



SOLUCIONES ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN EN EL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO

Claudia Margarita Mejía Mojica
Kitty Margaret Owen Martínez



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Caribe

Soluciones estratégicas
de comunicación en
el nuevo modelo
organizacional híbrido

Soluciones estratégicas de comunicación en el nuevo modelo organizacional híbrido

Claudia Margarita Mejía Mojica
Kitty Margaret Owen Martínez

Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–
Universidad Sergio Arboleda

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-78-6

- © CLAUDIA MARGARITA MEJÍA MOJICA, 2023
- © KITTY MARGARET OWEN MARTÍNEZ, 2023
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2023
- © Universidad Sergio Arboleda, 2023

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Imagen de caratula de Freepik
Diseño de carátula y composición: HAROLD RODRÍGUEZ ALBA
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 601 323-2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

CONTENIDO

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO	
EL NUEVO CONTEXTO DEL MODELO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO	23
I. De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento	23
II. La nueva normalidad, una sociedad virtualizada	27
III. Una sociedad más colaborativa y sinérgica	30
IV. La organización 2.0	32
A. El sentido de pertenencia en las organizaciones híbridas	33
B. Los nuevos estilos de liderazgo virtual	34
CAPÍTULO SEGUNDO	
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN VIRTUALIZADA	35
I. De la comunicación virtual a la comunicación híbrida	38
II. Conceptos y apreciaciones sobre la comunicación virtualizada	41
III. Entre lo sincrónico y lo asincrónico	44
A. Comunicación sincrónica	44
B. Comunicación asincrónica	46
C. Ventajas y desventajas de la comunicación híbrida	47
IV. La mejor estrategia híbrida es el equilibrio	49
V. La comunicación interna en el teletrabajo	50
VI. Un nuevo estilo de liderazgo en el contexto del teletrabajo	52

CAPÍTULO TERCERO

PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EL MODELO HÍBRIDO	55
I. Teletrabajo como modelo operacional virtualizado	57
II. Definición de teletrabajo	62
III. El teletrabajo llegó para quedarse en un mundo híbrido	63
IV. Beneficios y complejidades del trabajo remoto	65
V. Papel de la comunicación en el contexto del teletrabajo	68
VI. Comercio electrónico, un nuevo modelo transaccional	69
VII. ¿Qué es el comercio electrónico?	71
VIII. Clasificación del comercio electrónico	72
IX. La nueva economía en red	74
X. Relaciones con el cliente en la era digital	76
XI. Gestión del conocimiento y aprendizaje híbrido	76
XII. Aprendizaje y tecnología digital	79
XIII. Beneficios del aprendizaje híbrido	81
XIV. Herramientas de aprendizaje híbrido	82
XV. Comunidades de aprendizaje	83

CAPÍTULO CUARTO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN EL MODELO HÍBRIDO	85
I. El neoliderazgo en el mundo híbrido	88
II. Valores corporativos en el modelo híbrido	89
III. La gestión de comunicación y la cultura organizacional en el modelo híbrido	89
IV. El plan estratégico de comunicación en el modelo híbrido	90
V. Estrategias de comunicación en el modelo híbrido	92
VI. Importancia de los canales de interacción en la estrategia de comunicación híbrida	93
VII. Herramientas colaborativas en los entornos digitales	94
A. Chats asincrónicos	96
B. Videoconferencias sincrónicas (Zoom, Teams, Meets)	97
C. Google Analytics	99
D. CRM de Hubspot	99
E. Wordpress	100

Contenido

CAPÍTULO QUINTO	
METODOLOGÍAS Y HALLAZGOS DE CAMPO	105
I. Unidades muestrales de la investigación	106
II. Análisis de datos y hallazgos	107
A. Virtualización de procesos y funciones en las organizaciones	107
B. Móviles para la virtualización de procesos en las organizaciones	109
C. Beneficios de los modelos híbridos en la gestión y la imagen de la organización	110
D. Cómo afecta la virtualización en el clima y bienestar organizacional	111
E. Estrategias de comunicación implementadas para adoptar el modelo híbrido	112
F. Gestión de las relaciones internas y externas en los procesos virtualizados	113
G. Herramientas tecnológicas para la eficiencia de la comunicación en los procesos virtualizados	114
H. Impacto del modelo híbrido en la imagen institucional, la reputación y confianza de los grupos de interés de su organización	115
I. Procesos más impactados por el modelo híbrido	116
J. Evolución del modelo híbrido en el futuro de su organización	117
CONCLUSIONES FINALES	119
REFERENCIAS	121
LAS AUTORAS	135

RESUMEN

El modelo híbrido implementado en las organizaciones tanto públicas como privadas y en diversos sectores como es el productivo, académico y social, entre otros, que como respuesta a la pandemia del COVID-19 han convertido este modelo en una ventaja competitiva que ofrece mayor proactividad, satisfacción laboral, flexibilidad y capacidad de trabajo remoto. Sin embargo, enfrenta desafíos, como la gestión de la cultura organizacional y la inversión en tecnología y capacitación.

En ese sentido, la comunicación juega un papel estratégico en la implementación exitosa del modelo híbrido; ya que se deben establecer protocolos claros, utilizar herramientas tecnológicas adecuadas y fomentar la comunicación transparente. La comunicación efectiva asegura un proceso de adaptación y transformación de alto impacto para el logro de los objetivos estratégicos, la sostenibilidad y competitividad organizacional

El modelo híbrido ha llegado para quedarse y está transformando el modo en que trabajamos y nos comunicamos, preparando a las organizaciones para prosperar en un mundo laboral en constante evolución.

INTRODUCCIÓN

Lo más importante en la comunicación, recordémoslo, no está nunca en el lado de la tecnología, sino en los modelos culturales que estas transmiten¹.

A partir de la abrupta transición ocurrida debido al confinamiento a causa del COVID-19, las empresas debieron adoptar nuevas prácticas y modelos organizacionales para adaptarse a este cambio, pero sobre todo para sobrevivir y resistir los grandes desafíos comerciales y operacionales que esto conllevó.

El confinamiento a causa de la pandemia por la COVID-19 ha indicado quizá que es momento de cambiar estrategias, llegó la oportunidad de renovar políticas y filosofías que hacían a la empresa obsoleta, es hora de sumarse al mundo digital e innovar en los procesos de las empresas².

Según informe del Banco Interamericano de Desarrollo, la pandemia produjo una caída crítica en la participación laboral en la región como evidencia de la grave situación que atravesaban las organizaciones, donde se llegaron a perder más de 17 millones de empleos formales y se aumentó la informalidad hasta un 62%³.

1 DOMINIQUE WOLTON. *Internet, ¿y después?*, Barcelona, Gedisa, 2000.

2 MAJO AVILÉS y KEVIN SALAZAR. "La comunicación interna en tiempos del coronavirus", *TuEspacio. Periódico Académico Experimental ECC - UJMD*, 12 de agosto de 2020, disponible en [<https://tuespacioujmd.com/2020/08/12/la-comunicacion-interna-en-tiempos-del-coronavirus/>].

3 ALTAMIRANO, ÁLVARO; OLIVER AZUARA y STEPHANIE GONZÁLEZ. "¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo?: posibles escenarios para América Latina y el Caribe", *Políticas Sociales en Respuesta al Coronavirus*, Banco Interamericano de Desarrollo –BID–,

De acuerdo con el estudio del DANE⁴, en Colombia la pandemia ocasionó una de las peores crisis económicas de su historia generando un nivel de desempleo del 15,9% a nivel nacional, siendo el más alto en las últimas décadas; lo que evidencia la grave situación que enfrentaron las organizaciones de todo tipo ante lo que debieron adoptar medidas urgentes e innovadoras para lograr mantenerse tanto financieramente como en operación.

Bajo estas circunstancias, la innovación en todas las dimensiones organizacionales se hizo un factor clave para la sostenibilidad y la reinención como estrategia de adaptación y resiliencia frente a los cambios propiciados por la crisis mundial y los retos que ha traído consigo los cambios tecnológicos y los nuevos modelos organizacionales.

De acuerdo con el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá:

Dentro de las medidas adoptadas por las empresas durante la pandemia, el 52,1% optó por implementar el trabajo virtualizado desde casa (teletrabajo) mientras que el 13,8% de las empresas no adoptó ninguna medida. Cabe mencionar que cada una de las medidas implementadas por las empresas se deben en gran medida a la capacidad financiera de estas⁵.

Esta adaptación dio origen a un nuevo modelo organizacional denominado “modelo mixto” o “modelo híbrido”, el cual consiste en una forma particular de gestión en la que los empleados y otros grupos de interés de las organizaciones operan de manera combinada entre la presencialidad y la virtualidad o remota; creando

2020, disponible en [<https://publications.iadb.org/es/como-impactara-la-covid-19-al-empleo-posibles-escenarios-para-america-latina-y-el-caribe>], p. 4.

4 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - diciembre 2020*, Bogotá, DANE, 29 de enero de 2021, disponible en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf].

5 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Encuesta Ritmo Empresarial Bogotá. Edición Especial COVID-19*, Bogotá, CCB, 2020, disponible en [<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/054dec4b-4b14-4592-b25f-10e6023af61a>].

nuevas oportunidades comerciales, operacionales y laborales, pero también una nueva, una cultura organizacional virtualizada y una nueva manera de asumir la dinámica.

Un modelo híbrido es una estructura o sistema que combina tanto espacio físico como virtual, con el fin de aprovechar las fortalezas de cada uno de ellos y lograr un rendimiento óptimo en una determinada situación o problema, este sistema se puede caracterizar por la adaptabilidad, mejora en el rendimiento, reducción de riesgos, innovación, optimización de recursos, etc.

Sin embargo, para implementar un modelo híbrido de manera efectiva, las empresas deben enfrentar una serie de desafíos. Uno de los principales retos es la gestión de la cultura organizacional, ya que puede resultar difícil integrar diferentes estilos de trabajo y valores organizacionales, los distintos actores, colaboradores, proveedores, tercerizados, entre otros que no están familiarizados con este nuevo modelo puede generar problemáticas, bloqueos, reprocesos, desgastes, conflictos y todo tipo de factores negativos que afecte la armonía, la imagen y la reputación organizacional. Es por ello que se requiere una adecuada implementación de un modelo híbrido, en cuanto a la inversión en tecnología, familiarización y capacitación de los distintos actores en conocimiento tecnológico, para asegurar que todos los procesos se realicen de manera eficiente y segura.

Al combinar enfoques y recursos de manera sinérgica, el modelo híbrido puede mejorar el rendimiento, aumentar la adaptabilidad y fomentar la innovación en una amplia gama de aplicaciones. Su relevancia seguirá creciendo a medida que las demandas de la sociedad y la tecnología continúen evolucionando.

Es innegable que, a partir de la situación planteada por la pandemia, muchos modelos de vida y de trabajo se modificaron, cambiando también modelos mentales y comportamentales en los seres humanos, quienes experimentaron un fuerte cambio en su cotidianidad, teniéndose que adaptar de manera casi forzosa a nuevos recursos, nuevos lenguajes y nuevas maneras de relacionarse con su entorno.

En ese sentido, se hizo incuestionable la importancia de la tecnología como mediadora de la comunicación e interacción social en múltiples ámbitos como fueron la educación, el trabajo, el consu-

mo, las actividades sociales, asuntos públicos y demás ámbitos de la vida humana; es así como la comunicación mediada por la virtualidad dejó de ser una opción sofisticada utilizada por una élite de la población para convertirse en la única opción a la que hubo que adaptarse de manera rápida y total.

Este contexto es lo que se ha denominado “la nueva normalidad”, en el cual los cambios que se están suscitando en múltiples ámbitos de la sociedad hacen necesario implementar ejercicios y experiencias para la generación de soluciones que aporten en la adaptación de la humanidad a nuevos modelos de vida, de trabajo y de interacción social.

Según AYALA:

La construcción del ciberespacio y de las redes de comunicación abarcarán próximamente la mayoría de las representaciones y mensajes de circulación del planeta, en este sentido se hace necesario que los procesos de comunicación se reconfiguren a partir de un uso efectivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta aproximación, supone entender que los elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje deben resignificarse de forma tal que puedan adaptarse a la comunicación mediada por las TIC⁶.

Desde esta perspectiva, la comunicación mediada por la tecnología y la virtualidad incursionó de manera definitiva en los modelos organizacionales transformándolos en lo que hoy se conoce como el modelo híbrido, en el cual las organizaciones realizan algunos procesos y actividades de manera virtual y otras de manera presencial, propiciando así la flexibilidad, agilidad, la seguridad y el bajo impacto ambiental en beneficio de sus múltiples aliados internos y externos, así como al medio ambiente.

PALACIOS, TARAZONA y FORERO presentan una aproximación a las particularidades de la nueva tendencia mundial hacia las organizaciones virtuales, donde afirman que:

6 JOEL AYALA CASTELLANOS. “Lectoescritura, TIC y espacio público en la sociedad moderna mexicana”, *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 61, n.º 4 especial, 2013, pp. 1 a 11, disponible en [<https://rieoei.org/RIE/article/view/1066>].

Introducción

En la actualidad existe la tendencia de las compañías a virtualizar parte de la empresa o de sus procesos, lo que da origen a una variedad de formas de interacción e intercambio de información y conocimientos entre ellas mismas y con otras empresas creando diversos tipos de redes interorganizacionales⁷.

Este nuevo modelo organizacional va desde simplemente el uso de la virtualidad en los sistemas de información para responder a las exigencias del mercado de manera externa y de la operación interna, hasta la inmersión organizacional total en la virtualidad mediante plataformas tecnológicas que facilitan los procesos comunicacionales y transaccionales a través de redes interorganizacionales que fortalecen la interdependencia competitividad organizacional.

Es decir, en un modelo organizacional en que la comunicación estará mediada en gran proporción por la virtualidad, se hace necesario que todos sus grupos de interés sepan cómo interactuar con la organización y qué pueden esperar dentro de esta nueva modalidad para que se sientan seguros, valorados e integrados.

Al respecto, ISLAS pronosticó:

El desarrollo de las comunicaciones digitales móviles nos desplaza hacia un nuevo ambiente mediático: la “sociedad de la ubicuidad”. De acuerdo con NEIL POSTMAN, detrás de toda tecnología subyace una filosofía, y los principios comunicativos de la “sociedad de la ubicuidad”: comunicación para todos, en cualquier momento, en cualquier lugar, desplazan consigo la necesidad de producir los dispositivos de comunicaciones digitales móviles idóneos para responder a las exigencias del ambiente comunicativo que supone dicha sociedad⁸.

7 JOSÉ IGNACIO PALACIOS OSMA, GIOVANNY M. TARAZONA B. y DIANA MILENA FORERO PINZÓN. “Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características”, *Revista Vínculos*, vol. 9, n.º 2, 2012, disponible en [<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/vinculos/article/view/4279>], p. 221.

8 JOSÉ OCTAVIO ISLAS CARMONA. “El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad”, *Palabra Clave*, vol. 11, n.º 1, 2008, disponible en [<https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1413>], p. 29.

Si bien es cierto que este modelo venía implementándose en la última década en algunas organizaciones vanguardistas y visionarias, la crisis global causada por la pandemia cambió de manera radical los procesos operacionales tradicionales, así como los hábitos y comportamientos de interacción con los diversos actores; por lo que la gran mayoría de las organizaciones debieron adaptarse rápidamente y de manera definitiva a esa nueva realidad virtual como único recurso para su sobrevivencia.

Así mismo, GARCÍA VIÑA afirma que:

En algunos países de la Unión Europea los modelos de trabajo híbridos no son novedosos. Sin embargo, toda la situación generada debido a la Pandemia del COVID-19 indujo a que muchas empresas tuviesen la obligación de adaptarse a las circunstancias sanitarias mediante la implementación de modelos híbridos. Así las cosas, muchas empresas han tenido que evolucionar a los modelos híbridos y de paso adaptarse a las necesidades y estilos de vidas de los nuevos colaboradores⁹.

Es así como esta nueva modalidad de trabajo crea nuevas oportunidades laborales para algunos, mientras que para otros significó la pérdida de su estabilidad laboral y emocional en la medida en que todo gran cambio implica un proceso de adaptación y una transformación de los modelos mentales, comportamentales, sociales y culturales en los escenarios laborales; lo que implica un enorme reto para los trabajadores así como para sus líderes en organizaciones de todo tipo; quienes están llamados a propiciar y facilitar el cambio en términos de cultura y direccionamiento organizacional, competitividad operacional, esquemas de desarrollo y satisfacción de los diversos actores de la dinámica organizacional.

GARCÍA VIÑA¹⁰ señala que las ventajas que conlleva la implementación de los modelos híbridos de trabajo:

9 JORDI GARCÍA VIÑA. "Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: *smart working*". *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 9, n.º 1, 2021, pp. 449 a 473, disponible en [https://ejcls.adapt.it/index.php/rjde_adapt/article/view/960].

10 Ídem.

Introducción

- Aumento de la productividad y eficiencia en la empresa
- Favorecer la corresponsabilidad familiar y laboral de los trabajadores
- Reducir el impacto medioambiental
- Optimizar el espacio en los centros de trabajo
- Atraer y retener talento, sobre todo de personas jóvenes
- Estar preparado ante cualquier contingencia o riesgo de tipo sanitario

Es allí donde la comunicación irrumpió como el eje central de la estrategia organizacional y de liderazgo corporativo para lograr la adaptación al contexto virtualizado; requiriéndose grandes esfuerzos comunicacionales con mensajes motivacionales de resiliencia, capacidad de cambio y adaptación, compromiso, entusiasmo, cultura colaboración; como bien dice MANUCCI: “El capital emocional es la base estructural de las experiencias de las personas. En el caso de las organizaciones, específicamente, capital emocional define la dinámica del desempeño en los grupos”¹¹.

Por otra parte, se hizo necesario desarrollar estrategias racionales de acompañamiento virtual para la formación de habilidades tecnológicas, redefinición procesos e interacciones, así como la construcción de nuevos comportamientos basado en valores como la autonomía, autorregulación, administración del tiempo.

Es así como se hace necesario construir un discurso basado en la confianza, despejando las amenazas, precisando el sentido de los roles y las expectativas de desempeño, diseñando espacios de diálogo, participación y retroalimentación, fortaleciendo los mandos medios como articuladores de los lineamientos organizacionales,

11 MARCELO MANUCCI. *Competitividad emocional*, Buenos Aires, Ediciones B, 2016, p. 2.

promoviendo la innovación y la creatividad colectiva y multidisciplinar bajo las nuevas circunstancias, la resiliencia para recuperar el entusiasmo y la motivación de superar los desafíos que trajo consigo esta crisis; “Las organizaciones tienen oportunidades de ser artífices de algo nuevo para la vida de las personas involucradas en el mismo destino”¹².

La presente investigación propone identificar las acciones estratégicas que desde múltiples contextos organizacionales se vienen implementando en torno al modelo híbrido, en los que la comunicación se constituye en un valor estratégico para facilitar la transformación, no solo de los procesos sino de la cultura organizacional, siendo una excelente oportunidad para la generación de conocimiento en este nuevo y complejo fenómeno organizacional.

De esta manera, se pretende visibilizar estrategias de comunicación que a partir del modelo híbrido han sido diseñadas a la medida de las organizaciones locales en el marco de las tendencias globales y que evidencian su potencial de éxito, sostenibilidad y sustentabilidad y que podrían ser replicadas por organizaciones similares.

Con este propósito, se realizó un estudio con empresas locales representativas de los distintos sectores estratégicos de la ciudad de Santa Marta para identificar los retos y oportunidades, las fortalezas y debilidades que desde la comunicación evidencian las organizaciones locales frente a este nuevo modelo híbrido, luego analizar posibles soluciones estratégicas de comunicación mediante la aplicación de metodologías propuestas desde la nueva teoría estratégica -NTE-, y así medir el posible impacto de la comunicación estratégica en la gestión empresarial mediante indicadores de competitividad.

A partir del planteamiento del problema, se hace pertinente identificar el papel de la comunicación en las condiciones actuales de la pospandemia, analizando su contribución en el reacomodamiento conductual y social en los entornos organizacionales, así como sus efectos negativos en el imaginario y presunciones de sus

12 MARCELO MANUCCI. “Cómo vuelven los que vuelven a trabajar Tres desafíos para la gestión emocional del regreso a los espacios laborales”, s. l., agosto de 2020.

Introducción

actores frente a la construcción de realidades mediadas cada vez más por la virtualidad y plataformas tecnológicas digitales.

Este proyecto pretende abordar el tema desde tres importantes perspectivas: el aspecto operacional como eje estratégico misional de toda organización; el aspecto de marketing como eje estratégico de sostenibilidad financiera; y el aspecto relacional como eje estratégico de la construcción de imagen pública y de alianzas para la articulación dentro y fuera del entorno organizacional, así como sus implicaciones en la reputación, confianza y liderazgo organizacional.

De acuerdo con la *Revista Semana* en entrevista a JUAN CARLOS PEÑALOZA, country manager de WeWork Colombia y Costa Rica:

El 64% de los colombianos consideran el modelo híbrido como la mejor opción para trabajar; lo que observamos en el país es que hoy en día las compañías colombianas deben repensar la oferta de valor para sus colaboradores, ya que lo que está pidiendo la sociedad es justamente lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral¹³.

13 “El 64 % de los colombianos consideran el modelo híbrido como la mejor opción para trabajar”, *Revista Semana*, 30 de enero de 2023, disponible en [<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/el-64-de-los-colombianos-consideran-el-modelo-hibrido-como-la-mejor-opcion-para-trabajar/202300/>].

CAPÍTULO PRIMERO

EL NUEVO CONTEXTO DEL MODELO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO

I. DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La gran revolución digital que trajo consigo el fin del siglo pasado a partir de la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como su implantación en los diversos escenarios de la sociedad, provocó un cambio disruptivo en los modelos mentales y los paradigmas de vida en los individuos; en lo que se ha denominado la nueva era del conocimiento en contraposición a la era industrial de las décadas anteriores, generado transformaciones tanto culturales, sociales, económica como organizacionales.

Al respecto, QUIROZ afirma que:

El siglo XXI se presenta asomando el rostro de un nuevo paradigma de sociedad, un modelo donde la información entendida como conocimiento acumulado de forma comunicable aparece como el cimiento del desarrollo económico, político y social. El proceso de transformación hacia este modelo –se afirma– es irreversible. El avance tecnológico faculta al ser humano para hacer provecho de datos, información y conocimiento en formas, modos o maneras sin precedentes¹⁴.

14 FRANCISCO JAVIER QUIROZ WALDEZ. “Sociedad de la información y del conocimiento”, *Boletín de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica*, vol. 1, n.º 1, 2005, pp. 81 a 92, disponible en [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=382].

La aparición de los computadores personales, Internet, celulares, irrumpió en la vida de los individuos en su vida personal pero también laboral como hito histórico a finales de los años 1980, aunque venía gestándose desde los años 1950 como resultado de la posguerra, tomando fuerza en los años 1960 e implantándose de manera cautelosa en las grandes naciones que vieron en este cambio tecnológico un factor estratégico para su supervivencia.

A partir de entonces, estas nuevas tecnologías digitales comenzaron a desarrollarse a un ritmo acelerado a nivel global con la invención de equipos informáticos y tecnologías digitales con innovaciones como los videojuegos, cajeros automáticos, robots industriales, tarjetas digitales, dispositivos transaccionales en línea, etc., modificando así los hábitos de vida de la sociedad.

ORTIZ *et al.*,¹⁵ afirman que el año 1989 fue el punto de inflexión de la globalización en la comunicación. Los ordenadores personales habían ingresado en el mercado de masas, y a principios de la década de 1990, nacía Internet como complemento de gran potencial. Así, a esta red de ordenadores interrelacionados se unía una red humana de personas interconectadas. La información en red permitía una mayor interacción entre personas y facilitaba la divulgación boca a boca de la información compartida. La información se convirtió en algo omnipresente¹⁶.

