implementadas para contener los altos niveles de contagio de COVID-19 en Chile estaban basadas en la información epidemiológica. Las medidas tomadas fueron similares a las que dispusieron en otros países: higiene personal, aislamiento temporal y distanciamiento físico. A unos meses de iniciada la pandemia por la COVID-19, en Chile la postura del Gobierno estaba más enfocada en mantener la actividad económica, mientras la propuesta de cuarentena era apoyada por las autoridades municipales y los gremios de salud (Heiss, 2020).

La situación de pandemia por la COVID-19 requería fuertes cambios en la forma de operar de las empresas en las que el modelo de comunicación de reuniones físicas, que propiciaba retroalimentación inmediata, se cambió por el trabajo desde las casas; lo que "en el contexto empresarial, significó la nueva normalidad" (Bojadjev y Vaneva, 2021, p. 240).

Según Beltrán et al. (2020), los avances tecnológicos han permitido el crecimiento del teletrabajo a nivel mundial con el fin de optimizar procesos, incrementar beneficios y como respuesta a la globalización. Aunque esta modalidad de trabajo tiene ventajas y desventajas, la situación actual demanda para los colaboradores el mismo nivel de eficacia y responsabilidad que el esperado en la oficina.

El teletrabajo tiene ventajas entre las que se puede mencionar la menor necesidad de infraestructura para la empresa, así como menos recursos en el control y horario de los trabajadores. Algunas desventajas son la menor comunicación cara a cara y el riesgo de perder el clima laboral, poca supervisión *in situ*, entre otras (Beltrán et al., 2020).

Gómez et al. (2020) consideran que el teletrabajo presenta un reto porque mezcla el entorno laboral con la vida familiar, lo que puede implicar en algunos casos que el trabajo contribuya a generar más estrés. Con relación a los colaboradores, Castellano et al. (2017) proponen que los mejores resultados del teletrabajo se obtienen si la persona trabajando en esa modalidad posee, entre otros aspectos, un amplio conocimiento de los objetivos de la organización, si es una persona que requiere poca supervisión, tiene buenas habilidades de comunicación y puede manejar bien su tiempo y establecer prioridades.

Metodología

Aspectos generales metodológicos

El presente estudio pretende conocer el estado de la comunicación interna de las empresas que se ubicaron en el *ranking* Great Place to Work® 2020 en Chile a cinco meses de surgida la pandemia por la COVID-19.

Se realizó un estudio con alcance exploratorio (Hernández Sampieri et al., 2014), por lo que la pregunta de investigación es: ¿cuál es la situación de la comunicación interna a cinco meses de iniciada la pandemia en las empresas ubicadas en el *ranking* Great Place to Work® 2020 en Chile?

El objetivo general fue conocer el trabajo respecto a la comunicación interna en las empresas certificadas Great Place to Work® 2020 a cinco meses de iniciada la pandemia por la COVID-19. Los objetivos específicos buscaron identificar los principales aportes que la comunicación interna hace a las organizaciones, conocer cuáles son los principales temas abordados en la comunicación interna e identificar si estos sufrieron ajustes a raíz de la pandemia.

Otros objetivos de la investigación fueron: conocer en qué área de la empresa está la comunicación interna y conocer sobre temas relacionados con sus canales de comunicación. También se buscó conocer si las empresas certificadas GPTW® planifican y miden los resultados de la comunicación interna.

La herramienta utilizada para la recopilación de datos fue un cuestionario de elaboración propia autoadministrado de manera individual. A pesar de que esta herramienta tiene un nivel medio de respuesta, se considera que tiene mucha profundidad de los datos obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2014).

Algunas ventajas del cuestionario autoadministrado es que representan un bajo costo de implementación, facilitan el análisis de los resultados y también reducen el tiempo de la recolección de datos (De Rada, 2012; Evans y Mathur, 2005; Méndez, 2007). Sin embargo, autores como Fricker y Schonlau (2002) consideran que es necesario realizar más estudios que comprueben la rapidez de la herramienta para obtener los resultados en línea.

Algunas desventajas atribuidas al cuestionario autoadministrado para ser llenado en línea es que puede haber desconfianza del entrevistado con relación a la seguridad en la red, la influencia que pueden ejercer otras personas en la respuestas y que el investigador no cuenta con la certeza de quién es la persona que responde (De Rada, 2012; Evans y Mathur, 2005). Además, se pierde la riqueza de la información que se recopila cuando se incluye la observación del entrevistador (Alcaraz et al., 2006) y tiene un enfoque impersonal. Si embargo, el rol del entrevistador también puede ser un sesgo en la recopilación de la información (De Rada, 2012), por lo que se reduce ese sesgo con el cuestionario autoadministrado.

Considerando la situación de pandemia en la que la mayoría de las empresas había implementado el teletrabajo, se consideró oportuno usar el cuestionario autoadministrado en línea, ya que facilitaba el acceso a los entrevistados de forma virtual. Como se presenta en los resultados, de las empresas que participaron en el estudio, el 100 % estuvo en teletrabajo a cinco meses de iniciada la pandemia.

