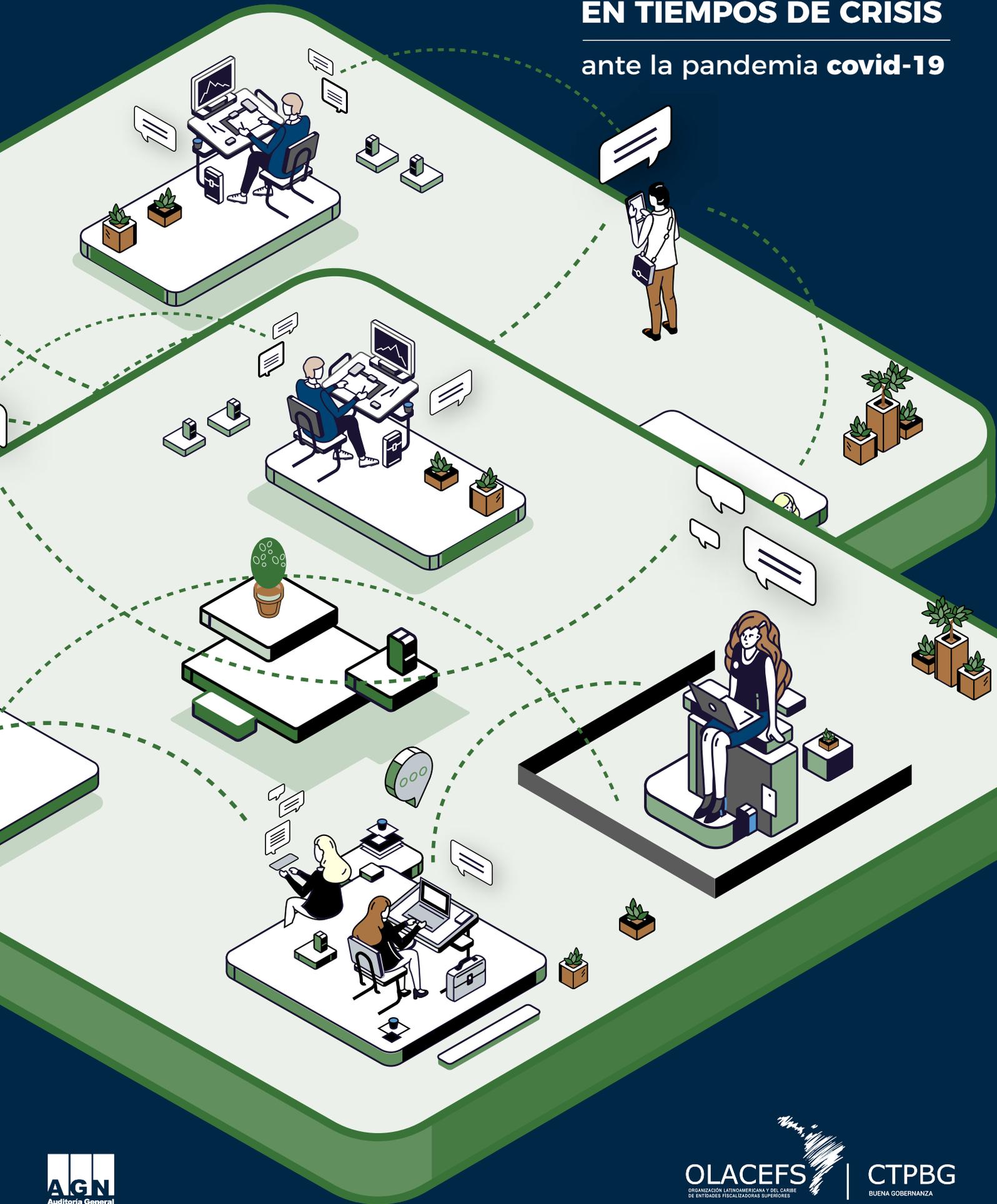


# LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TIEMPOS DE CRISIS

ante la pandemia **COVID-19**





# **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TIEMPOS DE CRISIS ANTE LA PANDEMIA COVID-19**

## INTRODUCCIÓN

En junio de este año, la CTPBG implementó una Encuesta sobre la Comunicación Interna de las EFS en tiempos de pandemia. El objetivo fue relevar la situación de las EFS frente a este nuevo contexto, donde la Comunicación Interna cobra especial relevancia e identificar buenas prácticas que pueden ser replicadas por otras EFS.

En virtud de la crisis mundial por la pandemia CORONAVIRUS COVID-19, algunas EFS de la región volcaron información sobre decisiones frente a este contexto en sus páginas webs, como puede verse en la sección del sitio de OLACEFS: "Acciones regionales en tiempos de COVID-19".

Para dar marco a estas decisiones resulta propicio conceptualizar la crisis como "un cambio repentino entre dos situaciones, un cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de cualquier situación, organización, institución o empresa. Se caracteriza fundamentalmente como la ruptura de dicho equilibrio, un fenómeno grave que, sin embargo, se considera normal ya que está ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización"<sup>[1]</sup>. Esa ruptura, súbita e inesperada entre ambas situaciones, (la anterior y la posterior), no es ajena a las EFS y las interpela a reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante todos sus posibles públicos.

En términos generales, se pueden definir tres fases en el desarrollo de una crisis:

- Fase aguda: inicio de crisis hasta definición de las pautas normativas que contengan a todo el personal.
- Fase crónica: desde la clarificación de la situación de relación laboral del público interno hasta finalización de la situación crítica.
- Fase posterior: finalización de la crisis y balance.

Estas fases requieren de un sistema de comunicación, comunicación de crisis, que, en los casos de riesgo biológico, como el COVID-19, está dirigido principalmente al público interno (la comunidad que integra cada una de las EFS).

Es importante relevar cuáles son las estrategias y acciones de comunicación interna que implementaron las EFS para así identificar las buenas prácticas que nos lleven a determinar más adelante las lecciones aprendidas<sup>[2]</sup>.

