



Engagement de los públicos internos de empresas de Ecuador, en tiempos de pandemia*



Nelly Gabriela Guamán Guadalima**
Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez***

Recibido: 2021-11-25 • Enviado a pares: 2022-02-20
Aprobado por pares: 2022-03-02 • Aceptado: 2022-04-19
<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a1>

Resumen

La comunicación es uno de los pilares que permite vertebrar la estrategia de la organización, de esta forma los miembros de las empresas puedan, además de conocer, hacer parte de ellos la cultura corporativa. Durante la emergencia sanitaria, se pudo observar diferentes acciones que han realizado las empresas para mantenerse a flote, y de la mano con esto han desarrollado estrategias que permitan mantener comprometidos a sus públicos, lo que marca un eslabón fuerte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La presente investigación pretende analizar el *engagement* de los públicos internos de empresas de Ecuador en tiempos de crisis en el año 2020. Para el desarrollo de la investigación se realizó una encuesta a Directores de Comunicación (DirCom) de empresas del país a través de la plataforma Google Forms. Los resultados obtenidos permitieron establecer las diferentes estrategias aplicadas por las empresas para mantener comprometidos a los colaboradores, tomando en cuenta que del total de las empresas encuestadas el 68,6 % tuvo que reorientar la estrategia de comunicación interna; para esto se han ido desarrollando campañas, además de emitir información continua, mensajes de precaución, soporte emocional y comunicación empresarial; además, se evidenció el compromiso y las acciones realizadas por las empresas para que sus públicos internos se sientan seguros, tanto emocional como laboralmente, manteniendo una comunicación "más directa" que ha hecho que sus colaboradores no sientan que la empresa ha olvidado a sus públicos.

Palabras clave: comunicación; empresa; participación; sociedad contemporánea; sanidad pública; colaborador eventual.

* Artículo resultado de investigación denominado "Engagement en los públicos internos de empresas del sector industrial de Ecuador, en tiempos de crisis sanitaria. Año 2020", de la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador).

** Máster en Investigación en Comunicación y Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Docente investigadora de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). Correo electrónico: ng.guaman@uta.edu.ec Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5380-8877>

*** Máster en Dirección en Comunicación por la Universidad San Antonio de Murcia (España). Docente investigadora de la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador). Correo electrónico: mabendano@utpl.edu.ec Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9549-8996>

Engagement in Enterprises' Internal Publics from Ecuador in Times of Pandemic

Abstract

Communication is one of the pillars that allow the vertebration of the organization's strategy, thus the members of the enterprise can, besides getting to know, make part of the corporate organization. During the sanitary emergency, many actions were made by companies to stay afloat and with this in mind they have developed strategies that allow them to keep their public engaged, which ends up being a strong link in the fulfilling of organizational goals.

This research pretends to analyze the engagement of internal public of companies from the Ecuador un crisis times in 2020. For the development of this research, a poll was designed for the Communication Directors from companies within the country through the Google Forms platform. The results allowed the establishment of the different strategies put into place by the companies for keeping the engagement of their collaborators, taking into account that from the total of the polled companies a 68.6 % of them had to reorient their internal communications strategies; for that, a series of campaigns have been developed, alongside a continuous information broadcasting, precaution messages, emotional support and enterprise communication; besides, the research found that engagement and actions performed by the company for making their internal public feel safer, both emotionally and work-wise while keeping it "direct", make their collaborators feel noticed.

Keywords: communication; enterprise; participation; contemporary society; public health; eventual collaborator.

Engajamento do público interno de empresas equatorianas, em tempos de pandemia

Resumo

A comunicação é um dos pilares que permite estruturar a estratégia da organização, e desta forma os integrantes das empresas também podem conhecer, fazer parte delas, a cultura corporativa. Durante a emergência sanitária, pode-se observar diferentes ações que foram realizadas pelas empresas para manter o flote, e de la mano com as estratégias de desarrollado que permitem a manutenção comprometida com os públicos, que marca um eslabón fuerte para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o engajamento do público interno de empresas no Equador, em tempos de crise no ano de 2020. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma pesquisa junto aos Diretores de Comunicação (DirCom) das empresas do país por meio da plataforma Google Forms. Os resultados obtidos permitiram estabelecer as diferentes estratégias aplicadas pelas empresas para manter os colaboradores engajados, tendo em conta que do total das empresas inquiridas, 68,6 % tiveram de reorientar a estratégia de comunicação interna, para isso têm vindo a desenvolver campanhas, além de emitir informações contínuas, mensagens de cautela, apoio emocional e comunicação empresarial; Além disso, ficou evidenciado o comprometimento e as ações realizadas pelas empresas para que seus públicos internos se sintam seguros tanto emocional quanto profissionalmente, mantendo uma comunicação "mais direta" que fez com que seus colaboradores não sentissem que a empresa se esqueceu de seus públicos.

Palavras chave: Comunicação; Empresa; Participação; Sociedade Contemporânea; Sanidade Pública; Eventual Colaborador.

Introducción

La comunicación desde diferentes ámbitos puede ser definida como una ciencia, un arte, una rama, entre otros. En la comunicación intervienen varios elementos que hacen posible su desarrollo, ya lo decía Lasswell (1985) con su clásico modelo de comunicación, en donde hacía referencia a ¿quién dice qué?, ¿a través de qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?