Es así, como en 1990 el auge de las tecnologías lleva a la aparición de Internet Explorer, el cual revolucionó la manera de obtener información, dando inicio a la era de la información y el conocimiento o revolución digital, propiciando el desarrollo de plataformas y dispositivos cada vez más sofisticados para el acceso fácil, rápido y en línea a información de manera global, convirtiéndose en una herramienta imprescindible de las organizaciones de la sociedad en

15 MARSY DAYANNA ORTIZ MORALES, LUIS JOYANES AGUILAR y LILLYANA MARÍA GIRALDO MARÍN. "Los desafíos del marketing en la era del big data", *e-Ciencias de la Información*, vol. 6, n.º 1, 2016, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/19005/23493>].

16 PHILIP KOTLER, HERMAWAN KARTAJAYA e IWAN SETIAWAN. *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2013.

todos sus múltiples escenarios de la cotidianidad del ser humano desde sus interacciones sociales, comerciales y productivas, modelos de aprendizaje y desarrollo en diversos contextos culturales y económicos; eliminando las barreras de espacio y tiempo que existen entre ellas, lo que conllevó a la aparición de la comunicación ubicua como novedosa alternativa de relacionamiento humano, social y organizacional.

A partir de este hito histórico, estas nuevas tecnologías de información y comunicación iniciaron un camino de evolución tanto desde los *hardware* con la innovación en dispositivos cada vez más convergentes y complejos, como en el *software* con plataformas, repositorios que no solo facilitaron el acceso a la información y los datos, sino que fue evolucionando hacia mediaciones virtuales de relacionamiento, retroalimentación e interacción humana más rápidas, ágiles, omnipresentes, instantáneas y de bajo costo, que impactaron los modelos sociales y productivos a todas las escalas, en lo que se ha reconocido como la revolución digital.

En definitiva, la revolución de la comunicación digital es el resultado de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en la vida de los seres humanos, tal y como lo define GALEANO:

En un principio, en la web 1.0, los internautas solo tienen un rol: consumir la información que se aloja en servidores informáticos, es decir leer la información y no comentarla. La navegación era netamente textual y las consultas muy limitadas. Alrededor del año 2000 se empieza a hablar de la web 2.0 al fomentarse la interacción entre páginas web y usuarios. Pasa a ser una plataforma colaborativa, en la que todos los usuarios participan. Además de leer, los internautas también pueden generar informaciones y publicarlas en sitios web, en foros de usuarios, blogs, redes sociales y wikis. Posteriormente las páginas se empezaron a relacionar de manera semántica en lo que denominó web 3.0, añadiendo metadatos que aportan valor a la información, mejoran la búsqueda y la posibilidad de encontrar información al comprenderse el significado de las palabras. Internet de manera predictiva, ya no solo recibe órdenes de parte del usuario, sino que mediante el empleo de la inteligencia artificial puede anticipar e incluso predecir compor-

tamientos en el futuro en lo que se conoce como web 4.0, en la que se generalizan las interacciones mediante la voz, con el uso de dispositivos inteligentes que permiten realizar búsquedas habladas¹⁷.

Este proceso de evolución tecnológica como apoyo a los procesos de comunicación e información de la sociedad y con gran énfasis en las organizaciones, implicó necesariamente la invención de novedosas plataformas, aplicaciones y sitios web cada vez más sofisticados que permitían un mayor grado de interacción e involucramientos de múltiples actores comunicacionales.

Es así como el cambio que se dio entre la web 1.0 y la web 2.0 significó un gran fenómeno de transformación social, trayendo consigo nuevos modelos de comunicación e interacción que complementaron los ya tradicionales modelos unidireccionales de emisor-receptor, en lo que se ha denominado la segunda generación de internet o la web social.

En el 2005 O'REILLY¹⁸, artífice de la formulación de la web 2.0, explicó esta nueva versión de internet como una plataforma con arquitectura de participación e innovación mediante el uso de una inteligencia colectiva en lo que denominó *software* social con novedosas herramientas y prácticas comunicacionales como el *tagging* (etiquetado semántico) los blogs, las wikis, así como aplicaciones basadas en el usuario, la participación y el aprovechamiento de la inteligencia colaborativa.

Dicha plataforma permitió que todos los actores comunicacionales empezaran a tener mayor influencia sobre los contenidos, pasando de tener un papel pasivo como receptor a un papel más dinámico como emisor y cocreador de estos contenidos, en lo que hoy se conoce como redes sociales y autorepositorios, en los cuales la información la construye las mismas personas que las consumen.

17 CHRISTIAN ALFREDO GALEANO. "Evolución de la web", 22 marzo de 2023, disponible en [<https://des-for.infed.edu.ar/sitio/3764-2/>].

18 TIM O'REILLY. "What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software", 30 de septiembre de 2005, disponible en [<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>].

II. LA NUEVA NORMALIDAD, UNA SOCIEDAD VIRTUALIZADA

La nueva normalidad es un concepto que viene emergiendo como resultado de estos años en que la sociedad experimentó grandes cambios en sus modelos de vida desde el ámbito personal, familiar, social, productivo, comercial, educativo e inclusive político. Se hizo realidad para la sociedad esos paradigmas plateados por los grandes pensadores de las últimas décadas que tanto anunciaron la llegada del mundo fluido, la incertidumbre, el cambio continuo, el repensar y rediseñar los viejos modelos; es decir, la necesidad de adaptación y transformación del ser humano ante las complejas condiciones que impone un entorno en crisis.

El estado de pandemia y el confinamiento abrieron la puerta al mundo híbrido, lo que llevó a que la dinámica organizacional se viera ante el desafío de implementar de manera vertiginosa una transformación digital en sus múltiples procesos. Es por ello que las organizaciones se han visto avocadas a diseñar soluciones, que desde las tecnologías, aporte en la adaptación y sostenibilidad operacional, financiera, comercial y relacional que les permita mantener sus niveles de competitividad.

ESCOBAR, en su artículo afirma que:

En una sociedad como esta, el miedo se introduce casi sin defensas a un territorio virgen y desencadena nuevos procesos sociales que se reproducen desenfadadamente en una dinámica abrumadora, creando una nueva realidad de la cual todavía no tenemos claro cuál será la magnitud de su transformación¹⁹.

En el contexto de la pandemia y el confinamiento, las nuevas teorías estratégicas y tendencias globales de comunicación consolidaron el valor estratégico de la acción comunicativa y su contribución en la

19 ANA PAULINA ESCOBAR RONQUILLO. "Modelos híbridos de negocio, clave para la adaptación y sostenibilidad de medios en la nueva realidad", *#PerDebate*, vol. 5, n.º 1, 2021, pp. 142 a 167, disponible en [<https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/perdebate/article/view/2317>].

transformación de la sociedad hacia nuevos modelos organizacionales donde la tecnología de la información media cada vez más en las interacciones humanas y los procesos operacionales; entendiendo el concepto de híbrido como una condición de simbiosis, mezcla o combinación de dos contextos, ambientes de distinta naturaleza.

Dicha condición implica una nueva y creativa mirada a la realidad que enfrentan los entornos organizacionales que deben transformarse para lograr adaptarse con rapidez, no solo a estos cambios sociales, sino a todo el despliegue tecnológico que viene apoderándose de las diversas dinámicas e interacciones humanas.

Por su parte, MAROSCIA y RUIZ reconocen que:

Más allá de la amenaza multidimensional que esta crisis representa para la población en general, es posible (y conveniente) concebirla desde otra perspectiva como una gran oportunidad para cambiar el estado de las cosas, mediante la participación activa desde lo individual, lo colectivo y lo institucional, generando una respuesta sistémica, inclusiva y sostenible, que integre tanto aspectos sanitarios, como económicos, sociales y ambientales²⁰.

La denominada “nueva normalidad” o también conocida como *new normal*, ha venido emergiendo como un concepto que resignifica y reconstruye el momento actual de la sociedad que, como resultado de los múltiples cambios y adaptaciones mediados por la tecnología, han dado como resultado la realidad híbrida.

Este concepto que no es nuevo pero que se visibilizó de manera potente como consecuencia de la crisis sanitaria por causa de la pandemia y como consecuencia del confinamiento al que se vieron obligadas las organizaciones, fue tomando importancia en la medida en que se implantaba el modelo híbrido en diversos contextos de la vida humana.

20 CARLOS MAROSCIA y PAULA CECILIA RUIZ. “Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿nuevos desafíos o mismas realidades?”, *Ciencias Administrativas*, año 9, n.º 17, 2021, pp. 97 a 107, disponible en [<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10341>].

Aún antes de la pandemia, la BBC²¹ ya había referenciado la nueva normalidad como “la realidad mixta o híbrida que combina la interactividad de la realidad virtual con el poder de la realidad aumentada”; y que luego fue redefinida por JIMÉNEZ como:

El encuentro de varias realidades, en donde si bien tiene que ver con la tecnología, está más relacionado con la cultura que estamos estableciendo, sobre todo, con el detonante global de la actual pandemia en el ámbito organizacional [...] lo que nos ha mostrado este nuevo escenario es que en el mismo espacio se está encontrando una hibridación entre diferentes modelos y tipos organizacionales, sociales, de liderazgo, de gestión, generacionales, de comunicación y en general, el encuentro de diferentes culturas, fortalecido por el aprovechamiento de la virtualización, la deslocalización y hasta la omnipresencialidad²².

Partiendo del escenario de la nueva normalidad, se hace necesario plantear la incursión de las estrategias de comunicación en los ámbitos organizacionales desde esta nueva mirada o paradigma del modelo híbrido que constituye un desafío organizacional para sus líderes, en cuanto al diseño de estrategias que faciliten la adaptación de nuevos diversos grupos de interés a nuevos modelos de interacción, operación y comportamiento; así como el desarrollo de habilidades y conocimientos que aseguren la sostenibilidad competitiva en sus entornos.

Ante el nuevo modelo híbrido al que se enfrenta la sociedad actual como consecuencia de las condiciones de pandemia y confinamiento, cabe preguntarse ¿qué estrategias de comunicación serán las más exitosas para contribuir en la sostenibilidad, sustentabilidad y competitividad de las organizaciones en sus múltiples ámbitos?

Es por ello, que se hace necesario la generación colaborativa de conocimiento que responda a esos desafíos para convertirlos en

21 BBC MUNDO. “¿Qué es la ‘realidad mixta’ y por qué dicen que 2018 será su año?”, *BBC News Mundo*, 3 de enero de 2018, disponible en [<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42455209>].

22 ARIEL JIMÉNEZ GIL. “El new normal: la realidad híbrida”, *Blog Función C: Comunicación, Cambio y Cultura*, 4 de agosto de 2021, disponible en [<https://funcionc.com/2021/08/04/el-new-normal-la-realidad-hibrida/>].

oportunidades de desarrollo, pero sobre todo de sostenibilidad de la sociedad en sus múltiples dimensiones, en donde prime la simbiosis mediada por la tecnología.

ROMERO *et al.*, afirman respecto a la pandemia:

Lo que sí fue novedoso es el hecho de que surge en una civilización como la actual, que desarrolló una simbiosis [...] En una sociedad como esta, el miedo se introduce casi sin defensas a un territorio virgen y desencadena nuevos procesos sociales que se reproducen desenfrenadamente en una dinámica abrumadora, creando una nueva realidad de la cual todavía no tenemos claro cuál será la magnitud de su transformación²³.

Como bien concluye MUÑOZ en su interesante artículo sobre el poder y dominio en tiempos de transformación:

Es innegable que la mayoría de las innovaciones son por defecto evolutivas y consisten en mejoras graduales, incrementales del *status quo*; sin embargo, el *delivery* de las innovaciones revolucionarias, dan como resultado mejoras disruptivas, rápidas y exponenciales, que suponen un salto adelante en conceptos y modelos existentes, estableciendo formas completamente nuevas para resolver problemas, transformando potencialmente las industrias, los mercados y las sociedades²⁴.

III. UNA SOCIEDAD MÁS COLABORATIVA Y SINÉRGICA

En el contexto de la nueva normalidad, la sociedad ha evolucionado hacia un modelo mucho más colaborativo tanto en la transferencia de conocimiento, gestión de proyectos interdisciplinarios, aprendizaje, procesos operacionales, marcas compartidas, alianzas estratégicas mediante redes de colaboración, entre otras.

23 ROSA IRENE ROMERO AZUERO, SILVIA DEL PILAR ALZA SALVATIERRA, ROBERTO SANTIAGO BELLIDO GARCÍA, GLADYS DALILA ZORRILLA DE VENTURA y ZULEMA DARIA LEIVA BAZÁN. "Trabajo cooperativo y competencias digitales para las prácticas pedagógicas en tiempos de pandemia", *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*; n.º E48, 2022, pp. 196 a 207.

24 MARÍA ISABEL MUÑOZ ANTONIN. "El poder y dominio en tiempos de transformación", *Escenarios Actuales*, año 26, n.º 3, 2021, disponible en [<https://www.ejercito.cl/descargas/desktop/MTI3MA==>], p. 22.

Es allí, donde la comunicación estratégica juega un papel fundamental en la medida en que propone una dinámica más conversacional y dialogante que desde la alteridad facilite el intercambio de saberes que de manera sinérgica proponga acciones de mutuo beneficio y transformación colectiva.

GODWIN citado por COSTA I PUJOL *et al.*, en su artículo propone una clasificación de aplicaciones en dos generaciones de la web:

Primera generación web. Diferenciadas entre herramientas asíncronas como el correo electrónico, los foros de discusión y herramientas de comunicación y colaboración síncronas, como la mensajería instantánea y las herramientas de audio y videoconferencia, las cuales permiten comunicaciones en tiempo real, además del concepto de “presencia” y “disponibilidad”.

Segunda generación web. Herramientas como los blogs (o weblogs), la suscripción a fuentes de información a través de la tecnología RSS, accesibles a través de agregadores o lectores RSS y sobre todo el uso de herramientas de edición colaborativa como las wikis, han proporcionado a los equipos de trabajo de un conjunto de aplicaciones que facilitan y favorecen el trabajo colaborativo “online”²⁵.

De esta manera, se aprecia la evolución en la funcionalidad de las herramientas *groupware*, las cuales ofrecen mejores experiencias de colaboración, ya no solo grupal sino cada vez más personalizadas, entre los miembros de los equipos y comunidades con espacios de discusión *online*, intercambio de contenidos y documentos, calendarios compartidos y conocimientos en coautoría.

25 ROBERT GODWIN, cit. en RAMON COSTA I PUJOL, JOSE M. SALLAN y VICENC FERNANDEZ. “Herramientas de comunicación web 2.0 en la dirección de proyectos”, *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* y *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, Barcelona-Terrassa, 2 a 4 de septiembre de 2009, disponible en [<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/6370/Costa.pdf?sequence=1>].

IV. LA ORGANIZACIÓN 2.0

Puede considerarse la empresa 2.0 como “un mecanismo para promocionar el intercambio de la información, dentro y fuera de una empresa, a partir de la adopción de las tecnologías conceptos del web 2.0”²⁶.

Este tipo de organizaciones usan, fomentan la comunicación y el intercambio de información interna y externa, más allá de los simple repositorios estáticos de la naciente web 1.0.

Al respecto, MCAFEE indica que:

Estas herramientas han permitido dar un salto importante en la participación de los empleados en la colaboración, comunicación y la gestión del conocimiento, superando las limitaciones de los tradicionales sistemas de portales, intranets y sistemas de gestión documental de las compañías, gestionados por unos administradores de sistemas y que “encorsetan” a los usuarios con unas estructuras muy rígidas, perfectamente definidas y con unas taxonomías predefinidas para el contenido²⁷.

Entre las herramientas más usuales de la empresa 2.0 están los wikis, blogs, podcasts, RSS y bases de datos en intranets para facilitar la formación de los profesionales, para difundir noticias e información corporativa, así como para elaborar documentación compartida. También implementaron novedosos formatos como los *podcasts* para revisar y difundir grabaciones de sesiones de formación, demostraciones de producto, ayudas a servicios internos, formación.

Por otra parte, las redes sociales, los *tags* de contenido y *social bookmarking* dieron un nuevo enfoque a la comunicación de marca, gestión reputacional y relacionamiento con sus distintos públicos para compartir conocimiento, interacciones y recursos de interés. Estas herramientas permiten el acceso fácil, intercambio y visualización de informaciones y datos organizacionales a través de plata-

26 YUKIHIRO KAKIZAWA, cit. en Ídem.

27 ANDREW P. MCAFEE. “Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n.º 3, 2006, pp. 21 a 28.

formas como internet, intranets, extranet, portales, correo electrónico, revistas digitales (*eNewsletters*), lectores/agregadores RSS y gestores de contenido empresariales.

A. El sentido de pertenencia en las organizaciones híbridas

El sentido de pertenencia provee un propósito colectivo, una visión a largo plazo y una identidad compartida creando un alto nivel de afinidad, cohesión y lealtad con la organización, sus líderes y compañeros de trabajo; así como un sentido de seguridad, filiación y participación que se traduce en corresponsabilidad e interés por cuidar y preservar todo lo que lo relacionado con la organización.

En el nuevo modelo híbrido, este sentido de pertenencia se puede ver afectado en tanto se crean dos dimensiones o espacios organizacionales, que, aun siendo paralelos, pueden en algún momento verse distanciados debido a los espacios reales remotos, a las dificultades de conectividad, a las barreras digitales auditivas o visuales, e inclusive a efectos psicológicos de la falta de contacto físico real.

Por lo anterior, es de suma importancia desarrollar estrategias continuas de acompañamiento y participación en los equipos de trabajo, equilibrando en cuanto sea posible los tiempos presenciales y remotos, así como fortaleciendo de manera virtual el nivel de cercanía mediante una comunicación planificada con los líderes, los equipos y otro tipo de acciones que estimulen tanto racional como emocionalmente el nivel de pertenencia.

En ese sentido, es importante que las organizaciones fomenten la autonomía, pero también el acompañamiento y soporte remoto permanente, así como la confianza en la toma de decisiones basada en una claridad del marco de actuación permitido y una transferencia de información que de tranquilidad y seguridad en las acciones realizadas. Para ello, es necesario garantizar flujos de información ágiles, espacios de retroalimentación constantes y presencia permanente de la organización en lo remoto, proporcionando el conocimiento y las herramientas necesarias para el correcto desarrollo de las funciones y objetivos esperados, lo que dará como resultado equipos de trabajo altamente productivos y procesos de alta.

B. Los nuevos estilos de liderazgo virtual

Es claro que en cuanto más disperso está un equipo de trabajo, mayor es el riesgo de que el liderazgo se debilite, ya que el líder puede sentir que pierde control y capacidad de vinculación al no tener las ventajas socioemocionales de la cercanía; por tanto, el gran reto del modelo híbrido es lograr redefinir y adoptar un nuevo liderazgo que asegure la cohesión, la confianza y capacidad de movilización del equipo en condiciones de dispersión en espacios remotos.

El líder, entonces, necesita adherir nuevas estrategias comunicacionales para crear vínculos tanto desde lo virtual con sus equipos remotos como en lo presencial, de acuerdo con las dinámicas circunstanciales. Para ello, es importante mantener rutinas conversacionales a través de *chats*, videoreuniones, foros e inclusive en interacciones informales que mantengan una imagen de liderazgo permanente entre los equipos teniendo claro que los medios virtuales, aunque facilitan la conectividad, nunca reemplazarán del todo al impacto presencial del líder; por ello es importante promover interacciones cara a cara que generen mayor nivel de conexión emocional para la generación de confianza, colaboración y compromiso.

Los líderes pueden centrarse en las decisiones estratégicas y no tácticas, ya que la primera viene con un alto grado de incertidumbre y dificultad para evaluar los riesgos y los beneficios. Es aquí donde el cambio de la línea de jerarquía única a una red de equipo virtual multifuncional, autogestionarios y capacitados para la toma de decisiones e innovación se hace necesario. Los equipos operan fuera de esa jerarquía con un mandato claro, pero permanecen conectados con el liderazgo a través de un eje central²⁸.

28 DANIEL DUMONT. "Modelo híbrido: claves para la vuelta a la oficina tras la pandemia", *Izertis*, 3 de agosto de 2021, disponible en [<https://www.izertis.com/es/-/blog/modelo-hibrido-claves-para-la-vuelta-a-la-oficina-tras-la-pandemia>].

CAPÍTULO SEGUNDO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN VIRTUALIZADA

En las últimas tres décadas, la comunicación en las organizaciones pasó de ser una función puramente operativa para posicionarse a nivel directivo como la estrategia misma de la función gerencial, en la medida en que comunicar es la acción más efectiva para lograr el cumplimiento de objetivos y metas requeridas para el éxito organizacional.

PÉREZ, considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica, la cual enmarca una nueva mirada, un nuevo paradigma que sitúa a la “comunicación más enfocada en la estrategia y a la estrategia en la comunicación”²⁹, es decir, consolida un vínculo inseparable, interdependiente y vital en la gestión directiva, creando un estado de convergencia entre las múltiples acciones tácticas de la comunicación y los diversos escenarios a los que se enfrenta la dinámica organizacional.

Por su parte, AGÜEROS *et al.*³⁰ afirman que de todas las dimensiones del término “estrategia”, la que mejor casa con el uso de la

29 RAFAEL ALBERTO PÉREZ. “Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica ‘estratégica’?”, *Metacomunicación Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, año 0, n.º 2, 2012, pp. 6 a 42, disponible en [<https://revistametacomunicacion.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/revista-metacomunicacion3b3n-nc2b022.pdf>].

30 FERNANDO AGÜEROS SÁNCHEZ, HÉCTOR JAVIER RODRÍGUEZ GARCÍA y DANIEL ISAAC SANDOVAL CERVANTES. “La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva”, *La administración y la responsabilidad social empresarial: xv Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas: memorias*, Boca del Río, Veracruz, México, 17 a 20 de mayo de 2011, disponible en [<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24976w/laresponsabilidadsocial EMPRESARIALCOMOVENTAJA COMPETITIVA.pdf>].

expresión “comunicación estratégica” es, sin lugar a duda, la que lo define como “posición y ventaja, conceptos referidos por MICHAEL PORTER al formular en sus teorías del posicionamiento y de la ventaja competitiva”.

La comunicación asume un carácter gerencial en la medida en que, como afirma SCHEINSOHN³¹, sea concebida como una herramienta para el éxito de una organización inserta en la gestión como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado al receptor, de tal manera que la información sea semejante a lo que el emisor intenta transmitir; a lo que COSTA I PUJOL *et al.*³² se adhieren al mencionar que la gestión estratégica de las comunicaciones empresarias es decididamente holística, total e integradora; y que CHARRY CONDOR³³ reafirma, en tanto la comunicación se ha convertido en un factor clave para en la construcción de las relaciones de interdependencia que mantienen, fomentan y fortalecen el tejido organizacional.

Es así como la comunicación estratégica genera un ambiente de confianza entre todos los actores comunicacionales mediante un diálogo permanente, cercano y afectivo; con mayor razón en un contexto de crisis que requiere de una comunicación más certera, creíble y esperanzadora que permita entender y contribuir con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales³⁴; estas acciones son fundamentales en la medida en que el rendimiento de todos los grupos de interés y colaboradores aumenta si cuentan con una buena comunicación en sus interacciones con la organización.

31 DANIEL SCHEINSOHN. *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*, Buenos Aires, Granica, 2009.

32 COSTA I PUJOL, SALLAN y FERNANDEZ. “Herramientas de comunicación web 2.0 en la dirección de proyectos”, cit.

33 HÉCTOR OMAR CHARRY CONDOR. “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”, *Comuni@Ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 9, n.º 1, 2018, pp. 25 a 34, disponible en [<https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240>].

34 ALEX MEDINA GIACOMOZZI, CECILIA GALLEGOS MUÑOZ y PATRICIO LARA HADI. “Motivação e satisfação dos trabalhadores e sua influência sobre a criação de valor econômico na empresa”, *Revista de Administração Pública - RAP*, vol. 42, n.º 6, 2008, pp. 1.213 a 1.230, disponible en [<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6672>].

Por su parte, NEYRA RIVERA y SABALLOS SARABIA³⁵ clasifican las redes de comunicación entre aquellas de carácter formal en cuanto a que permiten a los actores comunicacionales recibir información y proceder acorde con las condiciones y los procesos establecidos, y las de carácter informal en cuanto a que crean relaciones empáticas, amables y confiables a través de interacciones espontáneas y cercanas que transmiten información desde fuentes no oficiales mediante conversaciones y comentarios personales.