La comprensión de esas buenas prácticas comunicacionales no es posible sin un acercamiento a su contexto, porque no se escinde de él. Por ello, esta indagación que presentamos nos obliga a formular preguntas sobre el impacto del COVID 19 en las decisiones nacionales y su réplica en nuestras instituciones, en los planes de trabajo institucionales, en la organización laboral de los equipos de trabajo, en los nuevos espacios de trabajo y en la comunicación.

---

<sup>[1]</sup> Paloma Gil, *El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación* en Investigando la comunicación en crisis, coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández. 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra. 2013

<sup>[2]</sup> El cúmulo de estas lecciones nos permitiría trabajar con lo que Paloma Gil enuncia como *auditoría de riesgos* en la gestión de crisis. Estas auditorías, que se recomiendan tanto a nivel interno como externo, nos permiten abordar, en el primer caso "de modo neutro y constructivo las eventualidades que posteriormente serán vividas de forma negativa, por eso es conveniente analizar, en primer lugar, todas las crisis anteriores, tanto las que han tenido lugar, como las que se pudieron evitar a tiempo sea por la razón que sea. Es necesario identificar todos los riesgos posibles, buscar y adelantar todas las soluciones viables, etc."

Al decir de Paola Alcázar “la organización y la comunicación tienen una relación simbiótica. En la comunicación, el lenguaje es un espacio desde donde se piensa la organización y el ser social-organizacional asume un rol que le permite entender ese espacio donde interactúa con otros para mejorarlo.”<sup>[3]</sup>

Las EFS llevan adelante políticas que impactan en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, y las decisiones abordadas por las EFS respecto al COVID-19 impacta en estos tres niveles. Cómo cada EFS utiliza la comunicación interna en pos de esas políticas es el desafío por relevar en esta encuesta para así identificar y alimentar el Banco de Buenas Prácticas en Comunicación Interna.

Por todo lo expuesto, hemos estructurado la encuesta, que nos brinda un primer acercamiento al estado de la cuestión, en dos grandes bloques:

1. Contexto institucional:

Las preguntas contextuales de la primera sección sirven para determinar cuáles fueron las acciones que se realizaron en la organización. De acuerdo con los factores externos e internos, las EFS pueden estar en puntos de partida muy diferentes para la determinación de acciones. Importa saber de qué manera la crisis modificó el trabajo, el espacio, las tareas, entre otros, y en qué medida ello afectó la misión de la organización. Esas modificaciones pueden ser el resultado de factores externos (ej.: regulaciones, razones de fuerza mayor) o factores internos (ej.: decisiones).

2. A nivel organizacional:

Indagar si existe un diagnóstico y un plan relacionados a situaciones de crisis. Puede ser preexistente, contemplado en la normativa y en los PEI, o desarrollado ad hoc para la situación especial.

Dentro de este bloque, además, se indaga sobre los formatos, los contenidos, los medios y los voceros de crisis.

En este informe, presentamos los resultados a los que arribamos a partir de las 14 respuestas recibidas; como un aporte más en la identificación de Buenas Prácticas en nuestra región.

---

<sup>[3]</sup> Paola Alcázar, *Comunicación Productiva: Provocar crisis para alcanzar progreso*, en Investigando la comunicación en crisis, coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández. 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra. 2013

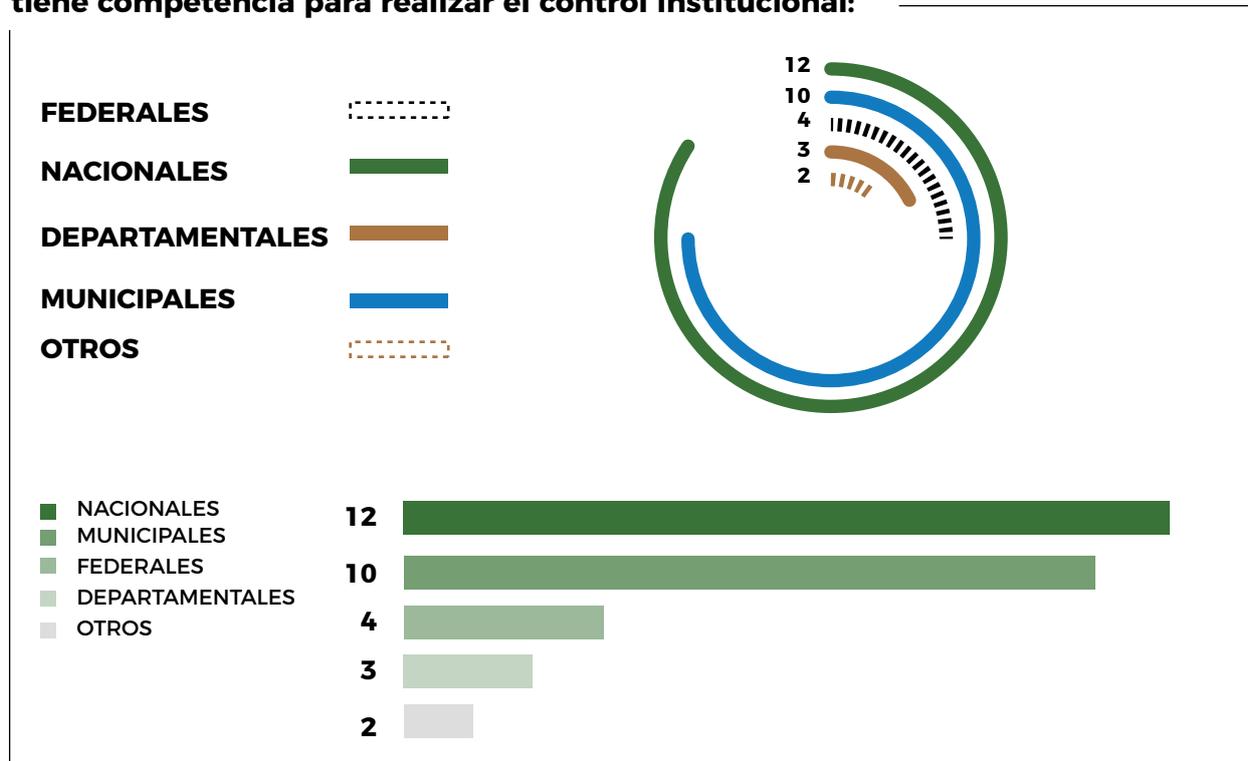
## PARTE 1

Las características de las EFS que respondieron la encuesta son:

