



**Mariana López**

Reporte Final

Investigación Aplicada

Eduardo Portas

29 de junio del 2020

***La comunicación de la empresa W ante el COVID-19: gestión de comunicación corporativa en momentos de crisis de manera interna y con clientes.***

## **SUMARIO**

Este estudio muestra un análisis sobre la efectividad de reacción en el plan de comunicación de un corporativo de telecomunicaciones ante una situación de crisis. Se muestran datos sobre capacidad de reacción, claridad de información, niveles de confianza y pautas de acción ante circunstancias de entorno adverso.

El estudio concluye en los puntos focales que resultan claves para rediseñar un plan de comunicación a partir de la nueva normalidad. También aporta algunas recomendaciones finales.

Se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio del 2020.

## **INTRODUCCIÓN**

La siguiente investigación presenta el análisis y los resultados que se obtuvieron de la empresa W B2B México perteneciente al sector telecomunicaciones sobre la gestión de la comunicación corporativa en momentos de crisis de manera interna y externa.

**Nota:** La identidad de esta empresa, así como los entrevistados y los encuestados se mantuvieron en anonimato por motivos de confidencialidad.

### ***Preguntas de Investigación***

- ¿Cómo se verán afectadas las prácticas de comunicación interna y externa de la empresa W B2B México ante del COVID–19?
- ¿Cómo serán las campañas de comunicación en la empresa W B2B México ante la nueva normalidad, la práctica de *home office* y la asistencia 4x10?

- Manual de intervención en crisis: ¿Cuál debe ser el protocolo de reacción en la empresa W B2B México respecto a la comunicación ante una contingencia?

### ***Objetivos de Investigación***

- Contar con prácticas actualizadas de comunicación interna y externa (post COVID-19) para la empresa W B2B México.
- Establecer campañas de comunicación enfocadas a la nueva normalidad, la práctica de *home office* y la asistencia 4x10 (las campañas proporcionarán un acompañamiento y guía a los empleados en la nueva etapa).
- Implantación de un manual de crisis para la empresa W B2B México:
  - Estrategias de comunicación en crisis:
    - Propósito y protocolo de reacción ante crisis.
    - Áreas, roles y alcances involucrados.
    - Puntos de control y métricas (KPI's).

### ***Justificación de la Investigación***

Considerando que estamos transitando por épocas de cambios globales cada vez más profundos, el proceso de comunicación institucional requiere de una actualización constante, llegando a incluir apartados nuevos como intervención en crisis para una pronta reacción de la comunicación interna y externa. Esto último como respuesta a las contingencias actuales y potenciales en temas de salud, depresión económica, inestabilidad social o incluso modificaciones en el trabajo (*home office*).

El propósito de esta investigación es establecer las bases cuantitativas y cualitativas que sirvan de soporte para formular una estrategia de comunicación actualizada con

alcance interno y externo que responda de manera efectiva e institucional ante los cambios del entorno protegiendo la sinergia organizacional y los cursos de acción más convenientes en momentos de crisis. Esta estrategia integra un manual, un protocolo, campañas y procesos medibles que aseguren la efectividad de la misma con base a la investigación.

### ***Metodología***

Para efectos de esta investigación, se utilizará una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), compuesta por tres partes:

- **¿Qué?** – Enfoque de la investigación: selección de muestra “objetivo”, alcance y procesos actuales.
- **¿Cómo?** – Investigación documental, encuestas y entrevistas.
- **¿Para qué?** – Análisis de datos medición de resultados esperados versus deseados y conclusiones.

### ***Resultados esperados***

Se espera que esta investigación contribuya a una rápida movilización y sinergia de la organización ante condiciones de alta contingencia.

### ***Resultados deseados***

Esta investigación contribuirá como un recurso de aprendizaje organizacional que pueda replicarse en diferentes situaciones que la empresa W B2B México enfrente, mediante una comunicación efectiva y oportuna.

## ***Hipótesis***

Con una nueva estrategia de comunicación en momentos de crisis habrá lineamientos ordenados que promuevan la preservación de la salud organizacional tales como: bajar nivel de incertidumbre, marcar pautas, reducir niveles de estrés, establecer claridad de roles y aumentar la sinergia organizacional hacia los objetivos más convenientes para la institución.

## ***Problema específico a resolver (problema de investigación)***

Ante el impacto del COVID-19 los sistemas actuales de comunicación resultaron insuficientes por el hecho de no contemplar una alternativa de intervención en crisis. Esto resultó en: niveles de incertidumbre y estrés alto, confusión en la forma de trabajo, promoción de rumores y diferentes versiones, lo anterior debilitó la sinergia organizacional y llevó a que se utilizaran medios emergentes que significaron esfuerzos aislados.

## **ESTADO DEL ARTE**

### ***Relaciones B2B***

“La mayoría de las investigaciones sobre *business to business (B2B)* están basadas en encuestas” (Johnston & Lewin, 1996, pp.1-15). Se presta especial atención a los modelos de precios cuantitativos quizá debido opiniones contradictorias sobre el papel y la importancia de los precios en relación con los atributos en contextos B2B. Sin embargo, los investigadores B2B han estudiado intensamente el papel de la relación entre vendedor – comprador en los mercados B2B y han ofrecido varias segmentaciones y marcos de focalización. (Zhang et al, 2014, p.319, traducción propia).

## ***Estrategias de comunicación y gestión empresarial***

“Inditex, Banco Santander y la empresa W, estas empresas no sólo han sobrevivido a la crisis, sino que además siguen estando en crecimiento y expansión internacional” (Peña et al, 2015, p. 994). La empresa W también cuenta con distintos programas dentro su fundación y compromisos de Responsabilidad Social.

