

Pandemia y comunicación en las organizaciones: crisis, adaptación y nuevas tácticas

(Pandemic and communication in organizations: crisis, adaptation and new tactics)

Basurto Arruti, Asier¹; Apodaka Ostaikoetxea, Eduardo²; Agirreazkuenaga Onaindia, Irati³; Eskisabel Larrañaga, Idurre⁴; Zabalondo Loidi, Beatriz⁵
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV-EHU). Sarriena s/n. 48940. Leioa.
a.basurto@soziolinguistika.eus¹; eduardo.apodaka@ehu.eus²;
irati.agirreazkuenaga@ehu.eus³; idurre.esquisabel@ehu.eus⁴;
beatriz.zabalondo@ehu.eus⁵

Recep.: 29.11.2021

BIBLID [eISSN 1988-3935 (2022), 19;25-40]

Acep.: 14.04.2022

En los primeros meses de la pandemia de la COVID19, entidades de todo tipo que realizan comunicación pública tuvieron que adecuar sus actuaciones a las condiciones excepcionales derivadas de la crisis sanitaria. En este artículo se analizan los cambios producidos en las organizaciones a partir de las vivencias de las personas con responsabilidades en las áreas de comunicación, con especial atención al uso de las lenguas y a la gestión de la lengua minorizada, en este caso, el euskera. El artículo muestra cómo la situación de crisis sobreenvenida ha puesto a prueba los procedimientos y las capacidades de comunicación de las organizaciones. En consecuencia, se ha puesto de manifiesto el importante papel que juega la comunicación externa e interna dentro de cada organización, y las situaciones vividas han provocado cambios que parece permanecerán también a largo plazo.

Palabras clave: Comunicación. Pandemia. Lenguas minorizadas. Euskera.

COVID19aren pandemiaren agerpenaren lehen hilabeteetan komunikazio publikoa egiten duten denetarikoko erakundeek beren jarduna egokitu behar izan zuten osasun krisiak eragindako salbuespenezko baldintzetara. Artikulu honetan komunikazio ardurak dituzten pertsonen bizipenetan oinarrituta aztertzen dira erakundeetan gertatutako aldaketak, arreta berezia jarri hizkuntzen erabilerari eta hizkuntza gutxituaren kudeaketari, euskara kasu honetan. Bat-batean heldutako krisi egoerak proban jarri ditu erakundeen komunikaziorako prozedurak eta gaitasunak. Komunikazio-lanak erakunde bakoitzaren barruan jokatzeko duen papera eta duen garrantzia agerian utzi du eta luzaroan iraungo duten aldaketak eragin ditu.

Gako hitzak: Komunikazioa. Pandemia. Hizkuntza gutxituak. Euskara.

All organizations that make public communication had to adapt their activities to exceptional conditions during the first few months of the pandemic of COVID19 due to the health crisis. This article examines changes in organizations based on the experiences of those in charge of communication issues, with particular attention to the use of languages and management of the minoritized language, the Basque-language in this case. The sudden crisis situation has put the organizations' communication procedures and capabilities to the test. The role and importance of communication within each organization has been exposed and has led to changes that will continue for a long time.

Keywords: Communication. Pandemic. Minoritized languages. Basque.

Dans les premiers mois de la pandémie de Covid-19, tous les organismes qui font de la communication publique ont dû adapter leurs actions aux conditions exceptionnelles provoquées par la crise sanitaire. Dans cet article, nous analysons les changements opérés au sein des organisations à partir des expériences vécues par les personnes exerçant des fonctions de responsabilité dans les secteurs de la communication, avec une attention spéciale à l'usage des langues et à la gestion de la langue minorisée, dans le cas présent, la langue basque ou euskera. L'article montre comment la situation de crise qui s'est déclenchée a mis à l'épreuve les procédés et les capacités de communication des organisations, mettant en évidence le rôle majeur joué par la communication externe et interne au sein de chacune d'elles, avec des situations vécues qui ont semble-t-il provoqué des changements durables à long terme.

Mots clés: Communication. Pandémie. Langues minorisées. Euskera, Basque.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la necesidad de comunicar y de diferenciarse ante la sociedad, el desarrollo tecnológico y la proliferación de la figura del director de comunicación han transformado de forma irreversible el ámbito de la comunicación pública (Orihuela, 2015). Hoy la comunicación es uno de los aspectos esenciales a la hora de valorar la eficacia de las organizaciones. El éxito del esfuerzo de una organización por conseguir recursos y su impacto en el entorno se miden en función de cómo y con qué eficacia comunica con sus socios y usuarios (Van Riel y Fombrun, 2007).