También se consideró que este tipo de cuestionarios, a pesar de las desventajas que tienen todos los instrumentos, permite al entrevistado responder a su ritmo, tomarse el tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y hacerlo en el mejor momento para él (Alcaraz et al., 2006; De Rada, 2012), además da al entrevistado "mayor sensación de anonimato que la presencial" (De Rada, 2012, p. 202). Aunque De Rada (2012) considera que "la relativa novedad de las encuestas por internet precisa realizar más investigación sobre el tema" (p. 213).

El cuestionario en cuestión se elaboró sobre la base de diecisiete preguntas generales de opción múltiple. A su vez, estas permitían sumar once preguntas más dependiendo de los resultados de las diecisiete preguntas originales. Todas las preguntas fueron cerradas, algunas dicotómicas y otras de selección múltiple. Según Méndez (2007), este tipo de preguntas tienen la desventaja de limitar la respuestas preconcebidas y esto puede inducir a sesgar los resultados. Sin embargo, para el estudio exploratorio la revisión bibliográfica y las pruebas piloto realizadas permitió desarrollar las posibles respuestas y ese tipo de preguntas son más fáciles de responder (Méndez, 2007).

Se consideró que era el instrumento apropiado porque la base de las empresas objeto de estudio están totalmente identificadas por el *ranking* que tienen, eso podía reducir considerablemente el nivel medio de respuesta, que es propio de esta herramienta (Hernández Sampieri et al., 2014; Méndez, 2007).

El trabajo de campo se realizó en la última semana de mayo y la primera semana de junio 2020. Para ello se enviaron *mails* a los posibles participantes para invitarlos a participar. En el caso de no obtener respuesta, se hizo un seguimiento telefónico para asegurar la participación en el estudio. El 25 % de las empresas respondió el cuestionario autoadministrado, al cual se invitó a las cien empresas certificadas Great Place to Work® 2020 en Chile.

Muestra

La selección de las empresas se efectúa porque cuentan con una persona encargada de la comunicación interna, y, además, por el lugar que ocupan en el *ranking* GPTW®; esto significa ser un referente en el país para el tema de su relación con los colaboradores.

El presente estudio buscó conocer la situación de la comunicación interna de las empresas chilenas en el *ranking* Great Place to Work® (GPTW) 2020 a cinco meses de iniciada la pandemia.

El *ranking* GPTW se elabora en Estados Unidos desde 1992, con presencia en sesenta países. La certificación deriva de una auditoría configurada en dos ejes. El primer eje es el *Trust index* que, con sesenta preguntas, mide la credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. El segundo eje es *Culture Audit* que es una puntuación global para la evaluación de la cultura corporativa y la visión de la organización (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019). GPTW® es un *ranking* que se aplica en Chile desde 2001 "para ayudar a las empresas del país a practicar comportamientos y valores que las conviertan en grandes lugares para trabajar" (Great Place to Work Chile, s. f.).

Aunque se espera que todas las empresas practiquen buenas relaciones con los colaboradores, se considera que las empresas con los puntajes más altos que logran la certificación GPTW® "tendrán capacidades organizativas superiores y estarán mejor posicionadas para lograr un mejor desempeño" (Carvalho y Areal, 2016, p. 484).

Esta es una muestra no probabilística orientada a buscar las características de la investigación, más que en un criterio de generalización con representatividad estadística (Hernández Sampieri et al., 2014).

El interés en la muestra está basado en las características propias de las empresas, por lo que se hizo "una cuidadosa y controlada elección de casos" (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 190). Para conocer la situación de la comunicación interna a

cinco meses de iniciada la pandemia, era primordial contar con organizaciones que tuvieran una reconocida labor con sus colaboradores, y el *ranking* Great Place to Work® cumple con esa característica.

De las personas que participaron en el estudio, el 83 % son mujeres y el 17 % son hombres con un puesto a cargo de la comunicación interna, que en su mayoría (67 %) está en el área de recursos humanos. En la parte de resultados se indica el porcentaje de las empresas que tienen el puesto de comunicación interna en otras áreas distintas a recursos humanos.

El 63 % de las empresas pertenecen a los sectores de comercio (33 %) y financiero (30 %), el 13 % a servicios públicos, 20 % a servicios y generación de energía y sólo el 3 % pertenece al sector inmobiliario.

Solo una de las empresas participantes tiene nueve años de haberse creado, tres empresas tienen más de cien años y el resto tienen entre treinta y ochenta y ocho años de operar en el mercado chileno. Con relación al número de colaboradores, el 43 % tiene más de mil colaboradores y el 57 % tiene menos de mil, pero más de doscientos cincuenta, es decir, que ninguna empresa participante pertenece al sector de micro o pequeña empresa.

Resultados

La comunicación interna es un área importante y que está en crecimiento en las organizaciones (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021; Dolphin, 2005; Verčič et al., 2012). El estudio empírico realizado lo confirma, ya que el 88 % de las empresas cuenta con un área exclusiva para la comunicación interna.