El manejo de la comunicación en tiempos de crisis ayuda a que las empresas puedan mantener esa conexión con sus públicos, generando un colaborador más comprometido con las organizaciones; pues es necesario indicar que a pesar de que:

la comunicación corporativa es hoy en día algo vital [...] Las empresas e instituciones deben hoy gestionar de forma eficaz y sistemática todos sus activos, con especial hincapié en aquellos que una vez que se pierden no se puede recuperar con facilidad. (Cabezuelo-Lorenzo y Pérez Serrano, 2008, p. 6)

Comunicación en la empresa

La mundialización y la información en el ecosistema de comunicación están compuestas por diferentes elementos, como el caso de las tecnologías, las cuales son las que propician que la difusión de la información sea cada vez más rápida y a que a su vez, gran parte de los mensajes sean procesados de tal manera que permitan la comprensión de los receptores. Así, dice Holik (2016) que:

El mundo que habitamos hoy, con el incesante desarrollo tecnológico, el aumento considerable de la población mundial y la creciente interacción entre individuos e instituciones de distintas regiones del planeta ha dado lugar a un aumento sin precedentes en las capacidades de la especie humana para transmitir y procesar información. (párr. 2)

La comunicación es una herramienta vital que permite llegar con un mensaje y generar diferentes efectos a quienes trastoca, estos pueden ser: informativos, publicitarios, de concientización, entre otros.

Por tanto, la gestión efectiva de la comunicación apoyará al desempeño empresarial, en donde participan diferentes actores, los mismos que se apoyan de las tecnologías de la información y comunicación (TIC); por ende, las empresas deben analizar qué estrategias son las que más se ajustan y son generadoras de valor (Pineda Henao, 2019).

Públicos internos

Las empresas se encuentran estructuradas por un amplio conjunto de individuos que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los públicos internos —también conocidos como colaboradores— son los grupos de personas que

trabajan dentro de una organización, y para los cuales las empresas también procuran desarrollar diferentes acciones que fortalezcan ese compromiso entre empresa-colaborador. Los colaboradores en su cotidianidad laboral necesitan información, saber qué novedades existen en la organización, es decir, que está pasando en su entorno de trabajo (Ruck y Welch, 2012).

Los públicos internos vienen a ser quienes aportan a la construcción de esquemas mentales sobre la organización en los públicos externos, esto con la ayuda de "la acción comunicativa y la conducta corporativa, las experiencias personales y las interrelaciones, son un ámbito para la influencia de los Públicos Internos en la construcción de la Imagen Corporativa" (Lojo, 2011, p. 92).

Es importante poner el foco de atención en quienes están trabajando en la empresa, que vienen a ser los empleados que día a día aportan con su fuerza productiva. Por lo que es indispensable que se adapten las informaciones que los públicos reciben de la empresa de acuerdo a las necesidades de estos (Walden et al., 2017). Además, el compromiso que tenga un colaborador con la empresa también generará mayor lealtad hacia la misma (Karanges et al., 2015).

Alejandro Formanchuk, en su obra *Comunicación Interna 2.0*, menciona que es necesario que las empresas fortalezcan la cultura organizacional, puesto que de esta vendrá la derivación del conocimiento y el compromiso de los públicos internos; esto se podrá reflejar en la imagen que proyecta la empresa hacia los públicos externos. Esta proyección de la imagen ayuda a las empresas a alcanzar su rentabilidad, por tanto, en la comunicación interna "implica una permanente atención a la forma como ésta es conducida entre los diferentes sectores y/o estructuras de la organización" (Pazmay Ramos, 2019, p. 26).

En el aporte de Brandolini y González Frígoli (2008) sobre la comunicación interna, se muestra la importancia que esta tiene para los públicos internos:

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. [...] surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (p. 26)

Del aporte de Brandolini y González Frígoli (2008) también se destaca un punto importante que es la eficacia en la recepción, la misma que puede ser descrita en cómo los públicos receptan y comprenden los mensajes; esto puede generar un entorno en donde los colaboradores sean parte activa del fortalecimiento de la gestión que realiza una empresa. A su vez, la comprensión de los mensajes, también aportará al bienestar de los colaboradores internos, esto a través del proceso comunicativo (Pineda Henao, 2019).

Estrategias de comunicación interna

Las estrategias de comunicación en el ámbito organizacional pueden ser definidas desde diferentes miradas. En este caso, Chandler (2003) menciona que la estrategia puede ser vista como la determinación de metas y objetivos que permitan cumplir con la visión y misión de la organización. Drucker (2007) hace hincapié en que los empresarios deberían tener en cuenta la misión y visión de la empresa, así como apuntar a la innovación y plantear las acciones necesarias para poder ser competitivos.

En este sentido, Costa (2009) menciona además que “la estrategia está ligada indisolublemente a la acción, a la cual se anticipa con la toma de decisiones sobre lo que conviene hacer, decir y también evitar” (p. 41); un aporte acertado en el punto que nos indica que las acciones a desarrollarse deben estar enfocadas en el mejoramiento de la organización tanto a nivel interno como externo. Lo anteriormente mencionado se apoya con Aced-Toledano y Miquel-Segarra (2021), quienes indican que “el contenido de la CI también debe centrarse en la intención estratégica de la organización. El propósito de los procesos de comunicación interna no debe ser únicamente el flujo de información, sino también mejorar su comprensión” (p. 247).

Existen diferentes teóricos que se han enmarcado en los estudios de comunicación, así, tenemos a Alejandro Formanchuk, Joan Costa, así como Manuel Tessi, de este último autor, es pertinente analizar su modelo de gestión la comunicación por niveles, como se muestra en la Figura 1, en estos niveles se comienza desde el 1A, un modelo que analiza “primero adentro”, luego surge el Modelo 2S que hace alusión al sentido y salario, y finalmente el 3E que indica los ámbitos de la escucha, la empatía y la emisión.



Figura 1. Modelos de comunicación de Manuel Tessi

Fuente: Comunicación interna Integrada (2016).

Es así que el Modelo 1A tiene como finalidad que las estrategias una vez ubicadas en el entorno interno tengan su primer enfoque en los mensajes que emiten los directivos, aquellos mensajes que son transmitidos a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Por ejemplo, de acuerdo con las investigaciones realizadas por Men (2015), se establece que la comunicación que no está mediada, es decir, es "cara a cara", es la que aporta mayor valor dentro de la organización, la misma que pueda apoyar a que los directivos puedan transmitir mayor confianza a sus colaboradores.

