



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2024,  
Volumen 8, Número 2.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2)

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL FRENTE AL COVID-19 EN  
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGIES  
AGAINST COVID-19 IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**Leticia Irene Franco Gallegos**

Universidad Autónoma de chihuahua, México

**Evelyn Gabriela Ortega Alcantara**

Universidad Autónoma de Baja California Sur, México

**Ma Concepción Soto Valenzuela**

Universidad Autónoma de chihuahua, México

**Juan Francisco Aguirre Chávez**

Universidad Autónoma de chihuahua, México

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10773](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10773)

## Estrategias de Comunicación Organizacional Frente al Covid-19 en Instituciones de Educación Superior

**Leticia Irene Franco Gallegos<sup>1</sup>**[lfranco@uach.mx](mailto:lfranco@uach.mx)<https://orcid.org/0000-0001-7321-5932>Universidad Autónoma de Chihuahua  
México**Evelyn Gabriela Ortega Alcantara**[eortega@uabcs.mx](mailto:eortega@uabcs.mx)<https://orcid.org/0009-0002-4419-3003>Universidad Autónoma de Baja California Sur  
México**Ma Concepción Soto Valenzuela**[masoto@uach.mx](mailto:masoto@uach.mx)<https://orcid.org/0000-0002-1043-7631>Universidad Autónoma de Chihuahua  
México**Juan Francisco Aguirre Chávez**[jaguirre@uach.mx](mailto:jaguirre@uach.mx)<https://orcid.org/0000-0003-0767-1176>Universidad Autónoma de Chihuahua  
México

### RESUMEN

La presente investigación tiene por título “Estrategias de comunicación organizacional frente al covid-19 en instituciones de educación superior”, y su objetivo es Analizar la percepción de estrategias de comunicación organizacional frente al COVID-19 entre departamentos de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. La comunicación de acuerdo con diversos autores es el papel fundamental, primordial de una organización y a continuación se detalla la definición y se describen sus principales tipos, flujos y beneficios de la comunicación organizacional y más en específico las estrategias de la comunicación organizacional en instituciones de educación superior. La metodología usada fue de tipo cuantitativo y los sujetos que participaron fueron 39 trabajadores administrativos, de confianza y docentes de los diferentes departamentos de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, de la ciudad de La Paz, B.C.S. Distribuidos por sexo: 20 fueron hombres y 19 mujeres. Sus edades comprendieron desde 21 a 51 años; donde 14 presentan de 20 a 30 años, 14 de 31 a 41 años y 11 de 42 a 52 años, teniendo un promedio de 36 años. Los resultados muestran que al personal que tiene de 21 a 30 años laborando en la universidad se le brindan significativamente de inmediato suficiente información para realizar su trabajo en casa [ $F(2,36)= 3.333$ ,  $p \leq .047$ ] y existen una diferencia significativa en la información recibida sobre su desempeño laboral por parte de su jefe [ $F(2,36)= 4.296$ ,  $p \leq .021$ ] que al resto del personal.

**Palabras clave:** género, edad, cargo laboral, comunicación organizacional, trabajo en pandemia

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [lfranco@uach.mx](mailto:lfranco@uach.mx)

# Organizational communication strategies against covid-19 in Higher Education Institutions

## ABSTRACT

The present investigation is entitled "Organizational communication strategies against covid-19 in higher education institutions", and its objective is to analyze the perception of organizational communication strategies against COVID-19 between departments of the Autonomous University of Baja California Sur . Communication according to various authors is the fundamental, primary role of an organization and the definition is detailed below and its main types, flows and benefits of organizational communication are described and more specifically the strategies of organizational communication in educational institutions higher. The methodology used in was quantitative and the subjects who participated were 39 administrative workers, trustees, and teachers from the different departments of the Autonomous University of Baja California Sur, in the city of La Paz, B.C.S. Distributed by sex: 20 were men and 19 women. Their ages ranged from 21 to 51 years; where 14 present from 20 to 30 years, 14 from 31 to 41 years and 11 from 42 to 52 years, having an average of 36 years. The results show that staff between the ages of 21 and 30 working at the university are significantly immediately provided with sufficient information to carry out their work at home [ $F(2,36)= 3.333$ ,  $p \leq .047$ ] and there is a difference significant in the information received about their job performance from their boss [ $F(2,36)= 4.296$ ,  $p \leq .021$ ] than the rest of the staff.

