



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

Inteligencia organizacional, comunicación estratégica e influencia en la sociedad postdigital

Coords.

Miguel Ángel Esteban Navarro

Miguel Ángel García Madurga

Ricardo Diego Pérez Calle

Mariola Conde Casado

Dykinson, S.L.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL,
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA
EN LA SOCIEDAD POSTDIGITAL



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

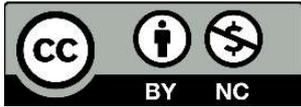
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL,
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA
EN LA SOCIEDAD POSTDIGITAL

Coords.

MIGUEL ÁNGEL ESTEBAN NAVARRO
MIGUEL ÁNGEL GARCÍA MADURGA
RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE
MARIOLA CONDE CASADO

Dykinson, S.L.

2024



Esta obra se distribuye bajo licencia

Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

La Editorial Dykinson autoriza a incluir esta obra en repositorios institucionales de acceso abierto para facilitar su difusión. Al tratarse de una obra colectiva, cada autor únicamente podrá incluir el o los capítulos de su autoría.

Este libro ha sido sometido a evaluación por pares académicos con el método de doble ciego, así como parte de nuestro Consejo Editorial. Para más información, véase:

https://www.dykinson.com/quienes_somos/

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD DIGITAL

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2024

N.º 195 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2024

ISBN: 978-84-1170-919-4

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

COMUNICACIÓN INTERNA, CONFIANZA Y TELETRABAJO. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA EN POSTPANDEMIA

ISABEL INIESTA-ALEMÁN

MARTHA CECILIA PRIETO LOZANO

Universidad Internacional de La Rioja

RICARDO DIEGO PÉREZ CALLE

Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes retos que cualquier organización debe afrontar es la comunicación interna. Sin un buen plan de comunicación interna se corre el riesgo de que la información, las ordenes de trabajo y la cultura empresarial se pierda en el camino. Las diferencias entre lo que se pidió desde el departamento comercial, lo que se encargó desde el departamento de compras y lo que ejecutó en la planta de producción pueden llegar a ser dramáticas.

La comunicación es, siempre, un proceso complejo y delicado. Tanto en su vertiente interna como externa, la comunicación debe gestionarse de una forma integral y coherente con el fin de que se consigan los objetivos previstos. La cantidad de información disponible hoy en día sigue creciendo exponencialmente (Rodríguez de la Cruz et al. 2016). y la tarea de gestionarla se hace cada vez más compleja.

La segunda mitad del siglo XX plantea retos distintos al estudio e investigación de la comunicación que se diversifican hasta en siete tradiciones distintas del campo de la teoría de la comunicación: la retórica (comunicación como práctica del discurso), la semiótica (comunicación como la mediación intersubjetiva de los signos), la fenomenológica (comunicación como experimentación del otro), la cibernética (comunicación como procesamiento de información), la sociopsicología (comunicación como expresión, interacción e influencia), la sociocultural

(comunicación como producción de orden social) y la crítica (comunicación como reflexión discursiva) (Wilkins & Christian, 2009). La sociedad de finales del siglo XX, basada en la comunicación de masas, comienza una transformación lenta, pero constante, que invierte los procesos hacia una sociedad autónoma, la de la información. Si en la sociedad de la comunicación el centro emisor es activo y creador y el receptor es átono y pasivo, en la sociedad de la información la actividad se situará en el polo receptivo y la pasividad será propia del polo emisor que solo se movilizará a petición de los usuarios (Vidal Beneyto, 1979). En consecuencia, se va imponiendo un fundamento teórico distinto, la teoría de la comunicación digital interactiva, cuyo énfasis ya no está en la comprensión de los mensajes –multiplicados de forma exponencial–, ni en los receptores o los emisores –convertidos en usuarios–, sino en la comprensión de las hipermediaciones generadas en los espacios virtuales”. (Pérez-Rodríguez et al., 2019,p. 125)

En los 90’s del siglo pasado el ingeniero López de Arriortúa, en sus esfuerzos por salvar a General Motors de la quiebra, puso en valor la relación con los proveedores (Martín y Peligros, 2009) como factor esencial en la generación de valor de las empresas, especialmente en las industriales.

La Comisión Europea propuso, también en esa década, el concepto de “economía basada en el conocimiento”. Se buscaba una descripción de las transformaciones que el cambio de la comunicación y la globalización. habían producido en la gestión de la información. Los círculos profesionales y académicos debaten e investigan el surgimiento de este tipo de economía a escala mundial.