Como se observa en la tabla 1, la persona a cargo de la comunicación interna, en el 68 % de los casos, está en un puesto a nivel de jefe o analista senior y el 12 % tiene un director o gerente a cargo del departamento. El 20 % restante es una subdirección del área de asuntos corporativos, cultura y *endomarketing*.

Tabla 1. Persona a cargo de comunicación interna

Nombre del puesto	%
Jefe o analista senior	68%
Subdirección de asuntos corporativos, cultura y endomarketing	20%
Director General o gerente	12%

Fuente: elaboración propia.

En general, es posible visualizar que la comunicación interna está en el área de recursos humanos o en el área de comunicación de la empresa (Borca y Baesu, 2014; Dolphin, 2005; Rigo y Gámez, 2007). De acuerdo con este estudio, el 67 % de los casos se trabaja desde el área de recursos humanos (figura 1).

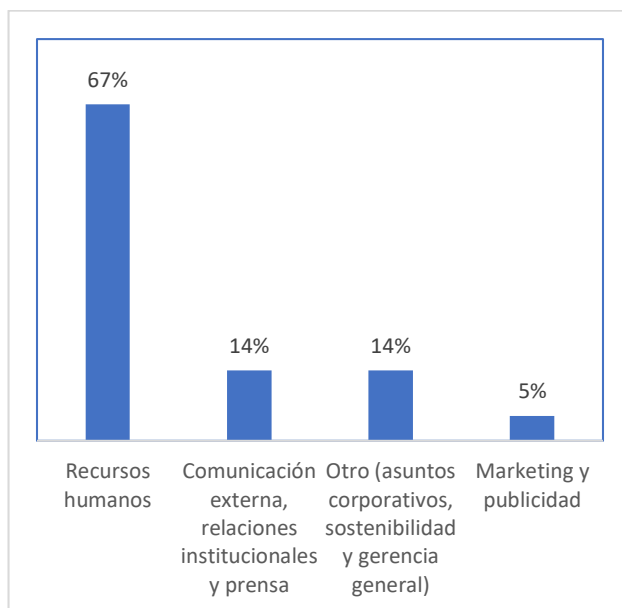


Figura 1. Departamento radica la Comunicación Interna

Fuente: elaboración propia.

Almansa-Martínez (2005) considera que aunque el trabajo con el departamento de recursos humanos enriquece, la comunicación interna debe gestionarse desde el departamento de comunicación estratégica de las empresas. Según Mishra et al. (2014), la propuesta académica es que gestionar la comunicación interna en el mismo departamento que se gestiona la comunicación externa, permite un mensaje coherente; pero considera que los profesionales de la comunicación en las empresas no han adoptado totalmente esta propuesta como lo confirma el presente estudio.

Entre los encuestados, solo un 14 % tiene el área de comunicación interna en el departamento de comunicación externa y relaciones de prensa, y el menor porcentaje es el grupo que lo tiene en el área de *marketing* con un 5 % (figura 1).

Con relación al tamaño del departamento, los resultados indican que más de la mitad de las empresas cuentan con dos a cuatro personas dedicadas a la comunicación interna, y una cuarta parte de las empresas cuenta con más de cinco personas en esa área (figura 2).

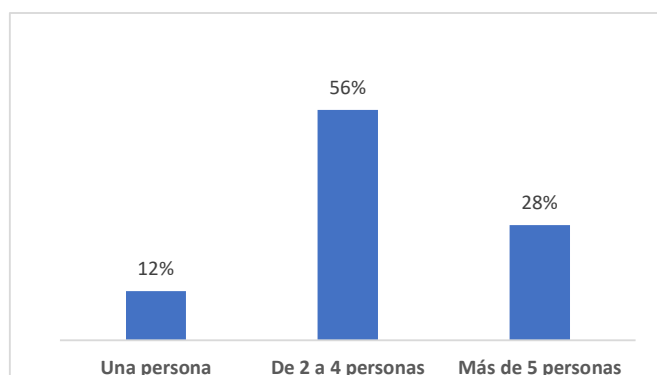


Figura 2. Personas dedicadas a la Comunicación Interna

Fuente: elaboración propia.

Según Verčič et al. (2012), algunos de los aportes de comunicación interna son: ser un agente de cambio, facilitador, asesor de desempeño operativo y estrategia; mientras que otros autores consideran que el papel de la comunicación interna tiene un gran aporte en la cultura e identidad de la empresa (Chavarro, 2015; Rigo y Gámez, 2007).

Los resultados indican que lo que mejor define el rol actual del área de comunicación interna es la gestión de medios internos, así como creación y ejecución del plan estratégico (88 %), seguido por el soporte a los líderes como comunicadores (tabla 2). Zerfass y Viertmann (2017) proponen que uno de los aportes de la comunicación interna es que ayuda a que los miembros de la organización sean mejores comunicadores. Lo que menos define el rol de la comunicación interna en las empresas Great Place to Work® 2020 en Chile es la responsabilidad del clima organizacional.