Para lograr un cambio con el Modelo 1A dentro de la empresa, es necesario que se codifiquen los mensajes, los cuales se van desarrollando en primera instancia desde la dimensión intrapersonal de los líderes de la organización.

El modelo 2S tiene una connotación que conlleva a que los públicos internos se sientan motivados en el desarrollo de sus labores, es decir, que estos encuentren un beneficio al ser parte de la organización; además, es necesario que se analice en la empresa qué herramientas son necesarias para mejorar el desempeño en el trabajo, ampliando oportunidades del *networking* (Chory et al., 2016).

En tal sentido, los individuos también tendrán clara las respuestas a las preguntas que todo empleado se plantea: ¿para qué trabajar?, ¿qué apporto a mi organización?; si los empleados tienen clara esta acción, "el sentido es el significado último que los empleados le dan a la tarea que realizan. Es por eso que la comunicación interna juega un rol fundamental en su creación" (Comunicación Interna Integrada, 2016, párr. 7).

Del mismo modo, Manuel Tessi ha establecido el Modelo 3E, en el cual se emplean tres enfoques, tales como: la escucha, la empatía y la emisión. Por tanto, en primera instancia se debe saber escuchar. Además, ser empáticos significa el comprender la realidad de los destinatarios, al finalizar este proceso se podrá emitir los mensajes claros que generarán resultados significativos con los integrantes de la organización.

Por su parte, Brandolini y González Frígoli (2008) indican que en el trabajo continuo una comunicación efectiva puede mejorar a que el colaborador se comprometa con su empresa. Asimismo, es necesario tomar en cuenta que no solamente el departamento de comunicación es el encargado de la gestión interna de la comunicación, sino que también se precisa "que todos los directivos tengan formación o al menos estén dotados por algunas herramientas y conceptos básicos acerca de cómo implementar acciones de CI y su importancia dentro del ámbito corporativo para generar un buen clima laboral" (Brandolini y González Frígoli, 2008, p. 42); este clima influirá en la conducta de los colaboradores, ya que es básicamente el ambiente en donde labora

cotidianamente un individuo (Martínez Muñoz, Hernández Gracia, Torres-Flores, García Velázquez y Montaña Arango, 2018)

Finalmente, Formanchuk (2010) establece las estrategias que se han de aplicar a los públicos internos desde el fortalecimiento de la cultura corporativa, para lo cual se debe "(re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización" (p. 19). En este punto, se toma a la cultura como base de la cual se desprenden las acciones que se aplicarán para el fortalecimiento de la comunicación interna que alcance ese desarrollo 2.0.

Crisis

Dentro de las empresas existen diferentes circunstancias que harán que se pongan en marcha diferentes estrategias que se analizan y establecen mediante el "daño" que causan dichas circunstancias; así como lo mencionan Martínez Fernández y Juanatey Boga (2012), estas crisis, en muchas ocasiones, no son previsibles, pero a su vez también ponen a prueba la capacidad de reacción y gestión de los "daños" ocasionados; lo que a su vez también debería ayudar a que se fortalezca el compromiso de los públicos con las empresas.

Desde otra mirada, Barton (1993) tiene una definición que inclina la balanza hacia el pesimismo, debido a que él considera que la crisis es un evento negativo que puede dañar significativamente a la empresa, los públicos, los productos, servicios, su condición económica, así como su reputación

Por su parte,, Coombs (2007) citado por el Institute for Public Relations (2014) desde su perspectiva indica que "a crisis is defined here as a significant threat to operations that can have negative consequences if not handled properly" (párr.3). La definición de Timothy Coombs que ha plasmado en su artículo "Crisis Management and Communications", en el que también se habla sobre la gestión de crisis en las empresas, alude a que, si las crisis no son manejadas adecuadamente, estas pueden traer grandes pérdidas para las empresas.

Tipos de crisis

Las crisis pueden ser clasificadas desde distintas perspectivas, entre los autores que abordan esta temática se identifica a Mitroff et al. (1998), quienes clasifican a las crisis en: técnico/externa; económica/externa; personal–social organizativa/interna; y personal–social organizativa/externa.

La crisis dentro de las empresas puede ser considerada un aprendizaje para las organizaciones, debido a que ayudan a analizar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa, permite identificar qué problemas son los más latentes, para,

a partir de allí, elaborar estrategias y acciones que ayuden a fortalecer las relaciones laborales de los colaboradores, así como la relación con los públicos externos.

Otro de los autores que ha aportado con una tipología de la crisis es González Herrero (1998), quien a través de una clasificación se asemeja más a la realidad de una empresa, este autor divide a las crisis en evitables y no evitables. González Herrero (1998) recalca que una crisis que se gestiona a tiempo puede evitar que se proliferen más problemas; para que una crisis sea controlable es necesario que el problema pueda ser manejado directamente por la empresa en un tiempo oportuno, esto evitará la generación de más problemas que harán que la imagen y reputación de la empresa se desplomen.

El Engagement

Es imperante reconocer e identificar la función clave del *engagement*, la cual es el compromiso que tienen los públicos con una empresa u organización.

Al hacer un recorrido por la definición que se le ha atribuido al término *engagement*, podemos encontrar a Kahn (1990), quién recalca la autoexpresión como parte de la vida laboral; este elemento es vital para que el individuo se sienta conectado con la organización y pueda aportar desde la función designada.

El *engagement* también ha sido «entendido como un fenómeno multidimensional, que implica simultáneamente varios componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento» (Ballesteros, 2019, p. 220) que puede ser enfocado en diferentes y tan variadas situaciones; para muchos el significado de *engagement* aún se encuentra en redefinición.