Es así como la comunicación contribuye con el éxito organizacional, en la medida en que propicia el ambiente de relacionamiento más confiable y humano y una mejor comprensión para la toma de decisiones, tal y como afirma EXECYL “la comunicación afectiva le permite generar estrategias que contribuyan a alcanzar los objetivos y mejorar la imagen corporativa hacia el público interno y externo”³⁶.

A su vez, la retroalimentación juega también un papel fundamental como estrategia de comunicación abierta e interactiva en el que todos los actores organizacionales intervienen de manera dialogante y participativa y permite un mayor grado de apropiación, iniciativa, cocreación responsabilidad compartida y precisión del contenido³⁷.

En conclusión, se afirma la propuesta estratégica planteada por PÉREZ³⁸ en cuanto a que los nuevos paradigmas de la comunicación implican una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional.

35 ELYN JAVIER NEYRA RIVERA y MANUEL ANTONIO SABALLOS SARABIA. “Análisis del flujo de la comunicación interna formal (Vertical-Horizontal) en la estructura organizativa de la Facultad de Desarrollo Rural (UNA-FDR) 1 semestre 2014” (tesis de pregrado), Managua, Universidad Nacional Agraria, 2015, disponible en [<https://repositorio.una.edu.ni/3128/1/tne20n574.pdf>].

36 FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL). *¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?*, Valladolid, Execyl, 2013, disponible en [<https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.EXECyL.Comunicacion%20interna.Teoría.pdf>].

37 J. L. VALDEZ, J. L. ABREU y M. H. BADI. “La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: un estudio de caso”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 3, n.º 1, 2008, pp. 186 a 222, disponible en [[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)].

38 RAFAEL ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ. *Estrategias de comunicación*, 5.ª ed., Barcelona, Ariel, 2012.

I. DE LA COMUNICACIÓN VIRTUAL A LA COMUNICACIÓN HÍBRIDA

La comunicación virtual es un concepto fundamental en la era digital y se refiere a la interacción humana que tiene lugar a través de medios electrónicos y tecnológicos, en contraste con la comunicación cara a cara o presencial. La comunicación virtual ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas debido a la expansión de Internet y la proliferación de dispositivos y plataformas digitales, es un recurso indispensable en la actualidad. Su facilidad de uso la han convertido en una forma habitual de relacionarse, este método tiene muchas ventajas como espacio y tiempo, interactividad, medios y tecnologías.

Hay dos tipos de comunicación virtual, la comunicación sincrónica y la asincrónica:

La comunicación sincrónica privilegia el vínculo entre docente-estudiante posibilitando la aclaración de dudas y explicación directa a través de ayuda inmediata; hay mayor control y capacidad de interacción entre los actores [...] La comunicación asincrónica potencia el trabajo autónomo que requiere destinar un tiempo apropiado para profundizar en la lectura, la investigación, la escritura y la búsqueda de información de calidad con oportunos tiempos de entrega³⁹.

Desde hace ya varias décadas, la comunicación virtual se ha hecho presente incursionando en diversos contextos de la sociedad, pero a partir de la intempestiva llegada de la pandemia, este modelo comunicacional se hizo totalmente necesario, acelerando de manera vertiginosa su implantación en la cotidianidad de los seres humanos de todas las edades, niveles socioeconómicos, profesiones y oficios; quienes tuvieron que adaptarse con rapidez a estas tecnologías, aprender a manejar las plataformas y dispositivos para hacerla parte de sus dinámicas de vida.

39 VANESSA MONTENEGRO HIDALGO. "Procesos comunicativos sincrónicos y asincrónicos. Un estudio de caso de educación superior en tiempos de pandemia", *Tsafiqui - Revista Científica en Ciencias Sociales*, n.º 17, 2021, pp. 7 a 18.

El auge de las tecnologías de la comunicación representa un cambio en las organizaciones y su manera de comunicarse; lo que ha llevado a crear nuevas estrategias competitivas para sus negocios.

Las nuevas tecnologías han revolucionado el sistema socioeconómico proporcionando soluciones cada vez más eficaces a los miembros de una organización. Internet está creciendo rápidamente más que cualquier otra tecnología en el mundo, este crecimiento ha dado lugar a una nueva visión dentro de las organizaciones, tomando como eje principal el uso de esta herramienta para abrir posibilidades que brinden fortalecimiento a los negocios⁴⁰.

Es allí donde aparece el concepto de la comunicación virtual, como el intercambio de información entre dos o más personas mediadas por la red mundial de datos denominada Internet. La característica principal de esta novedosa forma de comunicación es la ausencia de proximidad física entre emisores y receptores gracias a la tecnología.

Al respecto FONTALVO afirma:

Las TIC han introducido nuevos y mejores cambios en las organizaciones a partir del uso de recursos tecnológicos con costos inferiores que pueden establecer una comunicación interactiva y en tiempo real, aportando avances significativos que benefician el poder de la toma de decisiones y con el potencial de que se reconozcan su producción en mercados internacionales superando barreras en tiempo y espacio⁴¹.

Se trata entonces de conversaciones en línea textual o auditiva, es decir, en tiempo real y desde lugares distantes del planeta sin necesidad de ningún apoyo material para enviar o recibir dichos datos; lo que significó un importante avance en la comunicación y el relacionamiento tanto social como organizacional.

La comunicación virtualizada basada en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, trajo consigo el mo-

40 SUGHEY ISSA FONTALVO. "El comercio electrónico como recurso de competitividad para las PYMES de la Sierra Nevada de Santa Marta", *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 6, n.º 17, 2013, disponible en [<https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1109>], p. 60.

41 *Ibíd.*, p. 64.

delo de las organizaciones en red o digitales, las cuales se apoyan en los principios de la omnipresencialidad, generando así procesos operacionales y relacionamiento con mayor grado de flexibilidad, capacidad y rapidez de respuesta, menor uso de recursos financieros, de infraestructura y logística, enfocado a una expansión de negocio cada vez más globalizada.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que las nuevas economías basadas en la comunicación mediada por las tecnologías de la información disponen de mecanismos robustos en comparación con los mercados tradicionales para el fortalecimiento de sus relaciones comerciales en tanto aumenta su capacidad de respuesta, agilidad en sus procesos y en la optimización de sus recursos.

Es así como la comunicación mediada por la virtualidad se convierte en el más frecuente terreno para la conversación cara a cara. No solo porque sirve para contactar de manera fácil e instantánea a personas en cualquier lugar y en todo momento, sino también por ser una fuente constante y actualizada de información, sin mencionar los bajos costos que supone. Ya sea por motivos laborales o de ocio, hoy día se ha hecho fundamental dominar las herramientas digitales. En un mundo cada vez más tecnológico, aprender a utilizarlas requiere voluntad e implicación.

Autores como MARTÍNEZ y SOLANO, sostienen que “la comunicación virtual es el proceso mediante el cual se crea, intercambia y comparte información en entornos virtuales generados por los sistemas computacionales que son producto de la fuerza intangible del advenimiento tecnológico”⁴².

Es así que la comunicación virtual se define como un intercambio de información entre dos o más personas, mediada por un medio digital conocido hoy día como Internet. Esta comunicación permite a los participantes comunicarse en línea sin estar en el mismo lugar, mediante mensajes que no necesitan un formato físico y que

42 FRANCISCO MARTÍNEZ SÁNCHEZ e ISABEL MARÍA SOLANO FERNÁNDEZ. “El proceso comunicativo en situaciones virtuales”, en FRANCISCO MARTÍNEZ SÁNCHEZ (comp). *Redes de comunicación en la enseñanza: las nuevas perspectivas del trabajo corporativo*, Madrid, Paidós, 2003, p. 410.

además pueden combinarse entre lo visual y auditivo de carácter profesional o social.

La característica principal de esta forma de comunicación es la ausencia de proximidad física entre emisores y receptores. Esto es posible porque es una vía de diálogo basada en la tecnología. En resumen, la comunicación virtual sirve para relacionarse de forma rápida con personas que no están presentes físicamente.

Por otro lado, RUIZ⁴³ afirma que la comunicación virtual observa cuatro parámetros o elementos básicos: espacio, tiempo, conectividad y valor; que engranados entre sí le dan sentido al acto comunicativo, puesto que aportan un sentido nuevo a la comunicación, en la medida en que se establece un proceso relacional entre los elementos básicos que intervienen en la situación comunicacional.

Es así como el proceso comunicacional es un fenómeno que se desarrolla por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica del intercambio, la complejidad del mensaje y los medios en que se produce.

El uso de las tecnologías de información y de la comunicación –TIC–, emerge como una herramienta fundamental para lograr una mayor capacidad comunicativa en términos de tiempo y espacio. Sus ventajas y su facilidad de uso la han convertido en una forma cada vez más habitual y necesaria de relacionarse. Las herramientas digitales pueden utilizarse en distintos ámbitos, como el social o el laboral.

II. CONCEPTOS Y APRECIACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN VIRTUALIZADA

La comunicación virtual nace de la necesidad de enfrentar la tendencia de globalización hacia la digitalización, sobrepasando la

43 MARÍA DEL ROCÍO RUIZ MÉNDEZ. “Comunicación virtual, una propuesta de estudios a distancia”, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, n.º 8, 2012, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/282119233_Comunicacion_Virtual_una_propuesta_de_estudios_a_distancia].

interacción física y presencial mediante el uso de redes virtuales interorganizacionales que posibilitan una dinámica operacional, comercial y de relacionamiento desde cualquier lugar del mundo y en tiempo real.

La virtualidad exige que las organizaciones se adapten a la complejidad de las interacciones mediadas por la tecnología y cuenten con estrategias que respondan a la demanda de sus grupos de interés para que logren coordinar en forma adecuada y oportuna las actividades que desarrollan las compañías que están involucradas tanto en el proceso productivo como del servicio que se oferta⁴⁴.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que este modelo de trabajo conlleva múltiples desafíos, como lo expone WELLER⁴⁵, quien menciona, entre otros factores, la facilidad de conectividad, el acceso a la tecnología de alta calidad, competencias digitales, condiciones de trabajo adecuadas en cuanto a iluminación, ventilación, espacios ergonómicos, ruido, así como aspectos emocionales, sociales, familiares y ambientales.

Es por esto, que la comunicación mediada por la virtualidad se hace cada vez más estratégica en los contextos organizacionales en tanto contribuye con el logro de sus objetivos estratégicos, por lo que Luna, en su blog, afirma que “la comunicación como habilidad gerencial es una estrategia organizacional cada vez más apoyada en las tecnologías de la comunicación e información; mediante el uso plataformas *streaming* de video, audio y texto, de correos electrónicos personales, comunicación telefónica o videoconferencias en plataformas *online*”⁴⁶.

44 PALACIOS OSMA, TARAZONA y FORERO PINZÓN. “Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características”, cit.

45 JÜRGEN WELLER. *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2020, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/26a2069d-f658-4727-89f4-02e4646750d2/content>].

46 XOCHITL ABIGAIL LUNA LAGUNES. “Valor compartido. Estrategia para generar ventajas competitivas en la empresa”, *Gestiopolis*, 12 de febrero de 2016, disponible en [<https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-estrategia-generar-ventajas-competitivas-la-empresa/>].

Por su parte, SÁNCHEZ⁴⁷ precisa que las redes sociales y los medios virtuales se han convertido en una de las primeras aliadas para las organizaciones en cuanto a que posibilita una comunicación remota, inmediata, ágil y de fácil acceso para sus colaboradores ante la imposibilidad de mantener un contacto personal.

El uso de las tecnologías de información y de las comunicaciones –TIC–, constituye una herramienta fundamental para lograr esta actividad competitiva y mejorar la toma de decisiones en el sector. Como explica en su tesis doctoral CEINOS SANZ: “A través del proceso de innovación las TIC transforman la creación y aplicación económica del conocimiento. Muchas compañías utilizan las TIC como factor competitivo”⁴⁸.

El auge de las tecnologías de la comunicación representa un cambio en la gestión comunicacional, lo que ha llevado a crear nuevas estrategias competitivas para sus organizaciones.

Las nuevas tecnologías han revolucionado el sistema socioeconómico proporcionando soluciones más eficaces a los miembros de una organización. Internet está creciendo rápidamente más que cualquier otra tecnología en el mundo, este crecimiento ha dado lugar a una nueva visión dentro de las organizaciones, tomando como eje principal el uso de esta herramienta para abrir posibilidades que brinden fortalecimiento a los negocios⁴⁹.

El modelo híbrido, entonces, hace posible que los actores comunicacionales no necesariamente deban estar en un mismo espacio físico y/o temporal para llevar a cabo una interacción operacional, una transacción comercial o una actividad colaborativa. Gracias al

47 MARÍA MACARENA SUÁREZ BLANCO. “Estrategias digitales utilizadas por 7 empresas durante el COVID-19: estudio de casos”, *Economía y Administración*, vol. 11, n.º 1, 2020, pp. 42 a 52, disponible en [<http://portal.amelica.org/ameli/journal/300/3001711004/html/>].

48 MARÍA CRISTINA CEINOS SANZ. “Diagnóstico de las competencias de los orientadores en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación” (tesis de doctorado), Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela, 2008, disponible en [<https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/2486>].

49 FONTALVO. “El comercio electrónico como recurso de competitividad para las PYMES de la Sierra Nevada de Santa Marta”, cit.

desarrollo de la tecnología, la transmisión de datos, los procesos comunicacionales, la generación de ideas y las experiencias compartidas (conversaciones, textos, videos, imágenes, etc.) sucedan de manera física o digital de acuerdo con las necesidades, condiciones y contextos organizacionales.

III. ENTRE LO SINCRÓNICO Y LO ASINCRÓNICO

La gran ventaja y aporte de la comunicación híbrida es que permite transiciones constantes entre la presencialidad y lo remota, tanto en las modalidades sincrónica y asincrónica.

En ese sentido, la sincronía y la asincronía son dos conceptos que han tomado relevancia dentro del contexto de la comunicación virtualizada. La comunicación virtual sincrónica ocurre cuando el intercambio de datos se produce en tiempo real. Mientras que la comunicación virtual asincrónica sucede cuando no existe coincidencia temporal entre quienes se comunican. La combinación de ambos tipos de interacciones digitales se ha convertido en algo en un valor agregado a esta comunicación.

Para comprender las distintas dimensiones que pueden adoptar estas formas de comunicación híbridas, podemos apelar a la matriz de tiempo-espacio de referenciada en su blog por SALIHEFENDIĆ⁵⁰ que las categoriza de acuerdo con su dimensión temporal (“tiempo real” vs. “diferente tiempo”) y espacial (“mismo lugar” vs. “diferente lugar”), resultando en cuatro cuadrantes diferentes.

A. Comunicación sincrónica

GARCÍA y PERERA⁵¹ definen la comunicación sincrónica como una actividad comunicativa que se da en tiempo real al igual que la comu-

50 AMIR SALIHEFENDIĆ. “What is asynchronous communication? plus, how to implement it”, 2022.

51 CARLOS MARCELO GARCÍA y VÍCTOR HUGO PERERA. “Comunicación y aprendizaje electrónico: la interacción didáctica en los nuevos espacios virtuales de aprendizaje”, *Revista de Educación*, n.º 343, 2007, pp. 381 a 429.

nicación presencial y los participantes en interacción deben estar presentes, aunque no necesariamente en la misma localidad física.

En tanto que la comunicación sincrónica sucede en tiempo real (ya sea de forma presencial o virtual) y está destinada a facilitar una conversación fluida que proporcione una interacción inmediata, por lo que la mayor parte de las interacciones que se producen en las organizaciones son sincrónicas y presenciales; dichos encuentros facilitan una comunicación mucho más integral, cara a cara, propiciado por un ambiente de cercanía, familiaridad que consolida los vínculos emocionales, cognitivos y sociales muy valiosos para el desarrollo de una cultura colaborativa y equipos de alto desempeño.

En el contexto de la virtualidad, este tipo de comunicación se gestiona a través de llamadas telefónicas, la videoconferencia, las conversaciones cara a cara, la mensajería instantánea en tiempo real, etc., mediante el uso de plataformas y dispositivos tecnológicos como teléfonos inteligentes, computadores, tabletas, entre otros; lo que hace más difícil mantener esta dinámica en la medida en que cada interlocutor se encuentra en un horario y en unas condiciones ambientales y geográficas distintas, lo que implica un proceso previo de planificación y programación de agendas.

En la comunicación híbrida este proceso sincrónico precisa mayor esfuerzo de todos los actores, ya que las interacciones combinadas entre la presencialidad y la virtualidad exigen mayor esfuerzo y coordinación por parte de los líderes y gestores de los encuentros para propiciar condiciones óptimas de confianza, motivación y participación que faciliten interacciones efectivas, colaborativas y cercanas que permitan lograr así los objetivos esperados.

Por tanto, implementar este tipo de comunicación requiere que todos los participantes estén presentes al mismo tiempo (ya sea de manera presencial o virtual), y se realiza cuando se requiere máxima atención, participación y retroalimentación de todos los participantes para la toma de decisiones de alta prioridad o atender una situación de emergencia que no admite dilación; su mayor fortaleza es la inmediatez.

Es importante tener en cuenta que el uso frecuente o innecesario de este tipo de comunicación puede generar desgaste y fatiga por parte de los actores comunicacionales perdiéndose la credibilidad, motivación o el enfoque requerido, ya que es muy fácil aparentar estar presente y concentrado a través de los medios virtuales.

B. Comunicación asincrónica

Este tipo de comunicación se realiza cuando la interacción no ocurre en tiempo real y de manera simultánea entre los distintos actores, sino en momentos distintos, en tanto que una persona envía un mensaje en un tiempo específico y las otras personas lo revisan y lo responde en otro momento; para tal fin, se hace uso tanto de dispositivos físicos como documentos comunicados, volantes, pendones, como de dispositivos virtuales como el correo electrónico, la mensajería diferida, los documentos virtualizados, contenidos compartidos en plataformas colaborativas, etc.

Esta modalidad de comunicación es una alternativa que permite una mayor flexibilidad en el manejo de los tiempos, ya que no implica agendamientos ni planificaciones previas que afecten o interrumpan las actividades de los interlocutores, menos interrupciones en el trabajo, además de facilitar los tiempos de respuesta en la medida en que se ajusten a la disponibilidad de los involucrados, dando así mayor posibilidad de procesar la información de manera más reflexiva, independiente de si están ubicados en el mismo lugar o de forma remota. Por otra parte, la comunicación asincrónica permite un grado superior de escalabilidad o cubrimiento en la medida en que al no ser simultánea puede llegar a una cantidad de personas ilimitadas.

Sin embargo, el hecho de que esta comunicación puede generar demoras en las respuestas o inclusive el rompimiento de la interacción en la medida en que sus actores no estén conectados simultáneamente, puede implicar brechas comunicacionales como imprecisiones, mal ambiente laboral, estrés, desarmonías, retrasos en los procesos o mala imagen.

C. Ventajas y desventajas de la comunicación híbrida

Es claro que el contexto actual de la sociedad la comunicación virtual ha significado grandes ventajas en un mundo globalizado, masificado y competitivo, razón por la cual se ha convertido en el modelo de comunicación virtual utilizado con mayor frecuencia, en la medida en que permite conectar a las personas desde cualquier sitio, a cualquier hora, de manera individual o grupal, agilizando los procesos y los objetivos comunicacionales. Además, ese intercambio de información puede abarcar múltiples formatos y plataformas de contenido, lo que favorece una actitud proactiva, innovadora y participativa.

Sin embargo, existen también algunas desventajas en su uso desmedido en cuanto horarios, lugares y recursos en tanto no sea controlado y dosificado. Así mismo, la virtualidad produce un fenómeno social y psicológico de aislamiento presencial, lo que va debilitando el relacionamiento real y el contacto físico, donde el ensimismamiento y la sensación de soledad son los inconvenientes principales. Por eso, el uso de emoticones se ha convertido en la mejor forma de expresar sentimientos y cercanía en los mensajes digitales.

Entre las principales ventajas y desventajas de la comunicación híbrida están:

Ventajas	Desventajas
Conexión con personas a nivel mundial	Ausencia de contacto físico
Actualización constante de contenidos	Sensación de soledad
Fomento de la cooperación	Diferencia horaria
Accesibilidad y rapidez	Necesidad de una conexión estable a la red
Intercambio de información multimedia	Pérdida o difusión de información privada
Bajos costos	Suplantación o anonimato
Jerarquía horizontal	Doble personalidad del individuo
Compartir opiniones y conocimientos	Desconocer las herramientas tecnológicas
Permite recibir retroalimentación constante por parte de los clientes	
Facilita y potencializa procesos transaccionales y comercializar a través de comunidades de interés común	

La comunicación virtual es una herramienta indispensable, ya que se trata de intercambiar información a través de la red sin estar físicamente en el mismo lugar. La mensajería instantánea y las videoconferencias son dos de los canales que han irrumpido de manera vertiginosa en los últimos años, en gran medida como resultado de la pandemia, momento en el cual aparecieron como soluciones ágiles y efectivas para mantener un contacto más integral con los públicos objetivo.

En definitiva, este tipo de tecnología comunicativa está en crecimiento constante. Las interacciones en línea rompen las barreras del tiempo y el espacio. Sin embargo, hay que trabajar en el lenguaje digital para que no perjudique las relaciones interpersonales. A pesar de los desafíos que plantea, sus múltiples ventajas convierten la comunicación virtual en una herramienta de éxito.

IV. LA MEJOR ESTRATEGIA HÍBRIDA ES EL EQUILIBRIO

Una comunicación eficiente requiere del uso de múltiples acciones combinadas, que facilite la interacción de todos los actores comunicacionales, ya sea para toma de decisiones, resolución de problemas o atención de servicios a usuarios internos o externos, a fin alcanzar el objetivo estratégico. Por ello, se hace necesario observar las condiciones organizacionales para lograr un equilibrio entre los encuentros sincrónicos y asincrónicos, planificando los más apropiados según sean las condiciones situacionales.

Es indiscutible que la comunicación sincrónica juega un papel muy importante en la dinámica organizacional debido a su impacto, su capacidad de construir relaciones fuertes y confiables, la facilidad para la toma de decisiones, así como para la cohesión y formación de una cultura organizacional participativa y comprometida.

No obstante, hay que tener en cuenta que las interacciones sincrónicas mediante videollamadas o videoconferencias requieren más atención y disposición que una conversación presencial cara a cara; ya que resulta más arduo interpretar las señales no verbales como las expresiones faciales, el tono de la voz y el lenguaje corporal en un espacio tan reducido como lo es una pantalla.

Por otra parte, es claro que la comunicación asincrónica, si bien es más lenta, puede generar mayor calidad, ya que permite que las personas tengan mayor control sobre agendas de trabajo, evitando la recarga de actividades, interrupciones e improvisaciones, permitiendo la respuesta reflexiva de soluciones y la toma de decisiones controladas; además de respetar los honorarios y tiempos convenientes de los diversos actores y a las dinámicas propias de cada contexto organizacional.

De acuerdo con la publicación *Contract Workplaces*⁵², estos son algunos ejemplos del modelo híbrido implementados en organizaciones reconocidas:

52 CONTRACT WORKPLACES. “La comunicación híbrida: el trabajo evoluciona, nuestros modos y medios de comunicación, también”, *World Of Work*, n.º 105, septiembre de 2022, disponible en [<https://contractworkplaces.com/site/revista/105-septiembre-2022/la-comunicacion-hibrida/>].

- *70% de comunicación asincrónica*, que incluye el uso de herramientas y plataformas de colaboración tales como Google Drive, Figma, Asana, etc.
- *25% de comunicación sincrónica virtual*, que incluye el uso de Google Meet, Zoom, etc.
- *5% de comunicación sincrónica presencial*, que incluye actividades y reuniones en persona orientadas a la formación y vinculación de los equipos.