Tabla 2. Definición del Rol de Comunicación Interna

<i>Desarrollador y gestor de medios internos</i>	88%
Creador y ejecutor del plan estratégico de CI	88%
Soporte a líderes como comunicadores	68%
Facilitador del cambio cultural	64%
Generador de creatividad y contenidos	56%
Consultor interno	44%
Organizador de eventos internos	36%
Capacitador de CI	32%
Community Manager	28%
Responsable del clima organizacional	16%

Fuente: elaboración propia.

El 30 % de los encuestados considera que la mayor contribución de la comunicación interna es transmitir los valores y misión de la empresa, seguido con un 26 % que considera que el mayor aporte es alinear al personal con la estrategia de la empresa. Lo que menos se considera como una contribución de la comunicación interna es construir marca como empleador (figura 3).

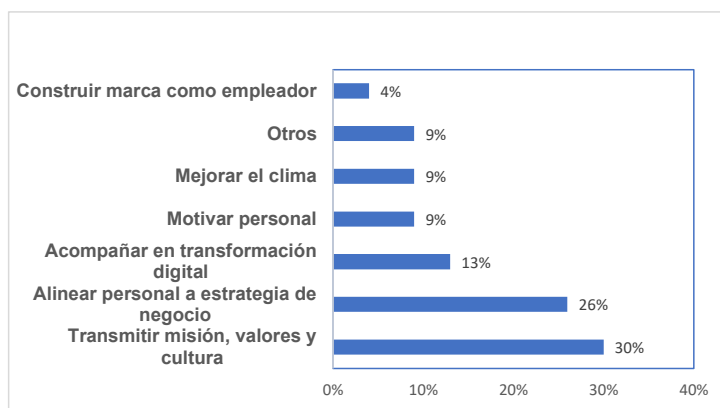


Figura 3. Principal Contribución de la Comunicación Interna

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la planificación de la comunicación interna, en la tabla 3, es posible visualizar que casi todas las empresas hacen un plan anual y realizan mediciones formales antes de planificar.

Tabla 3. Cómo se planifica la Comunicación Interna

Descripción	SI	NO
Hacen Plan anual	87%	13%
Utilizan planificación como guía de trabajo	78%	22%
Realizan medición formal antes de planificar	74%	26%

Fuente: elaboración propia.

Los instrumentos más utilizados para medir la gestión de la comunicación interna son las encuestas internas, encuestas de clima y los *analytics* de intranet. Lo que menos se utiliza son los indicadores de gestión y *focus group* (figura 4).

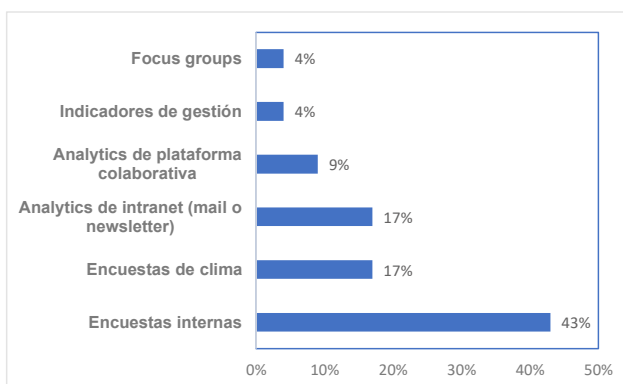


Figura 4. Instrumentos para medir la Gestión de Comunicación Interna

Fuente: elaboración propia.

En relación a que las empresas dedicaron más atención en 2019, los principales temas con mención de 83 % fueron beneficios, capacitación y reconocimientos al personal. Esos temas bajaron considerablemente en 2020 y, aunque planean dedicar más tiempo en 2021, los niveles no llegan a los que tenían antes de la pandemia por la COVID-19. Temas como celebraciones, gestión de desempeño y resultados de negocio que en 2019 tuvieron una mención del 70 %, en 2020 no se les dedicó atención y, aunque se planea hacerlo en 2021, no llega a los niveles de 2019. El único tema al que sí planean dedicar más atención en 2021 es el de clima interno, como puede observarse en el figura 5.

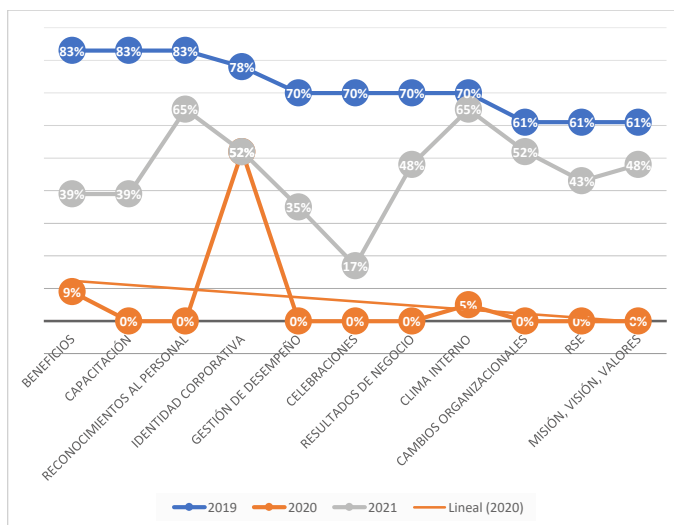


Figura 5. Temas 2019-2020 y planeación de temas 2021

Fuente: elaboración propia.