**Keywords:** gender, age, job position, organizational communication, work in a pandemic

*Artículo recibido 15 febrero 2024*  
*Aceptado para publicación: 10 marzo 2024*



## INTRODUCCIÓN

El nuevo coronavirus llamado 2019-nCoV o COVID-19, surgió en Wuhan (China) en diciembre de 2019, lo cual se convirtió en una emergencia mundial de salud pública, donde los diferentes países del mundo iniciaron una lucha por preservar la vida de su pueblo a través de la implementación de diversas estrategias las cuales algunas si dieron frutos y otras no. Esta crisis de salud global generada por el COVID-19 ha impactado directamente los sistemas educativos con el cierre de las instituciones educativas como una de las acciones para contener la propagación del virus; lo que lleva al uso de las plataformas, redes sociales, TV o radio para mantener la comunicación permanente con los estudiantes, docentes, directivos y trabajadores de cada institución.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que ingresan a los miembros de la organización, o institución y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la empresa, todo ello con el fin de que ésta última se efectúe mejor alcanzando sus objetivos. La comunicación organizacional inicia un ciclo de vertientes que afecta cada rincón de una organización (Bravo-Baeza, 2018).

Se vinculada a la comunicación organizacional en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, tanto, que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía es insuficientemente conocida, e incluso reconocida y su objeto de estudio es, considerado tanto campo propio de las Relaciones Públicas (Londoño, 2017).

Montoya (2018) en su publicación, donde hace referencia a las dificultades del papel de la comunicación en las organizaciones:

Hoy en día, la comunicación organizacional lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones.

Las organizaciones surgen por una inquietud o necesidad de cumplir uno o más objetivos, los cuales sólo pueden lograrse mediante esfuerzos y acciones conjuntas de un grupo de personas, de tal forma que

la colaboración colectiva supera las limitaciones individuales y logran cierto grado de efectividad a través de acciones convenidas y coordinadas con otros (Montoya, 2018).

También Contreras & Garibay (2020) define a la comunicación organizacional como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.

### **Tipos de comunicación organizacional**

De acuerdo con Vera (2018), los principales tipos de comunicación organizacional son la interna y la externa; con un carácter que puede ser formal o informal.

#### **Comunicación organizacional interna**

El proceso de comunicación interna en las organizaciones, tanto educativas como empresariales es un fenómeno muy complejo y una de las variables más importantes a gestionar por quienes conducen las organizaciones para poder cumplir de manera eficaz los objetivos de esta (Vera, 2018). Es así, que pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la organización o la institución puedan garantizar su funcionamiento; ya que mejora la gestión, potencia la calidad de los procesos y favorece el clima de innovación.

Bedoya (2017), define a la comunicación organizacional interna como: el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a conservarlos informados, unidos y motivados con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales; y, por ello, detenta en calidad de público meta a los colaboradores de la entidad organizativa.

#### **Comunicación organizacional externa**

La comunicación externa es igual de importante como la comunicación interna, pues es la que genera la imagen de la Institución u organización. Aquino (2018), quien define a la comunicación externa como “un conjunto de mensajes que se emite la organización hacia distintos públicos externos, con la finalidad de mejorar las relaciones entre ellos y promover una imagen favorable”.

Aplicando el concepto de lo que es la comunicación externa a la Universidad, Aquino (2018) considera que es la relación existente entre el despacho del Rector y los medios de comunicación, por medio de

una relación directa que ayude a impulsar la imagen de la entidad al igual que promover los valores que la componen.

### **Comunicación formal**

Papic (2016), la define a la comunicación formal como determinada por la propia estructura jerárquica de la organización, es posible ejercer su control de manera planificada y cuenta con un conjunto de herramientas para su administración, contempla informaciones referidas tanto a la ejecución de actividades como al desarrollo del trabajo, y esto le confiere su sentido a la organización y a su funcionamiento.

### **Comunicación informal**

Por otro lado, en su investigación Papic (2016) describe que la comunicación informal que se da al interior de las relaciones interpersonales, como espontánea, activa y de dificultoso control porque los trabajadores la instauran al margen de toda rigidez laboral; y su forma se configura por un sistema de costumbres, hábitos, empatías y diversos acontecimientos al interior de la labor cotidiana.

### **Flujos de la comunicación organizacional**

Papic (2016), establece 4 flujos distintos en la comunicación organizacional de una institución o empresa:

#### **La comunicación descendente**

La comunicación descendente se define como circula desde el nivel de un grupo u organización hacia un horizonte inferior y este patrón de comunicación se ilustra cuando los directivos realizan un proceso comunicativo con sus subalternos; la emplean los directivos para entregar metas, instrucciones sobre tareas, divulgar políticas y procedimientos, indicar problemas a solucionar y brindar retroalimentación en torno al rendimiento; y puede realizarse a través del medio oral o en un contacto directo.

#### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente circula hacia un nivel superior en el grupo u organización, que va proporcionar retroalimentación a los horizontes superiores, sobre el progreso en la consecución de las metas y problemas presentes. Además, le favorece a los directivos tomar conocimiento acerca de los pareceres de los subordinados sobre su trabajo, de sus compañeros y de la organización o para obtener sugerencias de mejora.

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas, que están localizadas en el mismo nivel de la línea jerárquica de la entidad organizativa y se contemplan ligados a la resolución de problemas, a la coordinación, solución de conflictos y rumores.

### **Comunicación transversal**

Y por último esta la transversal que aborda todos los niveles de la jerarquía de la organización, su finalidad principal es establecer la configuración de un lenguaje compartido entre todos los integrantes de la entidad organizativa y de un conjunto de actividades coherentes con los principios y valores que la organización trata de concretar.

### **Beneficios o contextos de intervención**

La comunicación organizacional institucional para Pineda (2020) ayuda a que el camino para lograr los objetivos planteados se expanda, gracias a los procesos que esta genera a través del análisis basado en las normativas o estatutos que tiene la unidad educativa. El personal se convierte en figura principal en sus diferentes niveles por la cantidad de información que recibe y genera, esto lleva a que se busque aportar con nuevas ideas para mejorar la calidad comunicacional debido a que por la constante actualización de información puede tener falencias. González-Cifuentes & González-Pardo, (2023) aportan un listado de beneficios como los siguientes:

1. Que el colaborador se pueda sentir orientado y comprometido con la organización, tendrá un propósito claro y bien definido y, por ende, alcanzará sus metas y objetivos planteados, proporcionando a la empresa mejores resultados.
2. Implementar una buena comunicación logrará que los colaboradores se sientan motivados y valorados por la organización y se sientan parte de un mismo equipo.
3. Es bueno que los líderes comuniquen a su equipo cómo están realizando su trabajo, si necesitan modificar algo, o alguna ayuda con su trabajo, la idea es mejorar el trabajo entre todos, saber que cuentas con el apoyo de tu grupo de trabajo.
4. Es importante que la empresa se involucre en la vida laboral de sus colaboradores, por ejemplo, brindando acciones de ayuda y asesoramiento al colaborador con temas sobre cómo afrontar el estrés, la correcta implementación del espacio de trabajo en los hogares, la distribución del tiempo

de trabajo.

5. Implementar espacios de diálogo para fomentar la cercanía entre el equipo, como videoconferencias o abrir grupos de WhatsApp, así mismo, los líderes de la empresa deben adquirir habilidades de escucha abierta y el leer “entre líneas” para poder entender a su equipo.

En busca de un trabajo colaborativo entre el personal administrativo, académico y de mantenimiento para que juntos lideren el cambio para lograr una mejor satisfacción del trabajo realizado por parte de sus clientes, que son los estudiantes y padres de familia. Podría parecer un reto difícil de cumplir ya que mantener al personal interno conforme, motivado y con la misma sinergia al momento de trabajar implica un trabajo comunicativo interno y participativo frente a todas las decisiones que se tomen (Pineda, 2020).

### **Instituciones educativas superiores**

Las instituciones de educación superior prestan un servicio que se encuentra organizado a través de distintos sistemas competentes, ayudándoles a determinar sus funciones, para ser integrados por diferentes organismos de forma coherente en la ejecución de los objetivos dentro de la institución, Aquino (2018), señala: Las universidades, son instituciones productivas de bienes materiales, los Departamentos tienen como principal función generar y difundir conocimientos en campos especializados del saber. La evaluación de la eficiencia departamental no puede ni debe hacerse por los medios convencionales de la teoría de la organización. De esta situación se deduce que es difícil corregir las deficiencias del sistema con la celeridad que sería necesario, para que éstas no alteren de manera grave el funcionamiento de la institución. También considera que las universidades tienen un modelo de organización complejo siendo necesario conseguir un rendimiento eficiente, quien reflexiona sobre los modelos que la compone y la define de la siguiente manera:

Modelo Lineo-empírico: caracterizado por los flujos de información en los que trabaja la institución para diseñar de manera adecuada las tareas a ejecutar.

Modelo divisional: con este modelo se busca tomar decisiones y a la vez permitir ciertas autonomías en las actividades que se realizan en la entidad.

Modelo matricial: coordina los procesos y los objetivos que estructura la organización estableciendo distintos orígenes de mando a la hora de toma de decisiones, asignando responsabilidades a cada

directivo por los servicios ofertados.