### Tipo de EFS



Indique el tipo o nivel de los recursos públicos sobre los cuales la EFS tiene competencia para realizar el control institucional:



Indique el tipo de control que realiza su EFS



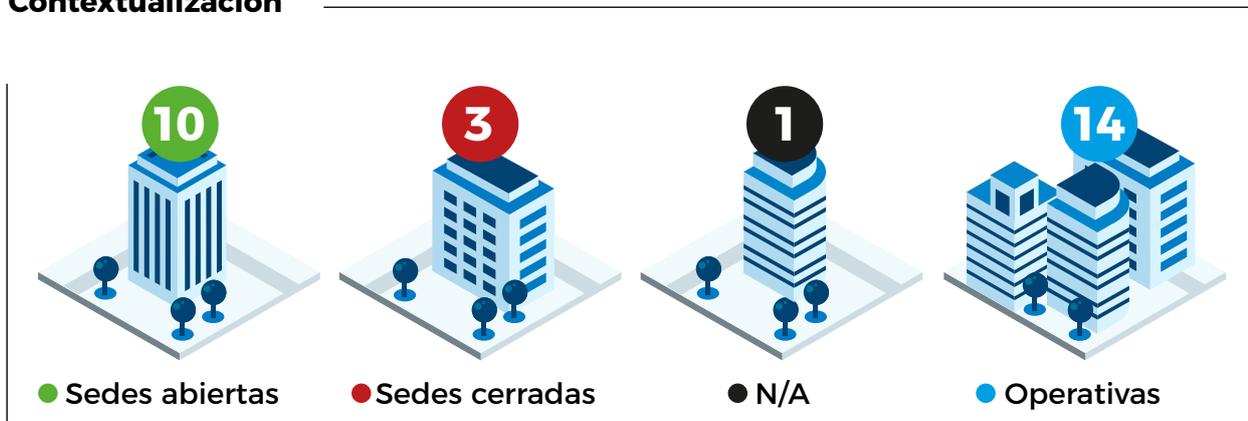
Indique si el público interno de su EFS está:



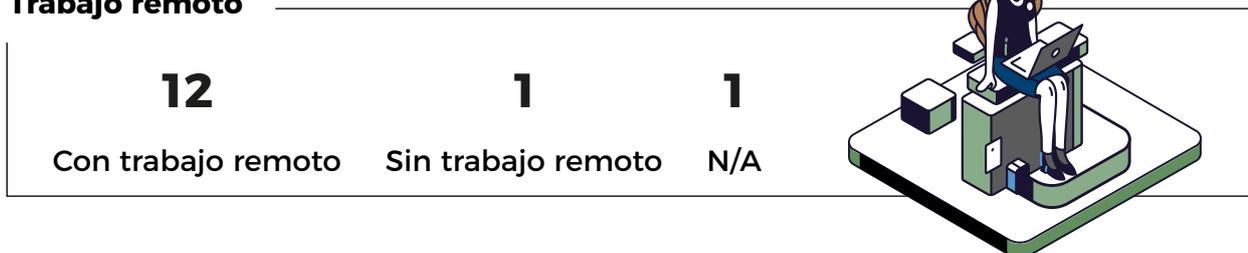
## PARTE 2

### Contexto institucional en el marco de la Pandemia COVID-19

#### Contextualización



#### Trabajo remoto



#### Protocolos y Aislamiento



Algunos aspectos indagados están vinculados a la adecuación de las EFS al contexto de pandemia COVID-19. Con relación a la aplicación de protocolos de salud e higiene e implementación de medidas sobre el uso de los espacios, 10 EFS explicaron las medidas que tomaron, generando así un amplio abanico que va desde prácticas de distanciamiento en las oficinas, la higienización permanente de superficies como la concientización de hábitos que debe tener el personal sobre el lavado de manos permanente.

El desarrollo de protocolos que el personal debe cumplir es una práctica recurrente en las EFS que va en sintonía con las definiciones que tomó cada área de Salud a nivel nacional. Con distintos niveles de desarrollo o complejidad tecnológica pueden señalarse:

**Aspectos de Bioseguridad:** Cuidados preventivos y protocolos tanto para el ingreso a las oficinas y durante la estadía, sanitización de vehículos, limpieza y desinfectación

ción de áreas de trabajo específicas para quienes atienden al público. Para el personal de auditoría de campo (los cuales están dispersos geográficamente) se estableció el trabajo de forma remota y en los casos que sea presencial, el personal deberá adherirse al protocolo establecido en las entidades fiscalizadas.

**Aspectos de Infraestructura:** incorporación de equipamientos que favorezcan la baja manipulación de elementos en los espacios comunes, señalización de los espacios para garantizar el distanciamiento, incorporación de artículos de protección para colaboradores.

**Aspectos de Comunicación:** todas señalaron la importancia de mantener una comunicación constante con los colaboradores a través de diversos canales como por ejemplo redes sociales y correos electrónicos.

**Aspectos de Capacitación:** algunas EFS señalaron como buena práctica la capacitación al personal (tanto aquellas que están centralizadas geográficamente como las que no) a fin de dar a conocer la información contenida en los protocolos de prevención frente al riesgo de COVID-19.

**Creación de Comité de Crisis o de Emergencia:** la creación de una institución dentro de cada EFS para que gestione integralmente la situación de adecuación de la organización al contexto de pandemia por el COVID-19 fue un aspecto señalado por todas las EFS.

Sobre los cambios de los procesos y procedimientos que impactan sobre la forma de trabajo de los empleados, algunas de las acciones señaladas fueron desde el ajuste en el programa anual de auditorías como la restricción del horario para realizar actividades específicas en la Institución en aquellas que tienen modalidad semipresencial.