Las organizaciones son redes de personas que se comunican entre sí. En todas las organizaciones la comunicación es vertical y horizontal, interna y externa, formal e informal. Además, se gestiona en diferentes estratos y depende de las relaciones que se establecen con muchos agentes. Sin embargo, toda comunicación incurre en parte en la percepción que los participantes y usuarios tienen de la organización y su actividad, en la imagen y marca de la organización (ídem).

Desde comienzos del siglo XXI, la comunicación ha entrado en una nueva era en la que entiende a la audiencia como un conjunto de grupos de interés diversos (Costa, 2019). Las audiencias internas se clasifican en función del equipo de trabajo, la función de la organización y su ubicación. Entre la audiencia externa cabe destacar a financiadores, comunidad, clientes, proveedores, organismos públicos y otros grupos de interés (Dixon, 2017).

1.1. La Comunidad de Práctica en *Jendaurrean Erabili*

El marco general del proyecto *Jendaurrean Erabili* es una Comunidad de Práctica (en adelante CP) creada y puesta en marcha de forma conjunta por diversas organizaciones, siendo esta CP también la propia herramienta de investigación (Apodaka et al., 2017).

A día de hoy son 18 las organizaciones que participan activamente en esta CP: AEK, Artez Euskara Zerbitzua, la asociación Bai Euskarari, Ayuntamiento de Donostia, Ayuntamiento de Getxo, Diputación Foral de Gipuzkoa, Donostia Zinemaldia, sindicato ELA, Elhuyar, Emun, sindicato LAB, Mancomunidad de Sakana, Mutualia, Mondragón Corporación, Museo Guggenheim Bilbao, Parlamento Vasco, Universidad de Mondragón y Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.

Estas entidades son muy variadas en cuanto a su ámbito de trabajo, tamaño, presupuesto, capacidad de influencia, estrategia y actividad comunicativa o ubicación geográfica. Pero, al mismo tiempo, comparten elementos importantes para formar parte de la CP:

- Todas ellas son entidades del País Vasco que para lograr sus objetivos hacen uso de la comunicación pública (Dominio).
- Los miembros de la CP comparten el interés por mejorar su práctica comunicativa y por aumentar el uso del euskera en el ámbito público (Comunidad).
- Comparten experiencia y repertorio en comunicación pública (ruedas de prensa, redes sociales, marketing y branding, formación de portavoces, etc.).

Además de la CP, el proyecto *Jendaurrean Erabili* tiene otro espacio de trabajo: el equipo de investigación. Un grupo de investigadores de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y del Clúster de Sociolingüística (*Soziolingüistika Klusterra*) se encarga de dinamizar las sesiones de la CP, proponer y canalizar la oferta formativa a las entidades participantes y gestionar el conocimiento generado en la CP.

1.2. Pandemia, lenguas minorizadas y comunicación pública

Se ha hablado mucho y se hablará de la huella dejada por la pandemia. Cuando tratamos de dar sentido a nuestras vidas y el mundo que nos rodea, para saber cómo debemos actuar, una de las herramientas principales a nuestro alcance es hablar con nuestros semejantes. Cuando se vive una crisis importante, una crisis como la que nos ha tocado vivir con la pandemia de la COVID-19, necesitamos —y con frecuencia buscamos— ayuda, algo que nos dote de sentido, alguna directriz para afrontar la incertidumbre y la inseguridad y saber cómo reaccionar. En concreto, necesitamos saber qué va a pasar y qué tenemos que hacer. La comunicación es, por tanto, la clave. Y son agentes que se dedican a la comunicación quienes se han dado cita en la CP *Jendaurrean Erabili*.

La primera consecuencia directa e inequívoca de la COVID-19 ha sido la emergencia sanitaria. Lo más visible han sido los contagios, enfermedades y muertes que ha causado en todo el mundo. Para evitarlos se han destinado muchos recursos ligados al carácter sanitario de la pandemia: profesionales, materiales, legales, económicos y de carácter asesor o voluntario. Se puede afirmar que las generaciones actuales de Europa no han conocido riesgo sanitario tan grave ni estado de incertidumbre tan profundo como los ocasionados por esta enfermedad. Este fenómeno sin duda marcará un hito en la salud pública y en la percepción de la sanidad social. Todos estos aspectos serán sin duda objeto de estudio y serán analizados e investigados desde diferentes perspectivas durante los próximos años.