Con la aparición de la pandemia provocada por el virus COVID-19 la economía sufrió un duro golpe. En prácticamente todos los países se decretaron duras medidas de restricción de la movilidad, se paralizaron las fábricas y la mayor parte de los servicios dejaron de prestarse. El aislamiento de las personas, ante el desconocimiento de la forma de contagio y la gravedad de la evolución sanitaria, fue la medida que mayor seguridad proporcionó antes de llegar las vacunas adecuadas.

En estas circunstancias, el teletrabajo irrumpió con fuerza en la mayor parte de los puestos de trabajo que así pudieron seguir realizándose. Las divisiones administrativas, las creativas, las docentes e, incluso, las comerciales debieron adaptarse a la nueva realidad.

2. OBJETIVOS

Cabe preguntarse si, en esta circunstancia sobrevenida, los planes de comunicación interna soportaron el brusco cambio de paradigma. ¿Fueron suficientemente ágiles los directivos y mandos intermedios para adoptar esta nueva forma de gestionar los equipos humanos a su cargo? ¿Qué tipo de solución tecnológica se adoptaron? ¿Se quebró la comunicación interna en algún momento?

Describir los protocolos utilizados por las empresas en su comunicación interna con las personas que están en situación de teletrabajo es el objetivo principal de la investigación que aquí se presenta. Como objetivos secundarios se plantean la identificación de adaptación de la comunicación interna al teletrabajo, la descripción de las posibles diferencias en el patrón de adopción de los cambios tanto en varios países de habla hispana como en los diferentes grupos etarios.

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico, de enfoque cualitativo, se formaliza como un estudio de gabinete y de revisión sistemática con el análisis de diversas fuentes secundarias. En esta metodología de investigación se revisan informes o trabajos de investigación ya publicados reuniendo, de entre ellos, los resultados más destacables que pueden arrojar luz sobre el tema en estudio.

Una revisión sistemática “reúne anteriores investigaciones, desechando las irrelevantes y resumiendo las mejor de ellas (Grant & Booth, 2009) ofreciendo como resultado un estado de la cuestión (Codina, 2017), unas conclusiones actualizadas y correctamente argumentadas” (Iniesta-Alemán y Sidorenko-Bautista, 2023, pág. 315).

En este caso se efectuó una selección partiendo de las publicaciones indexadas en WoS (Web of Science), en Scopus o en Google Académico. En la fase de selección, se decidió utilizar dos criterios de inclusión: publicaciones con mayor número de citas o con fecha de publicación reciente. Cada persona del equipo de investigación efectuó su propia cata de artículos con los criterios acordados. De esta forma, cada

una actúa como par ciego de las demás. Las discrepancias siempre fueron resueltas mediante consenso.

4. RESULTADOS

La profunda transformación social que han provocado la globalización de los mercados, la internacionalización de las marcas y la adopción (ya normalizada) de la tecnología entre los ciudadanos (De-Salas-Nestares et al., 2019) marca un antes y un después tanto en la comunicación como en las relaciones interpersonales. La atomización de las especialidades profesionales, la modernidad líquida y la crisis financiera de 2007-2008 (Ferrari, 2008) afecta tanto a la economía real como a los estudios relacionados con la comunicación (Mayorga, 2019). A todos estos cambios vino a sumarse la pandemia, paralizando la economía mundial entre 2020 y 2022.

Decretado el aislamiento social obligatorio, el confinamiento trajo consigo la necesidad del teletrabajo. Son muchas las ventajas que se asocian con el teletrabajo. Por ejemplo, la disminución de costos de contratación de personal calificado independientemente de su lugar de residencia. También es destacable el fomento de la creatividad, mejorando la sinergia de los recursos comunicativos e, incluso, el aumento de la productividad y la competitividad. En general, la implantación del teletrabajo “potencia el aumento de la productividad, lo cual permite garantizar la motivación laboral y propicia el reconocimiento del trabajo. Además, considera la incorporación de las tecnologías como instrumento de trabajo, y su incidencia en el aumento del rendimiento” (Dávila Morán et al., 2022, p. 403).

4.1. LA COMUNICACIÓN, UN PROCESO COMPLEJO

La implicación del individuo en las comunicaciones incrementa la eficacia de los mensajes. Los trabajos de Petty y Cacioppo (1983, 1986) y la revisión de sus conclusiones realizada por Cho (1999) ayuda a comprender algunos resultados de la relación entre el emisor y el receptor de la comunicación.

Según esta teoría, el nivel de implicación del receptor mientras está procesando el mensaje es muy relevante para determinar la ruta que va a seguir la comprensión de este y, por ende, la capacidad de que este sea aceptado. Petty y Cacioppo distinguen dos vías o rutas, que reflejan diferentes niveles de esfuerzo cognitivo por parte del receptor. Por un lado está la ruta central, fundamentada en la ponderación de elementos argumentales. Y, por el otro, la ruta periférica, que trabaja con asociaciones afectivas e inferencias simples de las claves utilizadas al crear el mensaje a emitir.