Los temas de 2020 que se abordaron con mayor frecuencia fueron crisis externa (18 %), seguridad y prevención de accidentes laborales, cambios organizacionales y un 45 % mencionó reorganización interna, nuevos focos de trabajo, *work-life balance*, trabajo en equipo, COVID y cuidado de los trabajadores (figura 6).

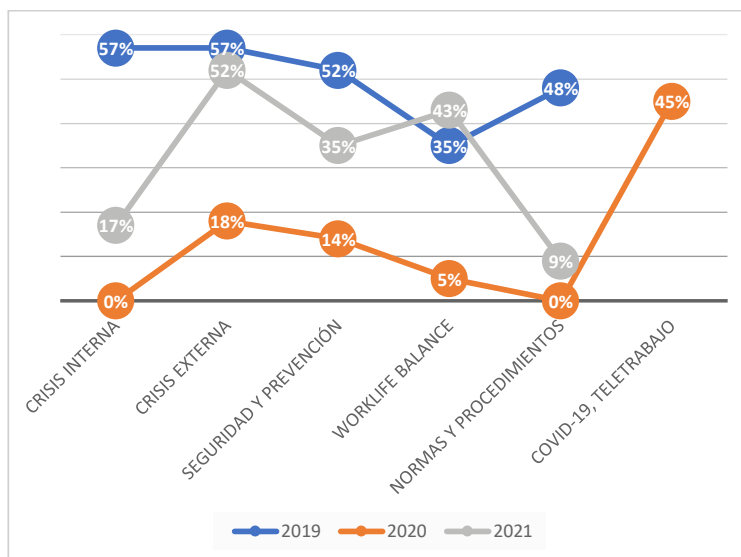


Figura 6. Cambios en los temas 2019-2020 y Plan 2021

Fuente: elaboración propia.

Según Beltrán et al. (2020), el teletrabajo ha crecido a nivel mundial como resultado de la globalización y los desarrollos tecnológicos; los autores sugieren que su impacto en las empresas puede ser positivo o negativo dependiendo de las circunstancias. Sin embargo, en 2020 el teletrabajo no fue una elección para las empresas, sino el resultado de la pandemia por la COVID-19, lo cual "impuso medidas estrictas en la vida de toda la población" (Bojadjev y Vaneva, 2021, p. 240). Como consecuencia, en el período de la recopilación de la información —última semana de mayo y primera semana de junio 2020—, el 100 % de las empresas había adoptado la modalidad de teletrabajo. En el período de la cuarentena, el 47 % había usado Teams y el 54 % había usado una aplicación propia o Google Meet. para comunicarse con sus colaboradores.

En los momentos en que es necesario que los colaboradores estén informados, como fue la situación de pandemia 2020, puede ser eficiente el uso de canales como correos electrónicos (Kovaité et al., 2020). A la pregunta por los canales de comunicación con los que cuenta la empresa, el 100 % cuenta con *mail* corporativo y es el canal más utilizado con un 30 %. Los canales menos utilizados fueron las Apps diseñadas ad hoc, así como las redes sociales internas (figura 7)

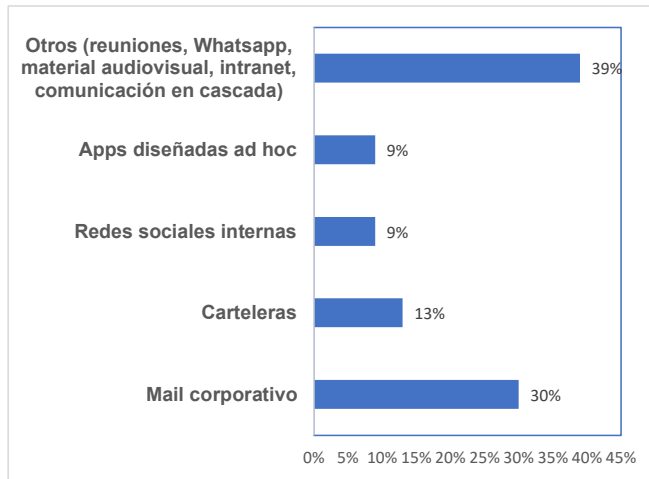


Gráfico 7. Canales de comunicación más utilizados

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 8, el canal más valorado entre los colaboradores es el *mail* corporativo, seguido por las apps diseñadas *ad hoc*. El canal menos valorado es el *newsletter* digital.