Lo anterior evidencia que el equilibrio requerido para lograr una óptima comunicación, eficiente y de alto impacto depende de la dinámica operacional de cada contexto organizacional, en tanto que sus actores comunicacionales, entendidos como grupos de interés estratégico para la organización, cuenten con las condiciones apropiadas, herramientas y aplicaciones convenientes para implementar una fórmula adecuada y equilibrada en la que la comunicación híbrida sea efectiva, y habrá que asegurarse de que todos los trabajadores cuenten con las herramientas de colaboración apropiadas y que sean capaces de utilizarlas. Brindar formación junto con un soporte adicional de tecnologías de la información ayudará al personal a adaptarse más rápido a las nuevas formas de comunicarse en un entorno de trabajo híbrido.

V. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL TELETRABAJO

La comunicación interna como estrategia organizacional facilita la alineación de los equipos de trabajo con los objetivos direccionales, lo que la hace fundamental en su incorporación a los procesos de teletrabajo para su óptima comprensión y compromiso con el fin de lograr dichos objetivos. Al respecto, ÁLVAREZ-NOBELL y LESTA refieren la comunicación interna como el “elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización”⁵³.

53 ALEJANDRO ÁLVAREZ-NOBELL y LAURA LESTA. “Medición de los aportes de la gestión

Las organizaciones que no gestionan oportunamente una comunicación alrededor del cambio que implica esta modalidad laboral, se enfrenta a consecuencias como la falta de motivación de los colaboradores, el miedo a la exclusión, la sensación de soledad y la ansiedad por ser despedido; por tanto, una comunicación eficiente en el interior de la organización impacta de manera significativa en el desempeño laboral de sus colaboradores, generando fuertes vínculos afectivos y sentido de pertenencia, lo que promueve mejores resultados organizacionales.

La comunicación actúa como un agente transformador para el cambio organizacional y la adaptación de la cultura organizacional al nuevo modelo del teletrabajo; es por ello que es considerada como factor clave en la coordinación y adecuación de las funciones, roles y tareas remotas mediadas por la virtualidad y el trabajo remoto. PIZZOLANTE⁵⁴ afirma que un ambiente interno, bien comunicado, potencia los planes de capacitación, evaluación, fomenta la identidad y el pensamiento del equipo.

Por su parte, PRECIADO hace referencia a la comunicación interna como una “fuente de satisfacción y motivación, a la vez que un factor clave para conseguir el compromiso de los públicos internos con la estrategia general de la empresa”⁵⁵. Mientras que para VALLE, “la comunicación permite el desarrollo organizacional, es la red mediante la cual se integran y coordinan el sistema social, administrativo y tecnológico”⁵⁶.

En el contexto del teletrabajo en el que la dispersión presencial impone una capacidad de autonomía en el comportamiento, ad-

estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”, *Palabra Clave*, vol. 14, n.º 1, 2011, disponible en [<https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870>], p. 12.

54 ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN. “El mundo interno de la empresa”, en *El poder de la comunicación estratégica, apuntes de un evangelizador corporativo*, 5.ª ed., Caracas, Los Libros de El Nacional, 2006, p. 217.

55 ANGELA PRECIADO HOYOS. *Comunicación directiva: influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, 2007, p. 77.

56 MÓNICA VALLE FLÓREZ (COORD.). *Comunicación organizacional: Abordajes y perspectivas de análisis*, Quito, CIESPAL, 2005, p. 97.

ministración del tiempo y la toma de decisiones, la comunicación es cimiento para la transmisión de los valores compartidos, los lineamientos directivos y la filosofía organizacional como marco de actuación para que todos los actores internos y equipos de trabajo que desempeñan su labor de manera remota o híbrida fortalezcan su capacidad de autogestión.

ARRIBAS URRUTIA plantea la necesidad de que la comunicación interna se incremente para minimizar los canales informales y establecer un vínculo mayor del teletrabajador con la organización, para que este “se sienta partícipe e integrado a la cultura corporativa”⁵⁷.

Es así como la comunicación se convierte en un eje estratégico del teletrabajo para que realmente logre sus objetivos de productividad, autonomía, cohesión y motivación, ya que por sí mismo no solo no funcionaría, sino que se convertiría en un arma letal para la sostenibilidad organizacional, tal y como lo menciona RONCAL:

... de no existir una buena estrategia de comunicación interna, los trabajadores pueden estar expuestos a la esclavitud digital; es decir, a verse obligados a trabajar y comunicarse en todas partes. Por otro lado, algunos colaboradores podrían ser pasados por alto, lo cual perjudicaría al trabajo colectivo y reforzaría el individualismo⁵⁸.

VI. UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DEL TELETRABAJO

La implementación del teletrabajo como modelo organizacional, se constituye en un gran desafío en la interacción entre líderes y colaboradores, en el cual los estilos de comunicación del liderazgo promoviendo el diálogo participativo como espacios vitales de conversación mediados por la virtualidad.

57 AMAIA ARIBAS URRUTIA. “Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?”, Biblioteca Online de Ciências de la Comunicação (Booc), Universidad da Beira Interior: Portugal, marzo de 2000, disponible en [<https://arquivo.booc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.html>].

58 XIMENA RONCAL VATTUONE. “Teletrabajo y capitalismo de vigilancia”, *Telos*, vol. 23, n.º 1, 2021, pp. 177 a 192, disponible en [<https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3034>].

El liderazgo en el contexto de la virtualidad implica un gran desafío para los líderes, quienes ya no tendrán contacto directo con sus colaboradores, lo que requiere múltiples habilidades gerenciales y comunicacionales como son el pensamiento lógico, razonamiento, intercambio de información, capacidad de escuchar e influenciar, capacidad para propiciar creación de modelos mentales, la cohesión del equipo, la gestión del conflictos, la delegación de los procesos de planificación y organización⁵⁹.

Este nuevo estilo de liderazgo contempla una interacción de doble vía con sus equipos de trabajo para generar un entorno de confianza, transparencia y corresponsabilidad. ÁLVAREZ FERNÁNDEZ propone un modelo de liderazgo positivo y compartido, esto es:

Crear una cultura colectiva en la que se valore y gestione las emociones positivas de un grupo, como la alegría, la confianza, el amor; la inclusión, el reconocimiento, la aceptación, la satisfacción profesional; reducir y controlar los sentimientos negativos como el miedo, la ira, la ansiedad, la exclusión, la tristeza o el sentido de fracaso personal⁶⁰.

Es así, como las herramientas digitales de comunicación facilitan la interconectividad, la inmediatez y la globalización de la comunicación, sin que deban olvidarse canales y espacios tradicionales de comunicación presencial que promueven un relacionamiento más simétrico entre los actores comunicacionales, en especial para aquellos que no tienen mucha afinidad o habilidades digitales. Para ÁLVAREZ: “Las únicas personas capaces de generar comportamientos de alto rendimiento son los líderes positivos, facilitadores, gestores de resistencias y de los elementos tóxicos que dificultan los procesos y la institucionalización de nuevos comportamientos”⁶¹.

59 MARÍA JESÚS GALLEGO ARRUFAT y ELBA GUTIÉRREZ SANTIUSTE. “Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria”, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, n.º 16, vol. 2, 2014, pp. 97 a 118, disponible en [<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/834>].

60 MANUEL ÁLVAREZ FERNÁNDEZ. “El liderazgo positivo y compartido”, *Revista Padres y Maestros*, n.º 361, 2015, disponible en [<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5336>], p. 15.

61 ÁLVAREZ FERNÁNDEZ. “El liderazgo positivo y compartido”, cit.

CAPÍTULO TERCERO

PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EL MODELO HÍBRIDO

El modelo híbrido, cada vez más implementado en las organizaciones actuales, ha impactado múltiples procesos organizacionales tanto misionales como de soporte, contribuyendo de manera importante en el éxito organizacional, en los objetivos de sostenibilidad operacional, comercial, financiera y ambiental, así como en el desarrollo de la competitividad organizacional y profesional de sus grupos de interés, además de la construcción de una cultura organizacional más diversa, cohesionada, alineada, motivada y comprometida.

Entre los grandes beneficios del modelo híbrido en las organizaciones están:

Mayor automatización: las operaciones se hacen de manera más fluida, rápida y ágil tanto para los grupos internos (empleados, tercerizados, alta dirección), como para los grupos externos (clientes, proveedores, reguladores, comunidad, etc.), mediante una alta gama de plataformas y tecnologías digitales que permiten una mejor toma de decisiones, ejecución de tareas y funciones, operaciones transaccionales internas y externas, seguridad de datos y gestión de protección del conocimiento.

Mejoramiento de procesos de servicio: los modelos híbridos permiten y facilitan la atención, tanto presencial como virtual, de las necesidades de los clientes y otros públicos, descongestionando los espacios, minimizando los desplazamientos y estandarizando procesos permanentes de atención. Lo que también reduce costos y tiempos de atención.

Espacio de trabajo cambiante: el modelo híbrido genera un efecto de motivación en sus grupos de interés en la medida en que los procesos no se vuelven rutinarios, ni las funciones ni los roles, ya que las personas estarán en constante movimiento, aprendizaje y cambio, debido en gran parte a los cambiantes espacios, a las tecnologías en permanente evolución, innovación y creatividad.

Reducción de costos: uno de los grandes beneficios del modelo híbrido es la importante reducción de costos en cuanto a uso de espacios, inmobiliarios, energía y otros servicios de infraestructura, así como en papelería y otro tipo de recursos físicos. También implica una significativa reducción en gastos de movilización terrestre y aérea con sus efectos positivos en el medio ambiente. De esta manera, el modelo híbrido aporta en el uso eficiente de los recursos físicos, y aunque la inversión en tecnología es importante, su gran capacidad de usuarios, tiempo de vigencia y minimización de desgaste, hace que estas tecnologías ayuden en la reducción de gastos a largo plazo.

Transformación organizacional: el modelo híbrido no solo transforma procesos sino también a las personas, desarrollando sus capacidades digitales, comunicacionales, técnicas y profesionales, aumentando su sentido de autonomía, productividad y concentración, así como su sentido de contribución ambiental, minimizando el impacto negativo en el entorno sin que ello signifique aislamiento o fragmentación en la medida en que la organización sepa balancear y equilibrar la combinación entre los espacios presenciales y los digitales, los relacionamientos físicos y virtuales, entre todos los grupos de interés. En pocas palabras, el modelo híbrido exitoso es aquel correctamente implementado, con los recursos apropiados y con un sentido estratégico en beneficio de la sostenibilidad y competitividad organizacional.

I. TELETRABAJO COMO MODELO OPERACIONAL VIRTUALIZADO

A partir de esta revolución digital, los entornos laborales empezaron a hablar de nuevos modelos organizacionales, como es el caso del trabajo flexible, el cual permitiría un mayor margen de maniobra para definir aspectos como horarios y lugares donde el trabajador tendría otra opción laboral para desarrollar sus funciones. Sin embargo, solo unas pocas empresas visionarias acogieron esta propuesta de manera tímida e incipiente implementándola en áreas y roles muy puntuales, temerosos de perder el control y la cohesión organizacional, que, como uno de los grandes paradigmas de la administración, dependía en gran medida del control que garantizaban los espacios físicos de trabajo.

CHAMORRO⁶² define los modelos híbridos de trabajo como aquellos que permiten al trabajador desarrollar su labor desde diferentes lugares, dependiendo de sus preferencias y los requerimientos propios de su posición. Mientras que BLOOM⁶³ señala que este tipo de modelos de trabajos híbridos genera un balance en el cual se aprovechan los beneficios propios de laborar en una oficina de forma remota en el hogar.

El teletrabajo, también conocido como trabajo a distancia, es un modelo laboral que ha ganado relevancia en las últimas décadas gracias al avance de las tecnologías de la información y la comunicación, algunas de sus ventajas son flexibilidad, ahorro de tiempo y costos, mayor productividad y acceso a un talento global. De acuerdo con el contexto en el que se analice, ha tomado diversas denominaciones como *remote working* (trabajo a distancia), *telecommuting* (teledesplazamiento), *networking* (trabajo en red), *home office* (trabajo remoto desde casa) y *flexible working* (trabajo flexible); o puede realizarse en línea (con una conexión informática directa) o

62 TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC. "Thriving in the age of hybrid work", *Harvard Business Review*, 13 de enero de 2021, disponible en [<https://hbr.org/2021/01/thriving-in-the-age-of-hybrid-work>].

63 NICHOLAS BLOOM. "Hybrid is the future of work", Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR), junio de 2021, disponible en [<https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>].

fuera de línea, organizarse de manera individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados⁶⁴.

PADILLA definió el teletrabajo como un innovador modelo que consiste en:

Desarrollar una actividad laboral en un espacio diferente al asignado por la empresa o institución empleadora para la que se trabaja; en él se realiza un empleo intensivo de las tecnologías de la información; y supone que el valor añadido que aporta el teletrabajador a la empresa está relacionado con el uso de esas tecnologías⁶⁵.

Por su parte, la Organización Internacional de Trabajo, afirma que:

El trabajo a distancia y la utilización de nuevas tecnologías son una forma de organización del trabajo que entrañan cambios organizacionales, en cuanto que se realizan en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto con otras personas⁶⁶.

El teletrabajo se caracteriza por la ejecución de un proceso sin requerirse la presencia de quien lo ejecuta en un sitio presencial específico mediante el uso de las TIC como medio de virtualización del proceso. El teletrabajo se ha convertido en un valor agregado para las organizaciones puesto que agiliza los procesos, facilita el acceso de los usuarios, reduce costos operacionales y el uso de recursos materiales, baja el impacto ambiental y de movilización, y ayuda a optimizar el tiempo de los distintos actores organizacionales. Además, es una opción incluyente de comunidades y poblaciones vulnerables, como lo propone REYES, “es una modalidad de empleo que favorece a las poblaciones vulnerables tales como dis-

64 RONCAL VATTUONE. “Teletrabajo y capitalismo de vigilancia”, cit., p. 183.

65 ANTONIO PADILLA. *Teletrabajo: dirección y organización*, Madrid, Ra-Ma, 1999, p. 57.

66 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*, Buenos Aires, Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/manual-de-buenas-practicas-en-teletrabajo>].

capacitados con estudios técnicos o profesionales ya que se puede realizar a distancia”⁶⁷.

El trabajo desde casa no es un fenómeno nuevo, ya que existen evidencias de su implementación especialmente en empresas transnacionales cuya estructura organizacional se disgrega por múltiples espacios a nivel global. En ese sentido, varios países de América Latina y el Caribe, han adoptado desde hace unos años leyes nacionales que regulan el teletrabajo, como es el caso de Brasil, Colombia, Costa Rica y Perú, países que ya venían incursionando en este modelo de manera paulatina y desde un bajo perfil.

Para finales del 2018 Colombia ya contaba con 125.000 teletrabajadores, de acuerdo con los datos de proyección sobre el Pacto de Teletrabajo de MinTrabajo y MINTIC, que para el nuevo milenio se creó con el fin de aprovechar esta modalidad laboral como una oportunidad para que las organizaciones incursionaran en nuevos escenarios de competitividad que redujeran costos y aportaran al desarrollo social del país.

A partir de la pandemia estas cifras aumentaron exponencialmente, en tanto los países alrededor del mundo y ante la amenaza del coronavirus impusieron la implementación del distanciamiento social, ante lo cual el uso de la tecnología se convirtió en la tabla de salvación para la supervivencia y sostenibilidad organizacional en tiempos de crisis. Es así como entre el primer y segundo trimestre de 2020, el uso de soluciones de teletrabajo aumentó un 324% y la educación en línea, más del 60%.

Ante la intempestiva llegada de la pandemia y sus medidas de confinamiento, el modelo laboral virtualizado se incrementó de forma significativa a nivel global, para lo cual se hizo indispensable la mediación basada en tecnologías de información y comunicación. De acuerdo con la OIT en su informe⁶⁸ afirma que en 2019 en Lati-

67 LUIS HERNANDO REYES SATIZÁBAL. “El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización laboral moderna” (ensayo de diplomado), Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2014, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11993/EL%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1>].

68 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Panorama laboral 2021. América Latina y el Caribe*, Lima, OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2021, dis-

noamérica el porcentaje de colaboradores virtualizados era de un 3%, mientras que para el 2020 se incrementó entre el 20 y 30%, lo que significa que más de 23 millones de personas transitaron hacia el trabajo virtualizado.

Es así como la tecnología se convierte en una alternativa clave para viabilizar la recuperación de la dinámica organizacional, en cuanto a la utilización de plataformas digitales sincrónicas y no sincrónicas que permiten no solo el flujo de procesos transaccionales comerciales, administrativos, operacionales y financieros, sino también para las interacciones humanas mediadas por la virtualidad entre los diversos actores, como es el caso de las reuniones, capacitaciones, conferencias, conversaciones, ventas, ferias comerciales, entre muchas otras cosas más; lo que conllevó a un aumento vertiginoso en la demanda de plataformas, *software*, aplicaciones y demás tecnologías de información y de la comunicación durante la pandemia, pero que en la mayoría de las organizaciones se han quedado implantadas como parte del nuevo modelo organizacional híbrido.

De acuerdo con el informe del BID sobre el futuro del trabajo en las organizaciones a partir de la pandemia, “las descargas de aplicaciones se multiplicaron 20 veces, llegando a los 15 millones mensuales, lo que ha llevado a que las personas hayan mejorado sus habilidades a través de las plataformas de aprendizaje en línea, las cuales aumentaron en un 183%”⁶⁹.

La crisis producida por la pandemia del COVID-19, en la cual la dinámica organizacional se vio obligada a ser mediada por las plataformas digitales y la tecnológicas de la información y comunicación en virtud de la seguridad y protección de la vida humana, aceleró los cambios laborales que hasta entonces venían anquilosados en

ponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2021-america-latina-y-el-caribe>].

69 OLIVER AZUARA HERRERA, MARÍA VICTORIA FAZIO, ANNE HAND, LUKAS KELLER, CATALINA RODRÍGUEZ TAPIA y MARÍA TERESA SILVA PORTO. *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?*, s. l., Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, disponible en [<https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-puede-la-tecnologia-facilitar-la>], p. 3.

los modelos tradicionales de trabajo, propiciando así nuevas leyes en función del teletrabajo como un modelo laboral flexible mediado por la virtualidad con el propósito de “contribuir e incrementar la productividad laboral y el bienestar de los trabajadores”⁷⁰.

Con el teletrabajo impuesto por el confinamiento, el mundo laboral se tuvo que reacomodar evolucionando hacia lo que hoy se conoce como la omnipresencialidad, en la cual el ejercicio de las funciones de trabajo se desarrolla de manera simultánea desde múltiples lugares, facilitando la inmediatez, minimizando los desplazamientos, el desgaste de infraestructura y aumentando la efectividad y productividad de la gestión; es por ello, que cada vez más el contexto organizacional se convence de que una fórmula híbrida entre un puesto de trabajo presencial y un trabajo remoto se proyecta como una solución factible en favor de la competitividad y la sostenibilidad ambiental.

Al respecto, la CEPAL evidencia el aumento del teletrabajo a nivel mundial:

Si bien el teletrabajo no es una actividad nueva y existen referencias de su desenvolvimiento, sobre todo a través de la operación de las empresas transnacionales, desde marzo del 2020, la pandemia del COVID-19 no solo obligó la implementación de distanciamientos sociales, sino que la tecnología se convirtió en la salvaguarda para que las actividades económicas en el mundo no se detuvieran totalmente: entre el primer y segundo trimestre de 2020, el uso de soluciones de teletrabajo aumentó un 324% y la educación en línea, más del 60%⁷¹.

Por tanto, el teletrabajo dejó de ser una solución temporal o coyuntural de las organizaciones, para convertirse en una realidad en el

70 ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2020: Worker security and the covid-19 crisis*, París, OCDE, 2020, disponible en [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2020_1686c758-en].

71 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del covid-19*, Naciones Unidas, 26 de agosto de 2020, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/41c8c16b-e427-446c-8672-c2927519cd8f>], p. 1.

ámbito laboral que venía emergiendo lentamente pero que llegó para quedarse y para implantarse definitivamente en la sociedad como un modelo de vida y de relacionamiento social, comercial y laboral; es por ello que a partir del 2020, es considerado uno de los 12 términos organizacionales más significativos.

PINTO y MUÑOZ⁷² señalan que esto se debe a que se ha observado que los trabajadores remotos laboran, efectivamente, incluso cuatro horas más que sus compañeros que realizan las mismas labores de forma presencial. Por su parte, HUNTON observó en sus estudios experimentales que “el desempeño era mayor en una modalidad de teletrabajo parcial que el trabajo presencial y que el teletrabajo de tiempo completo”⁷³.

II. DEFINICIÓN DE TELETRABAJO

Aunque existe una gran variedad de definiciones y miradas desde las más diversas disciplinas y materias organizacionales. Al respecto, PADILLA aporta su definición al concepto del trabajo:

El teletrabajo consiste en desarrollar una actividad laboral en un espacio diferente al asignado por la empresa o institución empleadora cliente para la que se trabaja; en él se realiza un empleo intensivo de las tecnologías de la información; y supone que el valor añadido que aporta el teletrabajador a la empresa está relacionado con el uso de esas tecnologías⁷⁴.

Por su parte, la Organización Internacional de Trabajo ha estipulado el teletrabajo como:

El trabajo a distancia y la utilización de nuevas tecnologías entrañan siempre cambios organizacionales, parece apropiado definir el tele-

72 ALBERTO PINTO y GONZALO J. MUÑOZ. “Teletrabajo: productividad y bienestar en tiempos de crisis”, *Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez*, 2020, disponible en [https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf].

73 JAMES E. HUNTON cit., en ídem.

74 PADILLA. *Teletrabajo: dirección y organización*, cit., p. 57.

trabajo como una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto. Son sinónimos de teletrabajo: *remote working* (trabajo a distancia), *telecommuting* (telesdesplazamiento), *networking* (trabajo en red), *home office* (trabajo remoto desde casa) y *flexible working* (trabajo flexible)⁷⁵.

Además de estas definiciones, RONCAL VATTUONE identifica las cualidades que traen consigo este nuevo modelo de trabajo:

El teletrabajo puede realizarse (en línea) (con una conexión informática directa) o (fuera de línea), organizarse de manera individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados además las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación⁷⁶.

III. EL TELETRABAJO LLEGÓ PARA QUEDARSE EN UN MUNDO HÍBRIDO

Hoy día, en el contexto del nuevo modelo híbrido en el que la tecnología interactúa de manera permanente con la realidad, el teletrabajo se insertó como modelo de trabajo normalizado y regularizado como una nueva dinámica organizacional. Al respecto, WELLER⁷⁷ afirma que las tendencias en el mercado laboral se han visto transformadas por la digitalización, la virtualidad y el modelo híbrido, no solo por su potencial conveniencia en el ámbito laboral, sino también en la vida personal, el medio ambiente y en los sistemas de vida modernos.

75 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2016, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/las-dificultades-y-oportunidades-del-teletrabajo-para-los-trabajadores-y>], p. 3.

76 RONCAL VATTUONE. "Teletrabajo y capitalismo de vigilancia", cit., p. 183.

77 WELLER. *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*, cit.

Esta nueva modalidad de trabajo ha significado grandes cambios y retos, tanto para las organizaciones, como para los seres humanos en su cotidianidad. Hoy en día existen muchas organizaciones en que sus colaboradores no se conocen personalmente, pero permanecen conectados durante muchas horas de su jornada laboral, y aunque el contacto humano es vital en la socialización y relacionamiento de las personas, de una u otra forma han logrado desarrollar relaciones confiables y sólidas mediadas por la virtualidad. Lo anterior implica un gran reto para las organizaciones y sus líderes, ya que deben adaptar sus procesos, su cultura, sus políticas, sus modelos de trabajo y hasta su filosofía organizacional hacia este nuevo enfoque donde la virtualidad juega un papel fundamental.

Por otra parte, el teletrabajo trajo consigo nuevas ofertas laborales y fuentes de ingreso mediados por la virtualidad flexibilizando los modelos de contratación, las horas de trabajo y la oportunidad generar ingresos de manera autónoma y directa.

