

CAPÍTULO 7

Comunicación y ética empresarial en medio de la crisis del covid-19³²

Communication and business ethics in the middle of the covid-19 crisis

PhD. Lorena Retamal Ferrada

© <https://orcid.org/0000-0001-5714-1507>

✉ lorenaretamal@ucsc.cl

Universidad Católica de la Santísima
Concepción, Chile

Melita Vega

© <https://orcid.org/0000-0002-6501-4011>

✉ mvvega@uazuay.edu.ec

Universidad del Azuay, Ecuador

PhD. Caroline Ávila

© <https://orcid.org/0000-0003-4514-4860>

✉ cavila@uazuay.edu.ec

Universidad del Azuay, Ecuador

Ana María Durán

© <https://orcid.org/0000-0003-0887-2754>

✉ aduran@uazuay.edu.ec

Universidad del Azuay, Ecuador

PhD. Jaime Alberto Orozco Toro

© <https://orcid.org/0000-0002-8152-7474>

✉ jaime.orozco@upb.edu.co

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

³² Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación *Indicador de convergencia entre comunicación y sostenibilidad y experiencias de gestión en el contexto de la pandemia por COVID-19. Estudio empírico en empresas de Ecuador, Chile y Colombia*, (Ref. 2020-0183) financiado por las Universidades del Azuay, Ecuador, Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, Universidad Católica de la Santísima Concepción de Chile.

Cita este capítulo / Cite this chapter

Retamal Ferrada, L.; Ávila, C.; Orozco Toro, J. A.; Vega, M. & Durán, A. M. (2023). Comunicación y ética empresarial en medio de la crisis del covid-19. En: Gutiérrez Atala, F. y Muñoz Joven, L. A. (Eds. científicos). *Ética y moralidad en los medios de comunicación: investigaciones y propuestas* (pp. 195-224). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.



Resumen

Investigaciones previas demuestran que la crisis ocasionada por COVID 19 ha acarreado grandes cambios en las empresas, uno de ellos el de comunicar, no solo sobre las actividades laborales en momentos de confinamiento, sino también educar y persuadir sobre conductas de prevención ante el COVID-19. El propósito de este estudio es describir las actividades de comunicación estratégica relacionadas con las acciones ejecutadas durante la pandemia, los criterios con los que se priorizaron contenidos, las campañas de educomunicación y los recursos tecnológicos que implementaron las grandes empresas latinoamericanas. La investigación se realizó a través de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas, aplicadas a una muestra de nueve empresas de Ecuador, Colombia y Chile. El procesamiento de datos se efectuó a través del análisis de categorías, nubes de palabras y árboles conceptuales, apoyados en el software NVivo. Los resultados evidencian que en el momento de afrontar una situación en la que estaba en riesgo la vida, las empresas priorizaron la salud de los colaboradores y grupos involucrados, ejercieron su responsabilidad social en distintos ámbitos más allá de lo planificado, fortaleciendo su gestión con los medios de comunicación al enfatizar sus alianzas estratégicas con otras organizaciones y definiendo embajadores para asegurar una distribución de mensajes basados en fuentes creíbles. De esta manera, dieron espacio al diálogo y la retroalimentación con sus *stakeholders* a través de diversos canales para satisfacer sus necesidades, lo cual es compatible con un comportamiento ético y responsable.

Palabras clave: Comunicación estratégica, ética empresarial, educomunicación, Covid 19.

Abstract

Previous research shows that the crisis caused by COVID 19 has brought about great communication changes in companies, including the mandate to communicate not only about work activities in

times of confinement, but also to persuade and educate their publics about prevention behaviors. The purpose of this study is to describe the strategic communication activities carried out by large Latin American companies during the pandemic, the criteria with which content was prioritized, and the educommunication campaigns and technological resources implemented. The research was conducted through a qualitative methodology based on semi-structured interviews with a sample of nine companies from Ecuador, Colombia and Chile. The data was processed through the analysis of categories, word clouds and conceptual trees with the support of the NVivo software program. The results show that when faced with a life threatening situation, the companies prioritized the health of their workers and affected groups. They practiced social responsibility in different areas beyond what was planned, strengthened their media management by emphasizing strategic alliances with other organizations, and defined ambassadors to ensure the dissemination of messages based on credible sources. In this way, the organizations paved the way for dialogue and feedback with their stakeholders through various channels to satisfy their needs, which is compatible with ethical and responsible behavior.

Keywords: Strategic communication, business ethics, educommunication, covid 19.

Introducción

Los gobiernos de América Latina y el Caribe han efectuado distintas acciones para mitigar las consecuencias de la pandemia. Inicialmente, la implementación de las medidas de distanciamiento físico necesarias para controlar la transmisión del virus, entre las que se incluyeron la suspensión de actividades no esenciales y la implementación de cuarentenas; adicionalmente, restringieron e incluso paralizaron significativamente la actividad económica. Esto comenzó a revertirse con la puesta en marcha de la vacunación. Al comienzo de la crisis, se priorizó enfrentar las consecuencias de la emergencia ex-

pandiendo las capacidades hospitalarias críticas (camas de unidades de cuidados intensivos, ventiladores y personal, entre otras). Posteriormente, se otorgó mayor importancia al primer nivel de atención de salud, al implementar medidas de salud pública básicas asociadas a la prevención; en particular, de testeo, trazabilidad y aislamiento (CEPAL, 2022).

Estos cambios y la puesta en marcha de diferentes políticas para controlar la pandemia significaron un enorme desafío para las empresas, pero en general para la sociedad global, por su fuerte impacto sanitario, social, económico, ambiental y, por supuesto, comunicacional. En este sentido, se coincide con Xifra (2020) que la crisis por COVID-19 no tiene precedentes, pues rompe con los modelos de comunicación corporativa de crisis que se tenían hasta el momento. Por consiguiente, atender las preocupaciones éticas durante esta crisis no es solo un imperativo moral, sino que es esencial para generar confianza pública en las autoridades (Guttman & Lev, 2021). De igual manera, la forma en que las empresas responden y se comunican con los *stakeholders*, en especial frente a la variedad de problemas en el marco de la crisis, tendrá repercusiones tanto en sus públicos internos como externos. Una de las variables que incide en aumentar la incertidumbre es la “infodemia”, entendida como “la epidemia de información asociada con miedo, especulación y rumores, amplificada y transmitida rápidamente por las modernas tecnologías de la información y que afecta negativamente a la sociedad” (Arroyo-Sánchez, Cabrejo & Cruzado, 2020, p.1).

