

Comunicación interna y redes sociales en tiempos del SARS-CoV-2

Internal communication and social media in times of SARS-CoV-2

María Delina Otazú Salazar¹

Dino David Palacios Dávalos²

Fecha de recepción: 31 de agosto de 2021

Fecha de aprobación: 12 de noviembre de 2021

Resumen

La pandemia de covid-19 cambió a las organizaciones y la forma en la que sus trabajadores se relacionan entre sí. El distanciamiento físico, el confinamiento, el temor y la incertidumbre permiten pensar a la comunicación interna como un área dentro las organizaciones con importantes desafíos para el futuro, pero por ahora su uso está limitado la improvisación. Las redes sociales generalistas y las corporativas son instrumentos que fueron desarrollados hace décadas, pero que fueron “re-encontrados” durante los primeros meses de la pandemia para intentar conectar a las personas, informar e idealmente mantener el compromiso, el sentido de pertenencia y la motivación.

Palabras clave

Redes sociales, redes sociales corporativas, comunicación interna, covid-19.

Abstract

The covid-19 pandemic changed organizations and the way their workers relate to each other. Physical distancing, confinement, fear and uncertainty allow us to think of internal communication as an area within organizations with significant challenges regarding the future, but for now its use is bound to improvisation. General social networks and corporate are instruments that were developed decades ago

1 Docente de Introducción a la Comunicación Corporativa en la carrera de Comunicación Social. Universidad Católica Boliviana (UCB), La Paz, Bolivia

La correspondencia relacionada con este artículo puede enviarse a la autora al correo electrónico motazu@ucb.edu.bo

2 Docente titular de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública en la carrera de Ciencias Políticas y Gestión Pública.

Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), La Paz, Bolivia.

La correspondencia relacionada con este artículo puede enviarse al autor al correo electrónico ddpalacios@umsa.bo

but were “rediscovered” during the first months of the pandemic to try to connect people, to inform and ideally to maintain commitment, a sense of belonging and motivation.

Keywords

Social networks, corporate social networks, internal communication, covid-19.

I. Introducción

El siglo XXI se caracteriza por la presencia y el dominio de las tecnologías de información y comunicación (TIC), las cuales invadieron la vida cotidiana y la están transformando de manera paulatina y casi invisible.

Los cambios generados por las TIC modifican día a día la relación entre ciudadanos, empresas y Estado debido al incremento de su uso y a sus posibilidades como mediadoras de las relaciones y de la comunicación. Es decir, las TIC ingresaron en ámbitos como el gobierno (*e-gov*), el comercio (*e-commerce*), la educación (*e-learning*) y, como no podía ser de otra manera, la comunicación.

El escenario en el que se desenvuelve la relación de los ciudadanos y la comunicación, mediada por las tecnologías, se ha denominado “comunicación 2.0”. Su antecedente es la era de la web 2.0, que se inicia en 2004 y que fue amplificando las intermediaciones y acelerando la cooperación bajo soporte web. Consecuentemente, democratizó el acceso de la población en general a los recursos provenientes de la información, produciéndose un salto irreversible —específicamente a partir de 2007— con el surgimiento y luego predominio de los *smartphones*.

La crisis generada por la covid-19 trajo enormes desafíos para la comunicación, fundamentalmente porque le fue asignado un rol protagónico ante al confinamiento. Prácticamente todas las organizaciones tuvieron que asumir como forma de trabajo el teletrabajo y buscar nuevas formas de comunicación que permitieran superar la desconexión generada por la distancia física entre sus colaboradores.

La web 2.0 y en particular las redes sociales, que ya habían sido utilizadas en tiempo de crisis para crear e intercambiar contenidos, fueron rápidamente adaptadas a las necesidades de personas y organizaciones. Entendemos que

esas redes implican formas de comunicación inmediata, incompatibles con la censura de información y que exigen altos grados de creatividad y agilidad.

I.1. Planteamiento del problema

Las tecnologías de información, primero, y las redes sociales, después, están con nosotros y han llegado para quedarse. Al igual que la covid-19, han precipitado transformaciones profundas en la vida cotidiana y en sus diferentes ámbitos (educación, sociedad, gobierno, negocios).

La comunicación interna ha utilizado las redes sociales desde muy temprano, casi en paralelo a su establecimiento, para el logro de sus objetivos. Sin embargo, ya sea como redes sociales generalistas o, antes, utilizando herramientas del intranet, su extensión y uso han sido limitados.

La covid-19 y, específicamente, los diferentes grados de confinamiento que vivimos en Bolivia y en la región, han precipitado el uso masivo y globalizado de las redes sociales, generando no solamente consecuencias beneficiosas, sino también limitaciones en el marco del teletrabajo desde la perspectiva de la comunicación interna (CI).

Por tanto, la pregunta de la investigación es: ¿Cómo las redes sociales y las llamadas redes sociales corporativas se han convertido en instrumentos “re-encontrados” para informar, lograr la conexión entre personas, mantener el compromiso, el sentido de pertenencia y la motivación en el ámbito de la pandemia?

II. Abordaje teórico

II.1. La comunicación interna (CI)

El desarrollo de las organizaciones tiene entre sus actividades importantes la CI, entendida no únicamente como un listado de acciones destinado a satisfacer demandas, sino como una estrategia que contribuye al logro de los objetivos generales en el marco de la cultura corporativa³. Conceptualmente,

3 “La cultura corporativa constituye el conjunto de normas, valores y pautas de conducta que comparten los integrantes de la empresa, que se ve reflejado en sus comportamientos. Es determinada por factores tales como la

la CI es un proceso que natural o planificadamente se desarrolla dentro de una organización. “Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación” (Costa, 2008, párr. 2).

Referirse a la estrategia o al reconocimiento estratégico de la CI como objeto de estudio o sistematización en las organizaciones es algo relativamente nuevo – aunque la interrelación entre humanos es natural, espontánea y no requiere de intermediación– y se relaciona con el estudio de la comunicación organizacional⁴ y de la gestión empresarial:

La interacción entre el empleado y la organización es, posiblemente, una de las actividades de comunicación más antiguas que se ha desarrollado en el seno de una entidad. Una práctica intuitiva en sus inicios, ajustada a unas circunstancias, pero siempre presente y persiguiendo algún tipo de objetivo. (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 5).

Hablar de CI es referirse necesariamente a una parte de la comunicación corporativa⁵, entendida no como la comunicación que está al servicio de la empresa u organización, sino como la que se genera en, para y con la organización. Esto se traduce en una amplia participación de todos los involucrados y en la generación de flujos que tienen muchas direcciones, pero que, en definitiva, persiguen objetivos comunes; por ello, necesariamente, debe ser gestionada y planificada. Este último aspecto, es decir la planificación, tiene la atención de muchos autores y textos:

La falta de planificación es casi tan nociva como la mala planificación y ambas afectan el sentido de dirección. La primera se evidencia ante la falta de objetivos y de planes que los pongan en acciones concretas (trazables en el mejor de los casos), la segunda se evidencia en objetivos incoherentes o

personalidad de sus directivos y empleados, por la historia de la compañía, el entorno social donde se desarrolla, etc”. (EcuRed, s. f., párr. 1).

- 4 Existen muchos puntos de vista sobre el concepto de comunicación organizacional. El hilo común encontrado en las definiciones es el siguiente: 1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente; 2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados; 3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades (Garrigo & Putman, 2018).
- 5 Entendemos que hay diferencias entre la comunicación organizacional y la corporativa.