Todo lo anterior, demuestra que las tecnologías digitales se han posicionado como una alternativa de la economía y un aliado estratégico de los mercados laborales en la región como generadora de empleos y fuente de ingresos que asegurar la cobertura de empleabilidad, mejoran y sostienen la calidad de vida de las poblaciones.

Es así como el modelo de trabajo tradicional se ha visto impactado por la transformación digital, en tanto su potencial contribución a una mejor combinación entre el trabajo, la vida personal, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación. Sin embargo, algunos autores alertan sobre sus posibles efectos negativos si el modelo no cuenta con las adecuadas condiciones laborales, directivas y humanas para el trabajador. WELLER⁷⁸ afirma que hay brechas en el acceso a los medios, tanto en infraestructura, como en las competencias digitales, debido a las diferencias en los niveles educativos, edades, zonas geográficas y étnicas, esto incide en un aprovechamiento desigual del potencial de las nuevas tecnologías y un nuevo motor de segmentación del mercado de trabajo.

78 Ídem.

IV. BENEFICIOS Y COMPLEJIDADES DEL TRABAJO REMOTO

El trabajo remoto ha demostrado ser un modelo altamente positivo, tanto desde la cultura organizacional en cuanto a una filosofía basada en políticas de autonomía, trabajo colaborativo, administración del tiempo, productividad y bienestar laboral, hasta en relación con la optimización de recursos, uso eficiente de infraestructura, tecnologías, así como en su imagen pública en cuanto a un mayor relacionamiento externo, notoriedad, transparencia, credibilidad, reputación, confianza.

Por otra parte, hay que indicar que los modelos híbridos de trabajo implican varios retos que dificultan la implementación de este en las organizaciones. Concretamente, la carencia de medios tecnológicos o TIC por parte del trabajador o la empresa dificultan sobremanera el traslado de la labor por fuera de las oficinas. Así mismo, en niveles generales, la implementación a gran escala de los modelos híbridos de trabajo también ha supuesto un reto para los legisladores debido a que existe una disputa constante entre los derechos fundamentales del trabajador y el control del empleador, situación que resulta compleja.

BAYÓN y ZERBI señalan, que, en cuanto a los retos de los modelos híbridos de trabajo o el teletrabajo, existen “nuevos desafíos en la salud de los trabajadores, puesto que una nueva necesidad imperante en la vida de las personas es la desconexión del mundo digital donde vivimos y del que no siempre es fácil desconectarse”⁷⁹.

A su vez, MARTÍNEZ *et al.* indican que:

No basta con tener tecnologías que permitan el trabajo remoto ni con ajustar el proceso de trabajo a un contexto virtual como el del teletrabajo; también se requiere una cultura organizativa que se base en los resultados y que promueva la autonomía y la responsabilidad

79 JESSICA BAYÓN PÉREZ y ANNA ZERBI. “El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 8, n.º 3, 2020, disponible en [https://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/896].

de los recursos humanos. Por consiguiente, el acceso de los empleados a las prácticas de recursos humanos tales como la participación en el diseño del trabajo, la formación en el puesto de trabajo, o la autonomía en la toma de decisiones, puede aumentar la autoeficacia de los empleados para coordinar y ejecutar sus tareas⁸⁰.

Sin embargo, cuando este modelo no se implementa de forma correcta mediante una adecuada estrategia de implementación, acompañamiento y adaptación, puede causar más daños que beneficios, no solo en los resultados operacionales, sino aún más grave, en desgaste físico, emocional, relacional y mental del recurso humano.

Un estudio realizado en España en 2021 por la Universidad de Navarra en conjunto con la firma consultora CBRE y la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano denominado “Un año de teletrabajo” en el que entrevistaron 2.300 empleados de diversas empresas demostró que:

El 86% de los encuestados tienen experiencia limitada en teletrabajo o no lo habían hecho nunca antes del confinamiento; el 32% de los encuestados no quieren continuar trabajando en esta modalidad, mientras que al 62% de los empleados les gusta la idea del uso de oficina satélites (de este porcentaje la mayoría son menores de 25 años); mientras que el 80% de los empleados quiere volver a la oficina al menos tres días a la semana⁸¹.

Por otro lado, este estudio demostró la importancia de establecer las condiciones adecuadas del trabajo remoto en cuanto a espacio físico, ergonomía laboral adecuada, tecnología, conectividad, así como aspectos fortalecimiento de habilidades tecnológicas y de co-

80 ÁNGEL MARTÍNEZ, MANUELA PÉREZ PÉREZ, PILAR DE LUIS CARNICER y JOSÉ VELA JIMÉNEZ. “Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa”. *M@N@Gement*, vol. 12, n.º 1, 2009, disponible en [<https://www.cairn.info/revue-management-2009-1-page-52.htm>].

81 ALBERTO ANDREU PINILLOS, JAVIER ARELLANO GIL, LAURA BELLO URBINA e IÑAKI VÉLAZ RIVAS. *Libro Blanco DCH de Trabajo a Distancia en España*, Universidad de Navarra y DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2021, disponible en [https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Blanco-DCH-Trabajo-a-DIstancia_compressed.pdf], p. 22.

municación, trabajo en equipo y trabajo colaborativo, administración del tiempo, autonomía, confianza y transparencia, cohesión y sentido de pertenencia en un entorno laboral remoto.

Al respecto, el estudio mencionado evidencia que:

El 58% de los encuestados no cuenta con una estancia o lugar dedicado al teletrabajo, ni con el equipamiento adecuado. El 35% considera que la principal causa de ineficiencia en el teletrabajo se da por la distancia a los compañeros o clientes. Para un 37% de los encuestados sienten que la cultura de teletrabajo no está interiorizada y existe mucha desconfianza entre managers y compañeros y esto se agrava en la medida en que el 50% considera que el teletrabajo disminuye la interacción con los compañeros y empresa⁸².

Bien dice el autor de este estudio, “los números hablan por sí solos. La mayoría de los empleados desea trabajar de manera presencial al menos tres veces a la semana, ya que lo que es fundamental y prioritario para mantener una rutina mucho más dinámica, y unas condiciones laborales óptimas...”⁸³.

Lo anterior lleva a una profunda reflexión ante el desafío de las organizaciones para lograr que efectivamente el modelo de trabajo híbrido (remoto/oficina) se mantenga y se implante de forma definitiva en las organizaciones, favoreciendo no solo la competitividad y la sostenibilidad organizacional, sino también a sus diversos actores tanto internos como externos.

Es así como el éxito en la implantación del modelo híbrido dependerá en gran medida del equilibrio entre los espacios, las transacciones y las interacciones presenciales y las virtuales que, de acuerdo con los expertos, debe ser de 3+2, es decir, lo presencial debe prevalecer sobre lo virtual, desde los individuos hasta en los procesos propios de la misión organizacional. Esta fórmula facilita la transición progresiva y la adaptación armónica y flexible de todos los actores organizacionales (empleados, clientes, usuarios, proveedores, etc.) a

82 *Ibíd.*, p. 35.

83 *Ibíd.*, p. 39.

este nuevo modelo mental, a las nuevas rutinas, procesos comunicacionales y comportamientos mediados por la virtualidad.

Por otro lado, se hace necesaria una planificación organizacional claramente comunicada y compartida en cuanto a la definición de objetivos, roles, funciones e indicadores de productividad; así como las políticas y procesos en los cuales un ambiente laboral apropiado facilitará la coordinación y la cooperación de los actores internos, lo que será determinante para el logro de dichos objetivos. Es decir, la capacidad que tenga la organización de comunicar sus objetivos y planes de trabajo en términos de resultados esperados y tiempo de entrega, será el elemento clave para medir la productividad.

Lo anterior significará una redefinición de la cultura organizacional en la que la autonomía personal, el liderazgo basado en la confianza y no en el control, el uso eficiente del tiempo, el trabajo en equipo colaborativo como fórmula de cohesión y sentido de pertenencia, la flexibilidad, la inteligencia emocional y el uso de nuevos modelos comunicacionales virtualizados serán soporte fundamental del desempeño laboral.

V. PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO DEL TELETRABAJO

A pesar de los grandes beneficios identificados en esta modalidad laboral, es importante reconocer la importancia de una buena estrategia de comunicación tanto a nivel directivos-equipos de trabajo, como entre compañeros, grupos de interés externos (proveedores, tercerizados, reguladores) y clientes activos o potencial. Al respecto, AZUERO⁸⁴ afirma que una buena comunicación organizacional existe cuando se genera confianza entre trabajadores-empresa y empresa-trabajadores.

Por lo anterior, es importante que las organizaciones asuman una estrategia adecuada para su entorno laboral, su dinámica ope-

84 MARCO ANTONIO AZUERO. "Liderazgo y trabajo en equipo en tiempos de crisis", *Forbes Colombia*, 5 de junio de 2020, disponible en [<https://forbes.co/2020/06/05/capital-humano/liderazgo-y-trabajo-en-equipo-en-tiempos-de-crisis>].

racional y sus objetivos estratégicos, no solo para asegurar su cohesión organizacional en tanto que el trabajo remoto implica un riesgo de dispersión, desalineación afectando el sentido de pertenencia, el compromiso y desajustes en el clima organizacional. BORGES DE SANCTIS⁸⁵ recomienda compartir preocupaciones profesionales y personales con los colaboradores, de esta manera se impulsa a una comunicación más afectiva y se mantienen cerca, aun estando separados físicamente.

Es así como una estrategia de comunicación mal diseñada o inclusive inexistente puede llevar a efectos negativos del modelo como el estrés laboral, la pérdida de sentido del tiempo, la baja productividad, autonomía y otros indicadores negativos. RONCAL VATTUONE⁸⁶ afirma que los trabajadores pueden estar expuestos a la esclavitud digital, es decir, a verse obligados a trabajar y comunicarse en todas partes. Por otro lado, algunos colaboradores podrían ser pasados por alto, lo cual perjudicaría al trabajo colectivo y reforzaría el individualismo.

VI. COMERCIO ELECTRÓNICO, UN NUEVO MODELO TRANSACCIONAL

Desde los inicios de la sociedad, el comercio, entendiéndose como el intercambio de productos y/o servicios por dinero y otro tipo de ingresos, ha sido una actividad vital en tanto que de este intercambio dependerá la estabilidad y crecimiento económico de un entorno social, ya sea una comunidad, una ciudad, un país o un macro clúster espacial.

Los tradicionales modelos comerciales y canales transaccionales entre las organizaciones y sus grupos de interés, tanto para la comercialización como para el mercadeo de productos y servicios en

85 PIA BORGES DE SANCTIS. "Comunicación interna en tiempos de Covid-19: cómo mantenerse cerca estando separados", *Equipos & Talento*, mayo de 2020, disponible en [<https://www.equiposytalento.com/tribunas/signaturit/comunicacion-interna-en-tiempos-de-covid-19-como-mantenerse-cerca-estando-separados>].

86 RONCAL VATTUONE. "Teletrabajo y capitalismo de vigilancia", cit.

organizaciones privadas y públicas y de otros sectores económicos, ha experimentado una importante evolución e innovación gracias a las nuevas tecnologías de información y comunicación que facilitaron los procesos de intercambio, acuerdo, convenio, negociación y compromiso entre dos o más partes.

A partir del emergente desarrollo de las nuevas TIC, las organizaciones empezaron a hacer uso de estas novedosas herramientas para implementar procesos comerciales con el propósito de superar las interacciones físicas y geográficas superando lo local por lo global y remoto, surgiendo así el llamado comercio electrónico (*e-commerce*) como una nueva y mejor forma para implementar transacciones virtualizadas a través de la tecnología y las telecomunicaciones de promover la competitividad a nivel global.

Es así como las TIC revolucionaron el sistema comercial, en tanto que han logrado aumentar de forma significativa la eficiencia, agilidad, rentabilidad y comodidad en los procesos comerciales, aumentando los ingresos y la fidelización de los mercados, fortaleciendo considerablemente la competitividad organizacional, razón por la que el uso de las tecnologías y de la virtualidad se ha convertido en un eje central de la estrategia operacional y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

KABA define las tecnologías de la información y comunicación como:

Sistemas tecnológicos mediante los cuales se recibe, manipula y procesa información, y que facilitan la comunicación entre dos o más interlocutores. Por lo tanto, las TIC son algo más que simples equipos, puesto que no funcionan aislados, sino en conexión con otros mediante una red y para ello necesitan de programas. Las TIC pueden mejorar la educación, la salud, la gestión y el comercio, entre otros y están modificando radicalmente las relaciones e interacciones sociales y económicas, proporcionando a las poblaciones, las empresas y los gobiernos los instrumentos con los que idear sociedades y economías más productivas, más integradoras y más favorables al desarrollo⁸⁷.

87 IBRAHIM KABA. *Elementos básicos de comercio electrónico*, La Habana, Editorial Universitaria, 2008.

Lo anterior, evidencia el impacto de las TIC en el funcionamiento y la competitividad de las organizaciones gracias al aumento en la transferencia de datos e información, así como en las interacciones con sus distintos grupos de interés, lo que tiene por resultado un mayor reconocimiento, confianza, credibilidad y reputación de la organización. Es por ello que las TIC se han convertido en instrumentos importantes para aumentar la capacidad productiva y la competitividad global, reduciendo los costos de transacción de la producción y el intercambio de bienes y servicios y aumentando la eficiencia de las funciones de gestión y la información que las empresas pueden intercambiar y aprovechar.

ISLAS trae un nuevo y emergente concepto a partir de las nuevas transacciones digitales con el cliente:

El desarrollo de la web 2.0 admite ser considerado como un auténtico parteaguas histórico en la evolución de Internet; este impuso importantes cambios tanto en el comportamiento como en los hábitos de consumo cultural de los cibernautas. El cibernauta accedió a la condición de prosumidor. Debemos reconocer a los prosumidores como los actores comunicativos de la sociedad de la ubicuidad⁸⁸.

VII. ¿QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO?

Se denomina comercio electrónico a cualquier forma de transacción comercial en la que un suministrador provee de bienes o servicios a un cliente a cambio de un pago, donde ambas partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo. A través del comercio electrónico, tanto el proveedor como el cliente final, establecen una comunicación basada en recursos web, a través de la cual pueden interactuar con base en la formalización de un proceso de compra y venta de productos y/o servicios.

NEILSON⁸⁹ define el comercio electrónico como cualquier actividad de intercambio comercial en la que las órdenes de compra /

88 ISLAS CARMONA. "El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad", cit., p. 29

89 JAIME NEILSON. *Comercio electrónico*, Argentina, El Cid Editor, 2009.

venta y pagos se realizan a través de un medio telemático, los cuales incluyen servicios financieros y bancarios suministrados por internet; así como la venta a distancia aprovechando las grandes ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información, como la ampliación de la oferta, la interactividad y la inmediatez de la compra, con la particularidad que se puede comprar y vender a quién se quiera, y donde y cuando se quiera.

Con respecto a lo establecido, el comercio electrónico brinda comprobados beneficios a través de los cuales, tanto clientes como proveedores, pueden favorecerse de esta nueva estrategia transaccional en la que se vinculan diversos recursos telemáticos, con el objetivo de agilizar las operaciones del negocio.

VIII. CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

SOSA⁹⁰ manifiesta que, a través de internet, las transacciones comerciales se agrupan según las siguientes modalidades de los bienes o servicios que se venden, la forma en que los recibe el cliente final y los agentes que intervienen en la operación.

Según el tipo de bien que interviene en la transacción, el comercio electrónico se divide en dos grandes grupos:

- *Bienes tangibles*: materiales que no se pueden transmitir a través de la red.
- *Bienes intangibles*: los que están digitalizados a manera de datos, información audiovisual (fotográfica, auditiva, audiovisual, etc.) y que una vez adquiridos se pueden consumir de manera virtual y/o real.

Según el tipo de entrega al cliente, los bienes o servicios adquiridos, el comercio electrónico se clasifica en directo e indirecto:

90 MIGUEL SOSA FLORES (ed). *El comercio electrónico: una estrategia para hacer negocios*, Santa Fe, Argentina, El Cid Editor, 2005.

- *Indirecto*: cuando lo que se realiza es la compra electrónica de bienes tangibles, los cuales luego deben ser enviados al cliente por vías convencionales o servicios logísticos de mensajería.
- *Directo*: cuando el cliente realiza compra de bienes intangibles y la entrega se realiza de manera sincrónica (inmediatamente en línea) o de manera asincrónica mediante envío a correos o mensajería virtual o mediante códigos de acceso a repositorios, páginas web, aplicaciones y otro tipo de plataformas digitales.

Según la forma de pago del usuario, cliente o consumidor mediante el uso de cuentas bancarias o tarjetas de crédito, de manera sincrónica o asincrónica, por medio de pago contra entrega y de un servicio de pago presencial. Este último es necesario para verificar en tiempo real dicho pago, para que en caso positivo, proceder a acreditarle el importe de la compra y se haga así efectiva la transacción.

Según los agentes que participan en las transacciones comerciales a través de Internet, entre ellos: la organización privada o pública que ofrece el bien y/o servicio, la entidad financiera por la que se realiza el pago, y los usuarios, clientes o consumidores tanto particulares como corporativos que demandan el servicio y/o producto.

En estas tres categorías de agentes que intervienen en las transacciones electrónicas actuales, se realizan cuatro modalidades de comercio electrónico a través de la red. Estas son:

- *Business to business*: cuando la transacción se hace de organización a organización.
- *Business to consumers*: cuando es una empresa que interactúa directamente con el cliente final o consumidor a través de una plataforma digital de uso frecuente.
- *Consumers to consumers*: plataformas que actúan como mediadoras entre consumidores que realizan operaciones, es el caso de los remates y ventas de usados en línea.

- *Consumers to administrations*: plataformas digitales entre ciudadanos y entidades públicas en las que pueden interactuar a efectos de obtener información de carácter público o realizar transacciones de carácter público o regulatorio, como ejemplo tributario, judiciales, notariales, etc.
- *Business to administrations*: plataformas digitales para realizar transacciones entre empresas y la administración pública como agentes reguladores.

Por todo lo anterior, se destaca la variabilidad en la que se pueden ejecutar las operaciones según el tipo de usuario y transacción, acentuando que cualquier tipo de persona natural o jurídica, puede establecer contacto para la realización de actividades comerciales en línea, alcanzando así un mercado conectado y globalizado.

IX. LA NUEVA ECONOMÍA EN RED

La nueva economía, definida como una economía basada en la digitalización de la información y en el establecimiento de una infraestructura tecnológica de información y comunicaciones asociada a la misma, alcanza su mayor auge con el extraordinario desarrollo de internet y del comercio electrónico basado en la red. Este nuevo modelo económico mundial ha generado intensos cambios socioeconómicos y productivos gracias a la implementación de la virtualidad como modelo comunicacional y transaccional entre las organizaciones y sus grupos de interés, dejando de ser locales para convertirse en organizaciones competitivas a nivel global.

La utilización de internet proporciona ventajas para los mercados consumidores de productos y servicios como resultado de la nueva infraestructura comercial virtualizada, la cual elimina muchas barreras e ineficiencias dadas en el ámbito de la presencialidad. Según DE PABLO REDONDO citada por FONTALVO⁹¹, el desarro-

91 ROSANA DE PABLO REDONDO, cit. en FONTALVO. "El comercio electrónico como recurso de competitividad para las PYMES de la Sierra Nevada de Santa Marta", cit.

llo de la nueva economía se apoya en la utilización de internet en ámbitos cada día más amplios de la actividad económica, porque permite modificar aspectos básicos de las relaciones de producción y distribución y facilita la competencia internacional.

Es así como las tecnologías de la información han sido denominadas “la nueva una revolución económica” ya que, desde una perspectiva histórica, solo sería comparable con la producida a finales del siglo XIX, esto debido a la reducción de muchos costos operativos como la movilización, recursos naturales, material físico como papel, impresoras, mobiliarios, infraestructura, servicios públicos, entre otras.

Sin embargo, es importante aclarar la importancia estratégica de invertir en tecnología tanto *hardware* (equipos y dispositivos de última generación) como en *software* (programas, aplicaciones, sistemas de seguridad, servicios de conectividad) y de igual manera en capacitación y desarrollo de habilidades digitales y comunicación virtual. Así mismo, y no menos importante, los grupos de interés como clientes, proveedores, tercerizados, aliados estratégicos, reguladores y la comunidad en general, debe también adaptarse a esta nueva forma de interactuar y generar transacciones confiables y ágiles.

De acuerdo a lo anterior, se puede señalar que las organizaciones que han evolucionado hacia esta nueva economía basada en internet, en comparación con los mercados tradicionales disponen de tecnologías digitales que aumentan su competitividad sin importar su tamaño, sector de negocio, ni ubicación geográfica, gracias a la capacidad de dar respuesta rápida a sus procesos misionales, optimizando sus recursos operacionales, financieros y humanos.

Es así como, las TIC han introducido cambios significativos en las organizaciones tanto en su estructura jerárquica, relaciones de autoridad, así como en su dinámica operacional, su cultura y filosofía direccional. Por otra parte, el uso de recursos tecnológicos reduce de forma significativa los costos y aumenta los flujos de información, ya que pueden establecer una comunicación interactiva y en tiempo real, aportando avances significativos que benefician la toma de decisiones, la capacidad de servicio y la productividad operacional generando una imagen mucho más vanguardista y una reputación altamente confiable a nivel global superando barreras de tiempo y espacio.

X. RELACIONES CON EL CLIENTE EN LA ERA DIGITAL

El modelo híbrido impacta la forma en que las empresas se comunican con sus clientes, lo que abarca tanto interacciones presenciales como digitales. En este contexto, la coherencia del mensaje y la calidad del servicio emergen como elementos cruciales. Para adecuarse a las cambiantes expectativas de los consumidores, se torna necesario que las estrategias de marketing y atención al cliente se adapten.

En este escenario, la confianza y la credibilidad de la empresa se mantienen como pilares fundamentales. Estos aspectos son esenciales para establecer relaciones sólidas con los clientes. La comunicación transparente se erige como la llave maestra para cultivar y mantener estas relaciones a lo largo del tiempo.

“La evolución del marketing se ha ajustado a los constantes cambios de las tecnologías, obligando prácticamente, a estar innovando con más frecuencia y ajustando las estrategias ya previamente fijadas en un plan”⁹².

XI. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE HÍBRIDO

El desarrollo y permanente fortalecimiento de las múltiples habilidades de los seres humanos que conforman la dinámica organizacional, ha sido desde siempre un aspecto estratégico clave para el logro de los objetivos propuestos, para el crecimiento de las organizaciones, su competitividad y por supuesto de solidez reputacional. Estas diversas habilidades, que van desde los aspectos cognitivos, operacionales, administrativos, emocionales y de relacionamientos, se extienden además a los más recientes requerimientos como son las habilidades digitales y comunicacionales.

Uno de los mecanismos más eficientes para la *gestión del conocimiento* en las organizaciones es el aprendizaje a partir de las “lec-

92 BOLÍVAR VICENTE LOZANO TORRES, MARCOS FERNANDO TORO ESPINOZA y DIEGO JAVIER CALDERÓN ARGOTI. “El marketing digital: herramientas y tendencias actuales”, *Dominio de las Ciencias*, vol. 7, n.º 6, 2021, pp. 907 a 921, disponible en [<https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2371>].

ciones aprendidas”, con el objetivo de garantizar una mejora continua. Sin embargo, muchas de las iniciativas de gestión del conocimiento puestas en marcha en las organizaciones fracasan, lo que las convierten en mecanismos de transferencia inefectivos.

Diferentes autores han propuesto modelos de “sistemas de gestión del conocimiento basado en proyectos”, para recopilar y transferir el conocimiento a partir del uso de blogs en un proyecto en vez de los mapas de conocimiento. Los blogs permiten almacenar diferentes tipos de información y conocimiento, incluidas las comunicaciones entre los actores organizacionales, además de la interconexión de los que promueven la colaboración entre los participantes de los proyectos.

A partir del análisis de diferentes prácticas de *gestión del conocimiento* de empresas del sector de la construcción en Corea, los autores AHN, PARK, LEE y ROH⁹³ definieron la arquitectura de un sistema de gestión del conocimiento contextual a partir de los repositorios de conocimiento basado en blogs de proyecto y personales.