En esta línea, la comunicación se convierte en un eje clave para enfrentar la crisis y la incertidumbre, a través de mensajes claros, simples y apropiados, que permitan responder a las necesidades de los diversos grupos de interés (Gómez, 2017; Malecki, Keating, Safdar, 2021). Es por esto por lo que la comunicación cumple una función imprescindible en todas las etapas de una pandemia. Desde el momento en que se declara oficialmente, los gobiernos, los medios de comunicación e incluso las organizaciones, enfrentan el desafío de informar al público sobre el riesgo de la enfermedad y alentar a las personas a adoptar prácticas de mitigación. Esto genera preocupaciones éticas

porque los esfuerzos por la mitigación a menudo involucran cambios significativos en el estilo de vida de las personas, afectan sus medios de vida e infringen su libertad de movimiento y privacidad (Gostin, Friedman & Wetter 2020, citado en Guttman & Lev, 2021).

Frente a cambios e impactos sin precedentes las empresas han tomado medidas extraordinarias para garantizar el suministro continuo de bienes y servicios esenciales, redirigiendo la producción para fabricar productos de protección y equipos de salud (OCDE, 2020). Dichas medidas han tenido que ser acompañadas de acciones estratégicas de comunicación, las cuales están encaminadas a mantener a los grupos de interés al tanto de los cambios que se dan en la organización, y muy especialmente, en la construcción de una comunicación ética que establezca vínculos entre la empresa y sus diferentes *stakeholders*.

En el marco de la comunicación interna de crisis, Mazzei & Ravazzani (2015), proponen *Internal crisis communication strategies: a multi-dimensional model*. Este modelo considera un conjunto de estrategias (transparencia, cohesión, evasión, activación de conductas, infraudulización) a partir de objetivos y contenidos. En relación a los objetivos de la comunicación interna de crisis, estos pueden operar a nivel cognitivo, afectivo o conductual. En lo que respecta a contenidos de la comunicación interna de crisis estos pueden ser informativos, de identificación, y fáctico.

Fontrudona y Muller (2020) explican tres motivos por los que las empresas socialmente responsables deben esforzarse por permanecer íntegras en un contexto de crisis como el del COVID-19: primero, porque cualquier “apagón ético” en estas circunstancias conlleva un coste en el corto, medio y largo plazo (Corporate Excellence, 2020; Fontrudona & Sanz, 2015); segundo, por coherencia interna con los principios y compromisos libremente adquiridos, traducidos en gran medida en atender las necesidades de todos los grupos de interés (WEF, 2020); pero, sobre todo, porque un contexto de crisis como el presente también representa una oportunidad para el cambio (Courtice, 2020).

Comunicación desde la ética empresarial

La ética empresarial ha venido cobrando cada vez más importancia, en especial, porque los grupos de interés de las organizaciones están cada día más enfocados en evaluar las actuaciones éticas de todo tipo de organización. Este factor ha permitido que muchos teóricos realicen investigaciones, desde la perspectiva de la ética, especialmente en empresas de productos y servicios, y en medios de comunicación (Cortina, 2005; Garay & Sánchez, 2006; Tascón, 2008; Ramiro, 2009; Mercader, 2010; Kampf, 2014; Carmen, 2017; Lebouc, 2021). Algunos de estos autores se decantan por la ética empresarial como una nueva corriente en la gestión de marca, otros la consideran una vía para mejorar la imagen y la reputación corporativa, e incluso hay quienes la consideran como un conjunto de acciones que cumplen la función de un *lavado de cara* (Ramiro, 2009).

La comunicación ética de las empresas se debe convertir en un eje de toda acción diaria, y no ejecutarse a manera de hechos aislados, más del lado de las políticas de la Responsabilidad Social Corporativa de las instituciones. No se deben confundir las acciones éticas de las empresas con actividades que buscan generar beneficios al valor de marca o a la imagen y reputación corporativa (Cortina, 2006; Garay & Sánchez, 2006; Stoll, 2008; Tascón, 2008; Ramiro, 2009; Doane, 2010; Mercader, 2010).

Antes de la pandemia ocasionada por el COVID-19, muchos investigadores consideraban que algunas empresas que implementaban acciones de comunicación para mostrar sus propuestas sociales o de sostenibilidad, no lo hacían solo desde la transparencia o desde la ética, sino desde la “Cosmética de los negocios” (Ramiro, 2009), o desde el “Business ethics” (Mercader, 2010). Esta idea de la comunicación de la sostenibilidad o de las acciones sociales de la empresa como una vía a mejorar la reputación corporativa (Cortina, 2006; Ráfols, 2007), ha comenzado a ser reevaluada, especialmente porque las empresas han entendido la importancia de la comunicación ética y la relevancia de

la educomunicación, como fundamento en la relación y el vínculo transparente con los grupos de interés.

La educomunicación como vínculo con los *stakeholders*, ha sido posible gracias a la proliferación de nuevos dispositivos y de la diversificación de medios de comunicación (asociados a las TIC), al cual tienen alcance inmediato todo tipo de empresas. Esta condición ha permitido que las organizaciones puedan establecer una comunicación directa con sus diversos grupos de interés. En estos casos las empresas han desempeñado el rol de medios de comunicación, asociándose en ocasiones a procesos de alfabetización mediática (Trejo-Quintana, 2017); igualmente, han tenido la posibilidad de empoderar a sus públicos en nuevos contextos comunicativos (Gozálvez & Contreras-Pulido, 2014; Gómez & Marta-Lazo, 2015). Lo relevante en este caso para las empresas, ha sido que ante las vicisitudes que trajo consigo la pandemia del COVID-19, debieron volcarse a generar estrategias de comunicación que les permitieran educar a los *stakeholders* en aspectos esenciales para sobrellevar los efectos de la crisis sanitaria mundial (Mateus, Andrada, González-Cabrera, Ugalde & Novomisky, 2022).