El logotipo de la compañía representa la dedicación a las comunicaciones humanas y la capacidad de entendimiento, a través del trazo fluido y seguro de la caligrafía, la línea láser que la subraya representa la constancia y el compromiso. Respecto a la cultura corporativa, desde la empresa W consideran que estamos viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la historia de la humanidad, producida por las posibilidades que la tecnología puede aportar a las personas. Su misión es acercar esas opciones a todas las empresas y personas, de modo que puedan vivir mejor, hacer más cosas y ser más. (Peña et al, 2015, p.962).

## ***Comunicación corporativa en tiempos de COVID-19***

No todas las crisis responden a los mismos patrones ni generan los mismos efectos. Timothy Coombs (2012) propone que las organizaciones deben identificar estrategias de comunicación que sean apropiadas para los diferentes escenarios de crisis. A medida que una crisis daña la reputación de una empresa las percepciones de los públicos sobre la responsabilidad de la crisis se fortalecen junto con las necesidades de nuevas estrategias.

La crisis derivada de la propagación del COVID-19 es una crisis sin precedentes. Es una situación que rompe con los modelos de gestión comunicativa de las crisis. Su responsable no tiene nombre y apellidos, más allá de las que el *framing* político quiera darle. Pero es

una crisis que ha generado infinidad de crisis particulares y que ha derivado en una situación económica y social muy preocupante. Desde el ángulo de la gestión estratégica de la comunicación corporativa esta crisis afecta a diferentes públicos, pero principalmente a empleados, clientes y consumidores, lo cual conlleva un riesgo corporativo: pretender solucionar los problemas más con herramientas de marketing que de comunicación. (Xifra, 2020, p. 4).

### ***Factores que influyen en el bienestar laboral***

El *engagement* lo definen Shaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker, (2002) como un constructo motivacional positivo, relacionado con el trabajo que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción. El “vigor” se representa por altos niveles de energía en el trabajo, de persistencia, de fuerte deseo de esforzarse en el mismo. La “dedicación” se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto. La dedicación va más allá, en términos cualitativos y cuantitativos, de la mera identificación. Finalmente, la “absorción” se caracteriza por la concentración y satisfacción al realizar el trabajo.

Es importante resaltar que en los últimos años, las organizaciones han incrementado su preocupación por garantizar el bienestar laboral y social de los empleados, que aunque esta tarea sea compleja y no se haya podido dar garantía total de contextos saludables de trabajo, si existe una preocupación constante por lograr promover y mantener un alto grado de bienestar físico y mental para los colaboradores en sus actividades, con el fin de brindarles una “protección” de riesgos que puedan perjudicar la salud en general y posibilitar la adecuación de estas actividades según las aptitudes fisiológicas y psicológicas de los colaboradores, alcanzando así contar con unos colaboradores más sanos, más motivados y con un mejor clima laboral. (Castañeda, 2017, pp.1-12).

## ***Gestión de la comunicación en crisis***

Existen varios estudios que han examinado lo que se debe hacer y decir ante una negociación en momentos de crisis. Sin embargo, no hay estudios que consideren lo que se debe hacer cuando se comete un error durante una crisis, ¿Cómo responder a este error? ¿Cuáles son las consecuencias? Y posibles respuestas que se pueden dar durante este proceso. (Oostinga et al, 2018, p.17, traducción propia, así como todas las demás).

Si bien no hay investigaciones sobre errores de comunicación en la negociación en momentos de crisis las distinciones hechas en la relación con errores y la gestión de errores en otros dominios nos proporciona una base útil para esta investigación. Una gran cantidad de literatura sobre errores de comunicación proviene de estudios que involucran factores humanos los cuales buscan identificar la causa raíz del problema. Un ejemplo de esto son los errores que llevaron a una implementación deficiente en la atención de hospitales daneses (errores y problemas comunicativos, malas interpretaciones y fallas del comportamiento). (Rabol et al, 2011, pp.268-274, traducción propia).

La mayoría de estos problemas comunicativos, se enfocan en errores que derivan del contexto, errores relacionados con el contenido del mensaje, y errores relacionados con juicios. Estos errores pueden afectar la interacción de personas al momento de la negociación en momentos de crisis. Estas tres formas de error identifican la necesidad de considerar tanto el error como su relación con el cambio de percepción en las personas. (Oostinga et al, 2018, p.19).

## ***Planeación post COVID-19***

Una encuesta que se llevó a cabo en mayo de 2020 en Estados Unidos mostró que la mayoría de los empleadores están dispuestos a implementar y mantener el uso de equipo de protección personal para ellos y para el resto de sus colaboradores.



El 87% de los encuestados dijo que reducirá el número de personal en la oficina, el 85% cambiará los procesos de desinfección y el 83% examinará a sus empleados ante posible contagio de COVID-19. (De Leon, 2020, p.3-7, traducción propia).

### ***COVID-19 y negocios***

El brote de COVID-19, que comenzó a fines de 2019 en China y provocó la infección de más de dos millones en abril de 2020, ahora se reconoce como un punto de inflexión a las tensiones internacionales, las relaciones políticas e incluso la conducción de la guerra. Problemas adicionales, como el cambio climático, la cooperación económica y la interacción social durante esta crisis en este momento, ahora se reconocen como un momento decisivo. (Bolder, 2020, p.2, traducción propia, así como todas las demás).

China ya ha utilizado tácticas económicas para aumentar su riqueza y poder, ahora aprovechará las oportunidades emergentes, comprando compañías tecnológicas que pronto tendrán una gran demanda, donde otras naciones ahora carecen de fondos o cuya atención se desvía a los problemas de atención médica nacional. (Bolder, 2020, p.5).