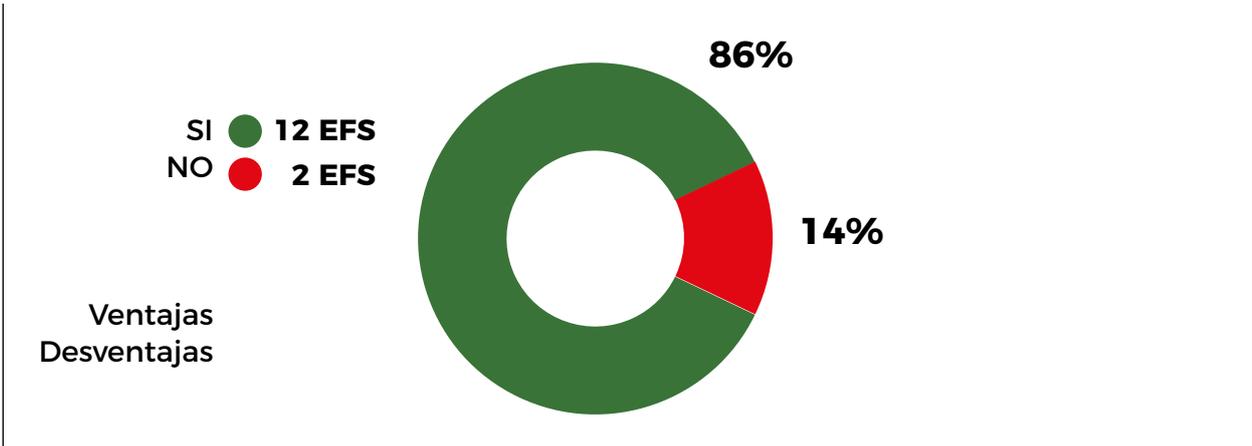
El **trabajo remoto** fue una de las decisiones transversal a todas las EFS, con distintos tipos de implementaciones. Algunas EFS tienen un porcentaje alto de su personal en esta modalidad y otras implementan una modalidad mixta controlada. La virtualidad adquirió importancia en estas políticas con la adopción de la firma digital para documentos de las auditorías, las reuniones virtuales para la supervisión y la digitalización de los procesos de auditoría. El entorno virtual de trabajo llevó a que EFS como el Tribunal de Cuentas de Brasil fortalezca su ambiente de seguridad de la red y de sistemas (aumentó la capacidad de accesos simultáneos).

**Definición de un emisor de la Comunicación en este contexto:** esta medida adoptada en el conjunto de las EFS se conformó sobre áreas ya definidas (ej. Dirección de Comunicación) como en creadas específicas para la emergencia (Comité de Crisis).

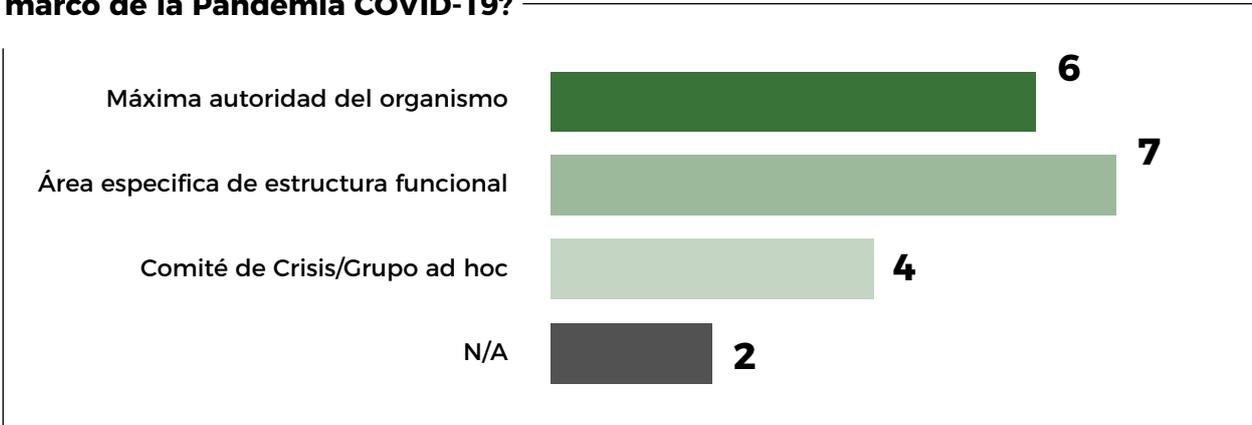
# COMUNICACIÓN INTERNA EN TIEMPOS DE COVID-19

## RESPONSABLES

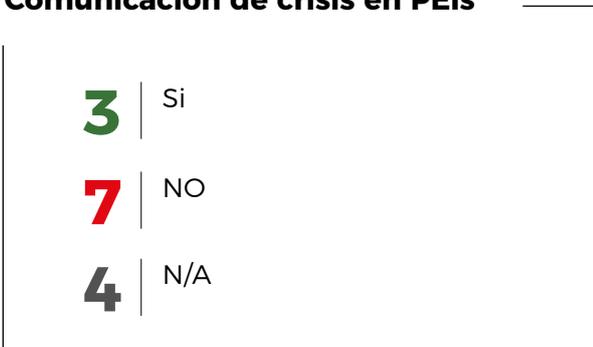
¿Designó su EFS a una persona, área o equipo responsable de comunicar internamente las decisiones tomadas en el marco de esta Pandemia COVID-19?



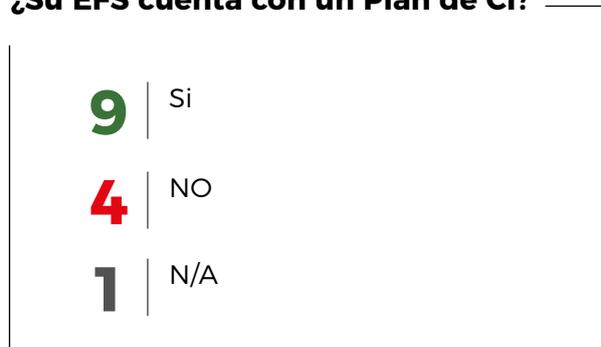
¿Cómo está conformada la entidad que comunica las decisiones tomadas en el marco de la Pandemia COVID-19?