La nuestra responde a una de esas perspectivas: la que observa cómo han actuado las organizaciones en lo referente a la comunicación pública y la

gestión lingüística. La situación, gestión y uso de las lenguas minoradas han sido objeto de discusión y estudio en este tiempo de pandemia. Al producirse cambios en los canales de comunicación dirigidos a la ciudadanía desde las instituciones públicas, se ha observado también que se han producido cambios en el lugar que han ocupado las lenguas de nuestra comunidad y el tratamiento dado a cada una de ellas.

Inmediatamente después del estallido de la crisis sanitaria (25/03/2020), el Consejo Europeo transmitió un mensaje público a los Estados miembros destacando especialmente que se respetaran los derechos lingüísticos de los ciudadanos, y haciendo hincapié en la importancia de comunicar todo lo relacionado con la salud pública en las lenguas locales y minorizadas.

En Euskal Herria, la preocupación y la queja por las prácticas lingüísticas llevadas a cabo desde las administraciones públicas en tiempos de crisis ha tenido también eco en la opinión pública. Entre otras cosas, las organizaciones que conforman EuskaGintzaren Kontseilua (más de 30 asociaciones que trabajan en favor de la normalización del euskera) publicaron en mayo de 2020 la declaración “Geroa Euskaratik” (El futuro desde el euskera), que la definieron como “una dinámica para hacer frente a las carencias y desigualdades que ha puesto de manifiesto la COVID-19”, reivindicando que “el euskera también tiene que ser uno de los ejes principales” para lograr una sociedad más igualitaria y justa. En la declaración se proponían una serie de medidas urgentes.

Tras las elecciones al Parlamento Vasco y en vísperas de la renovación de los cargos del Gobierno Vasco, en septiembre de 2020, 394 periodistas publicaron el “Manifiesto por un Gobierno que hablará en euskera” con el objetivo de “lograr corregir un déficit de igualdad lingüístico”. Para argumentar esta petición, se referían directamente a la situación excepcional provocada por la pandemia: “Necesitamos [recibir] información en euskera para poder informar, entre otras cosas, de las últimas medidas derivadas de la pandemia, de las actuaciones oficiales posteriores a los acontecimientos imprevistos y para dar a conocer a la sociedad las decisiones que se van adoptando”.

A la hora de presentar un informe en el que se recogen las quejas relativas a la vulneración de los derechos lingüísticos de los ciudadanos del 2020, los responsables del Observatorio de Derechos Lingüísticos establecieron un vínculo directo entre el aumento del número de quejas y las experiencias relacionadas con la pandemia. Denunciaron el “valor secundario que se otorga a los derechos lingüísticos”.

Más allá de los factores relacionados con la lengua, la situación pandémica ha golpeado el paradigma de la comunicación, sus herramientas y hábitos. La comunicación científica, la comunicación de datos y la

comunicación institucional han atraído la atención de gran parte de la población y se han situado en el centro de la esfera de la comunicación pública durante muchos meses.

La sensación de emergencia generalizada a nivel social, la preocupación compartida por la situación sanitaria y el cese de la actividad social, económica y de todo tipo durante el confinamiento en la primavera de 2020, generó un flujo enorme de información y comunicación. Con el paso de las semanas, este flujo inusitado de información fue percibido como excesivo y confuso por una parte de la sociedad.

El período normativo vivido en que se nos obligaba a estar en casa (salvo contadas excepciones), el riesgo de posibles contagios en las reuniones grupales y la generalización del teletrabajo han propiciado cambios en las herramientas y técnicas comunicativas. Se ha multiplicado de forma vertiginosa la velocidad a la que venía produciéndose el proceso de digitalización en los últimos años, y ha obligado a realizar transformaciones y adaptaciones bruscas en las rutinas del día a día. Han aparecido y se han extendido de forma muy generalizada nuevas posibilidades de desarrollo de todos los ámbitos de la vida a través de la comunicación por Internet.

2. MARCO METODOLÓGICO

En el primer semestre de 2020, la pandemia obligó a adaptar el plan previsto en el proyecto *Jendaurrean Erabili*. En lugar de las tres sesiones presenciales de la CP previstas para marzo, mayo y junio, se crearon una serie de ejercicios, encuentros y sesiones formativas online. A la hora de rediseñar las tareas posteriores al verano, el equipo de investigación destacó la necesidad y oportunidad de investigar la influencia de la COVID-19 en la comunicación pública de las entidades.