El aprendizaje en las organizaciones puede darse en diferentes contextos y niveles, desde el aprendizaje individual, en que la persona realiza un proceso autónomo de acuerdo con sus capacidades, tiempos e intereses, desarrollando nuevas habilidades y conocimientos que le permite mejorar su productividad, su rendimiento, fortaleciendo su motivación y compromiso, así como gestando ideas creativas e innovadoras. Aunque este aprendizaje es individual, el objetivo es compartir el conocimiento adquirido con su equipo de trabajo para que sea de utilidad colectiva.

Por otra parte, se realiza el aprendizaje grupal que es el más utilizado en las organizaciones debido a su eficiencia tanto en costos como en resultados, haciendo que los equipos de trabajo compartan espacios o encuentros en los que se desarrollen habilidades colectivas de manera sinérgica, en las que unos aprenden de otros.

93 CHANGBUM AHN, MOONSEO PARK, HYUN-SOO LEE y SEUNGJUN ROH. “Project-based knowledge management system using blog”, 24th *International Symposium on Automation & Robotics in Construction*, Kochi, India, 2007, pp. 313 a 318, disponible en [<https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB11189.pdf>].

Existe también el aprendizaje organizacional, el cual se realiza de manera sistémica y alienado con los objetivos estratégicos, en especial cuando se busca reafirmar o redireccionar aspectos como la cultura organizacional, la alineación de objetivos o cuando se producen cambios organizacionales significativos.

Además de estos tipos de aprendizaje, hoy en día también es común realizar aprendizajes interorganizacionales como resultados de alianzas estratégicas colaborativas con otras organizaciones y los múltiples espacios físicos, permitiendo la transferencia de conocimientos de una organización a otra en cuanto a modelos operacionales, administrativos, comerciales y de mercado o de asuntos relacionados con el desarrollo humano de los equipos involucrados.

También es posible que el aprendizaje se evidencie en ambientes informales o extralaborales, como es el caso de eventos de bienestar, salud, deportes, integraciones a nivel físico, social, emocional o inclusive espiritual.

Con este propósito, las organizaciones han implementado diversas estrategias que promueven, facilitan y convierten el aprendizaje en un elemento dinamizador de la cultura y el desarrollo organizacional; entre ellos se destacan la *inducción* (como primer proceso de aprendizaje, acoplamiento y entendimiento de las características particulares de cada organización), el *entrenamiento* (como proceso de aprendizaje basado en la experiencia, aprendizaje error y experticia en una tarea, rol o función determinada), las *capacitaciones* (como espacios permanentes de formación, actualización y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y comportamientos), la *reinducción* (como proceso de redireccionamiento, adecuación y adaptación ante los nuevos requerimientos del entorno).

Con la llegada de las nuevas tecnologías y la evolución de la era industria a la era del conocimiento, los modelos tradicionales de aprendizaje organizacional se transformaron en el eje central del direccionamiento estratégico en lo que se ha denominado organizaciones inteligentes, las cuales emergieron con fuerza a principios de la década de 1990 con las nuevas teorías organizacionales, entre las

que se destaca la propuesta de PETER SENGE en su libro *La quinta disciplina*⁹⁴, el cual propone cinco disciplinas clave del aprendizaje como son: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

A partir de esta modelo de aprendizaje, SENGE propone un nuevo concepto denominado organizacional inteligentes, las cuales define como:

Organizaciones donde las personas amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde se colectan la aspiración es libre, y donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas⁹⁵.

Esta propuesta, además de promover el aprendizaje colectivo mediante la sinergia colaborativa, constituye el inicio de un nuevo modelo de gestión del conocimiento reconociendo la importancia de la planeación, documentación y protección de este aprendizaje como un valor estratégico altamente significativo como patrimonio organizacional, así como fuente de innovación y creatividad para la sostenibilidad y capacidad de adaptación al cambio, tan requerido en las últimas décadas.

Es así como las organizaciones hacen del aprendizaje un elemento estratégico, que mediante el desarrollo máximo del talento, habilidades y capacidades cognitivas de sus empleados, aprovechan sus ideas, propuestas innovadoras y creatividad, para evolucionar, transformarse y crecer, logrando no solo sus objetivos estratégicos, sino un alto nivel de compromiso y motivación de su equipo humano.

XII. APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA DIGITAL

La formación organizacional ha evolucionado al ritmo de los cambios estructurales de las mismas organizaciones, pasando por diversos

94 PETER M. SENGE. *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2012.

95 *Ibíd.*, p. 3.

enfoques, metodologías y estrategias desde las denominadas capacitaciones hasta lo que hoy se conoce como desarrollo organizacional.

A partir de la emergente implementación de las tecnologías de información y comunicación y las modernas plataformas transaccionales, aparece el *hybrid learning* o aprendizaje híbrido como una opción vanguardista, de fácil acceso y bajo costo.

El aprendizaje híbrido se ha convertido en uno de los más significativos resultados de los años de pandemia y la revolución digital, ya que muchas organizaciones descubrieron los grandes beneficios de este modelo y decidieron establecerlo de manera permanente como complemento al modelo tradicional, favoreciendo la eficiencia y la productividad, mejorando de manera importante la competitividad, la cultura organizacional, el desarrollo integral y el bienestar emocional de sus grupos de interés.

HERNÁNDEZ y ABACA⁹⁶ mencionan que el 83% de los empleados prefieren un trabajo remoto o al menos híbrido, lo que significará para las organizaciones un verdadero desafío en el área del aprendizaje y desarrollo organizacional, por lo que es de vital importancia transformar y evolucionar los modelos tradicionales de aprendizaje para asegurar la competitividad organizacional a largo plazo.

El concepto de aprendizaje híbrido se define como un modelo formativo para el desarrollo de capacidades cognitivas, técnicas relacionales, emocionales y comunicacionales mediante entrenamientos, capacitaciones, talleres, charlas, autoaprendizaje, entre otras, que utiliza tanto la mediación virtual a través de plataformas tecnológicas, como espacios físicos presenciales para lograr sus objetivos de formación.

Este tipo de formación se imparte tanto en vivo como de manera asincrónica, utilizando para ello recursos físicos o digitales según sea la necesidad de su público y su ubicación geográfica, el objetivo esperado y las capacidades de inversión de cada organización.

96 JAVIERA HERNÁNDEZ y SEBARITA ABACA. “¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?”, *Apuntes MIDE*, Santiago, Centro de Medición de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022, disponible en [https://mideuc.cl/wp-content/uploads/2022/11/APUNTES-MIDE-UC_Que-considerar_Trabajo-Hibrido.pdf].

Es así como el aprendizaje presencial aumenta el impacto, la posibilidad de interacción y retroalimentación directa entre formadores y formados y el nivel de acercamiento e integración entre ellos; mientras que el aprendizaje virtual asincrónico permite el acceso desde lugares remotos y en diversos tiempos de contenidos formativos mediante repositorios de textos, audios (post), audiovisual (videos, spots, etc.) preproducidos, así como aulas virtuales transaccionales para retroalimentaciones, evaluaciones y otros métodos didácticos.

El aprendizaje híbrido, también conocido como *blended learning*, combina estratégicamente el aprendizaje presencial y virtual de manera sincrónica o asincrónica, aprovechando lo mejor de los dos mundos para lograr el máximo desarrollo de todos los grupos de interés. Es así como el aprendizaje híbrido reúne lo mejor de la formación presencial y virtual ofreciendo una experiencia de aprendizaje completa, flexible y asequible a todos los públicos.

XIII. BENEFICIOS DEL APRENDIZAJE HÍBRIDO

Máxima flexibilidad: ya que facilita el acceso al conocimiento en todos los horarios y desde cualquier lugar del mundo, permitiendo que los aprendices interactúen con el material de aprendizaje sin perder el contacto directo con sus capacitadores, lo que beneficia al empleado en tanto concilia sus tiempos personales con su crecimiento profesional a su propio ritmo.

Comunicación sincrónica: este método de aprendizaje favorece la comunicación efectiva en tiempo real, dando la oportunidad de disfrutar de las ventajas de una interacción y retroalimentación en vivo, aunque las personas no se encuentren en el mismo lugar físicamente.

Espacios independientes o compartidos: lo mejor del aprendizaje híbrido es la libertad de exploración de contenidos y material educativo de manera autónoma si así lo desea y necesita el aprendiz. Pero, al mismo tiempo, cuenta con espacios compartidos no solo con facilitadores o capacitadores, sino con otros aprendices de los

que también puede aprender compartiendo experiencias, dudas, inquietudes, nuevos conocimientos, fortaleciendo las relaciones de compañerismo y la cohesión organizacional.

Uso eficiente de recursos: además de los anteriores beneficios, las organizaciones han encontrado en el aprendizaje híbrido una significativa reducción de costos, no solo por uso de espacios, materiales, etc., sino por desplazamientos y tiempos productivos, entre otros; lo anterior, gracias a que las plataformas una vez sean implementadas permiten el uso continuo e ilimitado de sus contenidos, la gran variedad de formatos visuales, audiovisuales e interactivos de bajo costo de producción.

Mayor asistencia: la posibilidad de conexión remota facilita, motiva y compromete la asistencia de los participantes desde múltiples lugares, permite que tanto los grupos presenciales y remotos se reúnan de manera sincrónica o asincrónica mediante grupos de trabajo, foros y talleres virtuales que se realizan según los tiempos de cada persona.

Reconocimiento de los compromisos laborales: el aprendizaje híbrido (*blended learning*) favorece el respeto de los tiempos y agendas de sus participantes, tanto los que se encuentran de forma presencial o remota o en otros horarios, lo que beneficia los tiempos personales o laborales de cada persona.

Oportunidades de reclutamiento de grandes talentos: la capacitación, inducción y entrenamiento remoto aumenta y facilita el reclutamiento de nuevos talentos sin barreras geográficas, identificando y preparando el talento potencial de la organización.

XIV. HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE HÍBRIDO

Es importante tener en cuenta que las herramientas de aprendizaje híbrido son de vital importancia, ya que de ellas en gran medida depende el éxito y los logros de los objetivos organizacionales.

Dichas herramientas van desde las presenciales: espacios físicos adecuados con equipos y plataformas tecnológicas de fácil conexión y acceso tanto para capacitadores como aprendices, *softwares* y repositorios con contenidos preparados, elementos de apoyo para facilitadores como micrófonos, cámaras, pizarrones digitales.

Por otra parte, son de especial importancia las herramientas virtuales como plataformas *streaming*, repositorios, aulas virtuales, tutoriales, simuladores, mapas conceptuales interactivos, plantillas foros, chats, videochats, formularios de inscripciones, formularios de evaluación y retroalimentación, aplicaciones interactivas como nubes de palabras o juegos interactivos como novedosa estrategia que aprovecha la creciente popularidad de las plataformas de juegos en línea para crear o fortalecer su relacionamiento con sus grupos de interés.

XV. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Gracias a las tecnologías de comunicación e información y como resultado de su inserción permanente en el modelo organizacional inteligente, el aprendizaje no solo adquirió un carácter más dinámico y asequible en torno a los equipos de trabajo y su potencial de desarrollo. Es así como para finales del siglo xx se empieza a hablar de las comunidades de aprendizaje como un modelo colaborativo basado en el trabajo en equipo, que estimula la autonomía y el autoaprendizaje individual, pero propende por la construcción de conocimiento colectivo mucho más simbiótico y sinérgico basado en la diversidad de pensamientos, posturas, roles y experiencias.

RIEL y POLIN⁹⁷ establecen tres elementos clave de una comunidad de aprendizaje:

- Proporcionan un entorno de aprendizaje activo.

97 MARGARET MARY RIEL y LINDA POLIN. "Learning communities: Common ground and critical differences in designing technical support", en SASHA BARAB, ROB KLING y JAMES H. GRAY (eds). *Designing for virtual communities in the service of learning*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

- Construyen comunidad, tanto académica como social.
- Conectan el estudio de la teoría con aplicaciones.

Este intercambio de conocimiento facilita y potencializa la creación de nuevas ideas, nuevas propuestas y paradigmas, algunos inclusive muy disruptivos e innovadores que transforman no solo el entorno organizacional, sino que además impactan y cambian su entorno y las comunidades con las que interactúa.

CAPÍTULO CUARTO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN EL MODELO HÍBRIDO

La comunicación es un elemento esencial en las organizaciones, no solo para su alineación, cohesión y coexistencia, sino, sobre todo, porque se ha convertido en un eje estratégico para el logro de los objetivos misionales y aspiracionales, la competitividad y la construcción de una reputación altamente positiva en sus distintos públicos, por tanto, es considerada una habilidad gerencial de suma importancia.

Para CHARRY CONDOR⁹⁸, una definición básica de comunicación es un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado al receptor, de tal manera que la información sea semejante a lo que el emisor intenta transmitir. Mientras que para SCHEINSOHN⁹⁹, la comunicación se concibe como una herramienta para el éxito de una organización. En este sentido, la comunicación es vital para las relaciones que se entablan, fomentan y mantienen a través de ella.

Es por ello que se hace fundamental la correcta gestión de la comunicación, aun con mayor importancia en la medida en que las organizaciones viven procesos de transformación como está sucediendo con el modelo híbrido. Esta gestión de la comunicación implica un proceso de planeación, direccionamiento, ejecución, seguimiento, control y evaluación de resultados. De esta manera, la

98 CHARRY CONDOR. "La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público", cit.

99 SCHEINSOHN. *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*, cit.

comunicación afectiva le permite a la directiva generar estrategias que contribuyan a los objetivos y mejorar la imagen corporativa hacia el público interno y externo¹⁰⁰.

Por su parte, CAMINO VILLAMARÍN¹⁰¹ afirma que la dirección de la comunicación evalúa la forma en que la información fluye de los directivos a los niveles inferiores - comunicación descendente; la forma en la que la comunicación va de los niveles inferiores a los directivos - comunicación ascendente y la forma en la que la comunicación se distribuye entre las personas del mismo nivel jerárquico - comunicación horizontal.

En el contexto del modelo híbrido, la comunicación asume una nueva dimensión y unos ajustes importantes en sus procesos, herramientas, estrategias y contenidos, emergiendo en ellos los nuevos formatos digitales y contenidos mediados por la virtualidad.

SALAZAR y AVILÉS¹⁰² afirman que la pandemia por COVID-19 ha indicado que es momento de cambiar estrategias, llegó la oportunidad de renovar políticas y filosofías que hacían a la empresa obsoleta, es hora de sumarse al mundo digital e innovar en los procesos de las empresas. Por su parte, MEDINA, GALLEGOS y LARA¹⁰³ proponen que las organizaciones deben reestructurar sus planes y empezar a tener una comunicación más certera, creíble y esperanzadora con sus colaboradores que les permita contribuir con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, los grupos de interés de las organizaciones también pueden realizar ciertas acciones en beneficio de una comunicación efectiva, en la medida en que pueden optar por los canales de comunicación más accesibles y cómodos, revisar de forma exhausti-

100 FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL). *¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?*, cit.

101 GISSELA KARINA CAMINO VILLAMARÍN. "Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua" (tesis de pregrado), Ambato, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2019, disponible en [<https://repositorio.puce.edu.ec/items/948d2716-e989-4cf7-a7ce-3874ec44c7ef>].

102 AVILÉS y SALAZAR. "La comunicación interna en tiempos del coronavirus", cit.

103 MEDINA GIACOMOZZI, GALLEGOS MUÑOZ y LARA HADI. "Motivação e satisfação dos trabalhadores e sua influência sobre a criação de valor econômico na empresa", cit.

va la información proporcionada por la dirección de manera clara y concisa por parte de la alta dirección y fuentes institucionales.

En este nuevo ecosistema comunicacional, han entrado a jugar un papel importante muchos formatos y herramientas novedosas y diferenciales que deben tenerse en cuenta en la gestión de comunicación actual. Es así como SUÁREZ¹⁰⁴ afirma que las redes sociales se han convertido en una de las primeras aliadas para las empresas en todo el mundo. Destacan el uso de canales virtuales como Zoom, Go-ToWebinar, Skype, WhatsApp, Google Meet, Tempo App, Telmex, etc.

La información puede recopilarse y recuperarse a través de una gran variedad de medios, entre los que se incluyen los sistemas manuales de archivo, las bases de datos, espacios de interacción, reuniones, sistemas manuales de archivo y bases de datos electrónicas de acceso compartido, herramientas de comunicación y conferencias electrónicas como correo electrónico, correo de voz, teléfono, audio y videoconferencias y conferencias por internet, y publicación en internet; herramientas electrónicas, interfaces web con *software* de programación, oficinas virtuales, portales y herramientas colaborativas de gestión del trabajo. Tanto en la recopilación como en la distribución de la información, las nuevas herramientas web 2.0 (blogs, wikis, podcasts, etc.), pueden jugar un importante papel de facilitadoras de dichas actividades.

El modelo híbrido supone un desafío a la colaboración tradicional que se produce en los entornos presenciales. En este contexto, la adaptación de la comunicación interna es un elemento clave para facilitar la colaboración efectiva entre equipos dispersos geográficamente.

BORGES DE SANCTIS¹⁰⁵ recomienda compartir preocupaciones profesionales y personales con los colaboradores, de esta manera se impulsa a una comunicación más afectiva y se mantienen cerca, aun estando separados físicamente.

104 SUÁREZ BLANCO. "Estrategias digitales utilizadas por 7 empresas durante el COVID-19: estudio de casos", cit.

105 BORGES DE SANCTIS. "Comunicación interna en tiempos de Covid-19: cómo mantenerse cerca estando separados", cit.

En este proceso, las herramientas tecnológicas, tales como plataformas de mensajería instantánea, videoconferencias y *software* de gestión de proyectos, desempeñan un papel fundamental. No obstante, es imperativo mantener un equilibrio adecuado en su uso para evitar una sobrecarga de comunicación, lo que permitirá a los equipos disponer de momentos de concentración necesarios para su eficiencia.

BRANDOLINI y GONZALEZ afirman que “contar con un buen plan de comunicación alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral”¹⁰⁶.

I. EL NEOLIDERAZGO EN EL MUNDO HÍBRIDO

En un entorno híbrido, el liderazgo enfrenta una evolución necesaria para fomentar la confianza y la motivación a distancia. Para lograrlo, es esencial que la comunicación de los líderes sea inclusiva y accesible, con el objetivo de que todos los empleados, sin importar dónde se encuentren, se sientan escuchados y valorados. Además, la comunicación inspiradora adquiere una importancia aún mayor, ya que los líderes deben mantener a los equipos comprometidos y conectados emocionalmente con la visión de la empresa.

En su artículo, RAMÍREZ afirma que: “Ejercer el liderazgo, dirigir y tomar decisiones como especialistas en Alta Gerencia, pues llevar este conocimiento y dinamismo a los emprendimientos y organizaciones donde nos desempeñemos, son un aporte para lograr un éxito constante”¹⁰⁷.

106 ALEJANDRA BRANDOLINI, MARTÍN GONZÁLEZ FRÍGOLI y NATALIA HOPKINS. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, La Crujía, 2008, disponible en [<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>].

107 MARCO ANTONIO RAMÍREZ RODRÍGUEZ. “Las tendencias del liderazgo 4.0: revolución digital en las organizaciones”, (ensayo de especialización), Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2021, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/40297>].

II. VALORES CORPORATIVOS EN EL MODELO HÍBRIDO

La adopción del modelo híbrido plantea un desafío importante para las organizaciones, como mantener una cultura cohesionada mediante valores compartidos cuando los empleados trabajan en ubicaciones diversas. En este contexto, la comunicación juega un papel crucial al transmitir los valores de la empresa, sus objetivos y su visión. “La cultura corresponde a uno de los factores más importantes de influencia sobre el comportamiento a través del intercambio de normas y valores por parte de un gran número de personas”¹⁰⁸.

Para lograr una implementación exitosa del modelo híbrido, es esencial una comunicación interna activa y transparente. Esto garantizará que todos los miembros de la organización comprendan y se identifiquen con la cultura corporativa.

El gran poder de la comunicación radica en que es a través de ella que se logra la consolidación en el contexto organización de la unidad social con un propósito común misional y un objetivo a largo plazo de crecimiento y competitividad, así como un marco de actuación ético, creando así una imagen y una reputación que le aseguren un reconocimiento y confiabilidad necesario para crear alianzas y relacionamientos con sus grupos de interés.

III. LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MODELO HÍBRIDO

Los nuevos escenarios organizacionales implican grandes desafíos para mantener y asegurar la cultura organizacional deseada acorde con la misión, visión y valores organizacionales, así como con la filosofía y direccionamiento estratégico propuesto. Por tanto, es

108 DAVID A. LEVY y ERIC SHIRAEV, cits. en MARÍA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE. “Liderazgo y cultura organizacional”, en JUAN JAVIER VESGA R. y MÓNICA GARCÍA RUBIANO (eds.). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*, Bogotá, Universidad Católica de Colombia, 2021, pp. 49 a 69, disponible en [<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/5e214ad6-0c62-4fd0-8e32-6a3b8013f7aa>].

indispensable socializar una nueva definición de cultura y relacionamiento híbrido, en el que las interacciones no serán solo presenciales como en los modelos tradicionales, sino que ahora entran nuevos actores, nuevos procesos, nuevos formatos de interacción y de comunicación de manera remota, virtual, viral y global, tanto sincrónica como asincrónica, transformando los comportamientos, hábitos y valores hacia un nuevo paradigma de actuación.

IV. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN EL MODELO HÍBRIDO

La planeación estratégica se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades que implica procesos de planificación, organización, ejecución, direccionamiento y medición de resultados que la acrediten como una gestión integral del quehacer organizacional encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin lograr los objetivos estratégicos de posicionamiento y competitividad organizacional.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación¹⁰⁹.

La importancia de la comunicación virtual radica entonces que esta se encuentra presente en toda actividad organizacional por ser un proceso transversal que involucra todos los grupos de interés de las organizaciones de manera multidimensional.

En ese sentido, el modelo de gestión de la comunicación virtual se apoya en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar principios de cooperación dentro de una red global interconectada y propone elementos diferencia-

109 CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO (coord.). *La comunicación en las organizaciones*, México, D. F., Trillas, 1999.

dores que aportan flexibilidad, capacidad y rapidez de respuesta, dentro de una estrategia dirigida a satisfacer al consumidor.

En el nuevo contexto de la comunicación híbrida se hace necesario replantear la manera como se venía diseñando el plan de comunicación, adaptándolo a las nuevas condiciones de la dinámica organizacional, incorporando nuevos medios, nuevas herramientas, nuevas tecnologías, nuevos lenguajes y formatos de contenido, así como nuevos ritmos comunicacionales. Es decir, enfocando la estrategia a esta nueva ecología digital.

Es por ello, que hoy más que en cualquier otro momento y cualquier otro aspecto organizacional, la comunicación deberá cambiar en mayor medida bajo este nuevo modelo híbrido siendo necesario una cuidadosa planificación que garantice la armonía, el compromiso, la cultura y la articulación de la organización hacia sus fines estratégicos y su eficiencia operacional.

En primera instancia, el plan de comunicación debe pensar como prioridad en la infraestructura digital, es decir, contar con las herramientas de *hardware* y *software* necesarias para garantizar una óptima conectividad; por otro lado, es de vital importancia preparar el grupos de interés (colaboradores, proveedores, clientes, aliados) para asumir los nuevos contextos comunicacionales mediante el desarrollo de competencias digitales y las herramientas tecnológicas que aseguran autonomía y eficiencia en los procesos; sin olvidar la importancia de fomentar la integración y el relacionamiento presencial, así como el equilibrio entre las actividades virtuales y las reales tanto en el contexto organizacional como en y vida personal.

Por otra parte, el plan de comunicación debe implementar políticas, protocolos y procedimientos que determinen el marco regulador de las acciones y procesos comunicacionales en cuanto a tiempos, lugares y formas de comunicación apropiadas en el contexto específico de cada organización y a las herramientas implementadas, como por ejemplo videoconferencias, mensajes de texto, correos, llamadas telefónicas.

El plan de comunicación debe también tener claro los planes de contingencia de determines las acciones a tomar en caso de perder la conectividad, fallas en las herramientas *hardware* y *software*, la ciberseguridad, diferencias de horarios, entre otros.

V. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL MODELO HÍBRIDO

Como ya es claro, el modelo de comunicación híbrido implica la articulación de dos escenarios uno virtual y otro presencial que propician un encuentro remoto de diversos actores comunicacionales de manera sincrónica y asincrónica dependiendo de lo que más le convenga para lograr el objetivo comunicacional. El nuevo modelo de comunicación virtualizada en combinación con la comunicación presencial ha significado el desarrollo de nuevos escenarios y herramientas propias del entorno digital.

Por tanto, la estrategia de comunicación requiere de una experiencia altamente positiva para los distintos actores comunicacionales con la incorporación de múltiples medios, herramientas digitales con una intención comunicativa alienada a los objetivos direccionales y un mensaje de alto impacto y valor para el logro de dichos objetivos. La eficiencia de esta estrategia dependerá en gran medida de la transparencia, rapidez, diversidad y coherencia con que se ejecute dicha experiencia.

El diseño de estrategias de comunicación está en un momento de transición y evolución entre los modelos tradicionales de comunicación y en el nuevo modelo híbrido, por lo que se hace necesario una reinterpretación de las estrategias enfocándolas hacia una nueva forma de relacionamiento, interacción y retroalimentación que implica un nuevo abordaje de los elementos claves de la comunicación.

MIRATIA hace mención de GARCÍA, BARTOLOMÉ y CABERO, quienes agrupan las TIC en tres grandes sistemas de comunicación:

El video, la informática y la telecomunicación, los cuales abarcan los siguientes medios: el video interactivo, el videotexto, la televisión por cable y satélite, la web con sus hiperdocumentos, los sistemas multimedia, la teleconferencia en sus distintos formatos (audio conferencia, videoconferencia, conferencias audio gráfica, conferencia por compu-

tadora y teleconferencia desktop) los sistemas expertos, la realidad virtual, la telemática y la telepresencia¹¹⁰.

VI. IMPORTANCIA DE LOS CANALES DE INTERACCIÓN EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN HÍBRIDA

Los canales de interacción de las estrategias de comunicación en el contexto híbrido requieren de seguimiento, retroalimentación y renovación permiten, acorde con las necesidades de los actores comunicacionales y los vertiginosos cambios tecnológicos del mundo virtual.

Para ello, es importante conocer claramente el entorno organizacional así como el de la organización misma, su estructura, dinámica operacional, pero en especial de sus actores comunicacionales. Por tanto, cada estrategia determina los canales más eficientes en función de la apropiación del mensaje en términos de impacto, tiempo y complejidad.

El correo electrónico, las redes sociales, las plataformas multimedia o los repositorios digitales, son ejemplos de los espacios comunes para transmitir de modo virtual un mensaje significativo sin que ello signifique que no deba tenerse en cuenta canales presenciales como los encuentros cara a cara, los impresos y todo elemento apto para la colocación del mensaje.

Los canales además deben propiciar la retroalimentación y el diálogo como elementos clave de la comunicación estratégica. COWAN asegura que:

El diálogo propicia el reconocimiento de las dinámicas que ocurren entre los empleados y la variedad de culturas que se presentan en el interior de la compañía; deriva en una comprensión integradora que permite a la organización generar los espacios de confianza con el colaborador¹¹¹.

110 OMAR MIRATIA. "La tecnología de la información y la comunicación en la educación", *Revista Infobit*, n.º 4, 2005.

111 DAVID COWAN. *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance*, Londres, KoganPage, 2014, p. 35.

VII. HERRAMIENTAS COLABORATIVAS EN LOS ENTORNOS DIGITALES

SALDAÑA DE LIRA *et al.* definen las herramientas digitales como:

Toda forma electrónica de procesar, almacenar, transmitir y capturar datos para facilitar el diseño de estrategias que favorecen la comunicación interna y externa de las organizaciones, aportando elementos para su desarrollo a través de sus sistemas digitales internos y el ambiente web. Han tomado fuerza en los últimos años, siendo esenciales para el crecimiento y la permanencia de las organizaciones [...] por la gran cantidad de beneficios que generan con su implementación, incidiendo directamente en la competitividad de estas¹¹².

Tales herramientas colaborativas constituyen el principal apoyo a las organizaciones en sus procesos misionales, operacionales, y de soporte administrativo, comercial, de marketing, recursos humanos, así como la gestión de proyectos, operaciones, aprendizaje, gestión del conocimiento, entre otros.

GODWIN ha agrupado y diferenciado estas aplicaciones de acuerdo con las llamadas dos generaciones web:

La primera generación web utiliza herramientas asíncronas como el correo electrónico, los foros de discusión y herramientas de comunicación y colaboración síncronas, como la mensajería instantánea y las herramientas de audio y videoconferencia, las cuales permiten comunicaciones en tiempo real, además del concepto de “presencia” y “disponibilidad”. La segunda generación web utiliza herramientas como los blogs (o *weblogs*), la suscripción a fuentes de información a través de la tecnología RSS, accesibles a través de agregadores o lectores RSS y sobre todo el uso de herramientas de edición colaborativa como las wikis, han proporcionado a los equipos de trabajo de un conjunto de aplicaciones que facilitan y favorecen el trabajo colaborativo “online”¹¹³.

112 JOSÉ DANIEL SALDAÑA DE LIRA, LORENA PATRICIA BOJÓRQUEZ GUERRERO, CARMEN ESTELA CARLOS ORNELAS y ERNESTO GARCÍA PÉREZ. “Impacto del uso de las TIC en la Competitividad de las PyMÉS en Aguascalientes, México”, *Conciencia Tecnológica*, n.º 61, 2021, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94467989004>].

113 ROBERT GODWIN-JONES. “Emerging technologies. Blogs and wikis: Environments for

Las herramientas de segunda generación ofrecen una gran funcionalidad gracias a su alto nivel de personalización, pero también de colaboración, en tanto permite la creación de comunidades con intereses, características, tendencias y temáticas afines. Las herramientas de denominadas *groupware* ofrecen un abanico de herramientas colaborativas en el cual se comparten perfiles con información de los miembros del grupo, áreas conversacionales *online*, repositorios de intercambio información en diferentes formatos multimedia (documentos, videos fotos, audiovisuales) así como calendarios integrados y aplicación de autoría colaborativa.

La permanente invención de plataformas y herramientas tecnológicas desde la web hace cada vez más accesible, ágil y de bajo costo la gestión administrativa y operacional en el flujo y procesamiento de datos e información, lo que aumenta la capacidad de respuesta, inmediatez y flexibilidad en las operaciones, siendo cada vez más colaborativa, integrada y cohesionada, tanto para los actores organizacionales internos y externos.

Además, la aparición cada vez mayor de dispositivos móviles de última generación, repositorios virtuales y conexiones de mayor calidad permite que tanto la alta dirección, como los equipos de trabajo, usuarios, proveedores y demás grupos de interés puedan, realizar transacciones, interactuar, solicitar información y retroalimentar a las organizaciones desde cualquier lugar y en cualquier instante.

Se entiende por herramientas TIC aquellos dispositivos o aparatos electrónicos y digitales que facilitan el intercambio de datos e información; al igual que las redes inalámbricas, aplicaciones y *software* diseñados para optimiza la comunicación virtual y las redes de conectividad para optimizar la gestión comunicación, el relacionamiento y la integración de los seres humanos.

on-line collaboration”, *Language Learning & Technologies*, vol. 7, n.º 2, Special Issue Telecollaboration, 2003, pp. 12 a 16, disponible en [<https://www.lltjournal.org/item/10125-25195/>].

Para VALVERDE,

los medios de comunicación interpersonal que a través de Internet adoptan dos formas: sincrónica, en la que los usuarios a través de unas redes telemáticas coinciden en el tiempo y se comunican entre sí mediante texto, audio y/o vídeo; y asincrónica donde los participantes utilizan el sistema de comunicación en tiempos diferentes¹¹⁴.

Las herramientas TIC facilitan el desarrollo de procesos de transformación digital en diversos contextos organizacionales, agilizando la comunicación interna y externa, aumentando la productividad operacional, la gestión de los recursos y el trabajo en equipo tanto presencial como remoto.

RINCÓN¹¹⁵ establece que las herramientas comunicativas son aquellos instrumentos de comunicación sincrónicas o asincrónicas que facilitan el encuentro entre emisor y el receptor en espacios y tiempos diferentes permitiendo el acto de comunicar.

Entre las principales herramientas digitales utilizadas (plataformas, *software* y tecnologías) más utilizadas en la comunicación virtual, se encuentran:

A. Chats asincrónicos

Se trata de un medio de comunicación que permite realizar conversaciones *online* en tiempo real a través de Internet o mediante textos que se van intercambiando entre los actores comunicacionales previamente convocados para hacer parte de la conversación, en lo que se ha denominado comunidades virtuales con intereses o

114 JESÚS VALVERDE BERROCOSO. "Herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica", en IGNACIO AGUADED y JULIO CABERO ALMENARA (dirs.). *Educación en red: Internet como recurso para la educación*, Málaga, Aljibe, 2002, pp. 57 a 81.

115 LIDDA MARYORY RINCÓN DELGADO. "Evaluación Piloto de las Herramientas de Comunicación sincrónicas y asincrónicas utilizadas en los cursos de 'Metodología del Trabajo Académico y Proyecto Pedagógico Unadista' en la UNAD-CEAD Pasto. Semestre 2012-2013" (proyecto de investigación), Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2014, disponible en [<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2494?locale-attribute=pt>].

propósitos afines; por tanto, son medios sincrónicos o asíncronos, en tanto los usuarios no necesitan la existencia de correspondencia inmediata en su comunicación.

FERNÁNDEZ¹¹⁶ define el chat como un medio de comunicación virtual que se puede dar entre dos personas o entre varios miembros de un colectivo con el objetivo de cooperar para aprender, teniendo en cuenta que este sistema de comunicación permite crear espacios para discutir, compartir experiencias, generar reflexión y por tanto, producir conocimiento compartido a través del intercambio de experiencias y reflexiones, fomentando el aprendizaje cooperativo.

De esta manera, el chat hace posible que diferentes internautas se reúnan, de modo simultáneo o secuencial, en torno a canales o temas de conversación de todo tipo. En estos canales el usuario expresa sus opiniones de forma escrita, verbal o audiovisual de manera más ágil, espontánea y abierta.

B. Videoconferencias sincrónicas (Zoom, Teams, Meets)

Es considerada como un encuentro virtual en el que un expositor presenta una temática a múltiples receptores, que pueden participar de manera organizada y controlada. Tiene como características principales que se transmite en tiempo real (sincronía) y a distancia; que es bidireccional; que puede llevarse a cabo punto a punto (dos sitios) o multipunto (más de dos sitios) y permite la transmisión de audio, video y datos.

Es el caso de la plataforma Zoom, una de las más utilizadas para realizar videoconferencias y reuniones virtuales ya que ofrece una gran variedad de alternativas como el de pantalla compartida, textos, documentos e imágenes; así como acceso controlado, traducción instantánea, chat incorporado, subsalones de reunión, emoticones y otro tipo de elementos de comunicación. Puede utilizarse de manera gratuita o por suscripción paga para obtener mayores

116 LEONOR FERNÁNDEZ. "La función y el uso del chat desde los modelos del curriculum en la formación del profesorado", *Comunicación y Pedagogía: nuevas tecnologías y recursos didácticos*, n.º 184, 2002, pp. 60 a 64.

servicios. Una de las ventajas de Zoom es el servicio de alta calidad para las llamadas, videoconferencias y pantallas compartidas.

También existe la herramienta Join.Me para realizar reuniones de equipo de trabajo, proveedores, clientes, usuarios y otro tipo de grupos de interés que también permite compartir el contenido de pantalla con otros miembros. Es muy funcional para reuniones directivas o de proyectos, foros de capacitación, entrenamiento y aprendizaje organizacional, espacios conversacionales y de debate, hasta espacios de encuentro informales de integración y recreación virtual. Como estas herramientas existen diversas herramientas gratuitas para la creación de foros, entre ellas destacan Foroactivo, My-Forum y Forogratis.

VARGAS¹¹⁷ expresa que la videoconferencia es una herramienta de comunicación sincrónica que se realiza a través de una red de comunicaciones y que permite el enlace entre dos o más puntos separados físicamente para el intercambio de videos, audios, imágenes o datos.

La videoconferencia es una herramienta de comunicación virtual utilizada para múltiples procesos organizacionales, tanto misionales como de soporte, en áreas como operaciones, mercadeo, comercial o gestión humana; en esta última se destaca la capacitación, entrenamiento y desarrollo humano, la cual ha permitido un rápido y mayor cubrimiento para la consolidación de la competitividad, cultura organizacional y alineamiento operacional.

Según GUTIÉRREZ¹¹⁸, esta tecnología elimina las fronteras entre la educación tradicional (presencial), la abierta y a distancia. Es importante considerar en cuál de estos contextos se desenvuelve el aprendizaje y cuándo es necesaria la videoconferencia.

Por otra parte, la videoconferencia se ha convertido en un gran aliado en el liderazgo organizacional para el direccionamiento es-

117 ALEGRÍA VARGAS. "Retos y ventajas de la videoconferencia en educación", *II Congreso Internacional de Informática*, Chimbote, Perú, 2008.

118 MARÍA DEL PILAR GUTIÉRREZ CERVERA. "La videoconferencia, una estrategia para mejorar la comunicación en la educación a distancia", *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, vol. 10, n.º 20, 2018, pp. 89 a 94, disponible en [<https://revistas.unam.mx/index.php/rmbd/article/view/65828>].

tratégico organizacional con miras a lograr la cohesión y compromiso de todos los grupos de interés (*stakeholders*) hacia los objetivos estratégicos y el logro de la visión organizacional. VALVERDE¹¹⁹ afirma que, en la videoconferencia, el líder del equipo interactúa con sus equipos de trabajo, que pueden estar en el mismo espacio o de manera remota, por lo que debe establecer un clima de confianza y cercanía para lograr la atención y el impacto necesario para lograr la comprensión y aprehensión de su mensaje por parte de cada actor involucrado.

Es por ello, que el líder debe preparar su mensaje y utilizar sus habilidades comunicacionales para lograr las condiciones óptimas de interacción, facilitando la generación de conocimiento y la aceptación de su equipo.

C. Google Analytics

Esta herramienta gratuita de Google es utilizada para monitorear el estado de los sitios web. Proporciona datos en tiempo real a las empresas sobre el comportamiento de los usuarios dentro del sitio: número de visitas, tiempo de permanencia en páginas, dispositivos desde el cual se conectan, países, entre otra información.

Las TIC también son empleadas de forma más profesional en el campo del marketing conversacional para entregar una experiencia mejorada a sus clientes.

D. CRM de Hubspot

Este es un CRM (*Customer Relationship Management*), que permite tener toda la trazabilidad de la relación con los clientes en cuanto a ventas. Admite estructurar y ejecutar todas las campañas de marketing de contenidos para atraer y convertir clientes eventuales en clientes fidelizados. Además, construye bases de datos que segmentan los clientes de acuerdo con sus interacciones, sus hábitos de

119 VALVERDE BERROCOSO. "Herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica", cit.

consumo, tendencias, expectativas, caracterizaciones sociodemográficas y georreferenciales.

E. Wordpress

Se constituye en un repositorio que ofrece la creación de un sitio web, un blog y una plataforma *e-commerce*; es una herramienta TIC sencilla e intuitiva, fácil de manejar y de bajo costo, muy apropiada para las pequeñas y medianas empresas.

Las constantes innovaciones y avances de la tecnología, hace que la comunicación virtual evolucione, apareciendo plataformas, dispositivos y *softwares* cada vez más complejos y sofisticados. Estos son algunos de ellos:

– Mensajería instantánea

La mensajería instantánea consiste en el intercambio de datos y contenidos digitales en tiempo real, es decir, los escritos y entregados de forma inmediata mediante textos escritos con símbolos, caracteres o gráficos reconocidos como un lenguaje común. El emisor envía un mensaje que el receptor obtiene instantáneamente. Este tipo de conversación suele ser gratuita y puede haber dos o más participantes; para ello, es necesario que cada uno de los participantes debe tener un código de acceso, en su mayoría número telefónico. Las plataformas más reconocidas con este servicio son WhatsApp y Telegram.

– Correo electrónico

El correo electrónico se trata de un intercambio de mensajes digitales sin coincidencia temporal. Funciona de forma parecida al correo tradicional, aunque es mucho más rápido y suele ser gratuito. Cada usuario tiene una dirección única de correo electrónico. Además es simultáneo, por lo que permite enviar el mismo mensaje a varios usuarios a la vez. Su formato es mucho más formal y permite adjuntar archivos de texto en diferentes plataformas.

– Mensajería de equipo

La mensajería de equipo funciona como la mensajería instantánea, pero los usuarios se organizan por grupos. Por ejemplo, suele utilizarse en el ámbito laboral. Consiste en un espacio digital para que equipos de personas conversen entre ellos. Cualquier participante puede enviar un escrito que será visto por los que están conectados al mismo espacio.

– Videoconferencia

Se trata del intercambio bidireccional de audio y vídeo en tiempo real. Es una llamada en vivo donde los usuarios pueden verse y oírse. Reemplaza cómodamente las reuniones en persona. De igual manera es multidireccional, lo que permite comunicarse con varios usuarios a la vez. Hoy en día existen plataformas de videoconferencia que se integran con otros dispositivos para ofrecer una mejor experiencia.

– Redes sociales

Las redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok o LinkedIn, son aplicaciones digitales creadas con el fin de construir comunidades con atributos, gustos y tendencias afines y niveles de relacionamiento por intereses comunes que gracias a esta plataforma y sus algoritmos se encuentran y se conectan. Permiten forjar relaciones de manera viral y rápida, ya sea de forma sincrónica o asincrónica. No existen jerarquías y los usuarios pueden ser tanto particulares, como empresas u organizaciones. Es imprescindible registrarse para poder interactuar con el resto de los perfiles. Son utilizadas en el ámbito comercial para el posicionamiento de marca y generación de reputación virtual, ya que visibilizan y potencian la imagen corporativa, dan notoriedad a la marca, facilitan el acceso de los públicos con la organización y generan mayores niveles de participación y actuación de los diversos públicos, fortaleciendo las relaciones con los distintos grupos de interés.

Una de las redes sociales profesionales más usadas es LinkedIn, tiene como principal objetivo ofrecer una plataforma para gestionar y establecer contactos profesionales y organizacionales. Se enfoca en generar relaciones colaborativas para nuevos proyectos, empresas o para crear alianzas estratégicas entre organizaciones, marcas o personas.

– *Videoforos*

Un foro consiste en un espacio digital abierto para debatir sobre temas concretos sin coincidencia temporal. El objetivo es que usuarios con intereses similares intercambien puntos de vista mediante discusiones, llamadas o hilos. El foro suele ser gratuito y es necesario registrarse para poder participar en los debates. Acostumbra a estar controlado por un moderador y puede tratar sobre temas muy diversos.

– *Blogs*

Los denominados *blogs o weblogs* son espacios digitales que guardan un contenido a manera de artículo o post, agrupado y ordenado en una línea de tiempo que el gestor de contenido actualiza y publica de manera periódica, por lo que no requiere coincidencia temporal. Esta condición, aunque tiene la virtud de seguir cronológicamente las publicaciones, tiene como desventaja la búsqueda de contenidos específicos, para lo cual se hace necesario utilizar etiquetas de clasificación y palabras clave en los artículos publicados.

COSTA I PUJOL, SALLAN y FERNANDEZ mencionan autores como: BLOOD, quien definió el concepto de blogs como “un diario online en el que se publican contenidos en una secuencia inversa”¹²⁰; a LIP-TON quien señaló que un *weblog* no es más que un sitio web organi-

120 REBECCA BLOOD, cit. en COSTA I PUJOL, SALLAN y FERNANDEZ. “Herramientas de comunicación web 2.0 en la dirección de proyectos”, cit.

zado temporalmente; y BAUSCH, HAUGHEY y HOURIHAN¹²¹ destacaron que todos los blogs comparten un mismo formato o estructura de los contenidos.

Al igual que la mayoría de las tecnologías web 2.0, la creación, edición y mantenimiento de un blog es de fácil manejo, ya que cuenta con tutoriales que simplifican el conocimiento técnico, su rápida implementación y fácil mantenimiento, gracias a las plantillas estandarizadas y de fácil manejo.

Las plataformas de blogs por lo general se ofrecen de manera gratuita y de libre acceso, aunque se requiere suscribirse a ellos con el fin de llevar estadísticas de usabilidad y enviar notificaciones de nuevos contenidos.

Por ser de libre uso y acceso, los blogs pueden manejar infinidad de temáticas según las tendencias de los usuarios, y aunque en su mayoría estos blogs son personales o individuales, hoy en día también están siendo utilizados por las organizaciones según los intereses de sus grupos de interés, ya sean internos o externos, mediante contenidos de valor agregado, gestión del conocimiento e innovación o construcción de comunidades y redes de relacionamiento estratégico.

Estas redes se logran mediante la vinculación de blogs corporativos a través de links temáticos que conforman un gran clúster de comunidades denominados blogosferas. Es así como las organizaciones pueden crear blogs para compartir información con sus grupos de interés, combinándolos con los servicios de RSS para posicionar sus marcas y su contenido institucional.

– Wiki

Una wiki es una plataforma gratuita que ofrece información recopilada por los usuarios mediante equipos colaborativos de trabajo. Su característica principal es la función colectiva y cocreativa aun sin coincidencia temporal en la comunicación, en tanto que cualquier actor comunicacional puede editar el contenido en tanto que es de libre acceso.

121 PAUL BAUSCH, MATTHEW HAUGHEY y MEG HOURIHAN. *We blog: Publishing online with weblogs*, Indianapolis, Wiley, 2002.

Las organizaciones están empezando a implantar las wikis como un modelo de trabajo colaborativo *online*, ya que la plataforma facilita la interconexión colectiva, así como la publicación de contenidos desde múltiples sitios de manera sencilla y práctica, ya que su uso y administración no requiere conocimientos técnicos ni habilidades digitales complejas.

De esta manera, la organización está incentivando la innovación y creatividad de sus equipos de trabajo mediante el uso de las wikis como herramienta de investigación en el ámbito de las tecnologías de operación, desarrollo de productos, mercadeo y servicio al cliente, procesos industrializados, desarrollo humano, entre otros, a través de repositorios de conocimiento compartido.

– RSS

La sigla RSS corresponde a la denominación *Really Simple Syndication*, es un repositorio de metadatos cuyos contenidos provienen de fuentes de información y que pueden ser capturados y catalogados por los lectores y usuarios de la plataforma.

Esta tecnología de información es utilizada especialmente por los blogueros para notificar a sus usuarios y lectores la publicación de nuevos artículos o post, así como para organizar la información proveniente de múltiples blogs y otras fuentes de información a través de los *feed* RSS.

Las organizaciones han incorporado estos servicios en sus estrategias de comunicación con sus diversos públicos a través de contenidos de valor de marca, imagen, reputación y otros agregados que pueden ser encontrados y virilizados de manera fácil, rápida y global.

– *Podcast y videocast*

Los *podcasts* son ficheros de audio a los que es posible suscribirse para que, regularmente y de manera automática, lleguen desde su fuente de producción. Los *videocasts* utilizan la misma tecnología que los primeros, pero con fichero de video en vez de audio.

CAPÍTULO QUINTO

METODOLOGÍAS Y HALLAZGOS DE CAMPO

La presente investigación es enfoque cualitativo-descriptivo que tiene como propósito identificar y analizar el estado de implementación de las características propias de los modelos híbridos de las organizaciones de la ciudad de Santa Marta, Colombia.

Señala MOREIRA, que “la investigación cualitativa se trata de comprender la realidad desde la perspectiva de los sujetos; este deseo de comprensión se traduce en los objetivos de la investigación, que reflejan la intención de lograr un conocimiento integral de la situación”¹²². Por su parte, KOH y OWEN¹²³ describen que la investigación cualitativa es aquella enfocada en analizar cómo ocurren las situaciones o hechos desde la óptica de las personas que atraviesan por las experiencias que construyen el fenómeno.