Se consideran diferencias para el abordaje entre Comunicación Corporativa, Organizacional, Institucional y Estratégica, en tal sentido la Comunicación Corporativa tiene categorías de investigación y planificación definidas, mientras que la Comunicación Organizacional, Institucional y Estratégica afianzan su construcción en procesos desde Comunicación Interna y Comunicación Externa. (Apolo et al., 2017, p. 524).

faltos de suficiente densidad para soportar el mediano y largo plazo (resulta tan nocivo [sic] una ausencia de “carta de navegación”, como la comunicación de una carta mal hecha). (Garrigo & Putman, 2018, p. 15).

Si bien en este trabajo en particular nos referimos a la comunicación para públicos internos, es innegable que no se puede entender la comunicación corporativa sin la otra parte –la comunicación externa–, pues ambas son parte de un conjunto que trabaja interrelacionado:

Cada vez resulta más difícil mantener separados ambos tipos de comunicación, puesto que hoy los empleados pueden informarse fácilmente por medios externos de los temas relacionados con la empresa. Ya sea en medios de comunicación digitales o a través de las redes sociales, nunca había sido tan sencillo acceder a todo tipo de información sobre una compañía. Además, de nada sirve impedir el acceso a estos sitios web desde los ordenadores del puesto de trabajo, pues cada empleado llevará consigo, casi con toda seguridad, como mínimo un dispositivo con conexión a Internet (*smartphone, tablet...*). (Aced et al., 2021, p. 19).

Una definición sobre comunicación interna está plasmada en el *Manual de comunicación interna* de Dircom: “La comunicación interna se ocupa de gestionar las relaciones entre los diferentes *stakeholders* internos e influye en la forma en que estos perciben la organización” (Aced et al., 2021, p. 19). Más allá de lo concreto, hay conceptos esenciales ampliamente estudiados y descritos en la teoría de la comunicación corporativa que han permitido entender el sentido que tiene la relación entre los miembros de una estructura desde la perspectiva organizacional. Nos referimos a conceptos como identidad y cultura corporativa, y algunas derivaciones como orgullo de pertenencia o reputación corporativa, los cuales permiten establecer el rol de los públicos internos en la organización.

Paul Capriotti (2012) define la identidad corporativa como la personalidad de la organización, entendida como la conjunción de su historia, ética y filosofía de trabajo y los comportamientos cotidianos y normas de sus directivos. El mismo autor define a la cultura corporativa como el conjunto de códigos compartidos por los miembros de una organización que se forma a partir de la interpretación de normas formales y de valores establecidos.

Jordi Xifra (2020) afirma que son los trabajadores los que materializan la identidad de una organización a través de su comportamiento y su actitud. “Puesto que esto tiene un impacto directo en las percepciones y las opiniones del resto de públicos, está claro que los empleados ayudan a construir la reputación corporativa de la empresa” (Xifra, 2020, p. 8).

En este punto, es necesario abrir una reflexión sobre las denominaciones de público interno, trabajador o colaborador e incluso de *stakeholder*. Vemos que, en los últimos años, el término “colaborador” ha reemplazado al de “trabajador” y se utiliza frecuentemente la denominación de *stakeholder* interno para referirse al público interno. Lo primero que se puede diferenciar es el concepto de público interno/*stakeholder* del de trabajador/colaborador, en el entendido de que la relación formal o formalizada ocurre con el segundo. Es decir, no existe una delimitación única que permita establecer quién es o no público interno; lo define en última instancia cada organización, pero sí es posible establecer que el trabajador o colaborador (que también puede ser público interno) es quien tiene una relación formal/contractual con la organización.

Existe un debate sobre la denominación de colaborador, en el entendido de que el término se refiere a una persona que aporta de manera voluntaria, que no está sujeta a una relación de subordinación o dependencia respecto de otra persona. El término colaborador en las organizaciones hoy parece hacer referencia a personas de grupos en los que no existen diferencias, dependencias o asimetrías, sino que se desarrollan como espacios donde todos colaboran y comparten las mismas condiciones.

Alejandro Formanchuk (2010), en su libro *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*, hace referencia a un cambio de cultura del 1.0 al 2.0. Modifica el concepto de trabajador y utiliza el de colaborador y se refiere a una persona que tiene acceso igualitario a la información. Esta igualdad se traduce en la posibilidad de generar contenidos, acceso a competencias técnicas o usabilidad⁶, e interacción (intervenir, originar y compartir contenidos) bajo un paradigma de red, entre otras características que se relacionan con respeto, disminución del ego, desintermediación y horizontalidad (Formanchuk, 2010).

6 Usabilidad con el sentido de cualidad de usable no figura en la Real Academia Española. Es una adaptación de la palabra inglesa *usability*. Se refiere a la facilidad con la que un usuario puede utilizar una herramienta digital.

Ese cambio a la comunicación 2.0 trae consigo otro debate importante y se refiere a los límites de la CI, dada la gran cantidad de intangibles que la rodean. A la CI se le atribuyen una serie de objetivos, entre los que se encuentra la construcción de la cultura corporativa y muchas responsabilidades que salen de su campo de acción y que parecen exceder la gestión de la comunicación, como la de reducir la conflictividad. La CI puede ayudar a reducir la conflictividad en una organización, pero esa tarea no puede ser su responsabilidad.

Capriotti (2021) recuerda que el área de *expertise* es la gestión estratégica de la comunicación, “a partir del dominio de conocimientos y capacidades específicas de investigación, análisis, planificación y acción” (p. 1), aspecto que debe considerarse para delimitar claramente los límites de la función.

Existe la necesidad de profundizar y sistematizar los conceptos y acciones que se generan a partir de la CI en este particular momento de la humanidad, para tener la teoría –más allá de la que ampliamente se genera en *blogs* en la internet o en las escuelas de negocios– que permita asegurar una ruta de científicidad en su tratamiento académico.

II.2. Comunicación interna en tiempos de la covid-19

El informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Gutiérrez-Rubí (2021), *Tendencias que marcan a la sociedad durante el coronavirus*, hace referencia a la crisis en un contexto global particular:

Esta crisis ha llegado, además, en un escenario global marcado por una creciente desafección hacia las instituciones democráticas y los medios de comunicación tradicionales en muchos países, tendencias que conviven con la irrupción de las nuevas tecnologías y, especialmente, la prevalencia de las redes sociales en las relaciones humanas”. (BID & Gutiérrez-Rubí, 2021, p. 1).

Si en algo puede traducirse la situación generada por la pandemia es en crisis, y crisis en todos los aspectos posibles de la vida de millones de personas en el mundo, por lo que la comunicación organizacional no escapa a ello.

Para los responsables de “comunicar internamente” ha significado un desafío sin precedentes por el distanciamiento físico, el confinamiento y todos los aspectos emocionales asociados. “La dispersión total o parcial de la organización en los

hogares, requiere de esfuerzos adicionales para mantener la motivación de los trabajadores en el trabajo y alineada con los objetivos organizacionales” (ESE Business School, 2020, p. 2), señala una guía práctica publicada en marzo de 2020 por la Universidad de los Andes en Chile, apenas al inicio de la crisis.

El teletrabajo trajo consigo complicaciones y estrés para cada uno de los involucrados; se generaron situaciones de hiperconectividad por la utilización de todos los medios digitales posibles como WhatsApp, Facebook, Zoom y otras plataformas de videollamadas, de mensajería de texto, etc. Un grupo importante de personas tuvo que hacer de maestro o tutor de sus hijos, ocuparse de las labores del hogar y lidiar con otros problemas domésticos, o simplemente con la soledad. En ese contexto la comunicación interna no pudo lograr la misma incidencia debido a que el clima laboral se trasladó a los hogares, y resulta más complejo influir en medio de tantos factores no controlados.