El objeto de la investigación se (re)definió de la siguiente manera:

Estudio y reflexión sobre las consecuencias de la pandemia centrados en las experiencias y vivencias de los miembros de la Comunidad de Práctica, en torno a dos cuestiones: (1) la comunicación pública y (2) la comunicación pública en euskera.

Se diseñó un proceso para la recogida y contraste de dichas vivencias y se propuso un calendario para desarrollarlo. La CP se reunió en una sesión presencial el 9 de octubre de 2020, la propuesta de investigación fue presentada a las entidades participantes y estas dieron su visto bueno a la misma.

Se emplearon dos métodos de investigación aplicadas en tres fases del análisis: la autoetnografía y los grupos de discusión. Primeramente,

mediante el método de la autoetnografía (Stewart, 2021), se diseñó una ficha de análisis completada por los participantes de cada entidad u organización (Estalella, 2018). Se nombró a este ejercicio también como “ejercicio de memoria”. Así, se recogieron relatos cronológicos escrito de lo vivido hasta el momento desde la aparición de la pandemia. Este ejercicio debía realizarse, sobre todo, en torno a los dos temas centrales de la CP: la comunicación pública y el uso de las lenguas utilizadas en dichas comunicaciones. Los textos fueron creados en el plazo de un mes (ver Anexo I).

El contenido del relato contemplaba elementos objetivos y subjetivos, siempre con el fin de reflexionar sobre los nuevos obstáculos y dificultades que se han presentado, las lecciones aprendidas y los recursos utilizados, las emociones, actitudes encontradas y vividas, las necesidades visualizadas, las decisiones tomadas como organización o a nivel individual, etc. Siempre centrando la atención en la comunicación pública y especialmente en la comunicación pública en euskera.

Después, con objeto de contrastar los relatos individuales entre los miembros de la CP y de adquirir una visión colectiva del tema, se organizaron grupos de discusión (Trigueros Cervantes, Rivera García y Rivera Trigueros, 2021). Doce entidades de la CP participaron en estas discusiones grupales (se realizaron tres sesiones con 4 entidades en cada una de ellas). Las discusiones se realizaron online, en sesiones de entre 75 y 90 minutos durante el mes de noviembre de 2020 (ver Anexo II).

Se incidió especialmente en los siguientes temas:

- Emociones y vivencias subjetivas
- Nuevas dificultades
- Competencias aprendidas

En el caso de dos organizaciones que realizaron su ejercicio de autoetnografía pero no participaron en los debates grupales, el equipo de investigación optó por recoger sus vivencias y opiniones a través de dos entrevistas en profundidad con los representantes de dichas entidades (entre diciembre de 2020 y enero de 2021, ver Anexo II). El grupo de investigación abordó la tarea de procesar esta información entre enero y febrero de 2021. Más que una simple explicación de casos particulares, el objetivo de este trabajo de estudio ha sido identificar los elementos comunes que se encuentran en los relatos, los elementos contradictorios y los elementos que del relato de cada organización pueden resultar útiles para otras entidades (ver Anexo III).

Por último, en una reunión online colectiva realizada con los miembros de la CP el 3 de marzo de 2021, se compartió la información recogida, y

se mostró el panorama general aportado por el conjunto de los relatos, así como las ideas más destacadas. A fin de que el grupo también hiciera su propia reflexión en la reunión, se dirigieron previamente varias preguntas a los miembros de la CP

a) ¿Cuáles son los retos más significativos? ¿Qué es lo que ha llegado para quedarse? (filosofía, organización, herramientas de comunicación, vivencias personales, ...)

b) ¿Qué podemos hacer como CP? ¿Qué aspectos podemos trabajar conjuntamente? ¿Para qué nos puede valer este espacio de trabajo?

Se tomó nota de las opiniones y de nuevas ideas, se expusieron propuestas y se recogieron los retos de los miembros de la CP, los cuales fueron posteriormente contrastados con los contenidos recabados mediante los otros métodos de estudio.

Entre marzo y abril de 2021, el equipo de investigación se ha encargado de realizar la síntesis, de combinar los testimonios particulares y comunes, de resaltar las lecciones principales y de ponerlo todo en un texto ordenado.

3. LA COMUNICACIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DE PANDEMIA

La investigación se ha basado en las vivencias recogidas a los responsables de comunicación y euskera de las entidades. Como ya se ha mencionado, se ha trabajado en la organización y síntesis de testimonios y relatos procedentes de diferentes vías (Agirreazkuenaga *et al.*, 2020). Los elementos más significativos de estos relatos se han clasificado por temas.