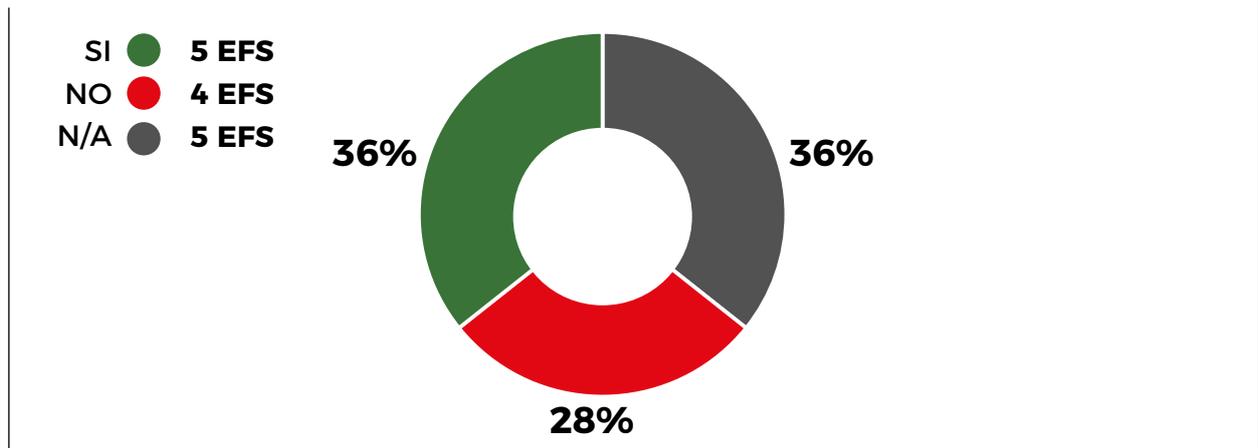
Comunicación de crisis en PEIs



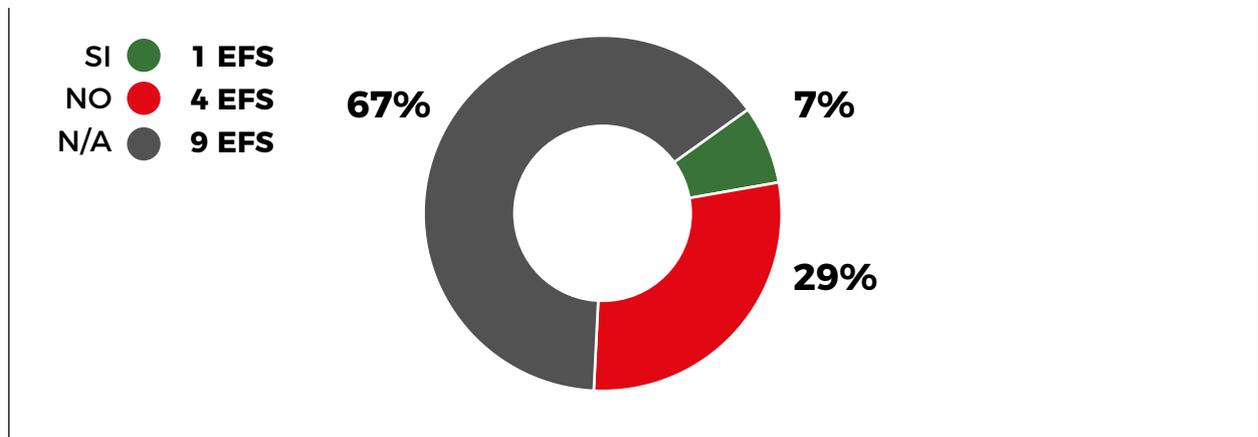
¿Su EFS cuenta con un Plan de CI?



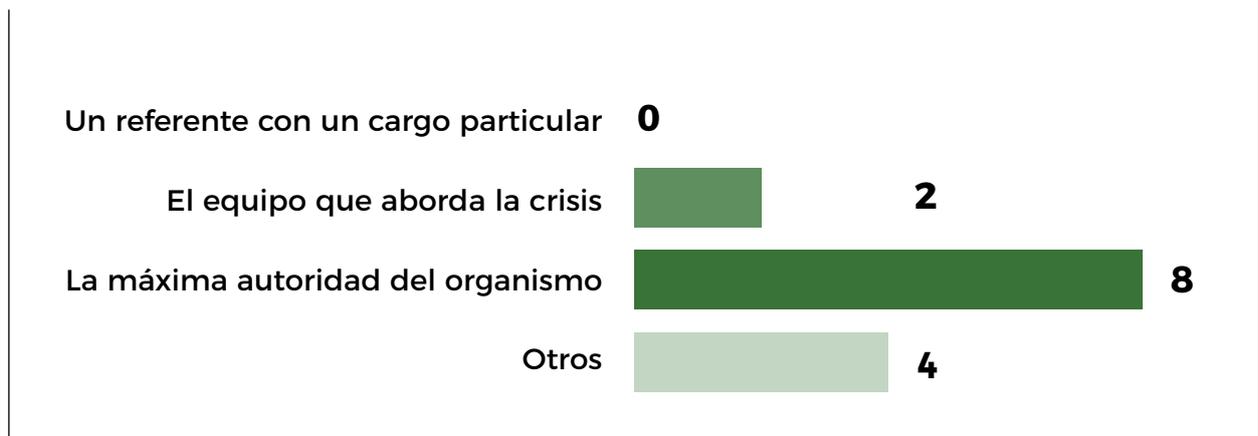
### ¿El Plan se adapta para situaciones de crisis?