Nos referimos indudablemente a un grupo de personas que tuvo las posibilidades de realizar un trabajo desde su hogar, por la naturaleza de su ocupación y por el acceso –limitado en algunos casos– a la tecnología y a la conectividad. Es decir, nos referimos a una consecuencia de la pandemia, no homogénea para todas las organizaciones y sus trabajadores.

Si bien los procesos de CI son inherentes a cada organización y su respuesta se genera en la medida en que las organizaciones asuman o no aquellos procesos como estratégicos, algunas instituciones requerirán una gestión más especializada en situaciones de crisis, básicamente por aspectos que están asociados a la identidad y a la cultura corporativa, que son intangibles. Según Xifra (2020), en tiempos de miedo como los de la covid-19 “el liderazgo corporativo debe gestionar la comunicación interna con transparencia, con la máxima claridad posible, con calma y con empatía” (p. 9).

Uno de los grandes desafíos durante la pandemia y planteado además como desafío para la comunicación interna fue mantener el *engagement*⁷. En la página Internal, especializada en comunicación interna, Scarlet Alarcón (s. f.) explica que “cuando utilizamos este concepto en comunicación interna nos referimos a la relación emocional que genera el público interno con la organización. En ese sentido, hace referencia a los vínculos y lazos” (párr. 1).

7 “Es un anglicismo que viene de la palabra Engage, que literalmente significa compromiso” (Alarcón, s. f., párr. 1).

Bajo la premisa planteada de que el activo más importante de una organización es el trabajador/colaborador, es posible revisar un desafío planteado desde la óptica del *branding* interno y plantearlo en CI:

En febrero de 2005, el consejero delegado de la compañía HLC Technologies, una empresa de servicios tecnológicos basada en la India, anunció que iba a implantar una nueva filosofía que supondría un cambio radical en la forma de gestionar la organización. Esta nueva filosofía se llamaba “Employee First. Customer Second” (Los empleados primero. Los clientes después). Fue un cambio radical que suponía romper con uno de los principales convencionalismos de la gestión empresarial (“el cliente es lo primero”) y que tuvo una amplia repercusión, hasta el punto que la revista Fortune la denominó en 2008 “la idea de gestión empresarial más moderna del mundo”. (Cabre & Martorell, 2009, p. 7).

Al referirse al trabajador/colaborador es necesario hacer referencia a sus capacidades y habilidades digitales en relación con su ocupación. Hasta antes de la crisis, muchas organizaciones restringían o prohibían el uso de redes sociales durante las horas de trabajo, y la posibilidad del uso de redes como herramientas formales de comunicación ni siquiera se consideraba en la planificación de la CI. Durante el periodo de confinamiento se evidenció la necesidad de que los trabajadores aprendieran con facilidad y que modificaran a gran velocidad su conducta frente al internet y a la tecnología:

Muchas empresas han invertido ya en aplicaciones de red social en el trabajo. Sin embargo, en contraste con otros tipos de software, el negocio social no se puede implantar simplemente dando un curso. Tiene que ser un componente de la estrategia digital corporativa y debe exponerse claramente cuáles son los objetivos que pretende alcanzar. Aún más, requiere una cultura corporativa que permita la comunicación abierta. (Job Wizards, 2018, sección “El grado de aceptación”, párr. 1).

No obstante, un debate que surgió después de los 12 meses de declarada la pandemia deberá ser necesariamente considerado en estudios posteriores: el teletrabajo facilitó la continuidad de ciertas actividades y de las relaciones laborales, pero las organizaciones están repensando el teletrabajo. En abril de 2021, en un artículo de la BBC (*Por qué algunas de las grandes tecnológicas ya no quieren que sus empleados trabajen de forma remota todo el tiempo*) se evidencia que grandes empresas están poniendo en duda el futuro de esta modalidad

de trabajo y plantean esquemas híbridos u otros que aún deberán plantearse (Clayton, 2021). Este escenario significaría nuevos desafíos para la CI.

Del mismo modo, las herramientas que se utilizaron están en permanente análisis. Zoom, por ejemplo, como otras formas de realizar video conferencias, acumula una serie de problemas que sin la obligatoriedad del distanciamiento ponen en evidencia que el encuentro cara a cara puede ser irremplazable:

Zoom no solamente abrió nuestros hogares a un escrutinio inesperado, sino también nuestros horarios a un flujo de citas durante todo el día, inmediatamente quedó claro cómo es más agotador utilizar Zoom que reunirse físicamente. En el momento de escribir este artículo, el término “fatiga de Zoom” despliega casi 700,000 visitas en Google, de las cuales, la mayoría son listas sobre cómo combatirla. Pero hay otros que tratan de explicarla. (Caines, 2021, párr. 2).

II.3. Redes sociales/*social media analytics*

A diferencia del idioma inglés, en el que las redes sociales son conocidas como *social media* y tienen un carácter unívoco⁸, en el idioma español pueden confundirse en su comprensión con el entramado de conexiones que personas y grupos humanos establecen en términos de estructura y morfología. En lo siguiente cuando hagamos referencia a redes sociales, estaremos usando el sentido y connotación que las *social media* tienen.

Manuel Castells (2001) las define como “redes electrónicas autodefinidas de comunicación interactiva, organizadas en torno a un interés o propósito compartido, aunque a veces la comunicación se convierte en sí misma en la meta” (p. 395). Para Christakis y Fowler (2010), una red social es un conjunto organizado de personas formado por dos tipos de elementos: seres humanos y conexiones entre ellos. En el estudio *La comunicación en los medios sociales*, elaborado por el Interactive Advertising Bureau (IAB, 2008), se define a las redes sociales como “plataformas digitales de comunicación que dan el poder al usuario para generar contenidos y compartir información a través de perfiles privados o públicos” (p. 6).

Por otra parte, Andreas Kaplan y Michael Haenlein (2010) las consideran como un “grupo de aplicaciones para Internet, desarrolladas sobre la base de los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por el usuario [UCG, user generated content]” (p. 61).

Las redes sociales son una categoría de la *social media*; esta definición, ampliamente utilizada, se refiere inicialmente a plataformas tecnológicas que permiten que varios usuarios estén conectados y puedan interactuar entre sí, es decir, bajo diferentes formatos como los blogs, intercambio de fotos, correo electrónico, mensajes instantáneos e intercambio de canciones, entre otros. Las redes sociales se constituyen como otro momento del desarrollo de la internet, en el cual herramientas y plataformas se asumen en el marco de la interactividad.

La internet ha transcurrido por varias generaciones desde su aparición a finales de los años 60, desde el lenguaje de hipertexto, la hipermedia, la blogosfera hasta las redes sociales. En el ámbito de las estas últimas, las conversaciones son significativas, pues representan la concesión de las interacciones en la red. “De ahí que, una red social virtual es un punto, un lugar de encuentro, de reuniones de amigos o personas que tienen intereses comunes” (Flores Vivar, 2009, p. 73).

Capriotti et al. (2019) se refieren al tema de la siguiente manera:

En el ecosistema 2.0, los usuarios son capaces de difundir contenidos, como así también de generar e intervenir en las conversaciones. Así, la Web 2.0 se convierte en una plataforma abierta, basada fundamentalmente en la participación activa de los usuarios, propiciando la comunicación dialógica entre las organizaciones y los públicos. (p. 1096).

El uso de las tecnologías muestra que la red es un espacio para comunicar, entretenerse, conversar, compartir o divertirse. Las audiencias en las redes sociales son el actor principal y se impone la experiencia por delante de los dispositivos.

El uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación tienen como sustento tres pilares que se interrelacionan de manera dinámica y permanente, y se conocen como la triple C. El primer pilar es la conectividad o el

sustento físico que posibilita las relaciones. El segundo pilar son las capacidades de los usuarios para la utilización de los recursos y herramientas tecnológicas. Y el tercer pilar, pero no por no ello menos importante, son los contenidos que se utilizan en las relaciones de comunicación e información.

Conforme con los datos de Hootsuite (2021), a enero de 2021, Facebook encabeza las plataformas de redes sociales a nivel mundial, con 2.740 millones de usuarios activos, seguido por YouTube, que cuenta con 2.291 millones de usuarios. En tercer lugar, WhatsApp, que tiene 2.000 millones. Luego siguen, en millones de usuarios: Fb. Messenger (1.300), Instagram (1.221), WeChat (1.213) y TikTok (689).

La conectividad es un factor crítico y está asociada a los procesos de digitalización y aprovechamiento de los recursos. La cobertura de las redes de banda ancha⁹ en la región se ha incrementado de forma significativa, aunque no de manera uniforme. El promedio en la región es del 92%; en contraposición, el número de usuarios de internet con acceso a banda ancha –en porcentaje–, a 2018, es muy bajo. En Bolivia¹⁰ 44,29%, en Ecuador 33,82%, a diferencia de Chile 82,33% o Argentina 74,29% (García Zeballos et al., 2020).

En el caso de Bolivia, a pesar de que la cobertura de ancho de banda se ha incrementado de manera significativa en los últimos años y ha mejorado la conectividad, no se percibieron los réditos esperados.

Sin embargo, según la empresa de investigación de mercados y estudios de opinión *Captura Consulting*, “la conducta del boliviano en torno a la digitalización desde el año 2015, donde el 54% era considerado digital, nos permite afirmar que la crisis sanitaria provocada por el covid-19 aceleró la adopción de la digitalización en Bolivia” (Alcocer, 2021, p. 1).

Un estudio realizado en las tres ciudades del denominado eje central –La Paz, Cochabamba y Santa Cruz–, durante el último trimestre de 2020, demuestra

9 La banda ancha es la conexión con transferencia rápida de datos que proporciona velocidades superiores a las de la conexión a internet por discado.

10 Según la *Encuesta de hogares 2012-2020*, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE, s. f.), en 2020 el porcentaje de hogares conectados a internet en el país fue de 55,2% y en 2019 el porcentaje fue de 23% (Tabla 3.02.04.01, “Bolivia: hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC), según área, 2012-2020”).

que los bolivianos pasan en promedio 5,8 horas al día usando internet; el 82%, de 9 a 11 de la mañana y el 87%, de 19 a 21. Las mujeres, en promedio, están 6,6 horas, frente a las 5,1 horas de los hombres.

Otro hallazgo de ese estudio es que el celular es el dispositivo más usado para conectarse a internet; de hecho, el 94% de las personas lo prefieren:

Para 8 de cada 10 bolivianos el Facebook es la red social más usada, seguida de lejos por Instagram, WhatsApp, TikTok, Twitter y Pinterest. Las redes sociales son usadas principalmente para mirar videos, compartir noticias, buscar personas, lugares, consejos, compartir o subir historias, compartir chistes, mensajes motivacionales y subir fotografías. (Alcocer, 2021, p. 1).

Captura Consulting (Alcocer, 2021) señala que el 98% de la gente consume internet, en tanto que el 75% consume TV; solo el 47%, periódico y 41%, la radio. Sin embargo, a diferencia de esos resultados, la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (Agetic, 2017), en su “Encuesta nacional de opinión sobre tecnologías de información y comunicación”, afirma que el 88% de la población prefiere la TV para informarse, seguida por el 51% que recurre a la radio, dejando solo un 28% para las redes sociales¹¹.

A la pregunta de qué “medio considera más rápido”, la misma encuesta obtuvo como respuesta que el 54% atribuye esa cualidad a la TV, 20% a las redes sociales y 12% a la radio. Finalmente, a la pregunta del medio “más verídico”, el 49% apunto a la TV, 16% a la radio y 11% a los “periódicos impresos”.

Según la *Encuesta de hogares 2012-2020* del INE (s. f.), se registraron en el país cambios significativos en el uso de internet entre 2019 y 2020: los hogares con acceso a la red se incrementaron de un 23% a un 55,18%. Sin embargo, este crecimiento reside en el uso de celular y no de la computadora. La encuesta muestra una disminución en el uso de este dispositivo (computadora) de 29,39% en 2019 a 27,63% en 2020 (INE, s. f.).

Por otro lado, desde el inicio de pandemia, las redes sociales asumieron una dinámica particular. Varios hechos son característicos del proceso, entre ellos la

11 La “Encuesta nacional de opinión sobre tecnologías de información y comunicación” de la Agetic se hizo sobre 5.536 encuestados y se realizó en diciembre de 2016, a diferencia del estudio de *Captura Consulting*, que se hizo solo en tres ciudades del eje central del país el último trimestre de 2020.

multiplicación de *fake news*¹², la vulneración de los DD. HH.¹³, la desinformación y lo que se denominó como *infodemic*.

Los efectos han sido tan significativos que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha identificado esta “desinfodemia” como una verdadera “segunda enfermedad” que acompañó a la pandemia de covid-19, y que la definió como “una sobre abundancia de información, algunas veces precisa, otras no, que dificulta que las personas encuentren fuentes fidedignas y orientación confiable cuando la necesitan” (Unesco, 2020, p. 2).

En países como Bolivia deben destacarse algunos otros elementos adicionales. La brecha en la demanda, entendida como el número de personas que no utilizan internet, o la brecha digital¹⁴ en la que interesa destacar la calidad de acceso, ya sea por el ancho de banda o por el tipo de dispositivo con el cual se accede al servicio. García et al. (2020) afirman:

Si bien las redes móviles han cubierto la demanda en el sector de bajos ingresos al hacer los costos más accesibles, los paquetes de acceso básico se ven limitados a un consumo de 1,5Gb mensual, por lo que su utilidad para trabajar o estudiar es limitada. (García et al., 2020, p. 7).

Alrededor del 20% de los trabajadores pueden tener acceso al trabajo a distancia, en tanto que un 30% no tiene posibilidad; por eso se asume que son de áreas urbana y de oficinas. El incremento en el tráfico de las conexiones estuvo impulsado por el uso de conferencias a través de internet, reuniones o clases virtuales, así como juegos en línea y *streaming* de video (García Zeballos et al., 2020).

12 Se produce la multiplicación de *fake news*, entendidas como información falsa, trucada o que no corresponde con la realidad, cuyo uso es ahora común en el ámbito digital. “La red activista en línea *Avaaz* ha encontrado que el 41% de la información falsa identificada por esta organización, y puesta en conocimiento de *Facebook*, fue mantenida en la plataforma sin ninguna etiqueta de advertencia” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2020, p. 3).

13 Un informe de política del Secretario General de la ONU indica que la crisis de salud pública por la covid-19 ha llevado a una “crisis de derechos humanos con un impacto relacionados [sic] con una serie de derechos humanos, incluyendo los derechos a la libertad de expresión, el acceso a la información, y la privacidad” (Unesco, 2020, p. 11).

14 La Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi, 2003) ha definido la brecha digital como “la distancia ‘tecnológica’ entre individuos, familias, empresas y áreas geográficas en sus oportunidades en el acceso a la información y a las tecnologías de la comunicación y en el uso de Internet para un amplio rango de actividades” (p. 13).