Se afirma que el cambio de actitud logrado por la vía central es más persistente y resistente a los argumentos y tiene una capacidad predictiva de la conducta mayor que el cambio producido a través de la vía periférica (Ayala y Hernandez, 2003). Cuando el nivel de implicación es alto, los usuarios siguen la ruta central y basa sus actitudes o decisiones en los argumentos del mensaje. En cambio, en niveles de implicación bajos los elementos adyacentes al mensaje cobran mayor relevancia. Los trabajos de estos autores llegan a las siguientes conclusiones:

- Si el mensaje contiene argumentos poderosos producirá un cambio mayor de actitud que si los argumentos son débiles o de corte afectivo.
- La repetición de los mensajes intensifica la persuasión si los argumentos son fuertes, pero la dificulta si son débiles.
- Los sujetos están más motivados a procesar más cuidadosamente los argumentos si estos son personalmente relevantes, esto es si se sentían implicados con el resultado de la comunicación, que si eran irrelevantes para ellos.
- Por último, el grado de responsabilidad personal en la evaluación de un mensaje produce efectos análogos a los de la implicación.

La emoción, cuando está bien dirigida y desplegada, actúa como un sistema de apoyo sin el cuál la razón no puede funcionar correctamente (Damasio, 2000), “aunque las emociones no sustituyen a la razón ni son capaces de decidir” (Moya, Blasco, & Molero, 2017, p. 15) por las

personas. Coincidimos en afirmar que “internet ha renovado el modo en el que se entienden ciertos aspectos de la comunicación como el receptor, el contexto o el propio consumidor” (Sanz-Marcos, 2019, p. 310). La llegada de los prosumidores (Toffler, 1980) que producen y consumen, también en comunicación, ha cambiado las reglas del juego. La “escucha activa de sus múltiples comunidades, gestionadas a través de diversas redes sociales, facilita el aprendizaje continuo y efectivo para la empresa sobre su entorno y su misma” (Smolak-Lozano, 2012, p. 306). Ya no es válido únicamente el objetivo de transmitir correctamente las ordenes de trabajo o los valores empresariales; ahora es necesario escuchar a los destinatarios de esos mensajes, sean estos trabajadores, proveedores o clientes. La red WhatsApp ha sido uno de los canales más implementados por las empresas debido a su utilización masiva a nivel personal por los empleados (Iniesta-Alemán y Mancho-de la Iglesia, 2020). A su vez, WhatsApp aprovechó la situación para mejorar los servicios ofrecidos a empresas de todo tamaño y sector para conseguir aumentar su fidelización.

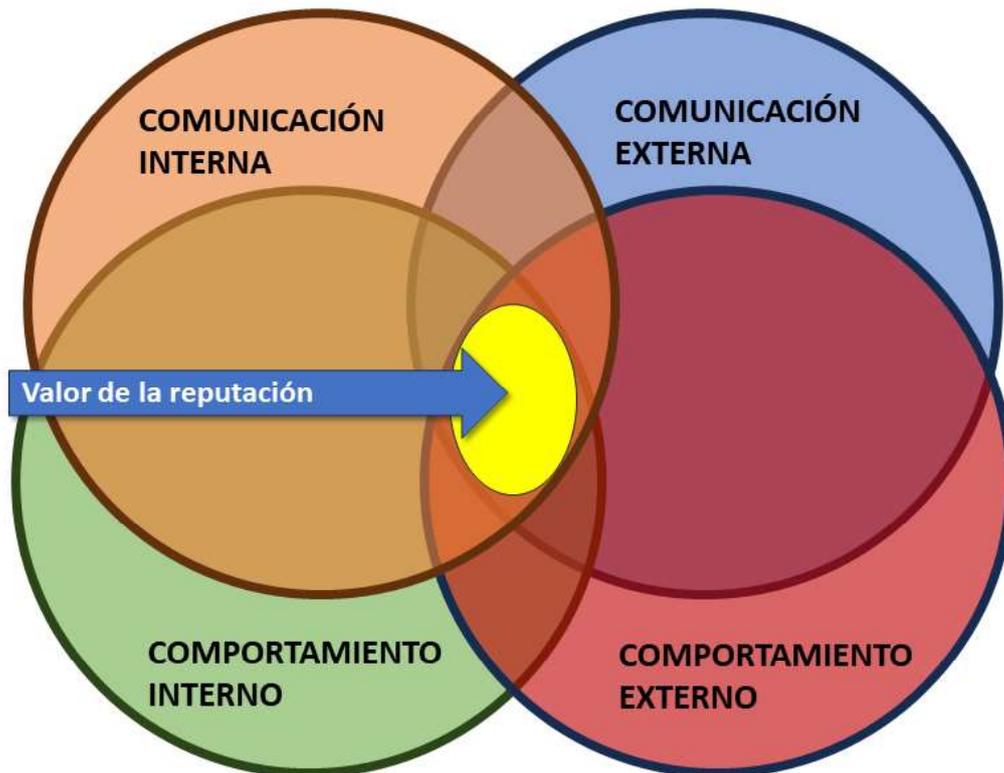
4.2. LA NECESARIA CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA

La confianza es el factor clave tanto en el intercambio del conocimiento de la organización (Davenport y Prusak, 1998), como en las transacciones empresariales (Kramer y Tyler, 1996; Mayer et al., 1995) o en la gestión de los equipos de trabajo (Martín y Peligros, 2009) contribuyendo a mayores niveles de innovación empresarial. También consigue un mejor aprendizaje pues aumenta el dialogo interno y favorece el compromiso (Ichijo et al., 2000).

Desde los años 90 del siglo pasado y coincidiendo con la llegada de lo que se dio en llamar nuevas tecnologías, se detecta una pérdida creciente de la confianza (Sánchez Moreno, 2019) en los procesos de comunicación de las empresas. A partir de esto, la notoriedad de una marca ya no es la principal fuente de confianza (Recolons, 2019) de una organización y esto hace más difícil medir los resultados de cualquier inversión en comunicación, incluso de la comunicación interna. La reputación es especialmente relevante en las relaciones comerciales B2B.

Tanto las características de la empresa vendedora (tamaño y reputación) como el intercambio de información confidencial y su voluntad de hacer algunas inversiones específicas, desempeñan un papel importante para el desarrollo de la confianza hacia la compañía [...] La confianza generada por los vendedores es transferible a la empresa (Matri et al., 2009, p. 71)

ILUSTRACIÓN 1. *La generación de valor de la reputación*



Fuente: elaboración propia en base a Ajder (2019)

La confianza debe ganarse poco a poco, en cada acción y en cada decisión. Y esa confianza se concreta en una reputación valiosa. El valor de la reputación, según Ajder (2019) es la conjunción de cuatro factores o decisiones empresariales estratégicas: la comunicación interna, la externa, su comportamiento interno y externo (ilustración 1).

Es decir, no es suficiente únicamente con comunicar de la mejor manera posible los planes y principios que guían la actuación de la empresa o entidad. Es imprescindible que estos se cumplan. Son los hechos observados por el receptor de la comunicación, quizá interpretados desde el punto de vista sugerido en la comunicación, los que formarán la

valoración que otorgue a la reputación. La marca y la reputación corporativa, creadas de esta forma en la mente de los trabajadores, proveedores y clientes, son las herramientas que consiguen una diferenciación que genere riqueza (Alloza, 2012).

Buscando las causas de la satisfacción de un cliente en un mercado industrial, se llegó a la conclusión de que hay un efecto significativo y positivo producido por la triada confianza, cooperación y comunicación. Además, hay una relación directa entre el nivel de satisfacción y el compromiso a largo plazo que mantiene con sus proveedores (Cambra, 2004). Compromiso y confianza (Bordonaba y Polo, 2004) son las variables básicas que, actuando conjuntamente como variables mediadoras, llevan a la cooperación entre cliente y proveedor.

Las bases de la construcción de la confianza están, por lo tanto, en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para las personas (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés) y después cumplirlos. Es un requisito fundamental que aquello que comunique una organización después (Alloza, 2012, p. 32) lo vaya a poder cumplir en la realidad.

La investigación sobre las emociones durante la toma de decisiones es un tema creciente a partir de la crisis económica del 2007, ya que esta creó unas “condiciones laborales en las que los individuos perciben que los recursos son limitados, lo cual a su vez los lleva a desarrollar comportamientos cada vez más egoístas” (Taberner et al., p. 111). Esta falta de confianza en la disponibilidad de los recursos incide en la forma en la que se relacionan las personas en un entorno laboral. Quienes han visto mermar su nivel de ingresos también pierden su capacidad de confiar (Fernández de Guevara et al. 2015). La sensación de vulnerabilidad que aparece en situaciones de riesgo (Moorman et al., 1992) hacen imprescindible la confianza en algo o en alguien. Cuando se dispone de una información perfecta y de la capacidad de procesar esta información (Gambetta, 2000) desaparece la desconfianza.