Lelia Zapata (2013) indica que para generar el *engagement* con los colaboradores, es necesario que se conozca al colaborador, así como también es necesario:

conocer las dificultades que tiene, valorar su esfuerzo, agradecer su acierto y dedicación a la responsabilidad encomendada, felicitando su rendimiento -si lo merece-. Esta es la mejor forma de decirles: Nosotros te prestamos toda nuestra atención porque tú eres importante. (párr. 6)

Además, este compromiso también puede ser definido desde el *marketing*, en el que se indica que "el *engagement* se utiliza en marketing online para denominar el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa con todos sus canales de comunicación, como puede ser la página web o redes sociales" (Navarro, 2001, párr. 1).

Modelos de engagement

Cada uno de los estados por los que atraviesa el colaborador influyen en las actitudes proactivas que este muestre y que generalmente se espera de la función que cumple en la empresa; pero, a su vez, también se va incrementando en el empleado la confianza, lo que le permite tener el liderazgo y ser parte del proyecto empresarial.

Saks (2006) propone uno de los modelos de *engagement* en el que se indican varios elementos que son relevantes y que influyen en la forma en cómo el público interno ve su trabajo; en este punto los elementos que se identifican son: características del trabajo, la percepción del apoyo organizacional, así como del supervisor, recompensas internas y de reconocimiento, y la justicia distributiva y procedimiento.

Otro de los modelos propuestos es el de los autores Christian et al. (2011), quienes a través de varios predictores del *engagement*, explican que este se puede obtener a través de las características del trabajo, el liderazgo y las características disposicionales. Cabe indicar que este modelo tiene mucha relación con lo que se establece en el modelo de Macey y Schneider (2008), quienes indican que los predictores elementales son: las características del trabajo, el liderazgo, y la actitud proactiva que tiene el individuo con las tareas que debe realizar y con la solución que este emite al momento de encontrarse en alguna situación decisiva. Cada uno de los modelos descritos tiene diferentes connotaciones, pero a su vez identifican una misma finalidad, que es el generar el compromiso de los colaboradores o bien conocidos como públicos internos con la organización.

Metodología

La metodología cuantitativa permite que dentro de las investigaciones se pueda establecer realidades cercanas, para ello este tipo de metodología tiene "su soporte en la indagación a través de elementos cognitivos y en datos numéricos extraídos de la realidad, procesados estadísticamente" (Del Canto y Silva Silva, 2013, p. 26). Por tanto, dentro de la investigación se ha establecido la técnica de la encuesta, la cual está conformada por dieciséis preguntas con las que se pretende identificar aspectos sobre el *engagement* y la comunicación interna.

Encuesta

La encuesta "es un modo de obtener información: a) preguntando b) a los individuos que son objeto de la investigación, c) que forman parte de una muestra representativa d) mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario" (Corbetta, 2010, p. 146). En este sentido, en el cuestionario se han establecido diferentes temáticas, las cuales fueron: planificación en crisis, estrategias de comunicación interna, tipos de mensajes, medios de comunicación interna y *engagement*. Entre las preguntas que

se plantearon estuvieron: I. ¿Qué temas son los que requieren de mayor esfuerzo comunicacional en su empresa? II. ¿La estrategia de comunicación planteada, se tuvo que reorientar por la crisis sanitaria? III. ¿Qué medios de comunicación interna son los que más valoraron los colaboradores durante la crisis sanitaria? IV. ¿Qué tipos de mensajes se enviaron a sus colaboradores con mayor frecuencia durante la crisis sanitaria? V. ¿Qué acciones se enfocaron a fortalecer el bienestar de los colaboradores durante la crisis sanitaria? VI. ¿De las dimensiones del *engagement*, considera usted que alguna de estas, se han visto afectadas en los colaboradores por la crisis sanitaria?

Con los temas establecidos se pudo obtener información para luego representarla de manera cuantitativa a través de tablas y figuras, esto fue planteado con los objetivos de describir las estrategias recurrentes aplicadas en comunicación interna en tiempos de crisis, así como diagnosticar el nivel de compromiso de los directivos con sus colaboradores en tiempos de crisis de las empresas que participaron en el estudio. Cabe indicar que se partió de una hipótesis que establecía que las empresas en el Ecuador han aplicado estrategias para cohesionar a sus públicos en tiempo de crisis.

Al momento de plantear la encuesta se tomaron como referencia algunas investigaciones previas que se han desarrollado en torno al tema de estudio; por ejemplo, para la implementación de las preguntas, se tomó en cuenta la investigación de Castro-Martínez y Díaz Morilla (2020), quienes dentro de su estudio "Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española", nos ayudaron a identificar algunas preguntas que tienen que ver con la valoración que los públicos internos les brindan a las herramientas de comunicación interna que en su empresa utilizan.

Por otro lado, para identificar las funciones que cumple la comunicación interna dentro de la organización, así como las estrategias planteadas, nos apoyamos del estudio "Comunicación interna en tiempos de COVID-19", el cual fue realizado por la Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna (2020). Para conocer sobre el compromiso que las empresas han generado con sus colaboradores, también se han tomado en cuenta las dimensiones y los factores de incidencia que han sido mencionados por autores como Salanova Soria y Schauli (2004) y Suharti y Suliyanto (2012). Finalmente, para la aplicación de la encuesta se realizó un pretest que fue previamente validado, para posteriormente aplicar la técnica de investigación seleccionada, obtener los resultados y posteriormente analizarlos.

Población

En este estudio se utilizó la Bola de nieve, la técnica de muestreo no probabilístico, la cual permitió identificar a los directores de comunicación a encuestar. Para que esta técnica de muestro funcione, el proceso a seguir debe ser: el primer contacto lo realizará la investigadora, luego de ello el DirCom será quién brinde el siguiente

contacto al investigador; este proceso se repite con cada encuestado. Para esta técnica: "se selecciona un grupo inicial. [...] Los nuevos encuestados se seleccionan en base a las referencias de los encuestados anteriores, explotando sus redes sociales" (Ñanculef Alegría, s.f., p. 17).