II.4. Comunicación interna y redes sociales

Como lo mencionamos, el uso de redes sociales o corporativas en las organizaciones no es un fenómeno nuevo y surge como una respuesta a la dispersión geográfica y a la necesidad de colaborar y compartir el conocimiento o la información. Es decir, el uso de redes plantea el cambio a estructuras más horizontales, donde la colaboración, el diálogo y el conocimiento compartido son una característica casi cotidiana.

En la primera década del siglo XXI, los teóricos de la comunicación pusieron en evidencia los desafíos que significarían las redes sociales –entendidas como comunicación interactiva– para la comunicación interna:

Es muy difícil predecir los efectos de Internet en la sociedad y en las organizaciones. [...] Las nuevas tecnologías están impactando en todas las organizaciones, e incluso tendrán mayor influencia en el futuro. Han supuesto un impacto relevante en muchos aspectos de las estructuras y procesos organizacionales y también han afectado la forma en que las organizaciones y los empleados se comunican. (Capiotti, 2009, p. 45).

En líneas generales, quienes promueven el uso de redes sociales para la comunicación interna sostienen que estas permiten agilizar el trabajo colaborativo, reforzar el compromiso o sentido de pertenencia de los colaboradores o empleados, y facilitar la gestión del conocimiento. Naturalmente, se inscriben en la evolución de los canales o herramientas tradicionales de comunicación:

...canales digitales de mayor representatividad, segmentación y participación (correos electrónicos, *newsletters*, *blogs*, *intranets*, vídeos y pantallas). Estos últimos, en plenas vías de adopción, llevan la disciplina a modelos de mayor colaboración y movilidad, con posibilidad de escucha mejorada y de contenidos cocreados. (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 5).

Sin embargo, también surgen las voces que desde hace un tiempo advierten que los cambios tecnológicos tienen impacto sobre las personas y las habilidades –en este caso digitales– que posean, no siendo suficientes algunas acciones aisladas para evitarlas:

Muchas empresas han invertido ya en aplicaciones de red social en el trabajo. Sin embargo, en contraste con otros tipos de *software*, el negocio

social no se puede implantar simplemente dando un curso. Tiene que ser un componente de la estrategia digital corporativa y debe exponerse claramente cuáles son los objetivos que pretende alcanzar. Aún más, requiere una cultura corporativa que permita la comunicación abierta. (Job Wizards, 2018, p. 1).

En lo relativo a los tipos de empresas en Bolivia, se las puede clasificar según los siguientes criterios: ventas anuales, el número de trabajadores y el patrimonio neto (Decreto N.º 3564, de 2018). Por ejemplo, según el número de empleados, una microempresa tiene entre 1 y 10 empleados; la pequeña, de 11 a 20; la mediana, de 21 a 49; y la grande, de 50 en adelante. Por tanto, cada una de estas organizaciones tiene funciones, desempeños y alcances variados; dinámicas internas variadas. Esa condición determina cómo la CI utilizará las redes sociales. En tanto menor es el tamaño y la complejidad de la organización, la utilización de las redes sociales es más convencional y generalista.

II.5. Covid-19 y redes sociales corporativas

La generalización del uso de las redes sociales durante la pandemia ha sido una consecuencia forzada a la que fueron sometidas diferentes tipos de organizaciones. Y no es que antes no se usaran. Un estudio de la empresa Deloitte muestra que la demanda de soluciones de red social empresarial aumentó considerablemente desde 2011 (Job Wizards, 2018).

Sin embargo, el uso de las redes sociales, así como el teletrabajo no fue previsto ni planificado, sino, como señalamos, fue precipitado y de manera generalizada. En ese contexto, se fueron utilizando las redes sociales de manera paulatina y bajo la lógica de lo primero disponible, la omnicanalidad¹⁵, y el aprendizaje por ensayo y error, a través del ir haciendo y, en esa medida, avanzar.

Se usaron redes sociales con capacidades o sin ellas; con herramientas –llámense *apps*, plataformas o herramientas digitales– o sin ellas. Finalmente, en el marco de las condiciones de conectividad existente, su uso se fue amoldando y la dinámica fue de aprendizaje en el “camino”:

La creación de grupos de redes sociales, especialmente en WhatsApp, ha demostrado ser muy positiva para mantener el contacto entre colegas

15 Tiene que ver con la utilización simultánea interconectada o no de cuanto canal existiera para la emisión de los mensajes.

del mismo departamento, no solo para discutir temas relacionados con el trabajo, sino también para mantener conversaciones sociales informales. Esto ayuda a promover la cohesión del grupo y a evitar el aislamiento social, con importantes beneficios para la salud mental de los teletrabajadores, ya que ayuda a mantener un nivel de equilibrio psicológico y emocional. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020, p. 44).

El factor definitivo en este proceso no radica ni en el *hardware* ni en el *software* utilizado, sino en las dinámicas de los grupos humanos involucrados:

Pero no es sólo el *software* lo que hace falta para que funcione. Sobre todo [se] requiere una cultura corporativa que permita esta revolución. De acuerdo a un estudio mundial de McKinsey, la cultura corporativa tradicional es la causa principal de que la digitalización no progrese dentro de una empresa, incluyendo la comunicación interna. Se trata de que las herramientas digitales hagan que la comunicación sea abierta, directa y transparente para todos, y eso incluye al jefe, a la secretaria, al equipo comercial y a los becarios. La discusión digital no sabe de jerarquías. (Job Wizards, 2018, p. 1)

En CI las redes sociales adquieren un nuevo adjetivo distintivo: se las denomina redes sociales corporativas y se las considera como “una herramienta tecnológica que permite compartir conocimiento, potenciar tanto la comunicación empresarial (horizontal y vertical), como la participación de los distintos empleados, y aumentar la colaboración especialmente en pro de la innovación” (“Las redes sociales”, 2013, párr. 2). Para Nagore García Sanz (2020), “las Redes Sociales corporativas son herramientas de colaboración en el ámbito profesional que permiten compartir conocimiento en tiempo real entre diferentes agentes que forman parte de una organización o empresa” (sección “Qué son las redes”, párr. 1). En las definiciones revisadas se destaca que son herramientas profesionales y/o empresariales en tiempo real, utilizadas para colaborar compartiendo conocimientos y recursos; por estas cualidades se las llaman comunidades, tribus o ecosistemas.

García Sanz (2020) distingue las redes sociales generalistas de las redes sociales corporativas. Estas últimas son “una evolución de las obsoletas Intranets, en las que la interacción era prácticamente nula” (sección “Qué son las redes”, párr. 3).

Una red social corporativa “es una red social, una herramienta colaborativa, pero en este caso cerrada, es decir, sólo para los profesionales que trabajan alrededor de una marca (empleados, directores, responsables, colaboradores

o cualquier agente implicado en el desarrollo, gestión e implantación de un producto/servicio)” (García Sanz, 2020, sección “Qué son las redes”, párr. 2).

A diferencia de lo que sucedía con los recursos utilizados en el pasado, “la implementación de una Red Social Corporativa trae consigo la mejora de la comunicación interna, reforzando el papel de las clásicas Intranets y ofreciendo una comunicación más rápida e interactiva con múltiples posibilidades: una comunicación interna 2.0” (“Las redes sociales”, 2013, párr. 12).

Revisando en la nube hemos identificado algunas redes sociales empresariales utilizadas por las organizaciones.