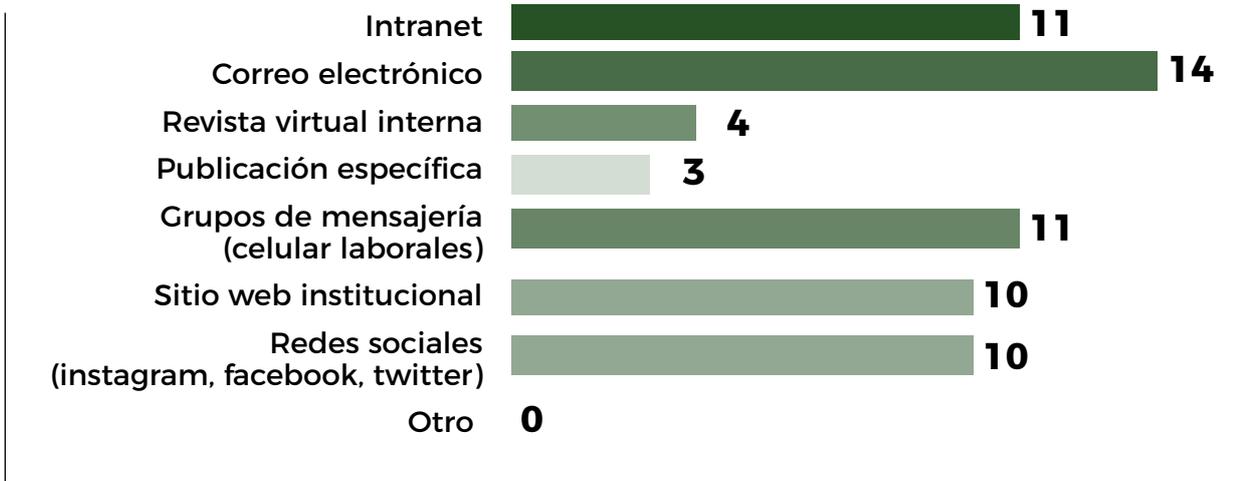
### ¿Fue necesario crear un Plan de Comunicación Interna de urgencia?



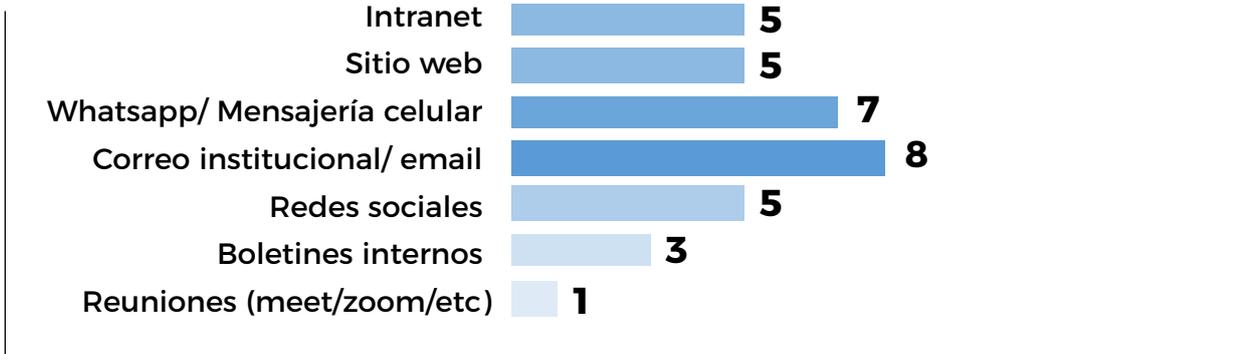
### ¿Quién firma los comunicados?



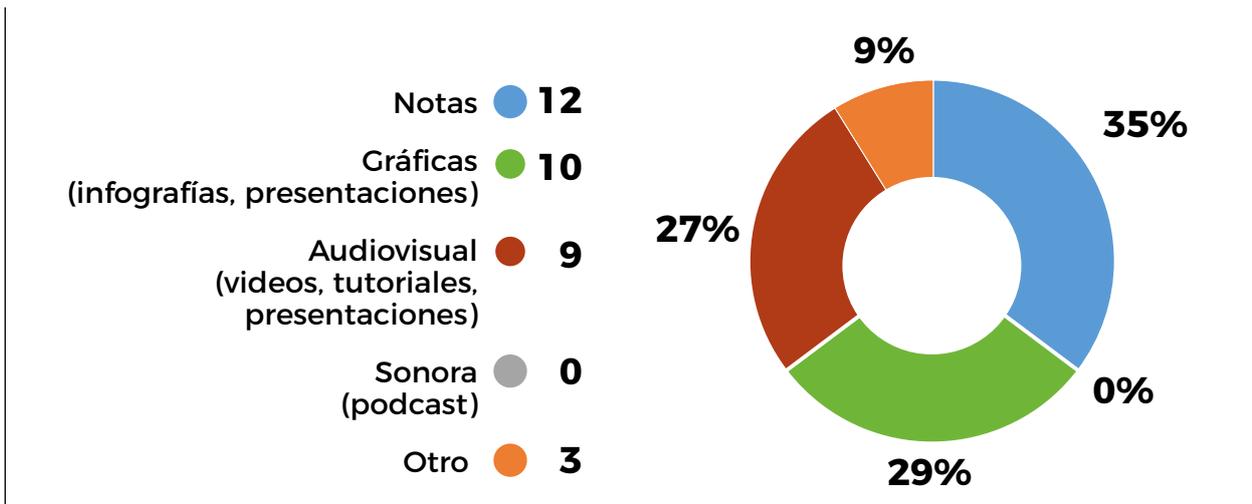
**¿Cuáles son las vías que se están utilizando desde la institución para comunicar al personal?**



**Tres mas consultadas**



**¿Qué formato de la comunicación están utilizando prioritariamente?**



## ¿Qué tipo de mensajes se están comunicando?

Función Informativa	Resoluciones del gobierno nacional	<b>6</b>
	Resoluciones institucionales	<b>13</b>
	Información médica sobre la pandemia	<b>10</b>
	Servicios especiales de las EFS (ej, campaña vac.)	<b>7</b>
	Organización del trabajo remoto	<b>12</b>
	Capacitaciones regionales e internacionales	<b>11</b>
	Tutoriales y webinarios	<b>13</b>
Función Integración	Campañas de identidad comunitaria del organismo	<b>4</b>
	Consejos sobre cómo afrontar la situación de aislamiento	<b>7</b>
	Capacitaciones internas	<b>12</b>
	Espacios habilitados para compartir opiniones sobre la nueva forma de organizar el trabajo	<b>4</b>
	Otro	<b>1</b>
	Función Interacción	Espacios para la reflexión compartida (buzon de reflexiones)
Convocatorias a actividades de tipo social en relación a la pandemia		<b>7</b>

## **Sobre la designación de persona, área o equipo responsable de comunicar internamente las decisiones tomadas en el marco de esta Pandemia COVID-19. Ventajas y desventajas**

En cuanto a la designación de **un responsable de la comunicación** en este contexto, la mayoría de las EFS (12) señalaron que habían designado uno, resaltando como ventajas: la concentración, certidumbre, unicidad, verticalidad, el mensaje claro, la eficiencia y productividad de la información; además de evitar la desinformación.