### ***Manejo de información flexible y controlada en momentos de crisis***

Varios estudios muestran que en catástrofes empresariales y otros tipos de crisis, los mecanismos convencionales de control de acceso favorecen la seguridad sobre la flexibilidad. En este artículo, los autores diseñan un modelo de inferencia de confianza que toca temas como desempeño laboral y sentido de urgencia ante una crisis. Este modelo se puede utilizar con las nuevas tecnologías, sensores y dispositivos móviles. El modelo cuenta con dos jugadores principales, un propietario de la información y un solicitante. El punto clave de este modelo de inferencia de

confianza para contingencias es que la confiabilidad se calcule en función del perfil de un solicitante en lugar de un solo atributo. El perfil del solicitante captura varias facetas del usuario y de su organización. (Yang et al, 2010, pp.231-239, traducción propia).

### ***El efecto de la recreación laboral en los trabajadores***

La motivación laboral está basada en la satisfacción de las necesidades del empleado, esta se puede notar en el resultado de diversas actitudes que tienen los colaboradores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento y las oportunidades de ascensos, ligados a otros factores como la edad, la salud, las relaciones familiares, la posición social, la recreación y demás actividades dentro de las organizaciones. Se puede señalar a la recreación como una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psicoemocionales en los empleados como: autoestima, limitaciones, potencialidades, capacidad de superación, seguridad, autoconocimiento, trabajo en equipo, responsabilidad, bienestar y la solidaridad. (Colina, 2011, p.37-50).

### **MARCO TEÓRICO**

En este marco teórico se eligió al autor Benjamín Schneider con la teoría: *The Attraction-Selection-Attrition Framework* (ASA Framework) o conocida en español como Modelo de Atracción, Selección y Desgaste.

Benjamin Schneider estudió la licenciatura en *Alfred University* (1960), la maestría en Administración de Empresas en *City University Of New York* (1962) y el doctorado en Filosofía en *University of Maryland* (1967). Es miembro de la APA, de la Sociedad Americana de Psicología, Personnel Research, entre otras. (“World Biographical Encyclopedia”, 2020).

En 1987 Schneider afirmó que “las personas hacen el lugar” y que la cultura organizacional, el clima y las prácticas laborales están determinados por las personas de la organización. Esta teoría es parte del proceso de socialización por el cual los nuevos miembros de las organizaciones encajan o no de acuerdo a la estructura de esta misma organización. Schneider ya mencionó que la persona es particularmente importante en el contexto organizacional y en 1995 actualizó el Marco ASA. Agregó la dimensión de que las personas son responsables de la estructura, los procesos y la cultura de una organización. Los atributos de las personas son los determinantes fundamentales del comportamiento organizacional.

### ***Modelo de Atracción – Selección – Desgaste***

El proceso de **atracción** se refiere a que las preferencias de las personas dentro de una organización se basan en sus propias características personales y los atributos de la organización. Las personas encuentran atractivas a las organizaciones que trabajan en función de sus juicios personales, su cultura, y su propia personalidad. El proceso de **selección** se refiere al procedimiento de selección formal e informal utilizado por las organizaciones en el reclutamiento y contratación de personas. Se busca que los atributos de la persona que se contrate sean afines con los atributos de la organización (ambos deben ser compatibles).

Finalmente, el proceso de **desgaste** o deserción se refiere a que una persona abandona una organización porque siente que no encaja (las personas que no se ajustan a una empresa tendrán que abandonarla).

Este modelo explica que las organizaciones tienen personas con personalidades distintas y estas personalidades distintas son las responsables de estructurar el comportamiento organizacional de una empresa (procesos y cultura que caracteriza a cada organización).

Concepto	Definición	Referencia
<p>La perspectiva situacional (<i>The situationist perspective</i>)</p>	<p>El modelo ASA se centra en la personalidad de los miembros de las organizaciones. Esto contrasta fuertemente con las teorías contemporáneas sobre el comportamiento organizacional que pone el énfasis primario en las condiciones situacionales como el liderazgo, el trabajo en equipo y la dinámica del entorno.</p>	<p>Schneider, B., Goldstein, H. W., &amp; Smith, D. B. (1995). <i>The ASA Framework: An Update</i>. Personnel Psychology, p.749.</p>
<p>La perspectiva de la persona sobre el comportamiento de la organización (<i>The person perspective on organizational behavior</i>)</p>	<p>Los atributos de personalidad de las personas en un entorno se consideran la característica definitoria fundamental de ese entorno. El modelo ASA promueve la idea de que la situación no es independiente de las personas en el entorno. Según Schneider, la estructura, el proceso y la cultura son el resultado de las personas en una organización, no la causa del comportamiento de la organización.</p>	<p>Schneider, B., Goldstein, H. W., &amp; Smith, D. B. (1995). <i>The ASA Framework: An Update</i>. Personnel Psychology, p.751.</p>
<p>El ajuste (<i>The fit</i>)</p>	<p>La medida individual es necesidad de logro y la medida organizacional es la naturaleza del sistema de recompensas. El modelo ASA puede ayudar a analizar los "pensamientos comunes" que tienen las personas dentro de las organizaciones.</p>	<p>Schneider, B., Goldstein, H. W., &amp; Smith, D. B. (1995). <i>The ASA Framework: An Update</i>. Personnel Psychology, p.759.</p>

La situación laboral que derivada de la crisis de COVID-19 confirma esta teoría y evidencia que estos conceptos deben ser llevados a la práctica en un momento de crisis.

Actualmente la empresa W no cuenta con una estrategia de comunicación para la nueva normalidad ni con un manual de crisis sobre los pasos a seguir en caso de contingencia. Tampoco hay lineamientos sobre el proceso de cómo tratar al cliente durante las contingencias.