Tabla 1
Redes sociales corporativas

Red social	Sitio web	Soporte
Tibbr	https://www.tibco.com/products/tibbr	Soporte para móvil, web y apps. Su muro hace una lista de habilidades profesionales, análisis de conversaciones.
Jive	https://www.jivesoftware.com/	Intranet inteligente para colaborar, conectar y comunicar. Hace un mapa de relaciones entre miembros.
Yammer	https://www.yammer.com/	Es de propiedad de Microsoft desde 2012. Es una red social que da un servicio de comunicación interna.
Kaltura	https://corp.kaltura.com/	Plataforma de código abierto que permite gestión de video también creación, interacción y colaboración.
Convo	https://www.convo.com/	Soporte en móviles y web. Conversación que combina comunicación sincrónica y asincrónica.
Chatter	https://www.salesforce.com/products/chatter/overview/	Comparte experiencia, data y archivos.
HCL Connections	https://www.hcltechsw.com/products/connections	Empodera negocios conectando a personas.
Google Workspace, antes G-Suite	https://workspace.google.com/intl/es-419_mx/features/	Espacio de trabajo de Google. Incluye correo y herramientas de colaboración (Meet, chat, formularios).
Workplace de Facebook	https://work.workplace.com/work/company_selector/	Servicio independiente de Facebook que opera de forma similar.
LinkedIn	https://www.linkedin.com/	Red profesional que pertenece a Microsoft.
Slack	https://slack.com/intl/es-bo/	Plataforma de mensajería. Se pueden hacer llamadas y compartir archivos.
Sap Jam	https://www.sap.com/products/enterprise-social-collaboration.html	Plataforma para colaborar, comprometer y reentrenar al personal y para habilitar procesos de negocio.
Connections cloud	https://www.ibm.com/bo-es	Servicio de cloud que IBM proporciona al cliente.

Fuente: elaboración propia.

En Bolivia, por las condiciones señaladas arriba, podemos acceder a lo que se tiene a disposición y a la omnicanalidad, además de las redes sociales generalistas como Facebook, WhatsApp y Zoom. Conocemos del uso de redes sociales corporativas como Yammer, Google Workspace, Workplace de Facebook y LinkedIn.

Debemos destacar que por la dinamicidad de las redes y de las plataformas, muchas de ellas han dejado de usarse o desaparecieron. Por ejemplo, Hipchat, que se alió con Slack y, por tanto, desapareció como tal. Y, en el segundo caso, podemos anotar, por ejemplo, a Skype for Business.

Cuando se reflexiona acerca de las oportunidades de las empresas con la covid-19, Mujeres Consejeras –un grupo de consultoras españolas–, desde una perspectiva idealista sino utópica, enumera las siguientes: digitalización acelerada de empresas y mejora de procesos digitales e innovación; desarrollo de modelos híbridos de trabajo (uso de oficina, teletrabajo y *coworking*); implementación de políticas de trabajo flexible y por objetivos; movilización a zonas rurales para descongestión de ciudades; aumento de transparencia de líderes empresariales; optimización de tiempos, con menos desplazamientos para mayor productividad; más conciliación de la vida laboral y familiar para mejorar la igualdad entre el hombre y la mujer; mayor cercanía con el equipo y los clientes; menor huella de carbono por menos desplazamientos; desarrollo de las competencias de equipo a través de formación *online*; reducción de gastos en costes de oficina; facilidad para reunirse; oportunidades de nuevos negocios; posibilidad de fichar a grandes talentos; concreción en reuniones remotas; mayor importancia de las “soft skills” (Gómez del Pozuelo, s. f.).

Sin ingresar en discusión con lo que plantea Gómez del Pozuelo, el contexto –por ejemplo, las tres C a las que hicimos referencia arriba– en el cual se desenvuelven las organizaciones y las características de los colaboradores marca numerosas diferencias a la hora de generar listas de desafíos.

La OIT (2020) advirtió de las posibles consecuencias del teletrabajo y de los retos que significará en el futuro una modalidad de trabajo que podría permanecer aún después de la pandemia:

Algunos estudios han probado que los equipos que trabajan a distancia se enfrentan a desafíos de comunicación más importantes que los equipos

presenciales (Hertel et al., 2005). Estos desafíos se multiplican con el tiempo, porque cuando los miembros de un equipo pasan cada vez más tiempo trabajando separados, aumenta el grado de separación y aislamiento profesional. La colaboración de los equipos se erosiona lentamente porque al comunicarse por medios electrónicos, los trabajadores tienden a compartir menos información con sus colegas y en algunos los casos tienen dificultades para interpretar y comprender la información que reciben. (OIT, 2020, p. 10).

III. Metodología

El presente artículo se circunscribe en el marco de un análisis crítico y sistemático de la literatura encontrada en el campo específico de la CI en su desenvolvimiento como red social en medio de la covid-19.

Su finalidad es organizar y evaluar esta literatura para identificar patrones y tendencias. La reflexión pretende realizar una aproximación sintética a la problemática en el contexto boliviano.

Para el análisis de la literatura se realizó una revisión documental crítica, orientada a una aproximación al estado del arte de la comunicación institucional y el uso de redes sociales en pandemia en Bolivia.

En la organización de la revisión analítica y la evaluación de los contenidos se utilizaron los siguientes criterios categoriales de análisis:

- i. **Mediaciones:** Redes sociales generalistas en contraposición con las denominadas redes sociales corporativas.
- ii. **Actores:** Públicos vs. colaboradores (*stakeholders*).
- iii. **Contexto:** Crisis y normalidad.
- iv. **CI sustantiva:** CI cara a cara vs. CI intermediada en redes sociales.

En la categoría de mediaciones utilizamos las variables redes sociales generalistas en contraposición con las denominadas redes sociales corporativas. Por redes sociales corporativas entendemos a aquellas que se usan de manera cerrada en una organización, alrededor de la marca y como herramientas colaborativas, más rápidas y usadas en tiempo real. Una red social generalista se entiende como una plataforma tecnológica con soporte virtual que permite que varios usuarios estén conectados y puedan interactuar entre sí; es decir, aquellas que

no se dirigen a un tipo de usuario en concreto o específico, o que tienen una temática definida.

Puntualizamos la diferencia entre públicos y colaboradores/trabajadores, en el entendido de que los segundos tienen un lazo de subordinación y dependencia con la organización.

Con respecto al contexto, de manera específica se ha seleccionado el proceso de CI durante la pandemia. Se entiende pandemia como una situación de crisis al menos doble: económica, por el confinamiento y, en esa medida, de parálisis de las actividades económicas y financieras, y, por otro lado, crisis de emergencia sanitaria humanitaria globalizada. A la fecha han fallecido dos millones y medio de personas a nivel mundial, y 12.000 en Bolivia.

Entendemos que la CI sucede dentro de las organizaciones, no como entorno físico, sino organizacional. Como proceso con instrumentos y mensajes planificados, esta parte de la comunicación corporativa enfrenta un reto, pues el distanciamiento físico obligatorio le impone la necesidad de reemplazar la comunicación cara a cara por una que está intermediada por instrumentos digitales.

IV. Resultados

A continuación, destacamos los aspectos significativos de la revisión conceptual y el estado del arte de la cuestión, organizándola en función de la comunicación interna, el uso de las redes sociales y la CI, y las redes sociales durante la crisis por la covid-19.