Como desventaja se señalan cuestiones relacionadas al contexto como la dificultad para comunicar temas de pandemia y establecer plazos y directrices. También se menciona la ausencia de uso de whatsapp.

Se puede destacar el caso de Brasil que señala que desde el área de comunicación se fortaleció un canal con los jefes para que estos bajen mensajes clave a sus equipos. Resaltan que esto se realizó a la vez que se fortaleció la comunicación institucional

## **Conformación e integración de la entidad que comunica las decisiones tomadas en el marco de la Pandemia COVID-19.**

En líneas generales, **las entidades que se conformaron para comunicar en crisis las integran** comités de gerentes de áreas sustantivas (áreas de RRHH, de salud e higiene, administración, etc.). Se destaca Guatemala que incorpora a los sindicatos.

A su vez, aquellos organismos que no conformaron equipos especiales mencionan que la tarea de comunicar es responsabilidad de los directivos, que reciben la información de parte de las autoridades y luego la circularizan. En otros casos, es responsabilidad de los equipos de comunicación.

Sobre la forma en **la toma de decisiones** se mencionan las reuniones con diversas periodicidades o ante emergencias. También se menciona una centralización de toma de decisiones por parte de las máximas autoridades que luego es transmitida a los comités para que implementen y comuniquen.

## **Antecedentes de aplicación de un equipo para comunicación de crisis**

Sobre **los antecedentes en aplicación de equipos de comunicación en crisis**, de las respuestas obtenidas, solo una EFS (Ecuador) menciona antecedentes institucionalizados y normados (2017). El resto, si bien advierte que no hay antecedentes normativos ni institucionalizados al respecto, lo hay de hecho, en la práctica. Al respecto, se destacan aquellos países que suelen padecer, por sus características geográficas, catástrofes ambientales.

## **Comunicación de crisis en Planes Estratégicos Institucionales**

Acerca de si figura dentro de los objetivos de los **Planes estratégicos** la conformación de equipos de comunicación de crisis, la mayoría de las EFS respondió negativamente. De las tres entidades que responden afirmativamente, solo Cuba menciona

explícitamente el objetivo que lo contempla ("Objetivo No. 3: Perfeccionar el sistema de control interno y la actividad de aseguramiento al cumplimiento de la misión principal. Indicadores 3.19 y 3.19.1. La Estrategia de Comunicación incluye las acciones para desastres naturales, químicos y sanitarios.)

### **La evaluación sobre la toma conocimiento del personal sobre las medidas que se toman en la institución respecto a la Pandemia Covid-19**

En relación a las formas de evaluación sobre cómo el personal conoce las medidas que se toman sobre la pandemia, se mencionaron: el nivel de acatamiento, medido en relación a la prevención (pocos casos en las entidades) y al seguimiento y buen desarrollo del teletrabajo; monitoreo de la tasa de respuestas a campañas comunicacionales; encuestas de evaluación sobre la oportunidad de contenidos e información en canales internos dispuestos para el COVID; correos leídos; consultas realizadas; estadísticas de entrada artículos Intranet. También se señalaron las fichas epidemiológicas completadas a requerimiento institucional.

### **Planes de Comunicación Interna**

Tres EFS realizaron comentarios acerca de su respuesta positiva, resaltaron el carácter adaptable de los planes. En cuanto a los puntos resaltados de los diversos planes, se destacaron:

Apreciación de riesgos y medidas generales a cumplir; organización para la dirección de las acciones de prevención y enfrentamiento y las acciones a desarrollar en la etapa de recuperación (Cuba).

Redes sociales (campañas informativas y educativas), acompañamiento a las comisiones de auditoría y autoridades superiores, acompañamiento al Comité Operativo de Emergencia Covid-19 (Guatemala).

Aumentar la cohesión interna de todos los públicos que componen la institución bajo el mismo relato (autonomía, control y probidad), alinear a funcionarios en base al sentido de pertenencia y la unidad, aumentar el flujo de comunicación interna, diversificar los canales institucionales de comunicación, segmentar los canales de comunicación por público. Promover la comunicación bidireccional y la retroalimentación (Chile).

Diseño y producción de una sección informativa y específica sobre COVID-19 en la intranet, despliegue informativo al público interno (disposiciones, recomendaciones y diversas medidas de prevención y gestión institucional en las distintas plataformas informativas internas: boletín, email corporativo, whatsapp, afiches, señalética, paneles, comunicados internos, reportes e informes de gestión), videos informativos y mensajes del Contralor General (Perú).

Crear un curso específico (online) para los líderes sobre relacionamiento estratégico con la prensa, programa especial de actuación de enfrentamiento a la crisis del Covid-19 (o Coopera) y un hot site específico para las informaciones del TCU relacionadas a la pandemia (Brasil).