Si bien ya sabemos que la empresa W requiere de una nueva estrategia, esta teoría nos proporciona las bases para realizarla. Como mencionó Schneider, la cultura organizacional, el clima y las prácticas laborales están determinadas por las personas que pertenecen a esta empresa. La empresa W debe adaptar su nuevo plan, su nueva estrategia y su nuevo manual de crisis a las necesidades de sus colaboradores.

Nunca en la historia se había tenido una pandemia similar a ésta, para que funcione bien la empresa deben funcionar bien sus empleados y para que funcionen y trabajen bien sus empleados debe haber una estrategia y un plan que les permita sentirse seguros (un plan ad hoc a su personalidad en conjunto como organización).

Las decisiones que la organización tome deben ser coherentes y deben ir acorde al comportamiento organizacional. ¿Qué se quiere decir con lo anterior? Los colaboradores de la empresa W ya “formaron el lugar” y de cierta forma se sintieron identificados con las acciones y valores que la empresa proporciona. Ahora el papel de la empresa es formar un plan atractivo que se adapte y trabaje en función del comportamiento organizacional.

La estrategia de comunicación se hará acorde a las necesidades de la empresa W. Sin embargo, tomando como referencia el Modelo ASA, se descartará lo que no se necesita dentro de la estrategia. La empresa observará mediante los mismos

colaboradores si la estrategia es la adecuada o no para la empresa. ¿Cómo sucederá? Los empleados se deben sentir atraídos y debe haber una relación entre su propia personalidad y la cultura organizacional. Y finalmente, la empresa seleccionará qué apartados de la estrategia funcionan y se adaptan mejor a los empleados (compatibilidad).

Es complicado cambiar los hábitos dentro de una organización, pero en este caso es algo que se tiene que hacer y la mejor forma de facilitar el proceso es mediante el liderazgo, el trabajo en equipo y la dinámica del entorno.

### ***La perspectiva de la persona sobre el comportamiento de la organización***

La estructura, el proceso y la cultura son el resultado de las personas en una organización, no la causa del comportamiento de la organización. Schneider menciona que las personas forman a la organización, la situación no es independiente de las personas en el entorno. Esto significa que toda esta estrategia debe ser creada por personas pertenecientes a esta organización ya que estas mismas saben cuáles son las necesidades de los colaboradores después de la contingencia por el COVID-19.

Previo a esta estrategia se realizó una encuesta para analizar los “pensamientos comunes” que tienen los colaboradores dentro de esta organización acerca de la comunicación corporativa y la efectividad de sinergia organizacional ante una contingencia. El propósito de contar con prácticas actualizadas de comunicación interna y externa, así como establecer campañas de comunicación enfocadas a la nueva normalidad es que la estrategia se ajuste lo mejor posible a los requerimientos de los colaboradores, pero también a la buena funcionalidad de la empresa y la estrategia en sí.

Algo crucial para que este proyecto sea exitoso, es definir un grupo de personas que conozca a la perfección procesos y medidas que se tomarán post COVID-19 para liderar esta estrategia.

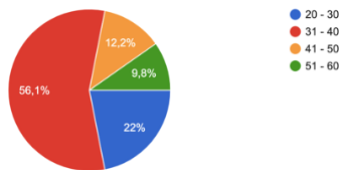
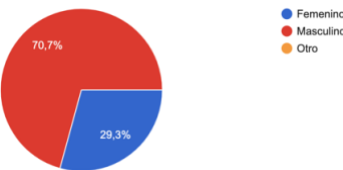
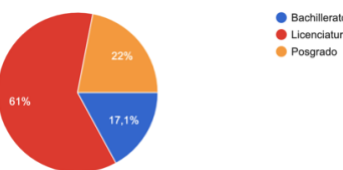
Como ya se mencionó anteriormente, la empresa W es una empresa que se ha caracterizado por presentar constancia y compromiso. Su misión se centra en acercar todas las opciones tecnológicas al resto de las empresas y personas de modo que puedan vivir mejor, hacer mejor las cosas, y ser mejores personas. Por lo que la estrategia debe ir de la mano con este discurso y el Modelo ASA nos proporciona estos fundamentos tanto psicológicos como humanistas para llevar a cabo el proyecto con sus conceptos.

El modelo ASA nos permite ser más precisos a la hora de establecer prácticas actualizadas de comunicación interna y externa, establecer campañas de comunicación enfocadas a la práctica de *home office* y asistencia 4x10, e implementar un manual de crisis para la empresa W. Todo enfocado a acompañar y guiar al empleado en esta nueva etapa.

## RESULTADOS

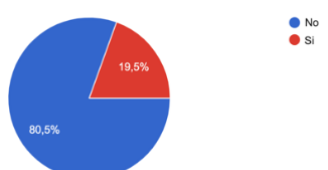
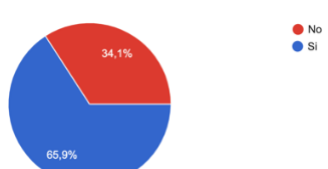
A continuación, se muestra el análisis de resultados obtenidos de la encuesta que se aplicó a 41 colaboradores de la empresa W B2B perteneciente al sector telecomunicaciones.

**Tabla 1:** Datos demográficos de los 41 encuestados (edad, sexo, nivel de estudios, alcaldía o municipio en el que habita).