Comunicación ética en tiempos de pandemia

Muchas compañías han implementado acciones éticas como parte de su devenir y de su comportamiento empresarial, como un deber ser o como parte de su propia filosofía. Otras empresas han sabido justificar parte de su comportamiento ético con las acciones de responsabilidad social o de sostenibilidad (en el marco de la triple cuenta de resultados económicos, sociales y ambientales). La responsabilidad social, acompañada del poder que tienen hoy en día los *stakeholders*, también ha permitido que las empresas cambien sus estrategias de gestión y de comunicación. Por ejemplo, hace algunos años la mejor manera que tenía una compañía de solucionar sus problemas era optando por la decisión que menores costes económicos le ocasionara (Cortina, 2006); en esta posición no mediaban consideraciones de tipo ecológico o social. Sin embargo, la idea de Ráfols (2007), de la ne-

cesidad de ser una empresa ética en vez de hacer ética en la empresa comenzó a cobrar mayor vigencia en medio de la pandemia generada por el COVID-19.

La pandemia ocasionó un sinnúmero de cambios en todos los aspectos de la vida de las personas, al igual que en el comportamiento empresarial. Si bien hay autores que consideran que a pesar de la pandemia las organizaciones no han variado significativamente sus acciones estratégicas en materia de comunicación de las acciones éticas y de RSC (Zeler, Oliveira & Triano, 2022), otros investigadores asumen posturas diferentes, que van en consonancia con las nuevas dinámicas de la comunicación ética en medio de la pandemia:

- a) una comunicación ética que dejó de lado los objetivos económicos y se dirigió a concientizar a las personas sobre nuevos estilos de vida, como la desinfección de las manos, la distancia social y el uso de las mascarillas (Prieto, 2020).
- b) medios de comunicación y redes sociales que tienen un papel preponderante en la forma en que dan a conocer de la evolución de la pandemia y de los avances hacia su erradicación (Aleixandre-Benavent, Castelló-Cogollos & Valderrama-Zurián, 2020).
- c) la importancia que para las empresas tiene, en plena pandemia, la gestión de una comunicación ética, que mejore las relaciones de confianza con los públicos (Xifra, 2020).
- d) las consecuencias sociales tan relevantes que genera en los públicos una comunicación rápida, ética y efectiva (Silva-Torres, Martínez-Martínez & Cuesta-Cambra, 2020).
- e) investigaciones que demuestran que existen unas fuentes de información más creíbles, como lo son las que generan las organizaciones, las autoridades oficiales, el personal sanitario y los medios de comunicación (Losada, Rodríguez & Paniagua, 2020).

f) que las herramientas de comunicación interna y externa se han visto ampliadas para hacer frente a la pandemia y se han creado nuevos contenidos adaptados a los diferentes públicos con el objetivo de mantenerse como fuente fiable de información (Castro & Díaz- Morilla, 2020).

g) una comunicación durante la crisis ocasionada por la pandemia que determine la relación tanto con públicos internos como externos con el objetivo de generar confianza, credibilidad y contribuir a la resolución de una situación problemática (Acevedo, 2020).

Como lo demuestran algunas de las últimas investigaciones realizadas, las empresas han tenido que cambiar su gestión comunicativa, convirtiéndose en organizaciones con una visión de cambio social, de instituciones que propenden por la salud y el bienestar de sus *stakeholders*, y que le han abierto un espacio a una comunicación ética basada en la confianza.

Metodología

Con el objetivo de estudiar la repercusión que ha tenido la pandemia en los procesos de comunicación y de sostenibilidad que desarrollan las empresas grandes en Ecuador, Colombia y Chile, se realizó una investigación cualitativa, de carácter descriptivo a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los encargados de comunicación en empresas de sectores económicos, cuyas actividades se consideran estratégicas para el desarrollo de la sociedad durante la pandemia (alimentos y bebidas, comercio de bienes de primera necesidad, minería y petróleos, energía, economía y finanzas).

La muestra fue seleccionada de las empresas ubicadas entre las 100 más importantes del país, que participaron en una investigación preliminar de tipo cuantitativa, sobre las estrategias y prácticas de comunicación para la sostenibilidad de grandes empresas en Ecuador, Colombia y Chile (Durán, Vega, Matus, Orozco-Toro & Ávila, 2021).

Se escogieron tres empresas por cada país en estudio, para aplicar un total de nueve entrevistas (Ver tabla 1).

Tabla 1. Empresas en estudio.

PAÍS	EMPRESA	SECTOR	ACTIVIDADES
CHI 1	SDC	TERCIARIO	Comercio (retail mejoramiento de hogar)
CHI 2	CLB	SECUNDARIO	Energía
CHI 3	WMT	TERCIARIO	Comercio (retail supermercado)
COL 1	NCH	SECUNDARIO	Alimentación
COL 2	EPT	PRIMARIO	Petróleo
COL 3	IGN	SECUNDARIO	Energía
ECU 1	RSL	PRIMARIO	Petróleo
ECU 2	CON	SECUNDARIO	Manufactura
ECU 3	CEL	SECUNDARIO	Energía

Nota: Para resguardar la confidencialidad, a las empresas participantes del estudio se les asignó un código.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario semiestructurado elaborado con base en el *Modelo de Convergencia de Comunicación y Sostenibilidad* de Durán & Mosquera (2016). Las categorías identificadas por este instrumento reconocen las actividades y orientaciones estratégicas en Comunicación y Sostenibilidad, subdivididas en cinco componentes cada uno. A su vez, a partir de la percepción de los comunicadores en relación a la gestión de la comunicación institucional y de crisis/riesgo que desarrollaron las empresas durante la pandemia, y producto del análisis e identificación de patrones, se señalaron en primer lugar categorías basadas en las preguntas del cuestionario, y luego se registraron categorías emergentes. Para el presente estudio, se utilizaron para el análisis de contenido la Ges-

ción de Crisis con énfasis en la prioridad en salud, las estrategias de comunicación y las adaptaciones tecnológicas junto con las campañas de educomunicación.