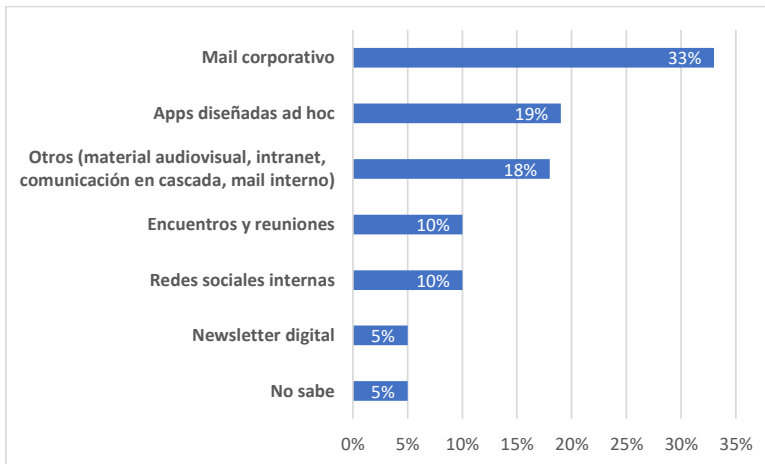


Figura 8. Canal más valorado por los colaboradores

Fuente: elaboración propia.

Entre los canales de comunicación con que cuenta la empresa, aunque no fueran usados en el período de teletrabajo, están las reuniones y encuentros cara a cara y convenciones, reuniones de resultados (figura 9).

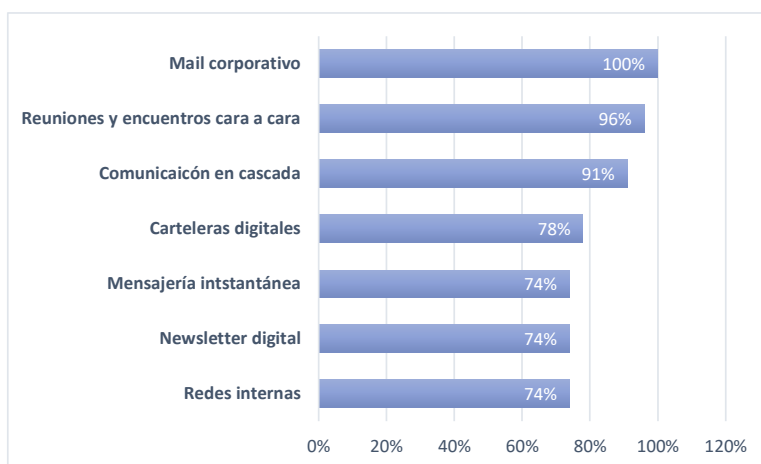


Figura 9. Canales de Comunicación con que cuenta la empresa

Fuente: elaboración propia.

Otros canales con mención superior al 70 %, son las carteleras digitales, redes internas y *newsletter* digital (gráfico 10). Algunos autores consideran que se mantendrán algunos canales de comunicación interna tradicionales pero es necesario un mayor enfoque en los canales de comunicación digital (Kovaitè et al., 2020), y los resultados del presente estudio lo confirman. El 100 % de las empresas indicó que cuentan con *mail* corporativo entre sus canales de comunicación interna.

Según Ewing et al. (2019), los profesionales de comunicación interna están incorporando el uso de redes sociales para el logro de sus objetivo; en este sentido, los avances de la tecnología incrementarán la participación de los empleados. Los resultados obtenidos en las empresas certificadas GPTW Chile 2020 indican que los objetivos en el uso de las plataformas colaborativas y redes sociales internas son principalmente: colaboración y trabajo en equipo (40 %) información (20 %), comunicación y *feedback* (20 %). Un 27 % indicó que son usadas para una mezcla entre comunicación, entretenimiento y comunicación social.

El uso de la tecnología facilita compartirles información con los colaboradores y mejora las relaciones con ellos. En 2020 el 68 % de las empresas GPTW indicaron que utilizan una plataforma colaborativa o red social. Las plataformas más utilizadas son Teams (33 %), *Workplace* (13 %) y solo un 7 % indicó contar con una plataforma de desarrollo propio.

Dolphin (2005) propone que la comunicación interna es la que se da entre los líderes de la organización y que uno de sus principales públicos son los colaboradores.

Entre las empresas certificadas GPTW Chile 2020, el 60 % indicó que los líderes participan como generadores de contenido.

El formato de contenido más valorado dentro de la plataforma colaborativa son los videos, seguido de piezas diseñada ad hoc y las transmisiones en vivo (figura 10).