IV.1. Comunicación interna

i. La comunicación interna ante una situación de crisis

La comunicación interna debió responder a desafíos –producto de una situación sin precedentes inmediatos– que ya figuraban en sus responsabilidades, como los de aumentar el flujo de comunicación interna, diversificar los canales de comunicación, incrementar la cohesión interna y alinear a los trabajadores/colaboradores en referencia al sentido de pertenencia.

ii. Competencia de la comunicación interna

Existe un debate sobre los límites de la CI, fundamentalmente, como sujeto de estudio académico. Existen zonas grises en los que la responsabilidad se diluye en una organización, bajo la premisa de que “todo comunica”. Es importante diferenciar la comunicación como función de la comunicación como habilidad. En el caso que nos ocupa, nos referimos a la gestión estratégica de la comunicación con los públicos de una organización y no a la capacidad o habilidad propia de las personas para comunicar.

iii. Comunicación interna y redes: relación compleja y dinámica

Lo formal versus lo informal, la lógica de trabajador versus la de colaborador, la red social corporativa y la generalista son algunas de las manifestaciones de las tensiones que se producen en el ámbito de una organización, tensiones que se inician como confrontación por su dinamicidad; luego se producen desarrollos que terminan generalmente en la resolución del conflicto para una mejora de la situación. Percibimos esta relación como de una naturaleza dialéctica en la que se agudiza la contradicción de los factores en juego, precipitando su resolución a un nivel superior.

IV.2. Redes sociales

iv. El uso de redes sociales

Las redes sociales se empiezan a utilizar alrededor del 2004 y su desenvolvimiento es dinámico. Un hito significativo en la transformación y generalización de su uso fue la aparición, el año 2007, de los celulares móviles inteligentes. El desarrollo de estas tecnologías—denominado como el 2.0—se extiende al ámbito educativo, gubernamental, político, comercial y también al comunicacional. En Bolivia, los problemas de conectividad y de generación de contenidos son variables que determinan el nivel de acceso y uso.

v. La pandemia generaliza, globaliza e incrementa el uso de redes sociales

A un año de la mayor crisis sanitaria de la historia reciente, podemos afirmar que la pandemia nos precipitó hacia el incremento en el uso de redes sociales en el entorno laboral, particularmente en la CI. La reacción fue tratar de encontrar

recetas que se adecúen a la realidad y a los recursos de cada organización y de cada trabajador. Más recursos pudo significar más apoyo, pero también mayores exigencias de tiempo de dedicación al trabajo y de capacitación.

IV.3. Redes sociales y CI durante la crisis de la covid-19

vi. Se usa lo que se tiene: redes sociales vs. redes sociales corporativas

La crisis de la covid-19 tiene una clara implicación en los procesos de comunicación interna, en el aumento del uso de redes que algunas organizaciones ya utilizaban y en la expansión de otras que no formaban parte de las relaciones entre empleados o con los empleados.

Al margen de las posibilidades, las agendas, las herramientas y todas las plataformas soñadas y diseñadas, muchas de ellas, son puestas en ejecución en otros ámbitos. Para el caso boliviano, la opción es usar lo que se tiene, lo que se encuentra a disposición. Es usual la reticencia de las organizaciones a pagar por la información y, lamentablemente, también la poca disposición a la adquisición de licencias para plataformas o herramientas. Por esa razón, conforme con los avances que puedan lograrse de manera paulatina, se usaron y usan indistintamente redes sociales y redes sociales corporativas durante la pandemia.

vii. Omnicanalidad

Se usan todos los canales posibles y a disposición, dependiendo del colaborador. El confinamiento obligatorio evidenció la existencia de redes informales de comunicación ya existentes en las organizaciones, básicamente en WhatsApp y Facebook, que fueron adoptadas como formales por las organizaciones. Sin embargo, no todas las personas utilizaban redes y no todos estaban dispuestos a hacerlo, por lo que se debieron utilizar también herramientas que ya existían, como el correo electrónico o el teléfono.

viii. El uso de redes sociales corporativas tiene elementos comunes en diferentes sectores

No importando el ámbito sectorial de utilización de las redes sociales, se identifican elementos comunes generalizables a todos ellos.

Por el lado de las dificultades: Limitaciones en la conectividad, interactividad reducida, unilinealidad en la comunicación, contenidos deficientemente elaborados¹⁶, pasividad de los participantes y/o diálogos entrecortados.

Por el lado de los avances: Continuidad en el funcionamiento de las organizaciones, aprendizaje de la utilización de los recursos, resolución de las dificultades y limitaciones en la ejecución de tareas o funciones diarias.

ix. Colaboradores, no plataformas

Lo primero son las personas. La transformación digital permite contar con nuevas herramientas que pueden resolver los problemas de conexión y conectividad, pero no resuelven los problemas de comunicación. El uso de plataformas es, primero, un reto de adopción y de cambio de cultura antes que de comunicación. Las grandes transformaciones en comunicación no tienen que ver con invertir mucho dinero, sino con una humanización de muchas prácticas, entre ellas, la de generación de contenidos de calidad. Uno de los grandes retos durante la pandemia es cómo comunicar al público no digital.

x. El desafío: construir el diálogo/conversación

En la historia reciente no habíamos enfrentado una crisis como la que generó la pandemia, lo que obligó a las organizaciones a improvisar constantemente frente a cada nuevo escenario. Parecería que, sin importar la situación, lo que sí se podía garantizar era la coherencia, claridad, transparencia y oportunidad de la información que se transmitía para evitar la pérdida de confianza y mayor incertidumbre. En un mundo hipercomplejo, el diálogo interno es muy frágil. Incluso antes de la pandemia, el mundo de las organizaciones se estaba transformando y, aunque las angustias eran distintas, ya existían. La pandemia agrava y desconecta aún más.

¹⁶ La tendencia natural es utilizar el contenido presencial del cara a cara en la relación virtual y a distancia, lo que genera contratiempos en su uso y aprovechamiento.

V. Conclusiones

La pregunta de investigación del trabajo se planteó de la siguiente manera: ¿Cómo las redes sociales y las llamadas redes sociales corporativas se han convertido en instrumentos “re-encontrados” para lograr la conexión entre personas, mantener el compromiso, el sentido de pertenencia y la motivación en el ámbito de la pandemia?

Si bien no se tienen estudios cuantitativos disponibles, muchos investigadores de la comunicación están ya describiendo la situación que se vive en las organizaciones y que se relaciona directamente con el uso de herramientas tecnológicas como opción para mantener la comunicación durante el confinamiento obligatorio y los meses posteriores.

A continuación, se exponen las conclusiones del trabajo que intentan dar respuesta a la pregunta de investigación:

- i. La pandemia crea nuevos desafíos para la CI por la necesidad que tienen las organizaciones de mantener una comunicación constante con sus trabajadores o colaboradores a través de diversos canales que se deben adecuar a una situación compleja y singular. No se trata simplemente de información, sino de desafíos mas complejos como la cohesión o el sentido de pertenencia.
- ii. A la comunicación interna se le atribuyen más responsabilidades que las que le atañen y que, en realidad, corresponden a otras instancias de la organización, como la gerencia, los encargados de los recursos humanos o los de *marketing*.
- iii. El escenario de la comunicación interna, forzada a utilizar redes sociales, desata debates teóricos respecto a términos, definiciones, límites y realidades.
- iv. El uso de redes sociales es anterior a la pandemia, y ya se hablaba de sus efectos en la organización y en la eficiencia del trabajo. La digitalización fue considerada responsable de la transformación del trabajo con sus consecuencias sobre muchas ocupaciones. A partir de la declaración de la pandemia por covid-19 se precipita su uso generalizado, apoyando el teletrabajo como una modalidad que atenúa el impacto de las medidas de contención en el funcionamiento de las organizaciones.