Las relaciones entre los diferentes públicos con los que se necesita comunicar son, cada vez, más complejas. “Los *stakeholders* están ahora interconectados, es un nuevo sistema ecológico de influencias que

afecta a percepciones y comportamientos” (Alloza, 2012, p. 30). Y esta mezcla de ideas, de información y de conversaciones que surge de la interconexión proporciona un nivel de innovación extraordinaria.

4.3. TELETRABAJO Y PANDEMIA, LOS EFECTOS EN LOS DIFERENTES MERCADOS

Dávila Morán y otros (2022) comprobaron que, en el caso de Perú, “la implementación y manejo de las TIC por parte del personal ha tenido muy buena aceptación, ayudando a mejorar la productividad” (p.408) y que “los trabajadores han visto su eficiencia mejorada con la implementación del teletrabajo” (p.409).

En Chile, ante una fuerte “división sexual del trabajo” (Arteaga-Aguirre et al., 2021, p. 17) las mujeres sufrieron doblemente la “doble presencia que se da en cualquier modalidad que lleve a cabo la trabajadora –teletrabajo total, teletrabajo mixto o modalidad presencial–. Esta presión y angustia laboral alcanza los mayores niveles cuando ejerce su profesión al 100% en régimen de teletrabajo (Boccardo y Andrade, 2020).

Un fenómeno similar recayó sobre las mujeres en México durante el confinamiento. El teletrabajo en las y los docentes universitarios, analizado por Solana-Villanuevay otros (2022), propició que, salvo en el aprendizaje de los menores o las compras necesarias para el hogar, fuesen las mujeres quienes soportasen la mayor carga de trabajo. Y no sólo en las tareas del hogar, que compartían con otras mujeres de la familia, sino que asumieron mayor carga en su trabajo remunerado que la que recayó en los docentes varones. Esta circunstancia redundó en “menos horas de sueño, y efectos en la salud mental, como estrés laboral, ansiedad y depresión, comparado con los docentes hombres” (p.208).

Si miramos hacia Colombia, el teletrabajo se considera una actividad informal en la que se vulneran los derechos de los trabajadores pues “existen evidencias de salarios más bajos y menos productividad que los formales” (Gutierrez y Anaya, 2017, p.212). Se reportan diversos trastornos provocados por el teletrabajo forzado por la pandemia, en especial los trastornos mentales que se originan por sobrecarga de tareas, largos periodos de trabajo ya que el “teletrabajador difícilmente

se desconecta del mundo laboral” (Tejada Becerra & Reyes Zuluaga, 2021, p.6) y la dificultad para relacionar familia y trabajo sin disponer, en muchos casos, de espacios exclusivos para cada fin.

Al llegar la pandemia, la mayor parte de quienes trabajaban por cuenta ajena en España no estaban bajo el manto de un convenio colectivo que regulase el teletrabajo. “Aunque desde el año 2017 ha tenido lugar un repunte del trabajo a distancia en España, la cifra de trabajadores y trabajadoras a distancia ha estado siempre muy por debajo de la media europea” (Fernández Collados, 2021, p. 408). Implantar un régimen de teletrabajo en las empresas era “un desafío para la sociedad y parecía algo inalcanzable con especial referencia a los países como España, donde la cultura presencial en el puesto de trabajo es muy radicada” (Bayón Pérez, 2020, p. 203). Esta circunstancia generó una inseguridad jurídica quedando al albur de las negociaciones individuales la regulación del régimen de teletrabajo en cada empresa. Seis meses pasaron desde la declaración del estado de alarma, en marzo de 2020, hasta que se puso en marcha el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

4.4. LA AVERSIÓN O PROPENSIÓN AL RIESGO EN LOS DIRECTIVOS

Una de las acusaciones que se han efectuado al sistema de teletrabajo es la pérdida de control sobre la información. Funcionarios y trabajadores acostumbrados a la presencialidad y a la seguridad que otros ejercían sobre los datos informatizados o físicos, difícilmente se podrían adaptar a que esa responsabilidad caiga sobre sus hombros.

Todo lo que hacemos deja una crecientemente importante huella digital, es decir, datos; tenemos la capacidad de rastrear y almacenar datos sobre casi todo. Pero el verdadero valor no reside en la gran cantidad de datos almacenados, sino en la capacidad para analizar estos vastos y complejos conjuntos de datos. (Aguilera Moyano y Baños González, 2017, pág. 6).

Se suele pensar que las grandes corporaciones son las únicas que necesitan de los buenos planes de comunicación interna. También existe el prejuicio de que, en las medianas y pequeñas, la comunicación es más sencilla puesto de el nivel de trato personal y asiduidad han facilitado

unos códigos comunicativos propios y eficaces. Asimismo, empresas implantadas en mercados locales, en poblaciones de pequeño tamaño, suelen pensar en su clientela como algo suyo, pensando que esa proximidad asegura la fidelidad.