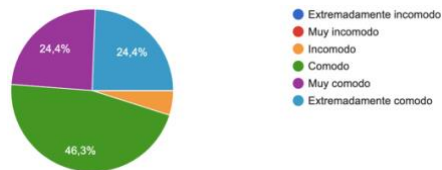
Datos Demográficos											
<b>Edad</b>	<p>56.1% de los entrevistados tienen entre 31 y 40 años, dentro de un rango de 20 a 60 años.</p>  <table border="1"> <caption>Distribución de edad</caption> <thead> <tr> <th>Rango de edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20 - 30</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>31 - 40</td> <td>56.1%</td> </tr> <tr> <td>41 - 50</td> <td>12.2%</td> </tr> <tr> <td>51 - 60</td> <td>9.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de edad	Porcentaje	20 - 30	22%	31 - 40	56.1%	41 - 50	12.2%	51 - 60	9.8%
Rango de edad	Porcentaje										
20 - 30	22%										
31 - 40	56.1%										
41 - 50	12.2%										
51 - 60	9.8%										
<b>Sexo</b>	<p>El 70.7% de los entrevistados es de sexo masculino.</p>  <table border="1"> <caption>Distribución de sexo</caption> <thead> <tr> <th>Sexo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femenino</td> <td>29.3%</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>70.7%</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Sexo	Porcentaje	Femenino	29.3%	Masculino	70.7%	Otro	0%		
Sexo	Porcentaje										
Femenino	29.3%										
Masculino	70.7%										
Otro	0%										
<b>Nivel de estudios</b>	<p>El 61% de los entrevistados cuenta con licenciatura.</p>  <table border="1"> <caption>Nivel de estudios</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de estudios</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>17.1%</td> </tr> <tr> <td>Licenciatura</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Posgrado</td> <td>22%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de estudios	Porcentaje	Bachillerato	17.1%	Licenciatura	61%	Posgrado	22%		
Nivel de estudios	Porcentaje										
Bachillerato	17.1%										
Licenciatura	61%										
Posgrado	22%										
<b>Alcaldía o municipio en el que habita</b>	<p>17 respuestas distintas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 51.2% habitan en la Ciudad de México.</li> <li>• 44% habitan en el Estado de México.</li> <li>• 4.8% habitan en el Interior de La República.</li> </ul>										



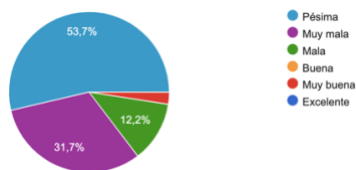
**Tabla 2:** Respuestas de los 41 encuestados sobre la efectividad de sinergia organizacional dentro de la empresa W B2B ante una contingencia (claridad de acciones, niveles de estrés y confusión, velocidad de reacción, reducción de riesgo).

<b>La comunicación corporativa ante el COVID-19</b>	
El 100% de los encuestados respondió que la empresa W debería contar con un plan de acción ante una contingencia.	 <p>Legend: No (red), Si (blue)</p>
El 100% de los encuestados de la empresa W respondió que, derivado del COVID-19, hacer <i>home office</i> es una buena alternativa y debe permanecer.	 <p>Legend: No (red), Si (blue)</p>
El 80.5% de los encuestados de la empresa W respondió que dentro de su trabajo no saben a quién acudir en caso de una contingencia.	 <p>Legend: No (red), Si (blue)</p>
El 65.9% de los encuestados de la empresa W considera que este tipo de crisis sanitarias, como el COVID-19, irán en aumento.	 <p>Legend: No (red), Si (blue)</p>

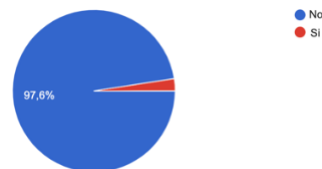
El 46.3% de los encuestados de la empresa W se siente cómodo haciendo *home office*. El 24.4% de los encuestados de la empresa W se siente muy cómodo haciendo *home office*. El 24.4.% de los encuestados de la empresa W se siente extremadamente cómodo haciendo *home office*.



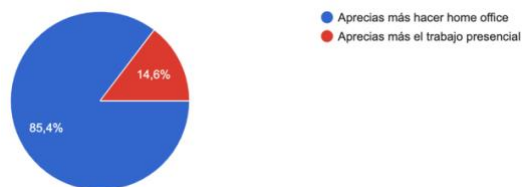
El 53.7% de los encuestados respondió que la comunicación de la empresa W ante la contingencia por el COVID-19 fue pésima.



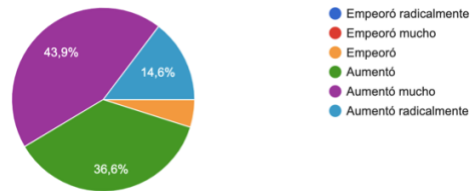
El 97.6% de los encuestados respondió que el plan de acción que lanzó la empresa W ante el COVID-19 no les dio claridad.



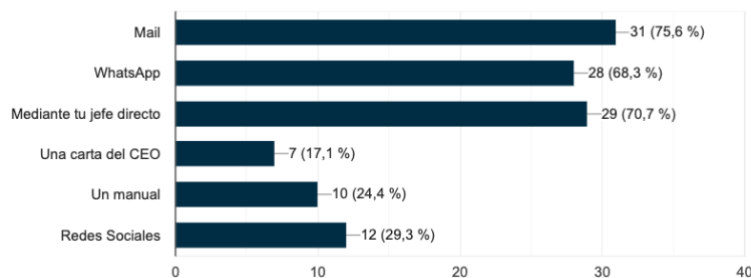
El 85.4% de los encuestados de la empresa W menciona que, a raíz de la nueva normalidad, apreciará más hacer *home office*.



El 43.9% de los encuestados de la empresa W menciona que, durante el confinamiento y el *home office* su productividad aumentó mucho.