Las entrevistas se realizaron entre mayo de 2021 y febrero de 2022, con una duración promedio de 45 minutos. El contenido transcrito fue ingresado a la plataforma NVivo para su respectiva codificación. El análisis se realiza a partir de la clasificación de las categorías relevantes para el estudio, identificación de términos frecuentes y ramificaciones.

Los resultados permiten comprender el impacto de la pandemia en la comunicación empresarial, la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad, notándose una adaptación al uso de canales virtuales de comunicación tanto con públicos internos como externos.

Resultados

La información recogida permite comprender que las primeras decisiones empresariales tomaron en consideración la salud de sus colaboradores y el servicio esencial que brindan en el contexto de la emergencia sanitaria. Esa decisión marcó la estrategia de comunicación tanto en los objetivos como en los contenidos informativos y persuasivos. Herramientas de la educomunicación y el aprovechamiento de recursos tecnológicos permitieron que, de alguna manera, el rol de informar, educar y persuadir, que habitualmente tienen los medios de comunicación, en el contexto de la pandemia sea compartido por las empresas, sobre todo para hablar de bioseguridad. Cuando las empresas hablan de esa primera decisión, se identificaron públicos prioritarios: El de sus colaboradores, en primera instancia, y posteriormente los que se relacionan en el ámbito de su gestión (comunidades, proveedores, y sociedad en general).

Figura 1. Frecuencia de palabras vinculadas a prioridad en salud.



Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en la nube de palabras que para las empresas en estudio el foco estuvo centrado en *trabajadores*, *personas*, *salud*, *nosotros*. En este marco podemos identificar en las estrategias de comunicación dos elementos: los objetivos y los contenidos. Con respecto a los objetivos estos se relacionan con lo cognitivo, afectivo y conductual; mientras que, los contenidos se expresan en lo informativo, identificación, y fáctico (Mazzei & Ravazzani, 2015).

Primero presentaremos los resultados en relación a los objetivos de la estrategia de comunicación y luego nos referiremos al contenido de dicha estrategia.

Objetivos de la estrategia de comunicación

En lo que respecta a los objetivos cognitivos tienden a reducir la incertidumbre mejorando así la sensación de seguridad. En este contexto, la persuasión se volvió una estrategia de comunicación: “Había no solo que informar sino persuadir y hacerles [a los trabajadores] sentir que debían estar en paz y que nosotros nos preocuparíamos de

su estabilidad y de su salud al igual que la de sus familias”, comentó el responsable de comunicaciones de la empresa CON (Ecuador). “Al volver era importante inculcar el uso obligatorio de la mascarilla, el distanciamiento y demás. Inicialmente teníamos que informar todo un protocolo de ingreso, en el que tenían que llenar un cuestionario, tomarse la temperatura y pasar por un túnel de desinfección, todo lo cual era nuevo”.

Los objetivos afectivos están dirigidos a aumentar la identificación y confianza con la organización, creando un sentido de pertenencia. Para la gestión de comunicación interna de crisis es fundamental tanto el rol de las jefaturas y/o líderes responsables de generar las condiciones laborales y fortalecer el compromiso de los colaboradores (Dhanesh & Duthler, 2021) para el desarrollo de las funciones propias de cada organización, como el desempeño de los trabajadores quienes pueden actuar como comunicadores activos antes, durante y después de una crisis (Frandsen & Johansen, 2011; Heide & Simonsson, 2019; Heide & Simonsson, 2021). En este sentido, se observa un esfuerzo concentrado en difundir un mensaje de confianza respaldado por los altos mandos de la organización. En el caso de SDC (Chile) se refleja en lo siguiente: “El objetivo es evidentemente cuidar a las personas, salvar a la organización, pero no de cualquier manera incluso en crisis y lo reafirmó así el directorio, el gerente general y el equipo directivo”, [...] es más en crisis es donde más se debe relevar eso hay que poner arriba de la mesa “la calidad de empresa que hemos venido construyendo”.

En relación a los objetivos conductuales apuntan a mantener el compromiso de los empleados en sus roles y la colaboración para superar la crisis. En el caso de las organizaciones del sector energía, el enfoque de comunicación fue de compromiso y el deber ético profesional de garantizar el continuo suministro de servicios esenciales. “... en nuestras centrales nunca hubo nadie en confinamiento, porque las centrales son un servicio esencial, no pueden parar la generación de energía,” comentó la encargada de comunicaciones de la empresa IGN (Colombia). Si bien se realizaron algunas reacomodaciones de

funciones para precautelar la seguridad, la empresa no implementó un programa para una población vulnerable, algo que sí se dio en otras organizaciones. En el caso de CON (Ecuador), “el departamento médico no paró nunca...mientras la planta que normalmente trabaja en tres turnos tuvo que parar.”

Las empresas NCH (Colombia) y WMT (Chile), continuaron con sus funciones y procesos productivos para seguir abasteciendo a sus países. Sin embargo, priorizaron el cuidado de sus trabajadores y también de sus públicos externos. “...lo hacemos cuidando nuestra gente que son nuestra prioridad, que eso está en la prioridad número uno [...] primero nuestra gente y el cuidado de ellos,” comentó la encargada de comunicaciones de NCH. Por su parte, WMT (Chile) recalcó su rol de ser un ente informador “[...] del día uno [...] nosotros tenemos un rol de informarles, ir contándole todos los cambios que empezamos a hacer desde el día uno en materia de cuidado a nuestros colaboradores, de cuidado en cada uno de nuestros locales, de tal forma de darle seguridad y tranquilidad a ellos cuando fuesen a comprar.