Modelo colegial: integra un comité de grupo de trabajo para asegurar la eficiencia y que se logre una las relaciones entre los equipos de trabajo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019), puntualiza que la educación superior, es clave para el desarrollo de las competencias y los conocimientos avanzados, que son fundamentales para las economías modernas. Gracias a la educación superior, los estudiantes desarrollan competencias y conocimientos técnicos, profesionales y disciplinares específicos avanzados, así como competencias transversales que les cualifican para una variedad de ocupaciones laborales.

### **Estrategias de comunicación organizacional en instituciones educativas**

Las buenas estrategias mantienen y destacan a la institución por brindar un servicio educativo de calidad.

Las estrategias de comunicación se basan en idean innovadoras y creativas que contengan acciones que aporten en el ámbito interno y se manifiesten al nivel externo (Pineda, 2020).

Es por ello, que considera a la comunicación como una herramienta imprescindible en las unidades educativas por los nuevos escenarios que se han formado debido a la exigencia de los actores que la conforman, ya sean estos a nivel externo o interno. Por lo que es importante planificar acciones efectivas y asertivas que permitan una comunicación transversal entre todos los miembros que conforman esta comunidad.

Las estrategias de comunicación se utilizan para crear y reforzar culturas organizacionales deseables. Para tener éxito, las estrategias de comunicación deben considerar a la cultura organizacional como el objetivo final. Incluso para las partes externas a la empresa, la estrategia de comunicación debe presentar un mensaje que sea consistente con la cultura de la organización y las actividades en las que participa si el mensaje debe ser creíble (Vera, 2018).

Pineda (2020) en su trabajo de investigación señala que la efectividad está en la dirección, da a conocer que existen varias etapas para la elaboración de un plan de comunicación de la estrategia:

1. Diseño: una vez que los directivos han precisado los objetivos estratégicos, será el driver el encargado de consensuar los calendarios, así como el procedimiento para fijar las prioridades de implementación.
2. Definición de los instrumentos de comunicación: los instrumentos de comunicación utilizados por

la empresa, tales como los contactos personales y los micromedios.

3. Implementación y feedback: la implementación se define en función de lograr el conocimiento y recordación de la estrategia. Con el objetivo de intentar evitar los problemas de operacionalización que a menudo se presentan en las bajadas de los planes estratégicos. Después de haberse concluido la implementación de programa se efectuará la etapa del feedback, introduciendo al sistema toda información que permita corregir o acentuar acciones y líneas de trabajo implementadas en el programa de comunicación de la estrategia.

Pineda (2020), describe que la estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, todo esto con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos.

### **COVID-19**

¿Qué es el coronavirus? Información publicada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), los coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV).

Un nuevo coronavirus (CoV) es una nueva cepa de coronavirus que no se había identificado previamente en el ser humano (OMS, 2020). Los coronavirus se pueden contagiar de los animales a las personas (transmisión zoonótica). De acuerdo con estudios exhaustivos al respecto, se sabe que el SRAS-CoV se transmitió de la civeta al ser humano y que se ha producido transmisión del MERS-CoV del dromedario al ser humano. Además, se sabe que hay otros coronavirus circulando entre animales, que todavía no han infectado al ser humano (OMS, 2020).

### **Síntomas**

La OMS (2020) da a conocer los síntomas del COVID 19: suelen cursar con fiebre y síntomas respiratorios (tos y disnea o dificultad para respirar). En los casos más graves, pueden causar neumonía, síndrome respiratorio agudo severo, insuficiencia renal e, incluso, la muerte. El tiempo que transcurre entre la exposición a la COVID 19 y el momento en que comienzan los síntomas suele ser de alrededor de cinco o seis días, pero puede variar entre 1 y 14 días.



## Tablas Y Figuras

### Baja California Sur

El primer caso de Covid-19 en el estado de Baja California Sur fue registrado el 21 de marzo del 2020, confirmado por el gobernador Carlos Mendoza Davis "Se trata de un visitante inglés, de 48 años, que llegó el día 14 de Miami a Los Cabos, donde se encuentra estable en un hospital privado". Desde entonces se desencadenó el contagio en todo el estado, reportándose con más casos en la ciudad de La Paz presentando un total de 6528 personas recuperadas, 331 defunciones y 264 activos; y Los Cabos con 3873 personas recuperadas, 240 defunciones y 149 activos por Covid-19 hasta el día 24 de noviembre de 2020 (figura 1), según la Secretaría de Salud y Asistencia del Estado de Baja California Sur (SSA-BCS, 2021).