Al ser una técnica de muestreo no probabilístico, no se establece un número específico, pero, a su vez, lo que se pretende es que a través de los contactos brindados por los encuestados se pueda llegar a más personas y así se logre obtener un grupo de individuos que posean las características previamente establecidas, en este caso: directores de comunicación de empresas industriales de Ecuador. En este sentido, se pretende que los primeros encuestados referencien a otros, de ahí deriva su nombre de "Bola de nieve".

Con la técnica de muestreo seleccionada, se logró la participación de un total de dieciséis directores y gerentes de comunicación, los cuales eran los encargados de gestionar la comunicación en las empresas en tiempos de crisis.

Resultados

En el estudio realizado se consiguió el apoyo de varias empresas que están dentro del país, ya sea con una sede o una sucursal, como: Marathon, Nestlé, Banco Pichincha, UTPL, Lojagas, Toachiec Exploraciones Mineras S.A, Pronaca, Graiman, ILE, Consorcio Nobis, Laboratorios Bagó, Go Motors, Cooperativa de ahorro y Crédito (Cacpeco), Cervecería Nacional, Coca-Cola Ecuador, La Fabril.

Comunicación interna en las empresas

La dinámica empresarial a nivel mundial ha cambiado, la prioridad siempre serán los públicos, pero así también es necesario identificar qué temas deben ser recordados a nuestros colaboradores con el objetivo de mantenerles informados tanto de la empresa como del contexto actual. En este estudio, algunos de los temas que requirieron y requieren ser tomados en cuenta en su mayoría, fueron los descritos en la figura 2:



Figura 2. Temas de mayor esfuerzo comunicacional.

Fuente: elaboración propia.

Los cambios y la importancia de los temas que se deben informar oportunamente ayudan a que las empresas puedan gestionar su comunicación de manera efectiva, evitar ruidos, malos entendidos; esto permitirá quizás que el colaborador se sienta más a gusto dentro de la organización. Gestionar el desempeño es una buena estrategia que actualmente las empresas utilizan para mejorar los resultados *in situ*, esto también ayuda a crear una competencia sana en donde exista motivación del empleado, de tal manera que se pueda incentivar al talento de los colaboradores.

Comunicación interna y crisis sanitaria

Una situación ajena a la organización y que es de carácter sanitario que afectó a nivel mundial ha hecho que las empresas reorienten su estrategia; es así que del estudio que se presenta, el 68,6 % de las empresas reorientó su estrategia; entre las acciones realizadas estuvieron: I. incluir información sobre salud; II. reorganización por el teletrabajo; III. campañas reactivas; IV. agregar señaléticas; V. dotar de insumos de bioseguridad, entre otros.

La mayor parte de las empresas buscó varias alternativas para afrontar la crisis sanitaria, es así que para algunas empresas la estrategia:

se replanteó totalmente a una [...] más reactiva pues teníamos que adecuarnos a lo que pasaba con covid-19: trabajo desde casa, proceso de regreso a la oficina, manejo de turnos en fábrica, nuevas políticas de viajes, manuales de bioseguridad, señalética en todos los sitios, videos demostrativos de cómo cuidarnos, campañas de prevención, etc. (Comunicación personal, Gerente de comunicación de Nestlé, 2021)

En el contexto empresarial es necesario tener en cuenta todos los recursos que las organizaciones tienen a su disposición, así como saber qué canales son los más idóneos para establecer las estrategias. Para abordar un problema se requiere, en primera instancia, reconocer los diferentes elementos básicos que se necesitan comunicar, así, por ejemplo, Coca-Cola de Ecuador, La Fabril, Pronaca y CAPCECO focalizaron su estrategia en una primera fase en la precaución y cuidado del personal, y luego en mantenerlos coordinados e informados sobre la COVID-19.

Por otro lado, también fue necesario "potenciar la difusión de la comunicación por los canales de comunicación digital" (Comunicación personal, Coordinador de comunicación de UTPL, 2021), esto también ayudaría a hacer partícipes a grupos de personas que usualmente no participaban activamente, además de incluir información sobre salud (Comunicación personal, Jefe de comunicación y bienestar organizacional de Grupo Industrial Graiman, 2021).

Para el Director de comunicación de Laboratorios Bagó de Ecuador "el enfoque en los proyectos tuvo que cambiar, así como la intensidad comunicativa hacia campañas de prevención, soporte emocional y comunicación empresarial" (Comunicación personal, Director de comunicación de Laboratios Bagó de Ecuador, 2021; es imperante reconocer la importancia del soporte emocional para que los colaboradores también puedan afrontar una crisis de la mejor forma; esto también debe venir con "las intervenciones de comunicación 100 % a la crisis con mensajes informativos, preventivos y actividades de formación para prevenir los contagios" (Comunicación personal, Subgerente de talento, clima y cultura de Marathon Sports, 2021).

Además, el mantener informados y prevenidos, así como dotar de los insumos necesarios para que los públicos internos se sientan seguros, puede ayudar a generar mayor compromiso con la empresa, debido a que la gestión de comunicación en crisis debe ir más allá de buscar mensajes que puedan recibir los colaboradores, se deben dar alternativas para que los públicos internos puedan desempeñar su labor con mayor seguridad; esto ayudará además al "cambio de mindset de acuerdo a la nueva realidad" (Comunicación personal, Gerente de comunicación de Cervecería Nacional, 2021).