La mayoría de los encuestados de la empresa W prefieren ser notificados en caso de una contingencia vía mail, mediante su jefe directo y por WhatsApp.



**Nota:** Dentro de la encuesta, esta es la única pregunta donde los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar varias respuestas.

En una situación de crisis, al 92.6% de los encuestados les gustaría recibir información sobre:

- Medidas de contingencia.
- Planes de acción (a corto y largo plazo).
- Protocolos.
- Iniciativas de salud.

A continuación, se muestra el análisis de resultados obtenidos de las entrevistas que se realizaron a tres colaboradores de la empresa W pertenecientes al sector telecomunicaciones.

<b>Tabla 3</b>	
<p><b>Matriz de análisis de la entrevista realizada vía Microsoft Teams a una colaboradora que lleva laborando 12 años en la empresa W, dentro del segmento B2B MX (24 de junio del 2020).</b></p> <p>Esta colaboradora tiene el puesto de <i>analista</i> y es la responsable de entregar, recibir e inventariar las terminales (celulares, tarjetas SIM y equipos IoT) que los vendedores posteriormente entregan a los clientes (segmento B2B).</p>	
<b>Concepto</b>	<b>Frase representativa</b>
<i>Manejo de crisis</i>	“La empresa debería designar a personas que fueran líderes para un caso de contingencia, personas que recibieran cierto entrenamiento capaz de conducir a todos los empleados. Esto podría ser por piso o por área. Los líderes se encargarían de conducir de manera adecuada la reacción de los empleados”.
<i>Plan de acción ante una contingencia</i>	“Me gustaría que un plan de acción ante una contingencia incluyera seguridad para todos los empleados de la empresa, garantía de bienestar, información verídica y fidedigna, claridad y transparencia en el manejo del tema”.
<i>Comunicación interna y externa</i>	“Se deben comunicar las condiciones de trabajo bajo las que estaremos y todo lo relacionado a la situación sanitaria, especialmente para los empleados que tenemos que asistir físicamente a torre (corporativo ubicado en Santa Fe, CDMX) y tener contacto directo con otros empleados”.

**Tabla 4**

**Matriz de análisis de la entrevista realizada vía telefónica a un colaborador que lleva laborando 5 años en la empresa W, dentro del segmento B2B MX (25 junio del 2020).**

Este colaborador tiene el puesto de *vendedor grandes cuentas* y es responsable de atender a varios clientes potenciales para la empresa W dentro del segmento B2B.

<b>Concepto</b>	<b>Frase representativa</b>
<i>Manejo de crisis</i>	“Estaría bien recibir información vigente y clara sobre cómo manejar una crisis”. “Información que brinde seguridad laboral”.
<i>Plan de acción ante una contingencia</i>	“Las condiciones de trabajo bajo las que estaremos, todo lo relacionado a la situación sanitaria”.
<i>Comunicación interna y externa</i>	“Yo creo que es muy importante que comunicación nos brinde toda la información posible acerca del tema para nosotros transmitirle esta seguridad al cliente. Así como se debería tener un plan de acción interno para la empresa, también debería de haber un plan de acción sobre qué vamos a hacer con los clientes”. “A mí como vendedor me sirve mucho que me hayan proporcionado los nuevos servicios que brinda la empresa W a raíz de la contingencia, pero también me gustaría recibir información sobre cómo van a funcionar las visitas con los clientes, como debe de ser el trato con ellos y como yo puedo otorgarles seguridad y certeza en el servicio que la empresa W da”.

**Tabla 5**

**Matriz de análisis de la entrevista realizada vía Skype a una colaboradora que lleva laborando 2 años en la empresa W, dentro del segmento B2B MX (26 junio del 2020).**

Esta colaboradora trabaja en el área de *telemarketing* dentro del *call center* para clientes PyMEs y es responsable de atender vía telefónica a varios clientes de la empresa W dentro del segmento B2B.

<b>Concepto</b>	<b>Frase representativa</b>
<i>Manejo de crisis</i>	“Para nosotros, que estamos lejos de torre (corporativo ubicado en Santa Fe, CDMX) y desde el <i>call center</i> , pues estaría bien que bajaran la información que llega al segmento B2B, porque normalmente nos llega muy poca información”.
<i>Plan de acción ante una contingencia</i>	“Pues conocer los diferentes apoyos”. “Las bases sobre los que toman las decisiones, las acciones que tomarán y pasos a seguir”.
<i>Comunicación interna y externa</i>	“Quisiera saber las medidas de prevención, porque nosotros como <i>call center</i> nunca paramos”.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Todos los encuestados de la empresa W, confirman que la empresa debe contar con un plan de acción ante cualquier contingencia, y que, en caso de una crisis sanitaria hacer *home office* definitivamente es una buena alternativa, la cual debe permanecer porque el 65.9% considera que este tipo de crisis sanitarias irán en aumento. No todas las crisis responden a los mismos patrones ni generan los mismos efectos. Timothy Coombs (2012) propone que las organizaciones tienen que identificar estrategias de comunicación que sean apropiadas para los diferentes escenarios de crisis y apropiadas para sus diferentes empleados.

El 80.5% de los encuestados no sabe a quién acudir dentro de su empresa en caso de una contingencia, por lo que es importante elaborar un plan de acción, campañas de comunicación interna y externa, y un protocolo ante cualquier tipo de crisis. Xifra (2020) expone que, cuando se daña la reputación de una empresa en un momento de crisis es necesario implementar nuevas estrategias. La empresa debe acoger a sus colaboradores y mantenerlos informados todo el tiempo.