**Figura 1.** Descripción actual de los casos Covid-19 en BCS



Nota. Adaptado de SSA-BCS, 2020 <https://coronavirus.bcs.gob.mx/casos-covid-19/>

El Nuevo Sistema de Alertas Sanitarias COVID-19 en Baja California Sur es una herramienta integrada por seis niveles, que nos permite conocer los criterios y restricciones con los que se pueden reaperturar las diferentes actividades económicas. Cada semana, el Comité Estatal de Seguridad en Salud determinará y dará a conocer el nivel en el que se encuentra el estado, dependiendo del comportamiento de la pandemia (figura 1).

**Figura 2.** Semáforo del Sistema de Alertas Sanitaria Covid-19



Actualización 08 de septiembre del 2021 <https://coronavirus.bcs.gob.mx/semaforo/>

### Las variantes del SARS-CoV-2

Todos los virus cambian con el paso del tiempo, y también lo hace el SARS-CoV-2, el virus causante de la COVID-19. La mayoría de los cambios tienen escaso o nulo efecto sobre las propiedades del virus. Sin embargo, algunos cambios pueden influir sobre algunas de ellas, como por ejemplo su facilidad de propagación, la gravedad de la enfermedad asociada o la eficacia de las vacunas, los medicamentos para el tratamiento, los medios de diagnóstico u otras medidas de salud pública y social (OMS, 2021).

La OMS, en colaboración con asociados, redes de expertos, autoridades nacionales, instituciones e investigadores, ha estado vigilando y evaluando la evolución del SARS-CoV-2 desde enero de 2020. La aparición de variantes que suponían un mayor riesgo para la salud pública mundial, a finales de 2020, hizo que se empezaran a utilizar las categorías específicas de variante de interés (VOI) y variante preocupante (VOC), con el fin de priorizar el seguimiento y la investigación a escala mundial y, en última instancia, orientar la respuesta a la pandemia de COVID-19 (tabla 1).

**Tabla 1.** Las nuevas Variantes del Covid-19

Variantes preocupantes actuales:						
Denominación de la OMS	Linaje Pango	Clado/linaje GISAID	Clado Nextstrain	Otros cambios en aminoácidos que se están examinando*	Primeras muestras documentadas samples	Fecha de designación
Alpha	B.1.1.7	GRY	20I (V1)	+S:484K +S:452R	Reino Unido, septiembre 2020	18 diciembre 2020
Beta	B.1.351 B.1.351.2 B.1.351.3	GH/501Y.V2	20H (V2)	+S:L18F	Sudáfrica, mayo 2020	18 diciembre 2020
Gamma	P.1 P.1.1 P.1.2 P.1.4 P.1.6 P.1.7	GR/501Y.V3	20J (V3)	+S:681H	Brasil, noviembre 2020	11 enero 2021
Delta	B.1.617.2 AY.1 AY.2 AY.3 AY.3.1	G/478K.V1	21A	+S:417N	India, octubre 2020	VOI: 4 abril 2021 VOC: 11 mayo 2021

## METODOLOGÍA

### Sujetos

Participaron 39 trabajadores administrativos, de confianza y docentes de los diferentes departamentos de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, de la ciudad de La Paz, B.C.S. Distribuidos por sexo: 20 fueron hombres y 19 mujeres. Sus edades comprendieron desde 21 a 51 años; donde 14 presentan de 20 a 30 años, 14 de 31 a 41 años y 11 de 42 a 52 años, teniendo un promedio de 36 años.

### Diseño de investigación y variables de estudio

Este estudio presenta un diseño de investigación descriptiva transversal.

### Variables independientes

**Género:** entendido como un nivel de medición nominal, puesto que hace referencia simplemente a las categorías hombre y mujer, sin darles ningún orden o jerarquía (Marugán, 2020).

**Edad:** tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento, suele expresarse en años (Roselli, 2023).

**Años de Antigüedad:** es el tiempo de servicio efectivo que un trabajador tiene en su lugar de trabajo, desde su ingreso o vinculación laboral (Jaime, 2020).

**Departamento:** estructura formal de la organización. Agrupar de manera eficiente y efectiva los puestos

en unidades de trabajo significativas, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Y los deberes totales en la organización se dividen de acuerdo a funciones, de las que se responsabiliza cada departamento o división.

**Cargo laboral:** “la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir” (Peña-Ponce, et al., 2022).

### **Variables dependientes**

**Comunicación:** es un proceso, consiste en intercambiar información entre un emisor y un receptor con el fin de transmitir o recibir un determinado mensaje (Lesmes, et al., 2020).