Canales y mensajes de comunicación interna durante la crisis sanitaria

Existen diferentes canales de comunicación que han sido utilizados en mayor proporción durante la crisis sanitaria, entre los que se mencionan en la figura 3:

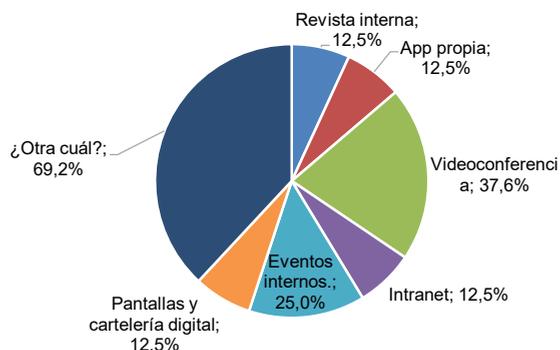


Figura 3. Canales de comunicación interna

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las organizaciones existen diferentes canales que se han utilizado durante la emergencia sanitaria, a pesar de contar con varios canales, tales como, revistas internas, aplicaciones propias, videoconferencias; de los encuestados también se pudo obtener que en la opción ¿Otra cuál? El 69,2 % del total también hacen uso de otros

canales que permiten tener una comunicación más rápida entre sus colaboradores, este es el caso de WhatsApp y su versión de WhatsApp Business, pues a través de este canal de mensajería es más rápido recibir y responder a pedidos o solicitudes entre compañeros; lo que quizás no otorga en mayor medida el intranet o la cartelería digital.

Una vez identificados los canales más valorados dentro de las empresas en la crisis sanitaria, también se procedió a indagar sobre cuáles son los mensajes más habituales que se compartían con los colaboradores, que, de acuerdo con los datos obtenidos, se encontró lo representado en la figura 4:

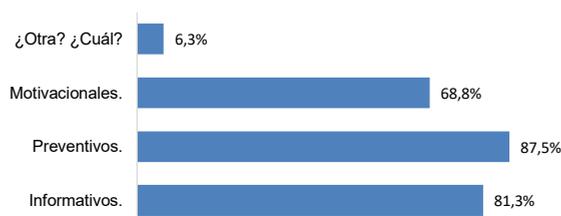


Figura 4. Mensajes enviados a los colaboradores

Fuente: elaboración propia.

Sin duda alguna, y como se ha venido observando, es importante mencionar cómo los mensajes que las empresas han generado para sus colaboradores tienen el tinte de preventivos, informativos y motivacionales. Además, se puede evidenciar que otra de las acciones realizadas ha sido también la de compartir mensajes desde la presidencia, el cual está englobado en un 6,3 %.

Otro de los problemas que trajo consigo la crisis sanitaria fue los constantes despidos que las empresas tuvieron que realizar forzosamente para poder mantenerse a flote, así como buscar nuevas acciones que permitan que los empleados sientan esa cohesión con la organización. Por lo que también fue necesario preguntar: ¿qué acciones se enfocaron a fortalecer el bienestar de los colaboradores durante la crisis sanitaria?, con los resultados que muestra la tabla 1:

Tabla 1. Acciones enfocadas en el bienestar de los colaboradores.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Medidas de bioseguridad	16	100 %
Medidas para mejorar el bienestar físico	5	31,3 %
Medidas de estabilidad económica	4	24 %
Medidas de estabilidad laboral	12	75 %
Otra ¿Cuál?	1	6,3 %

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se puede observar cómo las medidas de bioseguridad fueron uno de los aspectos más relevantes. En este caso las empresas dotaron de implementos sanitarios como colocar expendedores de alcohol, gel, trajes de bioseguridad, así como mascarillas; esto con el fin de ayudar a la protección de sus trabajadores.

Por otro lado, también se puede rescatar las medidas de estabilidad laboral, quizás una de las más preocupantes para los trabajadores pero que dentro de las empresas se ha logrado priorizar. A su vez, ha sido necesario establecer un canal en el que se pueda atender las necesidades de bienestar; es por ello que Grupo Industrial Graiman ha implementado acciones que buscan mantener el bienestar de los públicos internos, esto a través de la "línea amiga- espacios de bienestar".

Planificación en crisis

En el estudio puede evidenciar que el 77,8 % de las empresas sí cuenta con un plan de crisis. Existieron varios lineamientos en los que se direccionó la estrategia que guía la planificación de crisis, así, "la estrategia de crisis se enfoca en la proactividad, aplicando la política de transparencia, siendo el nexo entre los colaboradores (entender sus dudas, miedos, entre otros, frente a la crisis) y las altas gerencias y jefaturas" (Comunicación personal, Asistente de sostenibilidad y comunicación de Cacpeco, 2021).

Las empresas han mostrado que dentro de sus estrategias se implica temas de reputación de la marca (Comunicación personal, Jefe de marketing y comunicación de Go Motors, 2021); lo que permitirá una reacción pertinente (Comunicación personal, Gerente de comunicación de Cervecería Nacional, 2021) que puede generar transparencia y una comunicación oportuna (Comunicación personal, Subgerente de talento, clima y cultura de Marathon Sports, 2021), de lo que sucede dentro de la empresa.

El ámbito social es otro eje que se toma en cuenta en momentos de crisis, por lo que empresas como Toachiec Exploraciones Mineras S.A (Comunicación personal, Coordinador de comunicación de Toachiec Exploraciones Mineras S.A., 2021) "desarrolló un PERC, Plan de Relacionamiento Comunitario en el que la comunicación en tiempo de crisis encuentra su base para la gestión de conflictos".

A su vez, en otras empresas se activó el Comité de Crisis con el fin de gestionar los problemas que existen dentro de la organización; en este caso se plantea las acciones que son regidas por "un Manual de Procedimientos que establece los lineamientos a seguir en escenarios de crisis o posibles crisis en comunicaciones, todo ello para facilitar el accionar en función de prevenir y afrontar con efectividad dichas situaciones" (Comunicación personal, Coordinador de comunicación de Industria Lojana de Especerías [ILE] C.A, 2021).

Sobre el engagement laboral

Para abordar esta temática se preguntó cuál de las dimensiones que tiene el *engagement* (vigor, dedicación y absorción), se ha visto más afectada durante la crisis sanitaria.

En este sentido, los DirCom respondieron que una de las dimensiones que más se ha visto afectada es la Absorción (37,5 %), seguido de la Dedicación (31,3 %) y el Vigor (6,3 %), que se encarga de medir el nivel de concentración que tiene el individuo en su trabajo.