El ser un mercado local proporciona una falsa sensación de seguridad puesto que, históricamente, no han sido atacados por las grandes empresas nacionales o internacionales ante la baja rentabilidad que ofrecen los clientes (empresas en este caso) locales. Sin embargo, esa situación de tranquilidad en la burbuja ha cambiado drásticamente con el fenómeno de la globalización y la introducción de la Inteligencia Artificial aplicada a la gestión eficiente de documentación. Son dos grandes amenazas que no parecen estar apreciando puesto que no se detecta la tan necesaria estrategia de mejora continua y de evolución tecnológica. (Iniesta-Alemán, 2020, p. 153)

Muchas empresas y entidades están guiadas por directivos que aceptan el riesgo como algo consustancial a la toma de decisiones. Estas personas en cargos directivos apuestan, inequívocamente, por un proceso de innovación constante van tomando ventajosas posiciones en el mercado. Y es que “el uso de estas convergencias tecnológicas favorece, estimula y promueve cambios en la comunicación humana social e interpersonal” (García García, 2006, p. 18) lo que incrementa la eficiencia de la comunicación interna. Otras empresas, por el contrario, van perdiendo paulatinamente competitividad por caer en una actitud de resistencia al cambio que les dificulta la incorporación de nuevas metodologías y canales de comunicación interna y externa.

Desde la perspectiva de la teoría de la difusión de las innovaciones ya enunciada por Everett Rogers (1962) identificaremos al primer tipo de directivos como los «innovadores» mientras que los segundos se identificarán, más bien, con los «rezagados». “En un mundo prácticamente sin fronteras y en constante evolución, llegar tarde a un cambio tecnológico supone, prácticamente, una quiebra anunciada” (Iniesta-Alemán, 2020, p. 129).

Los directivos más jóvenes, pertenecientes a la generación Y, (también llamados millenials, personas nacidas entre 1980 y 1995) a la que pertenecen los creadores de muchas de las tecnologías que hoy utilizamos, han adoptado el teletrabajo y los nuevos sistemas para la comunicación

interna con naturalidad. A menudo clasificados como «nativos digitales» disponen de sus propios recursos económicos y son compradores y usuarios habituales de los dispositivos electrónicos. Estas personas no parecen haber tenido especiales problemas al llegar el teletrabajo a sus rutinas laborales.

Sin embargo, aquellos directivos mayores, los *boomers* (nacidos en los años 60's), presentan una clara resistencia al cambio, pues mantienen una relación de amor-odio con las tecnologías actuales. Habiendo crecido en el seno de familias numerosas y estudiado en aulas saturadas de estudiantes, a estas personas les resulta inconcebible trabajar absolutamente aislados del resto del equipo profesional. Son extremadamente sociables y siempre buscan la forma de contactar con otras personas.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación era encontrar protocolos de comunicación interna aplicados con éxito por las empresas. No se han encontrado suficiente información que nos permita identificar este tipo de planificación. Básicamente, las empresas echaron mano de lo que su plantilla ya conocía a nivel personal: las redes sociales y servicios de mensajería.

En lo que coinciden Colombia, Chile, Perú, México y España es en lo mínimamente que estaba implantado el teletrabajo hasta llegar la pandemia. Y, además, coinciden en la tendencia a volver a los niveles anteriores a esta en cuanto la emergencia pasó. Tenemos en común una cultura de presencialidad muy difícil de erradicar, en el supuesto de que esto fuese deseable.

Si nos fijamos en el aspecto de género, comprobamos que las mujeres asumieron una mayor carga, tanto laboral como familiar, durante los periodos de confinamiento y teletrabajo obligado. Esto es reflejo de una cultura compartida que va caminando, quizá de forma excesivamente pausada, hacia la plena igualdad.

En cuanto a las diferencias por grupos de edad esta investigación concluye que no ha sido un factor relevante. La dificultad de la mayor parte de los

boomers para asumir la situación de aislamiento y los acelerados cambios en los protocolos de trabajo se compensó por su sentido del deber y su capacidad para seguir las instrucciones marcadas por la dirección.

El teletrabajo ha sido puesto a prueba en circunstancias extremas y ha salido victorioso. Demostradas sus ventajas e inconvenientes ha pasado, utilizando la denominación de la consultora Gartner, del pico de expectativas sobredimensionadas, pasando por el abismo de desilusión, a la rampa de consolidación de la tecnología. Todo ello nos acerca a la meseta de productividad y, en consecuencia, a una implantación global del teletrabajo en todas aquellas funciones y puestos que permitan su máxima eficiencia.