**Comunicación Organizacional:** es el conjunto de procesos de información de las empresas, los cuales orientan y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización para así dar cumplimiento con los objetivos planteados y lograr un mejor desempeño empresarial. También se define como el flujo de comunicaciones internas implantadas a través de las relaciones entre los individuos del equipo de trabajo (Lesmes, et al., 2020).

**Trabajo en Pandemia:** el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Atoche, et al., 2022).

### **Herramientas/Instrumentos**

Aplicó una encuesta digital sobre la Comunicación Organizacional; constituida por 18 reactivos los cuales se dividen en 3 secciones: en el primero se explica el objetivo de esta, se solicita el consentimiento informado para participar voluntariamente, dejando abierta la opción de abandonar la encuesta. En la segunda sección se solicita datos generales del trabajador como es años de antigüedad, cargo donde se desempeña y departamento al que pertenece en la institución. La tercera sección está constituida por 12 reactivos que valoran la comunicación organizacional, con respuestas tipo Likert donde: siempre=5, casi siempre=3, casi nunca=1 y nunca=0 (anexo 1).

## **Procedimiento**

Para la aplicación de la encuesta se generó una lista con información para poder contactar fácilmente a los trabajadores.

1. Generar una lista
2. Compartir la encuesta a través de la aplicación de mensajería instantánea *WhatsApp*, *Correo electrónico* y por *Facebook* debido a las circunstancias generadas por la Pandemia actual a la que se está viviendo. Esta fue distribuida por medio del siguiente link <https://forms.gle/7PvYxwLhCy23ijwu6>, a los trabajadores de los diferentes departamentos de la Universidad Autónoma de Baja California Sur;
3. Fue necesario en algunos casos reenviar el formulario y recordarle dicha encuesta.
4. La duración del llenado completo les tomó aproximadamente 5 minutos dichas respuestas se estuvieron recibiendo en los meses de noviembre de 2020, enero y febrero de 2021.
5. Con los datos obtenidos se generó automáticamente una base de dato para su análisis e interpretación posterior.

## **Análisis estadístico**

Para calcular la confiabilidad de la encuesta se realizó un análisis de Alfa de Cronbach y para su validez de constructo se realizaron un análisis de correlaciones bivariadas de Pearson. Además, se realizó un análisis descriptivo de frecuencias de los datos (distribuciones porcentuales). Por último, se llevaron a cabo varios análisis de varianza, con el propósito de encontrar diferencias significativas entre género, edad, años de antigüedad, área laboral y cargo laboral en relación con la percepción de estrategias de comunicación organizacional frente al COVID-19.

## **RESULTADOS**

### **Análisis de Confiabilidad y validez**

Se realizó un análisis de fiabilidad para calcular la confiabilidad a la encuesta diseñada; los resultados obtenidos señalan que es un instrumento con un Alfa de Cronbach de .850 aceptable según Arévalo & Padilla-Lozano, (2016).

**Tabla 2.** Estadísticos de fiabilidad de la encuesta.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N. de elementos
.816	.850	11

**Análisis de varianza (ANOVA)**

Se realizaron nueve análisis de varianza (ANOVA), en el primero se calculó un ANOVA simple con la finalidad de identificar diferencias significativas en la información recibida entre los años laborando y su relación con la comunicación organizacional. Los resultados muestran que al personal que tiene de 21 a 30 años laborando en la universidad se le brindan significativamente de inmediato suficiente información para realizar su trabajo en casa [ $F(2,36)= 3.333$ ,  $p \leq .047$ ] y existen una diferencia significativa en la información recibida sobre su desempeño laboral por parte de su jefe [ $F(2,36)= 4.296$ ,  $p \leq .021$ ] que al resto del personal (tabla 3.2 y figuras 3.18 y 3.19).

**Tabla 3.** ANOVA simple en la Comunicación organizacional entre años laborados.

Ítem	Años Laborados	N	Media	Desviación estándar	gl	F	Sig.
I9	1 a 10 años	25	3.12	1.563	2 36	3.333	0.047
	11 a 20 años	10	4.20	0.789			
	21 a 30 años	4	4.50	1.000			
I10	1 a 10 años	25	2.60	1.826	2 36	4.296	0.021
	11 a 20 años	10	4.10	1.370			
	21 a 30 años	4	4.50	1.000			

I9= Recibe información con anticipación para realizar su trabajo.

I10= Recibe información de su jefe sobre su desempeño.