Se han destacado numerosas referencias en el ámbito emotivo, de las vivencias subjetivas y de los sentimientos. Desde la aparición de la pandemia, en las primeras semanas y meses, la situación y la incertidumbre inesperadas abarcaron todos los ámbitos de la sociedad (Prior, 2021). Esto ha dado lugar a diferentes reacciones en los profesionales que trabajan en la comunicación y ha influido directamente en su actividad.

La aparición de la Covid-19 ha generado el aislamiento social que ha conllevado a sufrir cambios en los estados emocionales (Blanc y Pais, 2021), afectando ello a las medias para la comunicación de las organizaciones. Así, las medidas adoptadas para interrumpir la propagación del virus de la COVID-19 han obligado a adaptar la organización y gestión de las entidades (testimonios grupos de discusión, 2020). Los cierres, la adecuación de las oficinas y dependencias, la implantación del teletrabajo, la interrupción de la movilidad interterritorial, etc. han alterado las formas de trabajo tradicionales previas a la pandemia. También ha sido necesario reformular los canales de comunicación internos.

La pandemia también ha ocasionado un parón en el caso de muchas organizaciones, en diferente medida; como consecuencia, algunas entidades han visto directamente dañada su situación económica, así como las condiciones de trabajo del personal. “Las labores de adaptación a las que nos hemos tenido que someter, han tenido consecuencias directas en la carga de trabajo de los responsables de comunicación de nuestra entidad” (testimonios grupos de discusión, 2020), así como los cambios sufridos en las condiciones laborales de los trabajadores y las nuevas necesidades a las que se han visto sometidas las organizaciones.

Las relaciones de las entidades con los medios de comunicación también se han visto alteradas. En su función de intermediarios para llegar al receptor final, los medios de comunicación han consensuado los canales de comunicación en función de las posibilidades y necesidades de las entidades.

En cuanto a los canales y herramientas que cada organización ha utilizado para comunicarse con sus públicos, los miembros de la CP se han manifestado acerca de las ruedas de prensa, webs, redes sociales, atención telefónica, etc. “Se han dado cambios en el uso de todas las herramientas comunicativas, a veces el cambio se ha dado en la frecuencia e intensidad de comunicación, otras veces en los formatos” (testimonios grupos de discusión, 2020).

En general, las organizaciones han tenido que responder a situaciones imprevistas y demostrar su capacidad de adaptación ante la aparición de la pandemia. “Esta situación ha puesto de manifiesto cuáles son las prioridades, costumbres, valores, relaciones internas, ambiente, autoconocimiento, formación, etc. de nuestra organización” (testimonios grupos de discusión, 2020). Sin embargo, los responsables de comunicación de las organizaciones entrevistadas afirman que la ruptura de inercias resulta siempre muy complicada y costosa a nivel humano y económico, así como acabar con algunas rutinas, resultando así incluso inevitable mantenerlas.

Por último, en los testimonios se han recogido elementos relativos al uso y gestión de las lenguas, uno de los principales puntos de interés de este estudio. La modificación de las condiciones de comunicación interna y externa ha conllevado la necesidad de adaptar las prácticas lingüísticas de cada organización. Esto ha supuesto un reto en todos los casos, al que los miembros de la CP han respondido con distinto grado de éxito.

4. CONCLUSIONES

A partir de la información recogida, se han identificado los elementos clave que profundizan en las complejidades de la comunicación institucional:

1. La aparición de la pandemia y sus consecuencias han tenido un impacto emocional significativo en los y las responsables de comunicación de las organizaciones. Es cierto que ha habido espacios en los que se han reforzado el sentimiento de pertenencia al grupo y la impresión de encontrarse ante un reto; sin embargo, la sensación de incertidumbre y angustia generalizada han cobrado gran importancia. Más allá de la valoración técnica y profesional de la comunicación realizada en los primeros meses de la pandemia, el desgaste en la plantilla y en los equipos ha sido notable.
2. Las entidades han reorganizado sus equipos de trabajo, adaptando su funcionamiento a las medidas de confinamiento y emergencia sanitaria. A este respecto, durante el período analizado se ha realizado una mejor valoración de aquellas organizaciones que introdujeron cambios en sus rutinas en comparación con las que intentaron mantener los ritmos de trabajo y rutinas habituales con los menores cambios posibles.
3. Las experiencias varían en cuanto a la comunicación interna de las organizaciones. Algunas entidades se han esforzado en mantener bien informado y cohesionado a su personal trabajador, y se recogen prácticas y lecciones interesantes en este sentido. Sin embargo, otras organizaciones han mostrado carencias significativas en la comunicación interna. Esta situación responde al hecho de tratarse de un área con menor nivel de planificación y protocolización del que se aprecia en otras partes de la producción en las entidades.
4. Las organizaciones han procurado mantener su flujo comunicativo y potenciarlo en la medida de sus posibilidades. Han interiorizado el clima y el tono de solidaridad y unidad que se manifestó y extendió a nivel social durante los meses de marzo a septiembre de 2020, y que impregnó todo lo relativo a la información y comunicación, sobre todo, en los primeros meses del análisis.
5. La creencia de que el teletrabajo ha llegado para quedarse es generalizada. Así, los miembros de la CP coinciden en que la experiencia de los meses entre marzo y septiembre de 2020 sirvieron para sacar a relucir las ventajas y riesgos del teletrabajo. Es una opción que ha quedado a disposición de las organizaciones de la CP y, ahora, tendrán que buscar la manera de hacer uso de él de la manera más adecuada.
6. Se ha incrementado el uso de las herramientas digitales de comunicación, las cuales han resultado imprescindibles. Prácticas que antes de la aparición de la pandemia resultaban opcionales o esporádicas, han pasado a formar parte del día a día de las organizaciones. Se ha producido una gran aceleración de la transición digital que ya estaba en marcha y, en este sentido, algunas organizaciones se han encontrado más preparadas que otras.

7. En tiempos de aislamiento y alejamiento social, la comunicación pública de las entidades ha cobrado gran importancia, tanto en la vida interna de las organizaciones como en la vida social. Los equipos de comunicación son los que se han encargado de adaptar y a la vez predecir nuevas formas de comunicación, en un momento en el que las condiciones de vida de las personas con esta responsabilidad no eran las habituales. En consecuencia, los y las responsables de comunicación de las entidades estudiadas admiten haber tolerado una carga de trabajo adicional y a menudo excesiva. Uno de los períodos más estresantes y que generó mayor cansancio fue el de los meses entre marzo y junio de 2020. Los contextos más estresantes para los departamentos de comunicación se dieron a la hora de comunicar informaciones y mensajes preocupantes.
8. Se ha producido un acercamiento en la relación de las entidades con los medios de comunicación. Al cambiar las costumbres e instrumentos y la forma de funcionar de unos y otros, ha sido el propio proceso de adaptación a las necesidades mutuas el que ha facilitado ese acercamiento.
9. Los retos a los que se han enfrentado las organizaciones a nivel de comunicación interna y externa han sido una oportunidad para comunicar la naturaleza, identidad, función y manera de entender su relación con la sociedad. Así lo han identificado y aprovechado las organizaciones estudiadas. Han tratado de reflejar los valores de la organización a través de las características de sus prácticas comunicativas e iniciativas de carácter simbólico.
10. En cuanto al uso de las lenguas, en la mayoría de las entidades han conseguido mantener los criterios habituales. Esto ha sido posible en las organizaciones con criterios bien definidos, formalmente aceptados, normalizados dentro de la organización e interiorizados por los empleados, y no se ha retrocedido en el uso del euskera. En entidades donde los criterios lingüísticos están más supeditados a los hábitos, las relaciones informales y la voluntad personal, se han producido carencias o retrasos notables en el uso del euskera.
11. Se han identificado contextos de comunicación en los que el uso del euskera ha retrocedido en la comunicación interna de las entidades. Por un lado, motivados por la urgencia y la prisa, en mensajes e informaciones dirigidas al personal trabajador desde los centros de decisión de las organizaciones. Por otro lado, el retroceso en la utilización de la lengua se ha dado en los espacios de comunicación oral llevados a cabo mediante herramientas online. En todos los casos de las organizaciones analizadas, se ha creado una solución sostenible a medio plazo para los desequilibrios y retrocesos mostrados. Sin embargo, esta situación ha puesto de manifiesto que la inercia y la falta de previsión suelen ser factores que intervienen en detrimento del euskera.