Pieza de comunicación mensual que resume las actividades institucionales para ayu-

dar a que la información circule, dar protagonismo a los miembros de la comunidad AGN en la Revista Digital Interna (artículos colectivos, entrevistas al personal y una convocatoria fotográfica), participación desde el Departamento de Prensa y Comunicación en el Comité de Crisis, con mensajes claros y oportunos frente a las novedades. También se desarrollaron piezas de comunicación textuales y audiovisuales que complementan el Protocolo COVID-19 y la nueva normativa para realizar el trabajo de modo 100% digital (Argentina)

### **Cambios significativos en la comunicación interna con relación a la que existía previo a la pandemia**

En cuanto a los cambios más significativos en la comunicación interna se señalaron: el paso a la digitalización, la potenciación del correo electrónico, el uso de las redes sociales para la comunicación interna, mayor enfoque en las necesidades del personal (sobre todo en relación a información sobre indicaciones del teletrabajo), la sensación de mayor transparencia en la información, potenciación y direccionamiento de los contenidos de Intranet, realización de diagnósticos. Las buenas prácticas identificadas fueron:

- Delimitar acciones, establecer etapas, responsables y un cronograma de trabajo. Permitió mantener informados a los trabajadores (comunicación directa y operativa la EFS (Cuba)
- Eficiencia en los mensajes (confiable, a tiempo, sobre objetivos) (Guatemala)
- Mensajes efectivos de prevención y autocuidado. (México)
- Comunicar oportunamente. Utilizar canales y voceros oficiales. Fomentar una comunicación fluida al interior de la EFS. Comunicar buenas prácticas y medidas particulares, relacionadas a cada área (Costa Rica)
- Acceso a la información (Belice)
- Campañas para utilizar TICs en relación al trabajo remoto (Chile)
- Uso eficaz de medios virtuales (Guatemala)
- Oportunidad e inmediatez en la información, disminución de la incertidumbre (Perú)
- Fortalecimiento de la comunicación de líderes y entre equipos (Brasil)
- Desarrollo de vínculos y mecanismos de interacción entre las áreas emisoras de información y el equipo de comunicación clave para un discurso institucional coherente, claro y de fácil comprensión. Pautas para los comunicados de crisis (coherencia estilística). Utilización de recursos infográficos y audiovisuales, para clarificar. Diagnóstico de los canales de CI para determinar efectividad y correcciones (Argentina)

### **Sobre la firma de comunicados**

Cuando interrogamos sobre la firma de los comunicados y las ventajas o desventajas en la acción, el resultado fue que aquellos organismos en los que los comunicados son firmados por el Equipo que aborda la crisis, se señaló la comunicación pública y precisa; recatar el valor de trabajo coordinado.

Sobre la firma de la Máxima autoridad del organismo, se remarcó el alto nivel de confiabilidad e inmediatez; credibilidad y confianza, la seriedad de los mensajes y la comunicación formal de una voz oficial.

Por último, en la que se resolvió con otros interlocutores, que en líneas generales son fusiones de equipo de comunicación y máxima autoridad o comités, se señaló la

legitimidad y validez, el hecho de que hable la institución, el refuerzo de la presencia de área o equipo y la identificación de responsables.

En relación a las desventajas: en todas las variables se destaca el retraso en los tiempos para comunicar. En relación a que las comunicaciones las desarrolle una entidad particular, el peligro de restar importancia a otros equipos de la institución. La distancia que puede provocar un mensaje sin firma personalizada en momentos en el que los empleados precisan contención.

### **Vías de comunicación con el personal**

Las vías más utilizadas por orden de importancia son: Correo institucional/ email; Whatsapp/ Mensajería celular; Intranet, Sitio web y redes sociales en igual medida; y por último, Boletines internos y reuniones.

Los aspectos resaltados en relación a por qué resultan las más consultadas: La accesibilidad. Están al alcance inmediato del público interno y tienen periodicidad definida. Son los canales más utilizados por la institución, además de que, por ser electrónicos, en este tiempo resultan más útiles para la transmisión de mensajes. Son ágiles, confiables y oficiales. Los oficiales tienen acceso a internet en casa. Envíos personalizados. Usabilidad, inmediatez y accesibilidad y acceso más directos y consolidados históricamente dentro de la institución

### **Tipos de mensajes comunicados**

**Función informativa:** las tres más consultadas, por orden de importancia, son las vinculadas a la organización del trabajo remoto y en un mismo nivel la información médica sobre la pandemia y las resoluciones institucionales. Los mensajes vinculados a este tipo de función son los señalados como Buenas Prácticas.

**Función Integración:** las capacitaciones internas son las acciones en las que el personal participa más en este contexto.

### **Cuestiones que aún faltan trabajar o con oportunidades de mejora**

Continuar buscando formas más novedosas de interactuar; aplicación de herramientas informáticas y la utilización de todo el potencial y vías con las que cuenta la EFS para la gestión de comunicación (Cuba).

Mejorar el tele-trabajo dotando a los colaboradores de herramientas tecnológicas y subsidio para mejores planes de internet en sus residencias. (Guatemala).

Establecer un mandato que permita realizar auditorías en tiempo real, con un enfoque preventivo y correctivo (México).

Trabajar en conocer la percepción del personal sobre varios temas, para lograr una retroalimentación de la labor de comunicación. Organizar espacios de interacción como foros, talleres, conferencias internas. Crear un buzón de sugerencias virtual (Ecuador).

Considerar un mayor flujo de información referente a la salud integral del personal (mental, emocional y física) en tiempos de pandemia (Costa Rica).  
Diseñar una plataforma de comunicación interna que permita sesiones virtuales pe-

riódicas entre las máximas autoridades y el equipo directivo (Honduras).

Garantizar el acceso a grupos de whatsapp (Belice).

Mejorar en la comunicación bidireccional y retroalimentación (Chile).

Diseñar programas de integración y que propicien la interacción entre todos. (República Dominicana).

Fortalecer una plataforma intranet e implementar mejores herramientas colaborativas. (Perú).

Considerar en un futuro tener un plan de manejo de crisis (de diferentes tipos de crisis: atmosféricas, salud, accidentes, etc.) (Puerto Rico).

Evaluar más el impacto comunicacional hoy realizado y segmentarlo cada vez más conforme el perfil de consumo de cada colaborador y equipo al que pertenece (Brasil).

Incorporar a nivel institucional los dispositivos móviles como canal para potenciar la celeridad de la información comunicada; mejorar el emplazamiento de información en la intranet, tanto con relación a las novedades a comunicar al personal como con relación a los conocimientos compartidos y la información de consulta (Argentina).