**DISCUSIÓN**

El impacto de la pandemia de Covid-19 en el campo educativo ha requerido un replanteamiento de las prácticas convencionales de enseñanza en todos los niveles. El cierre de escuelas tanto públicas como privadas, junto con las medidas de confinamiento, ha generado la necesidad de implementar medidas urgentes para hacer frente a la crisis sanitaria. El uso de plataformas y herramientas digitales para la educación en línea se ha convertido en una necesidad imperativa para dar continuidad al año académico, especialmente en el caso de la educación universitaria, que apenas estaba comenzando.

Lamentablemente, la pandemia ha resaltado aún más la disparidad digital que existe en el Estado. Se identificaron alumnos cuyas familias no pueden costear una computadora ni acceso a Internet, por lo que se ven obligados a recurrir a tarjetas prepagadas para conectarse. Menos de la mitad de los estudiantes encuestados lograron acceder a las clases virtuales mediante sus teléfonos celulares, a veces porque en sus hogares no hay suficientes dispositivos para todos los miembros que están cursando otros niveles educativos.

Haciendo referencia a las investigaciones más destacadas, García (2018) examinó el desarrollo de la comunicación organizacional en el ámbito laboral y resaltó la importancia del capital humano y su contribución a la organización. García demostró una correlación significativa y una influencia probabilística que oscila entre el 60.0% y el 74.2% entre la variable independiente y la dependiente. Además, enfatizó que la comunicación organizacional es una estrategia bidireccional, donde la retroalimentación es el componente principal, lo que enriquece los procesos comunicativos y operativos dentro de una institución.

Lloyd (2020) señala que hay notables disparidades entre los estados del norte y del sur del país en términos de acceso a internet. Mientras que en estados como Baja California, Coahuila y Sonora un gran porcentaje de la población tiene acceso a este servicio, en entidades del sur como Michoacán, Guerrero y Oaxaca solo aproximadamente la mitad de la población cuenta con él. La autora destaca que, en circunstancias normales, estas discrepancias eran parte de las desigualdades ya reconocidas en México, pero durante la pandemia, esta brecha digital tiene consecuencias significativas, especialmente en el ámbito educativo.

En este contexto, resulta crucial que las Instituciones de Educación Superior reestructuren sus enfoques de trabajo dentro de las estrategias de comunicación organizacional. Dadas las circunstancias de esta crisis, se requiere la intervención de las distintas esferas gubernamentales en todos sus niveles, con el fin de promover programas y políticas educativas que aseguren el acceso a la educación superior (Canaza-Choque, 2020).

## **CONCLUSIONES**

La comunicación organizacional reflejada en los trabajadores participantes en esta investigación, muestra que ni la mayoría de ellos reciben información inmediata y suficiente para realizar su trabajo



en casa durante en Covid-19, solamente pocos de ellos, sobre todo los que tienen más años laborando; esto es contradictorio a lo que señalan Cárdenas & Santana (2021), que el establecer estrategias de comunicación interna entre los docentes, se genera en ellos más responsabilidades para procesar nueva información y emitir una comunicación clara y concisa que fuera compartida por todos.

Cárdenas & Santana (2021) mencionan que incurrir en estrategias de cambio que propendan por una mejora, permitirá que haya una adecuada reestructuración de sus redes de comunicación, por lo tanto, esforzarse por ofrecer a cada uno de sus miembros competencias de comunicación asertiva y activa, así como la debida retroalimentación generaría que la universidad cuente con un equipo unificado en una misma cultura organizacional, motivado y preparado para afrontar cualquier situación. Y no solo se diera con el personal que tiene mayor tiempo de antigüedad como se puede observar en la encuesta realizada.

Las personas que tiene mayor antigüedad son aquellas que significativamente son las que reciben información sobre su desempeño por parte de los jefes esto hace que baje la motivación y el interés de los demás trabajadores; tal como lo indica Castilla-Gutiérrez, et al.,(2021) en su estudio destaca que los docentes manifiestan bajo apoyo por parte de los directivos de las instituciones y que su bienestar mayormente se da por motivaciones personales respecto a su labor profesional; es necesario el apoyo psicosocial, pues las buenas relaciones interpersonales contribuirían a la mejora del ambiente laboral e impactarían positivamente en el desempeño.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Aquino, G. (2018). Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: Evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017). Tesis Doctoral Universidad del país Vasco. Bilbao. Disponible en:

[https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS\\_%20AQUINO\\_PASCUAL\\_GLEM\\_NY%20Y.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS_%20AQUINO_PASCUAL_GLEM_NY%20Y.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Arévalo Avecillas, Danny & Padilla-Lozano, Carmen. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje del Programa RStudio Mediante Alfa de Cronbach. Revista Politécnica. 37. 68.