8. REFERENCIAS

- Ajder, M. (2019). The Ipsos Reputation Council.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-10/ipsos_reputation_council_report_2022_sixteenth_sitting.pdf
- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. (adComunica, Ed.)
Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación(3),
27-47.
- Arteaga-Aguirre, C., Cabezas-Cartagena, V., & Ramírez-Cid, F. (2021). Mujeres, teletrabajo y estrategias de cuidados en el contexto de pandemia en Chile. *Revista CS*, 35, 11-39. <https://doi.org/10.18046/recs.i35.4879>
- Ayala y Hernández. (2003). El análisis de contenido: el mensaje publicitario y los medios impresos. *Revista sobre temas de Educación, Educación Física, Actividad Física y Ciencias del Deporte y Salud Integral*
<http://www.efdeportes.com/efd57/conten2.htm>
- Bayón Pérez, j. Z. (2020). El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 183-207.
- Beltrán Flandoli, A., & Micaletto Belda, J. (2019). La llegada de un nuevo escenario y el nacimiento de un paradigma comunicativo. In L. Romero Rodríguez, & D. Rivera Rogel, *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas* (pp. 65-92). Pearson.
- Boccardo, G., & Andrade, V. (2020). Trabajar en tiempos de pandemia. *Trabajadoras y trabajadores de los Servicios Públicos en Chile. NODO XXI*. <https://www.nodoxi.cl/publicaciones/trabajar-en-tiempos-de-pandemia-en-chile/>

- Bordonaba, V., & Polo, Y. (2004). Relationships in franchised distribution system: the case of Spanish market. *The international review of retail, distribution and consumer research*, 14(1), 101-127.
<https://doi.org/10.1080/0959396032000154329>
- Cambra, J. (2004). Análisis de las relaciones proveedor-cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D.O.) vinícolas de Aragón. Tesis de doctorado, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Damasio, A. (2018). *La sensación de lo que ocurre: cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia*. Detino.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
<http://dx.doi.org/10.1145/348772.348775>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Castro Llaja, L., & Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 402-409. <https://bit.ly/3TOkDlq>
- De-Salas-Nestares, I., Martínez-Sáez, J., & Roca-Hueso, V. (2019). Los nuevos perfiles profesionales como elemento transformador de la industria publicitaria. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 10(2) 11-28.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2019.10.2.16>
- Fernández Collados, M. B. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del empleo*, 9(1), 377-409. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/957
- Fernández de Guevara, J., Pérez, F., & Serrano, L. (2015). Crisis económica, confianza y capital social. Fundación BBVA.
<https://www.fbbva.es/publicaciones/crisis-economica-confianza-y-capital-social/>
- Ferrari, C. (2008). tiempos de incertidumbre. Causas y consecuencias de la crisis mundial. *Revista de Economía Institucional*, 10(19), 55-78.
<https://bit.ly/47qVFMb>
- Gambetta, D. (2000). Can we trust trust? (D. Gambetta, Ed.) *Trust: making and breaking cooperative relations*, electronic edition, 213-237. *Sociology*.
<https://goo.gl/tv9kce>
- García García, F. (2006). De la convergencia tecnológica a la convergencia comunicativa en la educación y el progreso. *ICONO* 14 (7), 1-19.
<https://goo.gl/oEJPiu>

- Gutierrez Mesion, C. P., & Anaya Capone, R. (2017). Repercusión socioeconómica y jurídica del teletrabajo en Barranquilla 2014-2015. *Justicia*, 32, 197-213. <https://doi.org/10.17081/just.22.32.2912>
- Ichijo, K., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2000). Knowledge Enablers. In G. R. von Krogh (Ed.), *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge* (pp. 173-203). <https://doi.org/10.1177/1350507601321013>
- Iniesta-Alemán, I. (2020). Incidencia de los cambios tecnológicos en la comunicación corporativa de oficinas y despachos. In B. Pérez Calle, & E. Trincado Aznar (Eds.), *El pensamiento económico y empresarial en la era de la información* (1ª ed., Vol. 73 de la colección Comunicación y Pensamiento, pp. 129-156). Ediciones Egregius. <https://egregius.es/catalogo/el-pensamiento-economico-y-empresarial-en-la-era-de-la-informacion/>
- Iniesta-Alemán, I., & Badillo, M. (2021). El estudio de la comunicación en tiempos de la COVID19. *Comunicación Y Métodos*, 3(1), 3-8. <https://doi.org/10.35951/v3i1.113>
- Iniesta-Alemán, I., & Mancho-de la Iglesia, A. C. (2020). WhatsApp como canal de comunicación profesional. In B. Pérez Calle, & E. Trincado Aznar, *El pensamiento económico y empresarial en la era de la información* (Vols. Colección Comunicación y Pensamiento, 73, pp. 31-54). Editorial Egregius. <https://bit.ly/35AADwX>
- Iniesta-Alemán, I., & Sidorenko Bautista, P. (2023). The Impact of the Digital Era on Spanish-Speaking Social Audiences: A Systematic Review of Its Academic Literature. *Studies in Media and Communication*, 319-333. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i6.6225>
- Martín Rubio, I., & Peligros Espada, C. (2009). Análisis de evolución de la confianza en la industria del automóvil ¿Hemos llegado a la confianza identificativa? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 143-158. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60094-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60094-X)
- Matri Ben Jemaa, A., & Tournois, N. (2009). Toward A Trustful B To B Relationship. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 64-77. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n10p64>
- Mayer, R., Davis, J., & Schorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Journal*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayorga, S. (2019, agosto 22). La publicidad en la universidad española: pasado, presente y futuro. *El Publicista* <https://cutt.ly/UwdMK1x>