12. La aparición de la pandemia ha puesto a prueba la capacidad de adaptación de las organizaciones, las prácticas y estrategias de comunicación y la forma de gestionar y utilizar los idiomas de trabajo. A este respecto, las entidades de la CP *Jendaurrean Erabili* albergan haber tomado conciencia de que juegan una función diferenciada en la sociedad vasca y en el ámbito de la comunicación pública en euskera. Este estudio ha puesto de manifiesto las iniciativas y herramientas comunicativas que se han visto obligados a desarrollar. Además, han tenido la oportunidad de aparecer en el ámbito de los medios de comunicación como sujetos cualificados para ofrecer sus testimonios y puntos de vista en torno a diferentes temas en lengua vasca.

NOTA FINAL

La base de esta investigación la componen los testimonios intercambiados con total generosidad por los miembros de la CP del grupo *Jendaurrean Erabili*. Se han recogido documentos y testimonios muy diferentes en cuanto a contenido, pero también en cuanto a la forma. Las organizaciones analizadas han aportado mucho para poder construir este conocimiento compartido, dedicando trabajo y tiempo a ello. Por ello, el grupo de investigación quiere mostrarles su más sincero agradecimiento. Por último, recalcar que la función principal de la CP es el aprendizaje mutuo basado en la práctica común. El aspecto más significativo y fundamental de este aprendizaje práctico ha sido saber responder ante las crisis sociales (y, por ende, comunicativas) e interiorizar las estrategias comunicativas que deben perdurar en adelante. Las organizaciones analizadas han actuado como una red de aprendizaje y ayuda mutua a través de la experiencia particular y reflexión común de las mismas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGIRREAZKUENAGA, Irati, APODAKA, Eduardo, BASURTO, Asier, ESKISABEL, Idurre y ZABALONDO, Beatriz (2021) *COVID-19aren eragina erakundeen komunikazio publikoan txostena*. Andoain: Soziolinguistika Klusterra.

APODAKA, Eduardo, ANDUAGA, Uxo, ESKISABEL, Idurre y SUBERBIOLA, Pablo (2017) *Jendaurrean Erabili Praktika Komunitatea, euskarazko komunikazio publikoari eraginez*. *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 103(2), 89-113.

BLANC, María Alejandra, y PAIS, Eugenia Blanco (2021). Bienestar emocional y aprendizaje significativo a través de las TIC en tiempos de pandemia. *Revista Ciencia UNEMI*, 14(36), 21-33.

COSTA, Carlos Victor (2019). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa: Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria*. Madrid: ESIC Editorial.

- CRNIC-GROTIC, Vesna (2020) Communication in RMLs of utmost importance in global medical crises. Accesible en: <https://www.coe.int/en/web/european-charter-regional-or-minority-languages/news/-/asset_publisher/t9sWxmY5eZkv/content/communication-in-rmls-of-utmost-importance-in-global-medical-crises>
- DIXON, María A. (2017) *Corporate Communication. The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Doi:10.1002/9781118955567.
- ESTALELLA, Adolfo (2018) Etnografías de lo digital: Remediaciones y recursividad del método antropológico. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 13(1), 45-68.
- EUSKALGINTZAREN KONTSEILUA (2020) Geroa Euskaratik. Accesible en: <<https://kontseilua.eus/wp-content/uploads/2020/06/Geroa-Euskaratik-Adierazpena.pdf> (2021-11-18)>
- HIZKUNTZA ESKUBIDEEN BEHATOKIA (2021) 2020ak agerian utzi du hizkuntza-eskubideei ematen zaien bigarren mailako balioa. Accesible en: <https://www.behatokia.eus/EU/albisteak/2020ak_agerian_utzi_du_hizkuntza_eskubideei_ematen_zaien_bigarren_mailako_balioa>
- LALIC, Danijela, STANKOVIĆ, Jelena, GRAČANIN, Danijela y MILIĆ, Bojana. (2020) New Technologies in Corporate Communications. En *International Joint conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Cham: Springer.
- ORIHUELA, José Luís (2015) *Los medios después de internet*. Barcelona: UOC
- PRIOR, Hélder (2020) Comunicación pública de riesgo en tiempos de pandemia: Las respuestas de Portugal a la COVID-19. *Más poder local*, 41, 6-11.
- STEWART, Nikole K. (2021) *Handbook of autoethnography*. New York: Routledge.
- TRIGUEROS CERVANTES, Carmen, RIVERA GARCÍA, Enrique Y RIVERA TRIGUEROS, Irene (2021) *Análisis de entrevistas en grupo, grupos de discusión y grupos focales con NVivo*. Granada: Universidad de Granada. Accesible en: <<http://hdl.handle.net/10481/68261>>
- VAN RIEL, Cees y FOMBRUN, Charles J. (2007) *Essentials of corporate Communication*. London: Routledge.
- VVAA (2020) Euskaraz hitz egingo duen Jaurlaritzaren aldeko manifestua. Accesible en: <<https://www.berria.eus/albisteak/186098/manifestua-eta-sinatzaileak.htm>>
- WENGER, Étienne (1998) *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.
- WENGER, Étienne (2016) *Communities of Practice: learning as a social system. System Thinkers*. Accesible en: <<https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/>>
- ZABALONDO, Beatriz y BASURTO, Asier (2020) Praktika linguistikoak eta harremanak Euskal Herriko komunikazio publikoan. *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 115(2), 117-135.