[https://www.researchgate.net/publication/317386341\\_Medicion\\_de\\_la\\_Confiabilidad\\_del\\_Apr](https://www.researchgate.net/publication/317386341_Medicion_de_la_Confiabilidad_del_Apr)



[endizaje\\_del\\_Programa\\_RStudio\\_Mediante\\_Alfa\\_de\\_Cronbach/link/59387c28aca272bed1988c90/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1330)

Atoche Pacherras, M. Á., García Chacchi, D. V. ., & Medina Sotelo, C. G. (2022). El trabajo remoto en tiempos de pandemia. *Apuntes Universitarios*, 13(1), 319–332.

<https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1330>

Bedoya, S. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la institución educativa Cristóbal Colón. Del verbo al bit Universidad de La Laguna. [http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017\\_libro/087\\_Bedoya.pdf](http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf)

Bravo-Baeza, R. (2018). La comunicación intermedia en una organización del sector de la educación superior: una mirada experimental. *Communication Papers. Media Literacy and Gender Studies.*, 7(14), 87. [https://doi.org/10.33115/udg\\_bib/cp.v7i14.22277](https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i14.22277)

Canaza-Choque, F. (2020). Educación Superior en la cuarentena global: disrupciones y transiciones. *Revista Digital De Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2), 1-10.

<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1315>

Cárdenas Martínez, M & Santana Rojas, A. (2021). Estrategias de comunicación interna entre miembros del programa de psicología en la UCC, sede Villavicencio, en pandemia Covid 19. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología, Villavicencio. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/33178>

Castilla-Gutiérrez, S., Colihuil-Catrileo, R., Bruneau-Chávez, J., Lagos-Hernández, R., (2021). Carga Laboral y Efectos en la Calidad de Vida de Docentes Universitarios y de Enseñanza Media. Perception of workload and effects on life quality of high school and university teachers. *Revista SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1995>

Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>

García, G. (2018) Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. Centro de recursos para el aprendizaje y la



investigación. <http://bitly.ws/kyQN>

González-Cifuentes, D. y González-Pardo, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 11(2), m231102a03. <http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>

Jaime, J. A. (2020). Edad y antigüedad laboral de los profesionales de enfermería como antecedentes del compromiso afectivo en los hospitales privados de Jalisco, México. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(4), 53-71.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090444.53-71>

Lesmes-Silva A. K., Barrientos-Monsalve E. J. y Cordero-Díaz M. C., (2020). “Comunicación Asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?”, *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153.  
<https://1library.co/document/y628rvnz-comunicacion-asertiva-estrategia-de-competitividad-empresarial.html>

Lloyd, M. (2020). Desigualdades educativas y la brecha digital en tiempos de COVID-19. En H. Casanova Cardiel (Coord.), *Educación y pandemia: una visión académica* (pp. 115-121). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Recuperado de: <http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream>

Londoño, R. E. (2017). Diagnóstico del área de Comunicaciones Corporativas de Teleperformance Colombia[Tesis de Licenciatura]. Corporación Universitaria Lasallista  
[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1890/1/Diagnostico\\_Comunicacione\\_sCorporativas\\_Teleperformance.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1890/1/Diagnostico_Comunicacione_sCorporativas_Teleperformance.pdf)

Marugán Pintos, B. (2020). Género. Eunomía. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 18, pp. 199-213. doi: <https://doi.org/10.20318/eunomia.2020.5273>

Montoya, M. J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Razón y Palabra*, 22(1-100), 778-795.  
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

Organización Mundial de la Salud. (2020). Coronavirus.  
<https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus>



- Organización Mundial de la Salud. (2021). Seguimiento de las variantes del SARS-CoV-2. <https://www.who.int/es/activities/tracking-SARS-CoV-2-variants/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>
- Papic, G.K. (2016). La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas. [Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga] Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD\\_PAPIC\\_DOMINGUEZ\\_Gabrie la\\_Katia.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabrie%20la_Katia.pdf?sequence=1)
- Peña Ponce, D. K., Toala Pincay, M. Y., & Toala Pincay, B. A. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. RECIMUNDO, 6(suppl 1), 29-40. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\)](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1)).
- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Roselli, Néstor. (2023). La edad como categoría identificatoria y clasificatoria de personas según diferentes grupos etarios. Tempus Psicológico. 6. <https://doi.org/10.30554/tempuspsi.6.2.4854.2023>
- Vera, J. C. (2018). Modelo estratégico de comunicación organizacional para la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. 1-96. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11693>