Entre las actividades que influyen en la afectación en las dimensiones del *engagement*, encontramos:

- Trabajo remoto y los dobles roles que se tienen en el hogar.
- Cambio en la escala de prioridades.
- La emergencia sanitaria tuvo impacto sobre la situación personal y laboral de los colaboradores por la nueva forma de trabajar y relacionarse.
- La preocupación por asuntos del entorno no ayuda a que exista mayor concentración en el trabajo.
- Tiempos compartidos.
- Cambios de humor, conflictos en los lugares de trabajo.
- Temor por el contagio debido al relacionamiento directo con los clientes.

Entre otros factores que han influido en las dimensiones del compromiso laboral son:

el personal que trabaja en las áreas es internacional, quienes viven fuera de Ecuador pasaron 8 meses en confinamiento en el campamento como medida de protección, esto ocasionó cambios de humor y conflictos internos por la actitud de unos a otros por las actividades que realizan. (Comunicación personal, Coordinador de comunicación de Toachiec Exploraciones Mineras S.A., 2021).

Acciones para reforzar el engagement

Entre los mecanismos utilizados para reforzar el compromiso de los públicos durante la crisis sanitaria, se encontró (figura 5):



Figura 5. Mecanismos para fortalecer el *engagement*

Fuente: elaboración propia.

De los indicadores escogidos se puede observar cómo dos de los cuatro que se habían señalado, se remarcan constantemente como es el clima laboral (81,3 %), el cual se cree también que es indispensable para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades de manera proactiva. Por otro lado, se encuentra también con el 81,3 % la opción "desarrollo de carrera en la organización".

Es necesario que las empresas continúen con la implementación de acciones, tales como abordar

la situación desde la perspectiva de gestión del cambio para influir en el comportamiento y motivación de los colaboradores; y otras actividades como, por ejemplo, en la fábrica Cayambe realizaron una campaña de coplas, invitando a los colaboradores a crear coplas que narren los cuidados que hay que tener contra el covid-19. Esto hizo que se apropien de la campaña. (Comunicación personal, Coordinador de comunicación de Toachiec Exploraciones Mineras S.A, 2021) Además, como lo mencionan Banco Pichincha y Cervecería Nacional, es imprescindible que se monitoree la estabilidad de los públicos internos, así como sus necesidades. Esto también puede ser abordado desde la gestión del cambio (Marathon Sports, 2021), que, de acuerdo con la empresa deportiva, esto ayudará a motivar y mejorar el comportamiento de los trabajadores.

Entre otra de las acciones planteadas, y que generan cierta familiaridad entre empleado-empresa, es la que Industria Lojana de Especerías ILE C.A., indica "la idea de la Empresa como hogar y aliada a la vida de los trabajadores, ayudó considerablemente en la identidad del trabajador con la organización" Comunicación personal, Coordinador de comunicación de Industria Lojana de Especerías (ILE), 2021). Esta estrategia está alineada a la que Nestlé aplicó en los lugares en donde opera; para ello realizó "campañas personalizadas.

Empresas como: Coca Cola Ecuador, Cacpeco, Lojagas, Laboratorios Bagó del Ecuador y La Fabril aplicaron acciones que se encaminaron en el fortalecimiento del clima laboral, monitoreos de salud física y emocional, reuniones frecuentes.

Conclusiones y discusión

El compromiso de los públicos internos es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, así como también para la imagen que se proyecte hacia lo externo, es decir, la confianza que se genere de la empresa hacia su entorno. De acuerdo con el estudio realizado, se evidenció el compromiso y las acciones realizadas por las empresas para que sus públicos internos se sientan seguros, tanto emocional como laboralmente; esto quiere decir que al activar una serie de canales que permitan mantener una comunicación "más directa" ha hecho que sus colaboradores no se sientan que la empresa ha olvidado a sus públicos.

Las dimensiones del *engagement* (vigor, absorción, dedicación) se han visto afectadas. Cabe también indicar que la absorción y la dedicación sin duda alguna fueron las más afectadas, debido a que en estas dimensiones también influyen otros aspectos, como es el caso de las personas que tienen doble rol, ya no solo el laboral, sino que también se les suma el del hogar; en donde cada uno de esos distractores puede que disminuya el nivel de concentración que tienen los colaboradores al momento de realizar su trabajo.

Existe compromiso por parte de los directivos hacia sus colaboradores. La situación actual ha hecho que los ritmos de trabajo y las dinámicas laborales tengan que ajustarse a una realidad que no era previsible, las empresas se han ido adaptando poco a poco; han ido tomando los insumos con los que cuentan para así enganchar a sus públicos, con reuniones individuales, mensajes de los directivos, informaciones relacionadas a la bioseguridad, videos motivacionales, entre otras acciones que se vislumbran y que han sido realizadas por las empresas.

Cada una de las tácticas aplicadas permitieron que exista mayor visibilidad de los directivos hacia sus colaboradores, ya lo decía Formanchuk (2010), la cercanía con los públicos hace que exista un mayor compromiso e identificación del público interno con la empresa y con quienes la lideran.

La crisis sanitaria hizo que se tenga que ajustar una serie de procesos internos en las diferentes instituciones, para varias empresas la estrategia tuvo que replantearse, desde la generación activa de la participación a través del chat (WhatsApp 69,2 %), el cual ha sido considerado un canal efectivo para la comunicación rápida, así como también la implementación de mensajes de bioseguridad, de cuidado personal y de higiene que se debían mantener en los lugares de trabajo y en el hogar. Otra de las estrategias aplicadas es la colocación de insumos de bioseguridad, mayor control al ingreso de las actividades. Es importante mencionar que en cualquier ámbito (económico social, educativo, etc.) se han ido implementando acciones; por ejemplo, en el estudio desarrollado por Barquero-Cabrero et al. (2020) se establece la disposición de

recursos tecnológicos con el objetivo de poder llegar a todos los públicos —en este caso estudiantes— para que puedan seguir aprendiendo a pesar de las condiciones que la pandemia ha generado.