Contenido de la estrategia de comunicación

En lo que respecta al contenido de la estrategia podemos precisar que el contenido informativo incluye mensajes tranquilizadores y explicativos que describen la situación existente y explican las estrategias y políticas organizacionales para enfrentar la situación. En el caso de CEL (Ecuador), se activó el plan de gestión de crisis desde el inicio de la emergencia, ejecutando varias estrategias y acciones externas e internas para proteger la salud de sus trabajadores.

Mientras que el contenido de identificación considera mensajes que comunican la cultura y la identidad de la organización para motivar a los empleados y fomentar la identificación con la organización. La empresa CLB (Chile), al hablar de cultura, hace referencia a sus hábitos y sus valores empresariales (integridad, innovación, pasión,

colaboración, excelencia) en la toma de decisiones para brindar alternativas y planes para no solo proteger a los trabajadores, sino para dar continuidad al negocio a través de teletrabajo. Los encargados de comunicaciones de ETP (Colombia) comentaron, “Tenemos un principio cultural que dice que primero está la vida, entonces siendo coherentes con esto el mensaje debía cubrirnos a todos.”

Finalmente, el contenido fáctico consiste en actos y hechos para enfrentar la situación, signos tangibles de que la organización está asumiendo la responsabilidad y va más allá de la retórica. Entre los actos comunes entre las organizaciones entrevistadas fue la implementación de telemedicina gratuita para los trabajadores, asesoría psicológica y la priorización del teletrabajo, sobre todo para personas en foco de riesgo o estado de vulnerabilidad.

En el caso de la empresa CEL (Ecuador), las acciones que implementó fue realizar cuarentena previa al ingreso de personal a sus actividades de turno, telemedicina para la detección oportuna de casos COVID-19, campañas de desinfección y medidas de bioseguridad, control médico diario de los trabajadores y contratistas; servicios de comedor con restricciones en horarios y protocolos de ingresos y un plan de vacunación. Por su parte, la empresa RSL (Ecuador) realizó la entrega semanal de mascarillas al personal y abastecimiento de dispensadores de alcohol de gel, así como también pruebas de antígenos, PCR y otras pruebas rápidas para empleados y contratistas. Para el personal en modo teletrabajo, la organización entregó insumos necesarios de trabajo como sillas ergonómicas, equipos de computación y un valor mensual por uso de internet. En EPT (Colombia), hubo mención de medidas anticipadas de protección para algunos trabajadores con antecedentes de enfermedades particulares.

Entre estas acciones educomunicativas, las organizaciones también vieron la necesidad de sumar sus esfuerzos a los medios de comunicación tradicionales para ayudar a sus trabajadores a despejar el ruido producido durante la crisis. “Fíjate que cuando pasan este tipo de desastres una de las cosas más afectadas es la posibilidad del ciudadano de recibir información concreta de donde puede recibir algún tipo de beneficio o ayuda, porque todos los distintos actores tratan de ofrecer ayuda al mismo tiempo”, comentó la encargada de comunicaciones de la empresa EPT (Colombia).

Los autores Arroyo-Sánchez, Cabrejo & Cruzado (2020) definen el término infodemia como “la epidemia de información asociada con miedo, especulación y rumores, amplificada y transmitida rápidamente por las modernas tecnologías de la información y que afecta negativamente a la sociedad”. Desde esta perspectiva, sin duda las empresas asumieron un rol clave a través de sus distintos medios para desmitificar rumores y aclarar la gran cantidad de información proveniente de diferentes fuentes. Como ejemplo, la empresa ecuatoriana CON decidió desarrollar y mantener una sección web permanente de “tips” (consejos) y otra sobre mitos para ayudar a los trabajadores a diferenciar “que era verdad y qué no entre todas las cosas que dice la gente o que se pasan en las redes sociales”.

Alianzas con expertos y adaptación de campañas

Para brindar objetividad e información basada en hechos que pueda generar conocimiento y diálogo, los medios de comunicación deben apoyarse en expertos independientes. Al sumar sus esfuerzos en la consecución del objetivo común de orientar a la población sobre normas de bioseguridad, las organizaciones entrevistadas tomaron acciones concretas para asegurar la credibilidad de sus mensajes. En este contexto, y ante la necesidad de voceros fiables durante la crisis sanitaria (Xifra, 2020), nacieron actividades como programas radiales, mensajes digitales, reuniones virtuales, jingles y videos difundidos por WhatsApp y redes sociales en colaboración con asociaciones

de seguridad, expertos médicos y otros especialistas científicos que se ubican en los niveles más altos de la llamada “jerarquía de credibilidad” de las fuentes de información (Harjuniemi, 2021)

Varias organizaciones dirigieron esfuerzos hacia la búsqueda de embajadores conocidos a nivel local para ayudar a difundir mensajes de bioseguridad, buenas prácticas de salud y, a su vez, validar sus acciones como empresa. La empresa chilena WMT se alió estratégicamente con un médico reconocido por sus apariciones televisivas durante la pandemia para fortalecer el mensaje corporativo de “Tómalo en serio” en cuanto a medidas de bioseguridad. “...dijimos busquemos un embajador de la pandemia que ha estado súper activo, que es reconocido para que comunique, informe todas las medidas que estamos tomando como compañía...y además invite a cada uno de los colaboradores a vacunarse, a la importancia del uso de la mascarilla y cada una de las medidas que nosotros hemos tomado como compañía internamente”. Por su parte, la empresa ecuatoriana CON creó un programa denominado “Los médicos te informan” que brindaba a sus trabajadores indicaciones sobre cómo relacionarse con su burbuja social, el correcto uso de la mascarilla y lavado de manos, la importancia de la vacuna, así como también la desmitificación de rumores.

Además de difundir mensajes de buenas prácticas de bioseguridad y prevención, los espacios creados por las organizaciones también enfocaron el área de salud mental.

La empresa chilena CLB comparte que realizaron tours virtuales por todo el país con especialistas para hablar sobre los efectos de la pandemia en la salud y cómo este proceso de trabajar con embajadores les permitió profundizar sus alianzas estratégicas. “Trabajamos con la Asociación Chilena de Seguridad [...] se profundizó esa relación muchísimo, porque ellos tienen especialistas, gente que nos permitió traspasar ese conocimiento a nuestros trabajadores y contratistas”.