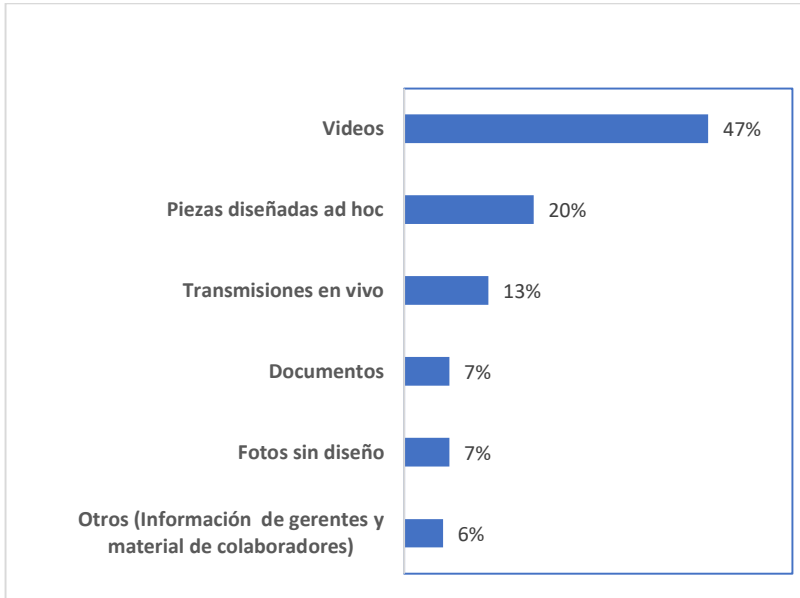


Figura 10. Formato de contenido más valorado

Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusiones

Se puede concluir que la importancia de la comunicación interna que proponen algunos autores (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021; Dolphin, 2005; Verčič et al., 2012) se confirma en el presente estudio, ya que el 88 % de las empresas GPTW 2020 cuenta con un área exclusiva para la comunicación interna. Y una de cada cuatro empresas tiene más de cinco personas en el departamento de comunicación interna.

Con relación a los temas en los que se enfoca el departamento de comunicación interna, se puede señalar que el cambio de 2019 a 2020 fue provocado por la pandemia, ya que de enfocarse en capacitación beneficios, y reconocimientos al personal en 2019, evolucionó a enfocarse en crisis externa, seguridad y prevención de accidentes laborales, cambios organizacionales reorganización interna, *work-life balance*, trabajo en equipo, COVID y cuidado de los trabajadores en 2020. Adicionalmente, a pesar de que el teletrabajo tiene aspectos positivos y negativos (Beltrán et al., 2020) por lo

que algunas empresas podrían o no elegirlo, el 100 % de las empresas había implementado teletrabajo a cinco meses de iniciada la pandemia por la COVID-19, porque era la opción para seguir operando.

En la estructura organizacional, el 67 % de las empresas tiene la comunicación interna en el área de recursos humanos; por lo que se puede concluir que aún no se logra en las empresas GPTW de Chile la propuesta académica de que esté en el área de comunicación (Almansa-Martínez, 2005; Mishra et al., 2014).

Se puede afirmar que en las empresas GPTW no se improvisa el trabajo de comunicación interna, ya que el 87 % cuenta con una planificación anual y el 74 % realiza mediciones. Las herramientas más utilizadas para medir la gestión de la comunicación interna son las encuestas internas, y la herramienta que menos se utiliza es *focus group*.

Los temas que las empresas tenían contemplados para 2021 requieren un estudio adicional, ya que era la planificación que tenían en 2020; pero es necesario confirmar si dicha planificación fue cumplida. Los temas indicados para dar mayor atención en la comunicación interna 2021 fueron clima interno y reconocimiento al personal, cambios organizacionales, identidad corporativa y crisis externa. Otros temas mencionados son resultados del negocio, misión, visión y valores medio ambiente y RSE.

Una limitación del presente estudio es que, aun cuando la información recopilada fue abundante, algunos temas no pudieron ser cubiertos. No se pudo obtener información sobre los canales que más utilizaron los colaboradores y qué temas han abordado ellos con mayor frecuencia. Esta limitante se debió a la herramienta utilizada, ya que por ser un cuestionario autoadministrado, las preguntas relacionadas con ese tema no fueron respondidas en un porcentaje importante. En el uso de esa herramienta es usual que ocurra eso, ya que no hay un entrevistador que se asegure que se responden todas las preguntas

A futuro podría realizarse un estudio de cómo cambió el contenido de la comunicación interna de 2020 a 2021 en las empresas GPTW.

Otra investigación podría apuntar a otro tipo de empresas que no tengan la certificación GPTW para comparar si la situación de comunicación interna fue similar para otras empresas en Chile en 2020¹.

¹ Agradecemos la colaboración de la profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes, María Isabel Pavez Andonaegui.

Referencias

- Alcaraz, F. G., Espín, A. A., Martínez, A. H. y Alarcón, M. M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: Metodología y limitaciones. *Revista clínica de medicina de familia*, 1(5), 232-236.
- Alloza, Á. (2020). *El valor de la reputación en tiempos de COVID-19*. *Corporate Excellence*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/el-valor-de-la-reputacion-en-tiempos-de-covid-19/08bc499f-59fb-6eec-20fc-6fb-c916eb26d>
- Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132.
- Argenti, P. A. (2020). Communicating Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*, 13-03.
- Beltrán, A. R. P., Bilous, A., Flores, J. C. y Escobar, C. F. B. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335.
- Bojadjev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The impact of COVID-19 crisis on a company's internal communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19(2), 239-256.
- Borca, C. y Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Burrone, M. S., Reginatto, G., Solís-Soto, M. T., Basagoitia, A., Irrázaval, M., Rincón, P., Ramos, S. y Arrossi, S. (2020). Coronavirus e impacto psicosocial en Chile. *Revista Médica de Chile*, 148(8), 1224-1226.
- Capriotti, P., Zeler, I. y Camilleri, M. A. (2021). Corporate communication Through Social Networks: The Identification of The Key Dimensions for Dialogic Communication. *Strategic corporate communication in the digital age*.
- Castellano, M. I., Caridad Faria, M. J., Virviescas Peña, J. A. y Martínez, J. (2017). *El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombianas*. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2012/1129535719.pdf?sequence=1>
- Carvalho, A., & Areal, N. (2016). Great places to work®: Resilience in times of crisis. *Human Resource Management*, 55(3), 479-498.
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: Prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información (EPI)*, 28(5).
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra digital*, 20.
- Chavarro, J. A. P. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista internacional de relaciones públicas*, 5(10), 25-46.
- Costa-Sánchez, C. y López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información (EPI)*, 29(3).