- v. La pandemia precipita la generalización del uso de las redes sociales, con defectos y virtudes. El uso de las redes sociales y su aprovechamiento no es opcional; se impone debido a las circunstancias asociadas con el confinamiento. En países como Bolivia, el perfil del usuario de internet, tipo de acceso al internet, es decir, el dispositivo y el ancho de banda – por ejemplo, acceso a través de celular, wifi o fibra óptica– se concentran en áreas urbanas y periurbanas y en un ámbito laboral vinculado con el trabajo de oficinas, por lo que la pandemia genera nuevas formas de desigualdad, tanto en el acceso como en el desarrollo de conocimiento y habilidades.
- vi. Se usa lo que se tiene: redes sociales vs. redes sociales corporativas. Si apostamos por una red social convencional como canal de comunicación interno, sabemos que estamos sujetos a algoritmos y esto puede perjudicar la visibilidad de nuestras comunicaciones.
- vii. La omnicanalidad es una forma mejorada de entender conceptualmente la multicanalidad (entrega de información por nuevos y varios canales de información surgidos a través de la vía digital). Se usan todos los canales posibles y a disposición dependiendo del colaborador y de sus conocimientos, habilidades y recursos para integrarlos salvando limitaciones y déficits.
- viii. El uso de redes sociales corporativas tiene elementos comunes con el uso de las redes genéricas en otros ámbitos.
- ix. La adaptación o el cambio de plataforma no es significativa en la mejora de la comunicación, sino en las formas de uso de los colaboradores. Plataformas hay muchas y cada instante aparece una nueva. Por las características de lo digital, son perennes, funcionales y conformes con el destino previsto por el creador de la plataforma o su público. Lo *hard* de la plataforma no prevalece sobre lo *soft*, que es el tipo de relación que se establece con el usuario.
- x. El desafío: construir el diálogo/conversación.

Las medidas de confinamiento y la asistencia al teletrabajo durante la pandemia, particularmente en los meses del confinamiento, hicieron que las organizaciones formalicen el uso de redes sociales para la comunicación interna. Necesariamente tuvo que existir un proceso de adaptación y mejora de las redes sociales –corporativas o generalistas– para garantizar la “conexión” en las organizaciones. Como toda acción precipitada y no planificada aún tiene consecuencias imprevistas que requieren ser evaluadas a profundidad.

Referencias

- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom.
- Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación. (2017). *Encuesta nacional de opinión sobre tecnologías de información y comunicación: Resultados finales*.
- Alarcón, S. (s. f.). *La importancia del engagement interno*. Intenal. <https://www.intenal.cl/la-importancia-del-engagement-interno/>
- Alcocer, C. (5 de enero de 2021). *Las herramientas digitales, de figurantes a protagonistas*. Captura Consulting. <https://www.capturaconsulting.com/las-herramientas-digitales-de-figurantes-a-protagonistas/>
- Asociación Latinoamericana de Integración. (30 de julio de 2003). *La brecha digital y sus repercusiones en los países miembro de la Aladi*. [http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/438f22281c05235303256848005ea465/169f2e26bfc7a23c03256d74004d6c5f/\\$FILE/157Rev1.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/438f22281c05235303256848005ea465/169f2e26bfc7a23c03256d74004d6c5f/$FILE/157Rev1.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo & Gutiérrez-Rubí, A. (2020). *Tendencias que marcan a la sociedad durante el coronavirus*. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tendencias-que-marcan-a-la-sociedad-durante-el-coronavirus.pdf>
- Cabre, A., & Martorell, G. (2009). *Inbranding*. Martorell y Cabre Comunicación.
- Caines, A. (16 de abril de 2021). *La mirada de Zoom*. El Observatorio. <https://observatorio.tec.mx/edu-news?author=60780b62454bbb430865f716>
- Capriotti, P. (2009). Comunicación interna en la era digital de la comunicación. En I. Ramos Soler, & M. Carreton Ballester, *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna* (pp. 41-54). AIRP.
- Capriotti, P. (2012). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (3 de febrero de 2021). Al César lo que es del César... *Bidireccional*. *El blog de Paul Capriotti*. <https://paulcapriotti.wordpress.com/2021/02/03/al-cesar-lo-que-es-del-cesar/>

- Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2019). Comunicación dialógica 2.0 en Facebook: Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1094-1113. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1373>
- Castells, M. (2001). *Internet y la sociedad red*. Alianza.
- Christakis, N. A., & Fowler, J. (2010). *Conectados*. Taurus.
- Clayton, J. (16 de abril de 2021). *Por qué algunas de las grandes tecnológicas ya no quieren que sus empleados trabajen de forma remota todo el tiempo*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56649885>
- Costa, J. (20 de febrero de 2008). 15 axiomas para los Dircom. *Público Meta*. http://publicometa.fullblog.com.ar/15_axiomas_para_los_dircom_por_joan_costa_01203492094.html
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Decreto N.º 3564. (24 de mayo de 2018). https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-N3564.html?dcmi_identifier=BO-DS-N3564&format=html
- EcuRed. (s. f.). *Cultura Corporativa*. https://www.ecured.cu/Cultura_corporativa
- ESE Business School. (marzo de 2020). *Crisis y teletrabajo: Las claves para fortalecer la comunicación interna*. Universidad de los Andes. <https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2020/04/3-GUIA-PARA-COMUNICACION-INTERNA-EN-TIEMPOS-DE-CRISIS.pdf>
- Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 33(17), 73-81. <https://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=33&articulo=33-2009-09>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: Un desafío cultural*. Ediciones Formanchuk & Asociados.
- García Sanz, N. (17 de agosto de 2020). *¿Qué es una red social corporativa y por qué apostar por ella?* Nagore García Sanz Comunicación & Estrategia Digital. <https://nagoregarciasanz.com/red-social-corporativa/>
- García Zaballós, A., Iglesias, E., Cave, M., Elbittar, A., Guerrero, R., Mariscal, E., & Webb, W. (2020). *El impacto de la infraestructura digital en las*

consecuencias de la COVID-19 y en la mitigación de efectos futuros (Documento de trabajo N.º IDB- DP- 827). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-impacto-de-la-infraestructura-digital-en-las-consecuencias-de-la-COVID-19-y-en-la-mitigacion-de-efectos-futuros.pdf>

Garrigo, F., & Putman, L. (2018). *Comunicación organizacional 2.0*. Comuniteca.

Gómez del Pozuelo, E. (s. f.). *20 oportunidades que tenemos las empresas en esta grave crisis del Covid19*. Mujeres Consejeras. <https://www.mujeresconsejeras.com/20-oportunidades-que-tenemos-las-empresas-en-esta-grave-crisis-del-covid19/>

Hootsuite. (enero de 2021). *The global state of digital 2021* [El estado mundial de lo digital 2021]. <https://www.hootsuite.com/es/pages/digital-trends-2021>

Interactive Advertising Bureau. (2008). *Cuadernos de comunicación interactiva: Vol. 8. La comunicación en medios sociales*. https://formacion.andaluciaesdigital.es/c/document_library/get_file?uuid=bd666921-bf0d-4828-b4db-df4129aff741&groupId=20195

Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Encuesta de hogares 2012-2020*. <https://www.ine.gov.bo/index.php/encuesta-de-hogares-tics/>

Job Wizards. (2018). *Rápido y transparente: Cómo las redes sociales están cambiando la comunicación interna (I)*. <https://job-wizards.com/es/rapido-y-transparente-como-las-redes-sociales-estan-cambiando-la-comunicacion-interna-1/>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the World, unite! The challenges and opportunities of social media [Usuarios del mundo, ¡únanse! Los desafíos y oportunidades de las redes]. *Business Horizons*, 73, 59-68. https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media

Las redes sociales corporativas: la comunicación interna 2.0. (27 de noviembre de 2013). *Proddwareblog*. <https://blog.prodware.es/las-redes-sociales-corporativas-la-comunicacion-interna-2-0/#.YDZC8FVKiUm>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Periodismo, libertad de prensa y COVID-19*. https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_covid_brief_es.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del covid-19. *Profesional de la Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>