- Moorman, C., Zaltman, G., & Sechpande, R. (1992). Relationships between providers and users of Marketing Research. The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* (29), 314-328. <http://dx.doi.org/10.2307/3172742>
- Moya, I., Blasco, F., & Molero, V. (2017). El papel de las emociones en el proceso de toma de decisiones de compra en mujeres. Estudio realizado con Resonancia Magnética Funcional – fMRI. MKT, Asociación de Marketing de España. https://www.asociacionmkt.es/wp-content/uploads/2016/09/IMoya_FBBlasco_VMolero_Neuromarketing-ok.pdf
- Pérez-Rodríguez, A., Pérez Escoda, A., & Sánchez-López, I. (2019). De lo audiovisual a lo transmedia. Competencias para las nuevas narrativas de los prosumidores en el ecosistema digital. In D. Rivera-Rogel, & L. M. Romero-Rodríguez, *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas* (pp. 119-148). Pearson. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/739219.pdf>
- Petty, R., Cacioppo, J., & Schuman, D. (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 135-146. <https://doi.org/10.1086/208954>
- Kramer, R.M., & Tyler, T. R. (1996). *Whither Trust? in Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/trust-in-organizations/book4948>
- Recolons, G. (2019). *Employee Advocacy: El poder de los embajadores de marca de la casa*. Guillem Recolons. <https://guillemrecolons.com/producto/ebook-employee-advocacy-el-poder-de-los-embajadores-de-marca-de-la-casa/>
- Rogers, E. (1962). Diffusion of innovations. In Stacks, D.W., Salwen, M.B., & C. Eichhorn, K. (Eds.) *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203710753>
- Sánchez Moreno, M. (2019). Análisis de los perfiles profesionales en las webs de las agencias de publicidad en España. *adComunica Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 18, 87-100. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.6>
- Sanz-Marcos, P. (2019). Efectos de la transformación digital en la empresa publicitaria de la Comunidad Valenciana. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (18), 309-312. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.17>

- Smolak-Lozano, E. (2012). Gestión estratégica de Relaciones Públicas 2.0: Estrategia de visibilidad en las redes sociales en la gestión de reputación. Propuesta de un modelo integral de evaluación de Relaciones Públicas en las redes sociales. In M. T. Alvarado, VII Congreso Internacional De Relaciones Públicas “Investigación Y Relaciones Públicas” (pp. 274-308). AIRP.
https://www.academia.edu/75595329/VII_Congreso_Internacional_De_Relaciones_P%C3%BAblicas_Investigaci%C3%B3n_y_Relaciones_P%C3%BAblicas
- Solana-Villanueva, N., De los Heros-Rondenil, M., & Murillo-López, S. (2022). Efectos de la pandemia en el trabajo de cuidados: el caso de las y los docentes universitarios tabasqueños que trabajaron desde el hogar. Apuntes. Revista De Ciencias Sociales, 49(92), 183-214.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.92.1564>
- Taberero, C., Arenas, A., Cuadrado, E., & Luque, B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza fomentando la eficacia colectiva. Papeles del Psicólogo, 35(2), 107-114. <http://www.papelesdelpsicologo.es>
- Tejada Becerra, C. C., & Reyes Zuluaga, L. F. (2021). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 11(2), 38-45. <https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2021.6553>
- Toffler, A. (1980). The third wave, selected excerpts. William Morrow and Company, INC. https://ia801200.us.archive.org/9/items/TheThirdWave-Toffler/The-Third-Wave_-_Toffler.pdf
- Vidal Beneyto, J. (1979). Alternativas populares a las comunicaciones de masas. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Wilkins, L., & Christian, C. (2009). The handbok of Mass Media. Routledge