- De Rada, V. D. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers: revista de sociologia*, 193-223.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of marketing communications*, 11(3), 171-190.
- Esparcia, A. C., Fernández, M. de los Á. M. y Capriotti, P. (2020). Relaciones públicas y comunicación institucional ante la crisis del COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 1-6.
- Evans, J. R. y Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*.
- Ewing, M., Men, L. R. y O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.
- Fricker, R. D. y Schonlau, M. (2002). Advantages and Disadvantages of Internet Research Surveys: Evidence from The Literature. *Field methods*, 14(4), 347-367.
- Gómez, S., Guarín, I., Uribe, S. L. y Vergel, L. (2020). Prevención de los peligros y promoción de entornos saludables en el teletrabajo desde la perspectiva de la salud pública. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 44-52.
- Great Place to Work Chile. (s. f.). <https://www.greatplacetowork.cl/certificacion/>
- Guerrero, M., Sotelo J. y Cabezuelo F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADRResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27(27). <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hanna K., K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Heiss, C. (2020). Chile: Entre el estallido social y la pandemia. *Análisis Carolina*, 18, 1.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Interamericana Editores.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Kartikawangi, D. y Dahesihsari, R. (2020). Organizational Communication Responses to Covid-19: Strategies and Practices. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189-198.
- Kovaitė, K., Šumakarīs, P. y Stankevičienė, J. (2020). Digital Communication Channels in Industry 4.0 Implementation: the Role of Internal Communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q. y Sun, R. (2020). Enhancing Employees' Knowledge Sharing Through Diversity-Oriented Leadership and Strategic Internal Communication During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Knowledge Management*.

- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W. y Lee, Y. (2021). Employee Coping with Organizational Change in The Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101-984.
- Melewar, Foroudi, P., Dinnie, K. y Nguyen, B. (2018). The Role of Corporate Identity Management in the Higher Education Sector: an Exploratory Case Study. *Journal of Marketing Communications*, 24(4), 337-359.
- Méndez, A. (2007). Metodologías y técnicas de investigación aplicadas a la comunicación. *Colección Textos Universitarios de la Universidad del Zulia*.
- Mishra, K., Boynton, L. y Mishra, A. (2014). Driving employee Engagement: The expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Moreno, Á., Fuentes Lara, C. M. y Navarro, C. (2020). *Covid-19 Communication Management in Spain: Exploring The Effect of Information-Seeking Behavior and Message Reception in Public's Evaluation*. Recuperado en <http://ddfv.ufv.es/xmlui/bitstream/handle/10641/1959/1.-%20Covid-19%20communication%20management.pdf?sequence=1&isAllowed=n>
- Moreno, Á., Tench, R. y Verhoeven, P. (2021). Trust in Public Relations in the Age of Mistrusted Media: A European Perspective. *Publications*, 9(1), 7.
- O'Neil, J., Ewing, M., Smith, S., & Williams, S. (2018). A Delphi study to identify standards for internal communication. *Public relations journal*, 11(3), 1-16.
- Popa, F. (2020). Internal Communication During the Crisis. Case study-Suceava County Hospital. *EIRP Proceedings*, 15(1).
- Rigo, E. O. y Gámez, A. N. (2007). La vertiente actitudinal de la gestión de las relaciones internas: El desarrollo de las competencias profesionales como base para la cohesión de la cultura organizativa. *Sphera Pública*, 7, 155-173.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A. y Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees during COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293.
- Sun, R., Li, J. Y. Q., 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*.
- Tourky, M., Kitchen, P. y Shaalan, A. (2019). The Role Of Corporate Identity in CSR Implementation: An Integrative Framework. *Journal of Business Research*.
- Verazzi, L., & Cuenca, J. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. Guía fundamental de la comunicación interna, 1-131.
- Verčič, A. T. y Špoljarić, A. (2020). Managing Internal Communication: How The Choice of Channels Affects Internal Communication Satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).
- Verčič, A. T., Verčič, D. y Krishnamurthy, S. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

- Welch, M. y Jackson, P. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).
- Yue, C. A., Men, L. R. y Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
- Zerfass, A. y Viertmann, C. (2017). Creating Business Value Through Corporate Communication: A Theory-Based Framework and its Practical Application. *Journal of Communication Management*.
- Zerfass, A. y Volk, S. C. (2018). How Communication Departments Contribute to Corporate Success: The Communications Contributions Framework. *Journal of Communication Management*.