Todas estas acciones aplicadas desde la gestión de la comunicación pueden verse repetitivas, pero, de acuerdo a los resultados, han ayudado a mantener informados a los públicos internos; esto si se toma en cuenta que además se han ido adecuando protocolos de actuación en los puestos de trabajo —para quienes no realizaron teletrabajo—. Lo anterior permite que los empleados tengan mayor confianza en la empresa, ya que uno de los problemas que también está latente es el miedo al contagio.

A lo largo de este estudio se ha planteado una serie de acciones que se deben manejar y mejorar para comprometer al público interno; por lo que se debe trabajar con las aspiraciones y necesidades que tiene el colaborador, es decir, que no solamente se lo vea como un trabajador más, sino como alguien que puede trascender y progresar dentro de la organización, que el empleado esté informado de cómo puede aportar y cómo puede crecer.

Así también, otro de los ejes es la información oportuna de lo que ocurre en la organización sobre las situaciones que están atravesando, esto ha permitido que los colaboradores no se sientan desinformados y puedan reconocer canales en los que se pueden apoyar y tener una respuesta. La relación fraterna que logre generar la empresa con su colaborador permite que exista un empleado más comprometido con su trabajo, su desempeño y las aspiraciones que este tenga al estar en el puesto en el que se encuentra.

Referencias

- Aced-Toledano, C. y Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Ballesteros, C. A. (2019). La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación*, 18(1), 215-233. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>
- Barquero-Cabrero, J. D., Barceló-Sánchez, J. M., López-Martín, J. A. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Gestión universitaria ante el virus Covid-19: análisis de un caso español. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (91), 1126-1139.
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Publishing Co.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna*. La Crujía.
- Cabezuelo-Lorenzo, F. y Pérez Serrano, M. J. (2008). Aspectos éticos y deontológicos del ejercicio profesional de la comunicación corporativa. *Ícono* 14, 6(2), 1-23.

- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Chory, R. M., Vela, L. E. y Avtgis, T. A. (2016). Organizational Surveillance of Computer-Mediated Workplace Communication: Employee Privacy Concerns and Responses. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (28), 23-43. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9267-4>
- Christian, M. S., Garza, A. S. y Slaughter, S. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 1(64), 89-136.
- Comunicación Interna Integrada. (2016). *Metodología*. Obtenido de Metodología IA. <http://comunicacioninterna.com/metodologia/>
- Coombs, T. (2007). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*. <https://bit.ly/2AWrSRk>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Coordinador de comunicación de Industria Lojana de Especerías [ILE] C.A. (enero de 2021). Comunicación interna en la empresa. (N. Guamán, encuestador).
- Coordinador de comunicación de Toachiec Exploraciones Mineras S.A. (enero de 2021). Comunicación interna en la empresa. (N. Guamán, encuestador).
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Cosa PuntoCom Editor.
- Del Canto, E. y Silva Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en Ciencias Sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, III(141), 25-34.
- Director de comunicación de Laboratorios Bagó. (enero de 2021). Comunicación interna en la empresa. (N. Guamán, encuestador).
- Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. Elsevier.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0*. Formanchuk & Asociados.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch.
- Gerente de comunicación de Cervecería Nacional. (enero de 2021). Comunicación interna en la empresa. (N. Guamán, encuestador).
- Holik, F. (2016). *Teoría de la información de Claude E. Shannon*. En C.E. Vanney, I. Silva y J.F. Franck (eds.), *Diccionario Interdisciplinar Austral*. <https://bit.ly/34gyKFj>
- Jefe de marketing y comunicación de Go Motors. (enero de 2021). Comunicación interna en la empresa. (N. Guamán, encuestador).
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. y Lings, I. (2015). The influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of management Journal*, 33(4), 692-724.
- Lasswell, H. D. (1985). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En M. de Moragas (edit.), *Sociología de la comunicación de masas* (págs. 50-68). Gustavo Gilli.
- Lojo, A. P. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuaderno*, (35), 85-94.
- Martínez Fernández, V. A. y Juanatey Boga, Ó. (2012). Gestión de crisis: el impacto de las nuevas tecnologías de la información en la implementación de estrategias de comunicación. En R. Canella y Ó. Juanatey Boga (eds.), *Las TIC: avances y perspectivas* (pp.173-203). Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T. J., Torres-Flores, D., García Velázquez, M. y Montañó Arango, Ó. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Geon*, 5(1), 76-90. <https://doi.org/10.22579/23463910.15>
- Macey, W. H. y Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement Industrial and Organizational Psychology. *Wiley Online Library*, 1(1), 3-30.
- Men, L. R. (2015). The Internal Communication Role of the Chief Executive Officer: Communication Channels, Style, and Effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4)1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. y Shrivastava, P. (1988). The Structure of Man-Made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33, 83-107.
- Navarro, M. (2001). *Human Level Communications*. <https://bit.ly/3tK7AU7>
- Nánculef Alegría, R. (s.f.). *Estadística Descriptiva*. <https://bit.ly/3kDwi0U>
- Pazmay Ramos, S. G. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, (36), 23-34. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>
- Pineda Henao, A. E. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Geon*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Ruck, K. y Welch, M. (2012). Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Salanova Soria, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, 21(7), 600-619.
- Subgerente de talento, clima y cultura de Marathon Sports. (enero de 2021). Comunicación interna en la empresa. (N. Guamán, encuestador).
- Suharti, L. y Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.

Walden, J., Jung, E. H. y Westerman, C. (2017). Employee Communication, Job Engagement, and Organizational Commitment: A Study of Members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2), 73-89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>

Zapata, L. (2013). *Sobre las 6 C's que necesitan los colaboradores comprometidos: comunicación, conocimiento, cercanía, comprensión, confianza, cooperación*. <https://bit.ly/3O1WguR>