Varias organizaciones entrevistadas, en especial aquellas en el sector de energía como IGN (Colombia) y CEL (Ecuador), ya contaban con

campañas de seguridad y salud laboral bien establecidas, las cuales, con la llegada de la pandemia, adoptaron un nuevo sentido. “Cuando nos referíamos a esa campaña de “Prevenir es vivir” se trataba de un tema de cuidado por la vida [...] específicamente, todo lo relacionado con cuidado por la vida se volcó por completo a COVID 19 en el año 2020,” comenta la encargada de comunicaciones de IGN (Colombia). De la misma manera, la empresa colombiana NCH, que tenía como slogan “Me cuido por mí, me cuido por mi familia, me cuido por mis compañeros” en su campaña sombrilla de seguridad industrial, a la llegada de la pandemia, agregó el mensaje “me cuido por mi comunidad” para reflejar un mensaje de cuidado comunitario.

Públicos secundarios y evolución de mensajes

Si bien el público principal de las campañas de educomunicación en las empresas eran los trabajadores y sus familias en las fases iniciales de la pandemia, también se notó la preocupación por los públicos secundarios relacionados con el ámbito de gestión como proveedores, contratistas y la sociedad en general. La empresa EPT (Colombia) definió como objetivo principal al inicio de la pandemia educar a sus trabajadores como grupo de interés principal. Luego, pusieron su atención en “nuevos jugadores que son los pensionados, sus familias, y los familiares de los trabajadores, y los contratistas que son un grupo de interés importantísimo”. Si bien este grupo no forma parte del equipo de trabajadores de planta, al estar trabajando en las instalaciones de la empresa, se volvió importante incluirlos como públicos secundarios para recibir información sobre prevención.

A medida que avanzaba la pandemia, también evolucionaron los mensajes claves de las campañas de educomunicación. En el caso de EPT (Colombia), en las primeras etapas de la pandemia, los mensajes estaban focalizados en hacer un primer llamado a informarse sobre el coronavirus y las medidas de prevención. “Luego cambiamos a nuestra campaña actual que es “Cuidarme es cuidarnos” que invita a los trabajadores a avanzar con el autocuidado para poder cuidar a los

demás, a su familia, a sus compañeros de trabajo e incluso a personas externas”. Ante el reto de vacunar a una gran cantidad de personas, la empresa incluyó en su campaña el mensaje de vacunarse como medida indispensable para la prevención.

Comunicación adaptada al recurso tecnológico para educar y persuadir

Como se ha establecido, entre las primeras decisiones producto del confinamiento de la pandemia estuvo la de mantener una comunicación fluida con los colaboradores con el contenido adecuado para resguardar la tranquilidad y la salud. Los protocolos de bioseguridad, las recomendaciones sobre la peligrosidad y los estados de alerta o emergencia en cada país, así como las consideraciones médicas para quienes necesitaban mayor atención eran parte de la parrilla de contenidos difundidos por distintos canales que se implementaron en el contexto de crisis sanitaria. En palabras de la encargada de comunicaciones de EPT (Colombia), este era un esfuerzo “para que la gente se sintiera muy conectada a la empresa, [...] que estábamos presentes y nos importa lo que está pasando y les damos además herramientas. Tuvimos clases de cocina, muchos especialistas en depresión, en manejo del COVID, en como tener un enfermo de COVID en casa. Había charlas de bienestar y charlas de salud, entonces tratábamos de mezclar esas dos temáticas para que la gente recibiera tanto lo técnico como lo educativo, pero también esa parte lúdica, entretenimiento y de mejorar un poco la calidad de vida de nuestros beneficiarios”.

Así, al más puro estilo de una sala de redacción, los departamentos de comunicación se vieron en la necesidad de conseguir y gestionar información para educar y tranquilizar, un rol que compartieron con los medios de comunicación tradicionales, pero que fue implementado a partir de distintos recursos tecnológicos. Algunas experiencias se detallan de la siguiente manera:

Iniciamos con dos streamings semanales [...] escogíamos una temática relevante para transmitir, para contarle a los beneficiarios y a todo público. Estos streamings fueron cogiendo mucha fuerza y los institucionalizamos [...] teníamos al Presidente hablando en primera línea de temas de vacunación, hacer pares por la vida para hacer llamados a la gente en el cuidado y el autocuidado EPT (Colombia).

Entre los recursos tecnológicos más populares estuvieron WhatsApp, algunos servicios corporativos de mensajería digital (por motivos de seguridad) y plataformas de streamings como Teams, Zoom, Webex. (Ver Figura 3)

Figura 3. Frecuencia de palabras vinculadas a las adaptaciones tecnológicas.



Fuente: Elaboración propia

En algunos casos las plataformas incluyeron canales desarrollados de manera específica que se complementaron con los canales digitales usuales de comunicación. “Teníamos implementado una plataforma que (se) llama Workplace que es una [...] mezcla entre Facebook y WhatsApp interno. Se reciben permanentemente videos, mensajes se pueden armar grupos, subgrupos,” comenta el encargado de soste-

nibilidad de SDC (Chile). “Nosotros tenemos en la página web una... línea de consultas, la gente puede contactarnos y promovimos esa línea de consulta en los avisos de radio y por último están las redes sociales (que) también son una forma de escuchar muy relevante” CLB (Chile).

Martín Rubio y Andina (2015) plantean diferentes tipos de estrategias: la informativa, se refiere a informar a los diferentes públicos; la persuasiva que implica la capacidad de influir en los conocimientos, actitudes y/o comportamientos de los agentes de modo que sea beneficioso y positivo para la organización, así como recibir la retroalimentación de los participantes para incrementar el rendimiento organizativo. Por último, la estrategia de diálogo se refiere a la implicación activa de los participantes en los procesos de toma de decisiones.