La empresa W tuvo que establecer de manera urgente el hacer *home office*, pero más del 95% de los encuestados se siente entre cómodo y extremadamente cómodo haciéndolo, por lo que de igual forma se debe de elaborar una campaña de comunicación para esto, ya que a la mayoría le gustaría permanecer con esta forma de trabajar posterior a que la epidemia termine. Los colaboradores se sienten más cómodos y motivados. Castañeda (2017) menciona que es importante brindarles una protección a los empleados de una empresa para que no corran riesgo de perjudicar su salud en general, motivándolos con un mejor clima laboral para tener empleados más sanos. Es también por esto que, más del 43% de los encuestados mencionó que, durante el confinamiento su productividad aumentó.

Según Oostinga et al (2018) uno de los problemas comunicativos viene de errores que derivan del contexto, errores relacionados con el contenido del mensaje, y errores relacionados con juicios. Todo este tipo de malentendidos puede afectar la interacción de personas al momento de generar una campaña en situación de crisis. Dada la situación la empresa W no estaba preparada para lanzar un plan de acción ante el COVID-19, tampoco para hacer una buena campaña de comunicación, es por esto que el 97% de los entrevistados respondió que el plan de acción que lanzó la empresa no les dio claridad.

Peña et al (2015) comenta que la empresa W representa constancia y compromiso. Esta empresa esta comprometida a poner al alcance de todos sus clientes la tecnología necesaria para que puedan vivir mejor. El 85% de estos encuestados también mencionaron que al instaurarse la nueva normalidad ellos apreciarán más

el continuar con *home office* como se ha estado haciendo, por lo que es importante adaptar y crear nuevas campañas de comunicación tanto internas como externas que vayan ad hoc con esta nueva iniciativa.

Yang et al (2010) diseñaron un modelo de inferencia de confianza que toca temas como el desempeño laboral y el sentido de urgencia de una crisis. Este modelo se puede utilizar con las nuevas tecnologías, sensores y dispositivos móviles. Se deben instaurar nuevos canales de comunicación, nuevas tecnologías mediante las cuales se comunicará a los colaboradores. No es tan sencillo como mandar un mensaje, los colaboradores quieren tener contacto con su jefe directo, les gustaría recibir información importante sobre la situación por diferentes medios como WhatsApp, correo electrónico y con su jefe directo.

Una encuesta que De Leon llevó a cabo en mayo de 2020 muestra que la mayoría de los empleados están dispuestos a implementar y mantener el uso del equipo de protección personal para ellos. Más del 92% de los encuestados quiere saber qué pasa, quieren conocer las medidas de contingencia, quieren conocer cuáles son los planes de acción de su empresa tanto a corto como a largo plazo, quiere conocer cuáles son los protocolos y los pasos a seguir antes, durante y después de la crisis, quieren estar informados para poder estar tranquilos y seguros y lo más importante: quieren iniciativas de salud que pueden llevar a cabo dentro de la empresa y en sus hogares para poder protegerse ante una epidemia. Los colaboradores están dispuestos a seguir los protocolos para evitar un contagio de COVID-19 en el corporativo, pero para hacerlo deben estar informados.

Es importante abordar todas las áreas de la empresa ya que cada colaborador tiene funciones diferentes, hay colaboradores que pueden continuar con *home office* sin ningún problema, colaboradores que tienen que estar de manera presencial en el corporativo y también colaboradores que deben visitar a clientes. Es fundamental generar campañas de comunicación que lleguen a todo tipo de colaborador y que aborden todas las situaciones y escenarios posibles dentro de la empresa. Como lo



menciona Zhang et al (2014) en los mercados B2B la relación que hay entre vendedor – comprador debe estar segmentada y tener varios marcos de focalización.

Schneider (1987) afirmó que “las personas hacen el lugar” y que la cultura organizacional, el clima y las prácticas laborales están determinados por las personas de la organización. Nuestro análisis de resultados nos permite ver que los colaboradores están cómodos con las medidas que la empresa W llevó a cabo, simplemente es cuestión de ajustar detalles para crear y mejorar la campaña de comunicación y el manual con los pasos a seguir para el manejo de una crisis. Los atributos de los empleados son los determinantes fundamentales del comportamiento organizacional. Schneider (1995) también menciona que las personas forman a la organización, la situación no es independiente de las personas en el entorno. Esto significa que toda la estrategia debe ser creada por y para personas pertenecientes a esta organización con base a los resultados (los mismos colaboradores saben cuáles son sus necesidades antes, durante y después de la contingencia por el COVID-19).

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados sobre la efectividad de la comunicación reflejaron un nivel bajo en claridad y efectividad. Sin embargo, cabe considerar que es la primera vez que México tiene una experiencia de este tipo. Por lo tanto, los resultados están influenciados por la curva de aprendizaje que estamos teniendo ante eventos de este tipo.

Se confirma de manera contundente la práctica de *home office* en el total de la muestra. La mayoría de los encuestados refirieron que su productividad aumentó dentro de la práctica del *home office*.

Dentro de la muestra se esperan otras crisis sanitarias. El 92.6% de los encuestados necesitan guías y pautas de acción ante medidas de contingencia a fin de tener claridad sobre el corto, mediano y largo plazo, tanto en sus acciones de trabajo como en protección personal.

Las crisis en comunicación no solo pueden ser sanitarias, hay un sin fin de escenarios para los que se debe estar preparado. La comunicación debe ser proactiva, preventiva y estratégica. El área de comunicación debe generar un plan de contingencia integral.

Para integrar este plan se sugiere la continua y activa participación del personal, bien sea para monitorear y retroalimentar su estado de reacción, para conformar un plan de comunicación validado y formado por todos los actores involucrados en el tema (sistema de retroalimentación).