6. ANEXOS

6.1. Anexo I

Autoetnografía: ejercicio de memoria

CÓDIGO	TIPO DE ENTIDAD
M01	Consultoría
M02	Arte y cultura
M03	Administración pública
M04	Sindicato
M05	Consultoría
M06	Universidad
M07	Administración pública
M08	Administración pública
M09	Arte y cultura
M10	Sindicato
M11	Grupo empresarial
M12	Universidad
M13	Grupo empresarial
M14	Administración pública

6.2. Anexo II

Entrevistas complementarias:

CÓDIGO	SEXO	CARGO	TIPO DE ENTIDAD	ENTREVISTADORA
E01	Hombre	Director General	Consultoría	Irati Agirreazkuenaga
E02	Mujer	Secretaria General	Arte y cultura	Idurre Eskisabel

6.3. Anexo III

Guion para grupos de discusión:

El impacto de la COVID19 en la comunicación pública, un ejercicio de reflexión.

1. Fundir el deshielo) Vivencias, emociones y actitudes en torno a los principales acontecimientos de los últimos meses: decisiones tomadas a nivel colectivo e individual

2. Nuevos obstáculos/dificultades: qué problemas habéis tenido en los siguientes espacios de trabajo y cómo ha cambiado vuestra actuación:
 - A. Trabajos y acuerdos internos (quién, cómo): criterios de comunicación externa (teletrabajo)
 - B. Formación (si la hubo, la había)
 - I. Idioma: léxico y expresiones relacionadas con el coronavirus, Comisión de Euskera
 - II. Desarrollo y formación de las personas
 - C. Sensibilización, marcado
 - D. Soportes y ámbitos de uso (difusión de noticias):
 - I. web y actividad en redes sociales
 - II. atención pública y telefónica
 - III. audiovisuales y prensa
 - IV. ruedas de prensa
 - V. eventos
 - VI. reuniones
 - VII. publicidad
 - VIII. productos
3. Aprendizajes y recursos: qué habéis aprendido y qué habéis tenido a vuestra disposición que os ha ayudado a ello.
4. Necesidades visibilizadas: qué habéis necesitado (y no habéis tenido o conseguido)
 - A. Al comunicar la situación de los contratados y los ERTes
 - B. Al comunicar las medidas de conciliación
5. Decisiones adoptadas: ¿qué cambios se producirán a largo plazo y cuáles no, en la comunicación, medidas de seguridad y salud?
6. Enfoque prospectivo: seguimiento y evaluación, ¿se ha realizado un autodiagnóstico en su momento?

Participantes en grupos de discusión:

GRUPO	PARTICIPANTES				INVESTIGADORES
	CÓDIGO	SEXO	CARGO	TIPO DE ENTIDAD	
A	A01	Hombre	Técnico de comunicación	Consultoría	Irati Agirreazkuenaga (moderadora)
	A02	Mujer	Técnico de comunicación	Arte y cultura	
	A03	Mujer	Técnico de normalización lingüística (euskera)	Administración pública	
	A04	Mujer	Técnico de comunicación	Administración pública	
B	B01	Hombre	Técnico de normalización lingüística (euskera)	Universidad	Eduardo Apodaka (moderador)
	B02	Mujer	Técnico de comunicación	Administración pública	
	B03	Mujer	Técnico de normalización lingüística (euskera)	Consultoría	
	B04	Hombre	Técnico de normalización lingüística (euskera)	Administración pública	
C	C01	Mujer	Directora de comunicación	Administración pública	Idurre Eskisabel (moderadora) y Asier Basurto (observador)
	C02	Hombre	Director de comunicación	Grupo empresarial	
	C03	Hombre	Técnico de comunicación	Sindicato	
	C04	Hombre	Técnico de comunicación	Sindicato	