En este caso, las diferentes estrategias escogidas utilizaron distintos canales no solo para informar, sino para educar y persuadir ante el cambio de actitud y comportamiento para prevenir el COVID-19 o tratarlo adecuadamente, en caso de convivir con un paciente en casa. Los entrevistados coinciden en que, ante todo, estos recursos permiten una escucha activa, la retroalimentación adecuada de manera de conformar esos vínculos de confianza, cercanía y pertenencia con la empresa.

El rol que asumieron las organizaciones en paralelo a los medios tradicionales y su alianza con embajadores para educar no solo a sus públicos internos sino también externos, corresponde a una gestión de comunicación de crisis que busca generar confianza, credibilidad y contribuir a la resolución de una situación problemática (Acevedo, 2020). Este tipo de gestión, que inició con un enfoque interno para luego extenderse hacia afuera, pasa a ser una cuestión de responsabilidad social corporativa y es clave para salvaguardar la seguridad y el bienestar (Xifra, 2020).

Conclusiones

La crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, ha provocado cambios en una gran cantidad de procesos humanos, y en muchas de las acciones que llevan a cabo las organizaciones, concretamente en el ámbito de las comunicaciones. Desde la perspectiva de la ética de la comunicación, las empresas se han visto en la necesidad de afianzar sus vínculos con los *stakeholders*, muy especialmente mediante la educomunicación y la puesta en marcha de estrategias de comunicación en salud que buscaban la protección de los integrantes de sus grupos de interés y sus familias.

La comunicación de las empresas en plena pandemia se enfocó en los intereses sociales, éticos, de salud, entre otros. Sin embargo, se requiere que las empresas se conduzcan de manera ética y transparente, con un enfoque de derechos, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad y proporcionen bienes y servicios sostenibles (Martínez, Rosenfeld, López & Mojica, 2020).

A pesar de la compleja situación que significa la pandemia, las organizaciones han demostrado una capacidad de resiliencia empresarial, pues tuvieron que ejecutar políticas de teletrabajo que significaron recursos económicos en la implementación o capacitación en el uso de tecnologías para el soporte remoto mientras que aquellas de servicios básicos (alimentos, higiene personal, medicamentos, energía entre otros) tuvieron que aplicar protocolos sanitarios para su respectivo funcionamiento, incluso algunas empresas complementaron la producción para fabricar productos de protección (mascarillas) y/o el traslado de equipos de salud (ventiladores mecánicos, personal de salud).

En el caso de las empresas ecuatorianas, colombianas y chilenas queda de manifiesto el interés y la prioridad por resguardar la salud de los trabajadores en un contexto de incertidumbre y de un exceso de

información de los distintos medios de comunicación (infodemia) pero además del desafío de la continuidad del negocio.

Las empresas en estudio alinearon los objetivos de las estrategias de comunicación en lo cognitivo, afectivo, conductual y en los contenidos informativos, de identificación apelando al compromiso tanto de las jefaturas como de los colaboradores para el resguardo de la salud y el funcionamiento de la organización. También destacan los contenidos fácticos que permitieron la implementación de acciones de manera concreta tanto para sus públicos internos (telemedicina, turnos) como externos (programa en radios locales). En definitiva, las empresas adoptaron estrategias de comunicación de transparencia combinando objetivos de seguridad con contenidos informativos para reducir la incertidumbre ligada a la escasez o exceso de información.

De igual manera, identificamos la estrategia de cohesión que incluye contenidos de identificación, generalmente compuesto por información transparente para aumentar el sentido de pertenencia con la empresa. Por último, detectamos la estrategia de activación de comportamiento cuyo objetivo es estimular comportamientos proactivos de los colaboradores a través de una comunicación directa que se basa en acciones correctivas o respuestas.

El aporte de esta investigación radica en recoger la experiencia de empresas de diversos sectores económicos de tres países latinoamericanos en relación a las acciones y estrategias de comunicación centradas en el resguardo de la salud de los colaboradores en el contexto de la pandemia. El uso de la tecnología para comunicarse con estos distintos públicos, así como la implementación de campañas de educomunicación sobre protocolos de bioseguridad se destacan de los resultados. Es en ese aspecto que las empresas comparten el rol de los medios de comunicación al fortalecer sus canales de comunicación y consolidar confianza ante la incertidumbre. El contenido informativo y educativo, cuando llega desde una fuente confiable, puede llegar a ser más persuasivo y eficiente. Las empresas al esforzarse por proteger a sus colaboradores se constituyeron en un medio cercano y confiable.

De esta investigación se desprenden muchas posibilidades de nuevos estudios. La ética de la comunicación será siempre una temática de absoluta relevancia que siempre tiene vigencia, y aún más ahora en tiempos en donde las organizaciones se han dado cuenta del papel que cumplen en todos los aspectos de la vida de los ciudadanos. Investigar sobre las enseñanzas que deja la crisis a las empresas, las nuevas formas de comunicación, el uso de medios y la pertinencia de una comunicación ética con los diferentes stakeholders, parecen convertirse en las líneas de investigación que pueden marcar el rumbo de esa unión siempre tan necesaria entre la academia y el mundo empresarial.

Referencias Bibliográficas

Acevedo, C. (2020). La gestión de la comunicación de crisis Una tormenta perfecta en nuestra travesía. *Iberoamerican Business Journal*, 4(1), 100-109. doi: 10.22451/5817.ibj2020.vol4.1.11041

Aleixandre-Benavent, R., Castelló-Cogollos, L., & Valderrama-Zurián, J.-C. (2020). Información y comunicación durante los primeros meses de Covid-19. Infodemia, desinformación y papel de los profesionales de la información. *El Profesional de La Información*, 29(4), 1-17. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.3145/epi.2020.jul.08>

Castro-Martínez, A. & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del Covid19. *Revista de comunicación y salud*, 10 (2), p. 525-547.

CEPAL Comisión Económica para América latina y el Caribe (2022). Una década de acción para un cambio de época. Quinto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47745/4/S2100985_es.pdf

CORPORATE EXCELLENCE. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. COVID-19 Global Issue. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/resumen-ejecutivo-COVID-19-analisis-e-impacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8>

Carmen Fuente Cobo, M. (2017). Principios y orientaciones para una ética de los usuarios de la comunicación: aportaciones desde la Doctrina Social de la Iglesia. *Revista de Comunicación*, 16(2), 195–213. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.26441/RC16.2-2017-A9>

Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.

Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En Vargas, L. (Ed.), *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar* (109–120). Navarra: Thomson.

Courtice, P. (2020). COVID-19 and Creating the Future We Want. Recuperado de: <https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-covid-19>

Dhanesh, G & Duthler, G. (2021) Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis, *Journal of Public Relations Research*, 33:5, 292-313, DOI: 10.1080/1062726X.2021.2011286

Doane, D. (2010). Una perspectiva alternativa acerca de las marcas: los mercados y la moral. En Brujó, G. (Ed.), *En clave de marcas* (248–259). Madrid: LID.

Durán, A. & Mosquera, P. (2016) Correspondencia de los modelos de relaciones públicas a distintos contextos evolutivos de responsabilidad social empresarial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 91–112.

- Durán, A., Vega, M., Matus, P., Orozco-Toro, J., & Avila, C. (2020). Influencia de la cultura nacional en la gestión de comunicación para la sostenibilidad. *Cuadernos.Info*, 47, 184–210. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.7764/cdi.47.1859>
- Frandsen, F. and Johansen, W. (2011), “The study of internal crisis communication: towards an integrative framework”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 347-361.
- Fontrudona, J. y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19. Documento de trabajo de Business School N°op-33 Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3571706>
- Fontrudona, J., y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture. Recuperado de: [<https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789>]
- Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (191-210). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Gómez, L. (2017). La comunicación de riesgo en salud: aspectos teóricos y metodológicos para el control de emergencias públicas sanitarias. *MEDISAN*, 21 (12) Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017001200013.
- Gómez, C. V., & Marta-Lazo, C. (2015). Modelo De Integración Educomunicativade “Apps” Móviles Parala Enseñanza Y Aprendizaje. Pixel-Bit, *Revista de Medios y Educacion*, 46, 137–153. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.12795/pixelbit.2015.i46.09>
- Gozálvez, V., & Contreras-Pulido, P. (2014). Empowering Media Citizenship through Educommunication. *Comunicar*, 21(42), 129–136. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.3916/C42-2014-12>

Guttman, N. & Lev, E. (2020). Ethical Issues in COVID-19 Communication to Mitigate the Pandemic: Dilemmas and Practical Implications. *Health Communication*. 36. 1-8. 10.1080/10410236.2020.1847439.

Heide, M. and Simonsson, C. (2021), “What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic”, *Journal of Communication Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 256-275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>

Heide, M. and Simonsson, C. (2019), *Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkership*, Routledge, New York, NY.

Harjuniemi, T. (2021). The “Hierarchy of Credibility” among Economic Experts: Journalists’ Perceptions of Experts with Varying Institutional Affiliations. *Journalism Practice*, 1–18. doi:10.1080/17512786.2021.1910985

Kampf, Z., & Daskal, E. (2014). Communicating Imperfection: The Ethical Principles of News Corrections. *Communication Theory* (1050-3293), 24(2), 165–185. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1111/comt.12035>

Lebouc, M.-F. (2021). Organizational evil and the responsibility of management and managerial practices. *Empedocles: European Journal for the Philosophy of Communication*, 12(2), 145–165. https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1386/ejpc_00034_1

Losada Díaz, J. C., Rodríguez Fernández, L., & Paniagua Rojano, F. J. (2020). Comunicación gubernamental y emociones en la crisis del Covid-19 en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, 1–18. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.4185/RLCS-2020-1467>

Malecki, K., Keating, J & Safdar, N. (2020). Crisis communication and public perception of COVID-19 risk in the era of social media. Recuperado de: <https://doi.org/10.1093/cid/ciaa758>

- Mateus, J.-C., Andrada, P., González-Cabrera, C., Ugalde, C., & Novomisky, S. (2022). Perspectivas docentes para una agenda crítica en educación mediática post COVID-19. Estudio comparativo en Latinoamérica. *Comunicar*, 30(70), 9–19. <https://doi-org.consultaremotu.upb.edu.co/10.3916/C70-2022-01>
- Mazzei A, Ravazzani S. Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*.52(3):319-337. doi:10.1177/2329488414525447
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020). El COVID -19 y la Conducta Empresarial Responsable. Recuperado de: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130612-yej4uhtct8&title=El-COVID-19-y-la-Conducta-Empresarial-Responsable
- Prieto, M. C. (2020). Sesgos cognitivos en la comunicación y prevención de la COVID-19. *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, 419–435. <https://doi-org.consultaremotu.upb.edu.co/10.4185/RLCS-2020-1483>
- Ráfols, C. (2007). ¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria. En Alcoberro, R. (Ed.), *Ética, economía y empresa. La dimensión moral de la economía* (183-192). Barcelona: Gedisa.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En Hernández, J. & Ramiro, P. (Ed.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (47-78). Barcelona: Icaria.
- Silva-Torres, J.-J., Martínez-Martínez, L., & Cuesta-Cambra, U. (2020). Diseño de un modelo de atención visual para campañas

de comunicación. El caso de la Covid-19. *El Profesional de La Información*, 29(6), 1–13. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.3145/epi.2020.nov.27>

Stoll, M. (2008). Backlash hits business ethics: finding effective strategies for communicating the importance of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 78, 17-24.

Tascón, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: CEF.

Trejo-Quintana, J. (2017). Apuntes Sobre La Incorporación Del Término Alfabetización Mediática Y Digital en América Latina. Pixel-Bit, *Revista de Medios y Educacion*, 51, 227–241. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.12795/pixelbit.2017.i51.15>

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). (2020). Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic. Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis. Disponible en https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información* 29(2), 1-18. Recuperado de: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>

Zeler, I., Oliveira, A., & Triano Morales, R. (2022). Responsabilidad Social Corporativa y crisis sanitaria de la Covid-19: la comunicación de las empresas energéticas españolas en Twitter. *Revista de Comunicación*, 21(1), 451–468. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.26441/RC21.1-2022-A23>