Lo anterior refuerza la sugerencia de tener un plan integral de comunicación ante circunstancias adversas. También destaca la necesidad de contar con mecanismos de telecomunicaciones que permitan ser más ágiles.

## REFERENCIAS

1. Bolder, P. (2020) COVID-19 and world peace: *¿An overture to a new era or business as usual?* Hague Centre for Strategic Studies. Revisado el 6 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/2V34Qjy>
2. Castañeda Herrera, Y., Betancourt, J., Salazar Jiménez, N.L., Mora Martínez, A. (2017). *Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones*. Revista electrónica Psyconex: psicología, psicoanálisis y conexiones, 9. Revisado el 6 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/3dsSGXC>
3. Colina, D.M., (2011). *Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4, 37-50. Revisado el 1 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/3hQSAMv>
4. Coombs, W. (2012). *Ongoing crisis communication* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
5. De Leon, M. (2020). *Practices Plan for Post-COVID Life*. News Review, 152. Revisado el 2 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/2YjRrWg>
6. Johnston, W.J., Lewin, J.E. (1996) *Organizational buying behavior: Towards an integrative framework*. Science Direct, 35, 1-15. Revisado el 13 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/2YUsqA1>
7. Peña Acuña, B., Sanchez Cobarro, P., Fernandez de Bobadilla, G. (2015). *Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial*. Biblioteca Digital de la Universidad de Zulia. Revisado el 3 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/37MsMgb>
8. S. D. Oostingaa, M., Giebels, E., J. Taylor, P., (2018). *'An error is feedback': the experience of communication error management in crisis negotiations*. Police Practice and Research: An International Journal, 19. Revisado el 7 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/2V5rWGH>
9. Schneider, B., Goldstein, H.W., Smith, D.B. (1995). *The ASA Framework: An Update*. Personnel Psychology, 48, 747-779. Revisado el 16 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/37T6TvM>

10. World Biographical Encyclopedia (2020). *Benjamin Schneider*, Revisado el 18 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/3138iyh>
11. Xifra, J. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. El profesional de la Información, 29. Revisado el 4 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/3dllpwi>
12. Yang, Q., Yao, D., Garnett, J., Muller, K. (2010). *Using a Trust Inference Model for Flexible and Controlled Information Sharing During Crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 18. Revisado el 4 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/2YV8f50>
13. Zhang, J., Netzer, O., Ansari, A. (2014). *Dynamic Targeted Pricing in B2B Relationships*. Marketing Science, 33, 317-337. Revisado el 7 de junio del 2020 en: <https://bit.ly/37Q19Tx>

## **ANEXOS**

### ***Constructo***

Efectividad de sinergia organizacional ante una contingencia (claridad de acciones, niveles de estrés y confusión, velocidad de reacción, reducción de riesgo).

### ***Nombre de la encuesta***

La comunicación corporativa ante el COVID-19

### ***Introducción***

Esta encuesta pretende medir la efectividad de sinergia organizacional ante una contingencia (claridad de acciones, niveles de estrés y confusión, velocidad de reacción, reducción de riesgo). El objetivo es medir la gestión de comunicación corporativa en momentos de crisis de manera interna y externa (con clientes) y está enfocada en empresas del sector telecomunicaciones.

El alcance de esta encuesta es para fines académicos (Universidad Iberoamericana CDMX).

### ***Preguntas***

1. *¿En qué empresa trabajas?*
  - a. Telcel
  - b. Telefónica
  - c. AT&T
  - d. Otra

2. *Edad:*

- a. 20-30
- b. 30-40
- c. 40-50
- d. 50-60

3. *Sexo:*

- a. Femenino
- b. Masculino
- c. Otro / Indefinido / Prefiero no decir

4. *Nivel de estudios:*

- a. Bachillerato
- b. Licenciatura
- c. Posgrado

5. *¿En qué alcaldía o municipio vives?*

- a. Pregunta abierta

6. *Derivado del COVID-19 ¿Consideras que tu empresa debería tener un plan de acción ante una contingencia?*

- a. Si
- b. No

7. *Derivado del COVID-19 ¿Consideras que hacer Home Office es una buena alternativa y debe permanecer?*

- a. Si
- b. No

8. *¿Dentro de tu empresa sabes a quién acudir en caso de una contingencia?*
- a. Si
  - b. No
9. *¿Consideras que este tipo de crisis sanitarias irán en aumento en los próximos años?*
- a. Si
  - b. No
10. *En una escala del 1 al 6 donde 1 es totalmente incómodo y 6 es totalmente cómodo ¿Cómo se sientes haciendo home office?*
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
  - f. 6
11. *¿Cómo fue la comunicación de tu empresa ante la contingencia por el COVID-19?*
- a. Pésima
  - b. Muy mala
  - c. Mala
  - d. Buena
  - e. Muy buena
  - f. Excelente

12. *En una escala del 1 al 6 donde 1 es nada claro y 6 es muy claro ¿El plan de acción que lanzó tu empresa ante el COVID-19 te dio claridad?*

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6

13. *Con la nueva normalidad:*

- a. Aprecias más hacer home office
- b. Aprecias más el trabajo presencial

14. *En una escala del 1 al 6 donde 1 es nada y 6 es mucho ¿Durante el home office tu productividad aumento?*

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6

15. *¿De qué forma te gustaría estar comunicado ante una contingencia? (puedes seleccionar varias respuestas).*

- a. Mail
- b. WhatsApp
- c. Mediante tu jefe directo
- d. Una carta del CEO
- e. Un manual
- f. Redes Sociales



16. *¿Qué tipo de información te gustaría recibir por parte de tu empresa ante una situación de crisis?*

a. Pregunta abierta