El instrumento cualitativo aplicado para la recolección de la data sobre el fenómeno de los modelos híbridos de las empresas de la ciudad de Santa Marta fue la entrevista semiestructurada, de la cual se realiza un estudio de tipo hermenéutico. DILTHEY define este análisis de tipo hermenéutico como “el proceso que permite revelar los significados de las cosas que se encuentran en la conciencia de la persona e interpretarlas por medio de la palabra”¹²⁴.

122 MARCO ANTONIO MOREIRA. “Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos” (texto de apoyo n.º 14), Porto Alegre, Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002, disponible en [<https://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>], p. 3.

123 EUNSOOK T. KOH y WILLIS L. OWEN. “Descriptive research and qualitative research”, en *Introduction to nutrition and health research*, Boston, Springer, 2000, pp 219 a 248.

124 WILHELM DILTHEY, cit. en DORIS ELIDA FUSTER GUILLEN. “Investigación cualitativa:

VÉLEZ y GALEANO señalan que el análisis de tipo hermenéutico “es un enfoque que explicita el comportamiento, las formas verbales y no verbales de la conducta, la cultura, los sistemas de organizaciones y revela los significados que encierra, pero conservando la singularidad”¹²⁵.

I. UNIDADES MUÉSTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

Las unidades muestrales de la presente investigación están conformadas así: 12 representantes de organizaciones de la ciudad de Santa Marta en el sector comercial, agroindustrial, portuario, de servicios, académico y público, ya sea como ejecutivos o funcionarios del área de comunicaciones o administrativa con un tiempo de antigüedad de menos de cinco años hasta más de diez años en sus respectivas organizaciones, las cuales cuentan con un promedio de 50 hasta más de 100 empleados. Esta muestra fue seleccionada no probabilística por conveniencia. En este tipo de muestra se elige de acuerdo con la conveniencia de investigador y se permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio¹²⁶.

A partir de esta problemática, se presentan los resultados desde los objetivos trazados respecto a las estrategias de comunicación adaptadas para la implementación de este nuevo modelo en sus distintas operaciones.

Este estudio, de carácter cualitativo y de tipo descriptivo, llevó a la aplicación de entrevistas semiestructuradas que permitieron identificar hallazgos mediante una serie de preguntas orientadas al objeto de estudio.

método fenomenológico hermenéutico”, *Propósitos y Representaciones*, vol. 7, n.º 1, 2019, pp. 201 a 229, disponible en [<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/267>].

125 OLGA LUCÍA VÉLEZ RESTREPO y MARÍA EUMELIA GALEANO MARÍN, cits. en ídem.

126 OSVALDO HERNÁNDEZ GONZÁLEZ. “Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen”, *Revista Cubana de Medicina General Integral*, vol. 37, n.º 3, 2021, disponible en [<https://revmgi.sld.cu/index.php/mgi/article/view/1442/453>].

II. ANÁLISIS DE DATOS Y HALLAZGOS

Una vez sistematizadas las entrevistas semiestructuradas y analizadas desde la técnica de triangulación, se identificaron las principales categorías emergentes para establecer los principales hallazgos con relación a elementos predominantes y frecuentes, manifestados por las unidades muestrales que a manera descriptiva son presentados a continuación:

A. Virtualización de procesos y funciones en las organizaciones

Con relación a la virtualización de los procesos propios de las organizaciones entrevistadas, existe un patrón común y es que se han trasladado procesos o transacciones que antes solo se llevaban a cabo físicamente a un medio virtual, así, optimizando la gestión del tiempo y brindando herramientas hoy indispensables, tanto para los trabajadores como para los clientes, ya sean del sector servicios, comercio e incluso público.

En el mismo sentido, HERRERA señala que:

En la actualidad, muchas de las empresas que buscan mejorar sus procesos están conscientes de que deberán apoyarse en muchas áreas, especialmente en las tecnológicas. Esto ayuda indudablemente a mejorar los recursos, es decir, aumentando la comunicación y mejorando las tareas diarias de todo el personal ahorrando tiempo y dinero¹²⁷.

Las personas entrevistadas manifestaron que luego de la pandemia, la virtualización se está haciendo presente cada vez más en muchos de sus procesos organizacionales, puesto que quedaron evidenciados sus beneficios y ventajas frente a la operación, al servicio al cliente y la rentabilidad financiera. Entre las que más se destacan están:

127 PAÚL HERRERA GONZÁLEZ. "Creación de una empresa de virtualización y digitalización de documentos Virtualscan" (tesis de maestría), Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2015, disponible en [<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3582/1/T-UCSG-POS-MAE-61.pdf>].

- *Ventas virtuales*, esta permite a los clientes realizar compras y transacciones de manera virtual, lo que amplía el alcance y simplifica el proceso de compra.
- *Catálogos digitales de productos*, estos facilitan a los clientes la exploración y selección de productos desde la comodidad de sus dispositivos, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente, esta opción permite mejorar la comunicación interna y externa.
- *Reuniones ejecutivas híbridas*, mediante plataformas de videoconferencia han permitido una colaboración efectiva, incluso cuando los participantes se encuentran en ubicaciones diversas; por otro lado están las capacitaciones, que se pueden ofrecer en línea para los empleados y clientes, lo que ha resultado en un acceso más fácil y eficiente al aprendizaje y desarrollo profesional.
- *Atención virtual a los clientes*, permite el ahorro de tiempo y la satisfacción de los clientes; estas dos van del mano, ya que la virtualización de varios procesos ha permitido optimizar flujos de trabajo.
- *Trabajo remoto*, lo que se traduce en un ahorro significativo de tiempo para la organización y una mayor satisfacción por parte de los clientes, quienes disfrutan de una experiencia más ágil y conveniente.
- *Transacciones con el sector público*, entre ellas el pago de impuestos, certificaciones y otro tipo de obligaciones con los entes gubernamentales; este sistema se ha implementado en línea para simplificar y agilizar el proceso, tanto para la organización como para las autoridades fiscales.

En general, estas posturas se ven ejemplificadas en las respuestas que se proporcionan en las entrevistas debido a que queda más que claro que todas las participantes en sus distintas organizaciones recientemente han implementado o virtualizado procesos y funciones en su organización.

B. Móviles para la virtualización de procesos en las organizaciones

La implementación de la virtualización de estos procesos en organizaciones se fundamenta en una serie de razones claves que han impulsado la transformación. Lo primordial fue la pandemia, la cual tuvo un impacto significativo en la forma de operar, la necesidad de minimizar la presencia física en la oficina y facilitar el trabajo a distancia, lo que llevó a acelerar la virtualización.

– *Adaptación al cambio*: las organizaciones entendieron la importancia estratégica de la modernización como parte de un desarrollo continuo, la renovación, la adaptación a las cambiantes tecnologías de información y comunicación, así como a las nuevas expectativas de sus grupos de interés y de la sociedad en general, hace necesario la reevaluación, transformación e implementación de nuevos modelos organizacionales acorde con las tendencias tecnológicas actuales. La virtualización se alinea con la visión de una organización ágil y orientada al futuro.

– *Agilidad y eficiencia*: las organizaciones reconocen que la implementación de procesos virtuales combinados con los presenciales hace más ágil el resultado, logra un ahorro de tiempo ya que optimiza el flujo del trabajo, permite realizar actividades en menos tiempo, y ayuda en la eficiencia operativa, además que permite resolver rápidamente las necesidades cambiantes del mercado y simplificar operaciones internas.

– *Aumento de relaciones comerciales*: la virtualización ha permitido, facilitado y promovido ampliar la construcción de redes y relaciones al eliminar las barreras geográficas. Gracias a las plataformas tecnológicas, es más fácil el acceso a nuevos contactos tanto internos como externos, que de manera sincrónica o asincrónica pueden interactuar y colaborar creando lazos de confianza e integración que facilitan el acercamiento presencial, *face to face*, consolidando las nacientes relaciones con compañeros, proveedores, clientes, socios y comunidad en general.

– *Optimizar la gestión del tiempo*: hoy en día las herramientas tecnológicas funcionan como un recurso accesible y extremadamente útil para la optimización de tiempos de trabajo, en las operaciones e inclusive en la vida personal de los miembros de las organizaciones, lo que brinda alternativas y flexibilidad al trabajador, impactando incluso en términos de disminución de costos fijos.

Como lo menciona FANTINI¹²⁸, en la actualidad el teletrabajo y la virtualización de procesos en las organizaciones no son una simple opción, sino que ya tienen un rol principal y debe ser la regla general por la gran cantidad de beneficios que entrega a nivel de gestión de tiempo, de creación de trabajo, de inserción y la reducción de costos y gastos.

A nivel subjetivo, PINTO y MUÑOZ¹²⁹ señalan que este tipo de procesos de virtualización en el trabajo ayudan a que los trabajadores se sientan más satisfechos con sus trabajos y sientan menos estrés o síntomas de *burnout*.

C. Beneficios de los modelos híbridos en la gestión y la imagen de la organización

Entre los diversos beneficios de combinar los procesos virtuales y presenciales identificados por los entrevistados, se encuentran:

– Es una *estrategia efectiva* para operar en un entorno empresarial dinámico.

– Promueve la *sinergia* para aprovechar lo mejor de ambos mundos: la interacción humana en persona y la eficiencia de las herramientas virtuales.

128 ALBERTO FANTINI. “Teletrabajo, una beneficiosa realidad”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 1, n.º 1, 2013, disponible en [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/80].

129 PINTO y MUÑOZ. “Teletrabajo: productividad y bienestar en tiempos de crisis”, cit.

- Mejor *relacionamiento* con clientes, puesto que se brinda una mayor flexibilidad ya que pueden elegir el método que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias, lo que mejora su satisfacción y experiencia.
- *Comunicación* más fluida y asertiva, puesto que se utilizan herramientas modernas que permiten llegar a los clientes y colaboradores de manera rápida y precisa, garantizando una comunicación más clara y directa.
- *Rapidez, facilidad y mayor alcance*, esta combinación de procesos proporciona inmediatez y agilidad en la ejecución de tareas, por ejemplo, realizar reuniones virtuales de manera instantánea, lo que ahorra tiempo y recursos, la virtualización amplía el alcance.
- *Fortalecimiento de la imagen*, ya que se puede llegar a una audiencia más amplia y diversa, lo que aumenta las oportunidades de crecimiento y colaboración a nivel local e internacional.

D. Cómo afecta la virtualización en el clima y bienestar organizacional

El método híbrido tiene ventajas y desventajas en cuanto al clima organizacional y bienestar de los colaboradores, de acuerdo con la correcta implementación del modelo.

- *Estrés laboral*, en ciertos casos algunas de ellas podrían causar aumento en el nivel de estrés por excesivo uso del modelo virtual, lo que puede resultar en ansiedad para los empleados debido al flujo constante de mensajes, correos electrónicos y notificaciones. Esto puede afectar negativamente el bienestar de los empleados, ya que sienten la presión de estar siempre disponibles y responder con rapidez. Los protocolos de comunicación en la virtualidad son indispensables en este contexto, establecen pautas claras sobre cuándo y cómo comunicarse, así como los límites de disponibilidad, puede ayudar a reducir el estrés y promover un clima organizacional más saludable.

– *Comunicación interna*, desempeña un papel crucial en el bienestar organizacional. La falta de comunicación efectiva en un entorno virtual puede llevar a la desconexión entre los miembros del equipo y afectar de forma negativa la moral y la cohesión del grupo. Es fundamental mantener una comunicación constante y transparente para contrarrestar este efecto.

– *Fallas de conectividad o acceso a herramientas de comunicación*, puede generar frustración y disminuir el bienestar de los empleados, garantizar que todos tengan acceso a las herramientas y recursos necesarios para la comunicación virtual es esencial para mantener un clima organizacional positivo.

E. Estrategias de comunicación implementadas para adoptar el modelo híbrido

La implementación de un nuevo modelo organizacional implica grandes transformaciones tanto en los procesos como en los recursos, pero muy especialmente en las personas. Por lo que se hace necesario establecer nuevas políticas, protocolos, procesos, infraestructuras, tecnologías y por supuesto modelos comunicacionales que faciliten estos cambios de manera armónica y coherente para minimizar el impacto negativo, la incertidumbre, la resistencia y cualquier otro tipo de efectos nocivos la dinámica y la imagen organizacional.

– *Políticas y protocolos*: para el correcto funcionamiento del modelo híbrido los entrevistados manifiestan la importancia de protocolos claros, esto incluye la definición de horarios de disponibilidad, la etiqueta en la comunicación virtual y la claridad en las expectativas de respuesta.

– *Aprendizaje y gestión del conocimiento*: los entrevistados afirman que es necesario implementar estrategias de aprendizaje y desarrollo de habilidades técnicas y digitales, así como en comunicación y relacionamiento virtual. Por ello, es importante que los empleados

estén familiarizados con las herramientas de comunicación virtual, se debe proporcionar capacitación en plataformas específicas, esto permite que los empleados puedan utilizar eficazmente estas herramientas para reuniones, colaboración y comunicación en general.

– *Motivación y desafío*: la estrategia de comunicación motivacional ayuda a mantener la moral alta durante la transición a la virtualización, estos mensajes pueden ser enviados regularmente a través de plataformas de comunicación para inspirar a los empleados y fomentar un sentido de unidad y propósito.

– *Condiciones tecnológicas amigables*: es importantes generar estrategias amigables a manera de tutoriales, instructivos y manuales que faciliten el tránsito hacia los procesos virtualizados y mediados por tecnologías que podrían parecer complejas y difíciles de manejar. Esto garantiza que todos los usuarios tengan un adecuado acceso a las condiciones tecnológicas para la comunicación virtual, lo que incluye proporcionar *hardware* y *software* necesarios, así como acceso confiable a internet para evitar interrupciones en la comunicación.

F. Gestión de las relaciones internas y externas en los procesos virtualizados

Es muy importante que las organizaciones planifiquen una correcta gestión de la comunicación para garantizar que todos los procesos se realicen de manera eficiente y fluida. Por ello se requiere fortalecer las relaciones internas y externas mediadas por la virtualidad y combinadas con la presencialidad, esto permite mantener una conexión entre los miembros del equipo, socios, proveedores, clientes y otros públicos externos a pesar de la distancia física, es por ello que se hace indispensable generar confianza y transparencia en los procesos comunicacionales.

– *Canales de comunicación adecuados*: los entrevistados consideran importante determinar y clasificar los canales de comunicación de

acuerdo con la estrategia definida, los objetivos organizacionales, los actores comunicacionales y los contenidos, como, por ejemplo, el correo electrónico que sigue siendo una herramienta vital para la comunicación institucional y direccional. Por ello es fundamental establecer un protocolo claro para el uso del correo electrónico institucional, incluyendo etiqueta, tiempos de respuesta, y seguridad para garantizar una comunicación eficaz y oportuna.

Por otra parte, las plataformas de conversación las utilizan más para comunicaciones informales y breves, aunque pueden tener contenidos instruccionales, tareas, indicaciones que ser divulgan de manera masiva; así como los teléfonos corporativos, que permiten una comunicación más directa y rápida cuando es necesario, en especial en situaciones que requieren una respuesta inmediata.

Mientras que las reuniones y otro tipo de espacios presenciales promueven un ambiente cercano y de alto impacto entre los diversos actores internos y externos de la organización, promoviendo el diálogo, la conversación y la retroalimentación para aclarar dudas y estimular la producción de ideas y propuestas. Esto se logra a través de canales de comunicación abiertos y políticas que fomenten la retroalimentación y el diálogo.

G. Herramientas tecnológicas para la eficiencia de la comunicación en los procesos virtualizados

Las organizaciones deben contar con los recursos tecnológicos necesarios para implementar un modelo híbrido realmente eficiente, de acuerdo con la dinámica propia de cada una de ellas. Los entrevistados destacan entre las más importantes herramientas y dispositivos: celulares corporativos, portátiles, portales transaccionales, plataformas *streaming*, repositorios institucionales, redes digitales, optima conectividad; estos recursos permiten a los distintos actores organizacionales acceder a la información sin dificultades y comunicarse de manera eficiente, tanto de manera presencial como en entornos virtuales.

Por otro lado, plataformas como las redes sociales, páginas web y otros formatos de comunicación externa permiten visibilizar la organización, mantener un relacionamiento permanente con clientes, socios y públicos externos, posicionando su imagen, consolidando su reputación y confiabilidad entre sus grupos de interés.

Los entrevistados manifiestan que sus organizaciones han adaptado plataformas de videoconferencia, como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams, para llevar a cabo reuniones virtuales y colaborar en tiempo real con colegas y socios en todo el mundo, estas herramientas son esenciales para la comunicación cara a cara en un entorno virtual.

H. Impacto del modelo híbrido en la imagen institucional, la reputación y confianza de los grupos de interés de su organización

– *Viralización de la imagen*: la virtualidad ha impactado de forma significativa a las organizaciones viralizando su imagen, reputación y confianza. Las redes sociales principalmente han impactado de manera específica en la imagen de las organizaciones. El uso efectivo de estas redes y en otras plataformas virtuales puede contribuir de manera importante en una reputación positiva.

– *La interacción constante* y el compromiso en línea pueden crear confianza y lealtad entre los grupos de interés, aunque puede sonar como una ventaja significativa se debe tener en cuenta que cualquier mensaje deja huella y fortalece la marca. Es importante destacar que la virtualidad también puede tener un impacto negativo si se gestionan mal los mensajes.

– *Mensajes de alto impacto*: un mensaje incorrecto o inapropiado puede dañar la reputación y la confianza de la organización. Por lo tanto, es esencial mantener una comunicación cuidadosa y auténtica en línea.

I. Procesos más impactados por el modelo híbrido

Gracias a la tecnología y la implementación de la virtualidad como modelo híbrido, ha impactado de manera positiva en muchos aspectos de las organizaciones:

– *Servicio al cliente*: Los entrevistados enfatizan entre los principales beneficiados han sido los clientes y usuarios, quienes se sienten satisfechos al tener a la mano nuevos y variados canales de comunicación y opciones de servicio en línea más accesibles y de bajo costo. Los clientes pueden interactuar con la organización de manera más directa y permanente, lo que se traduce en una experiencia más positiva y en una mayor satisfacción.

– *Clima organizacional*: La implementación de la virtualidad puede influir en el clima organizacional al ofrecer a los empleados la flexibilidad para trabajar desde diferentes ubicaciones, tener mayor autonomía y manejo del tiempo. Esto puede mejorar la satisfacción laboral al permitir un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que a su vez puede aumentar la moral y la productividad.

– *Resolución de problemas*: La virtualidad permite una resolución más ágil de problemas y consultas, ya que los empleados pueden acceder a la información y los recursos necesarios de manera remota. Esto conduce a una respuesta más rápida a las necesidades de los clientes y una mayor eficiencia en la resolución de problemas.

– *Costos operacionales*: Este modelo ha mejorado la eficiencia operativa al reducir la necesidad de espacio físico y recursos para operaciones presenciales. Esto puede llevar a ahorros significativos en costos operativos y a una mayor agilidad en la gestión de recursos.

*J. Evolución del modelo híbrido
en el futuro de su organización*

En el futuro se espera que el modelo híbrido y los procesos virtualizados continúen evolucionando, adaptándose aún más a las necesidades cambiantes y procesos del entorno organizacional. A medida que la tecnología avanza, es esencial que estas organizaciones se mantengan actualizada e incorporen nuevas herramientas y métodos virtuales para mantener su competitividad.

Al respecto, los entrevistados consideran que sus organizaciones implementarán cada vez más procesos híbridos, entre los que destacan:

– *Talento humano híbrido*: se prevé que la virtualidad conduzca a una mayor contratación de personal remoto. Esto puede brindar a la organización acceso a una amplia gama de talentos de todo el mundo y permitir una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos.

– *Reducción de espacios físicos*: la virtualidad puede contribuir a una mejora en la economía de la organización al reducir costos relacionados con la infraestructura física, como oficinas y equipos. La virtualidad puede permitir una operación más eficiente y rentable.

– *Inteligencia artificial*: con el avance constante de la tecnología, se espera que la organización aproveche cada vez más las herramientas tecnológicas para optimizar sus operaciones. Esto incluye la implementación de soluciones de inteligencia artificial, automatización de procesos y análisis de datos para una toma de decisiones más informada.

CONCLUSIONES FINALES

Como conclusión, podemos decir que si se aborda de manera correcta y teniendo en cuenta los desafíos que se nos plantea el nuevo modelo híbrido, puede ayudar a aprovechar al máximo el talento de la gente donde quiera que resida, a la vez que se reducen los costos y se crea una cultura organizacional más sólida que antes, pero para esto será necesario cambiar los enfoques actuales.

El modelo híbrido de trabajo se ha convertido en una respuesta necesaria y efectiva tanto para las empresas públicas como privadas, en sus más diversos sectores, en especial en un contexto marcado por la postpandemia en el que el mundo definitivamente cambió. Este enfoque ofrece una serie de beneficios notables, como mayor proactividad, satisfacción laboral, flexibilidad y la capacidad de trabajar desde diferentes ubicaciones.

Sin embargo, la implementación exitosa del modelo híbrido no está exenta de desafíos. La gestión de la cultura organizacional, la inversión en tecnología y la capacitación de los empleados son factores críticos para garantizar su eficacia. Además, el modelo híbrido influye en la forma en que las organizaciones se relacionan con sus clientes, generar procesos colaborativos internos, genera nuevos estilos de liderazgo y promueve valores corporativos basados en la autonomía, autogestión, desarrollo profesional y bienestar integral.

La comunicación desempeña un papel fundamental en la adopción exitosa del modelo híbrido. Para mantener la cohesión, la cultura y la eficiencia en un entorno de trabajo híbrido, es necesario establecer protocolos claros, utilizar herramientas tecnológicas adecuadas y fomentar la comunicación transparente tanto interna como externa.

Los resultados de la investigación realizada en las organizaciones de la ciudad de Santa Marta, destacan la virtualización de procesos como una respuesta a los cambios sociales, tecnológicos y productivos que dieron origen durante la pandemia y se quedaron para establecerse como una moderna forma organizacional. Los beneficios incluyen una mayor flexibilidad operativa y una comunicación más asertiva. Sin embargo, la virtualización también ha presentado desafíos como el estrés por un mal manejo del tiempo y las cargas funcionales, o una incapacidad de separar los espacios laborales de los personales, es allí donde se hace necesario estrategias de comunicación claramente diseñadas y enfocadas en asegurar el equilibrio entre lo virtual y lo presencial, entre lo remoto y lo cercano, entre lo digital y lo humano. La comunicación seguirá siendo el hilo conductor, el cordón umbilical que dará sentido y cohesión a la organización cada vez menos tangible a simple vista.

En última instancia, el futuro de la virtualización en las organizaciones parece prometedor con una adaptación continua al sistema tecnológicos, un mayor uso de herramientas tecnológicas y un enfoque en la eficiencia operativa. El modelo híbrido ha llegado para quedarse, transformando la forma en que trabajamos y nos comunicamos, y las organizaciones que lo acogen con éxito estarán más preparadas para competir en una sociedad en constante evolución.

REFERENCIAS

- AGÜEROS SÁNCHEZ, FERNANDO; HÉCTOR JAVIER RODRÍGUEZ GARCÍA y DANIEL ISAAC SANDOVAL CERVANTES. “La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva”, *La administración y la responsabilidad social empresarial: xv Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas: memorias*, Boca del Río, Veracruz, México, 17 a 20 de mayo de 2011, disponible en [<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24976w/laresponsabilidadsocial empresarial como ventaja competitiva.pdf>].
- AGUILAR BUSTAMANTE, MARÍA CONSTANZA. “Liderazgo y cultura organizacional”, en JUAN JAVIER VESGA R. y MÓNICA GARCÍA RUBIANO (eds.). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*, Bogotá, Universidad Católica de Colombia, 2021, pp. 49 a 69, disponible en [<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/5e214ad6-0c62-4fd0-8e32-6a3b8013f7aa>].
- AHN, CHANGBUM; MOONSEO PARK, HYUN-SOO LEE y SEUNGJUN ROH. “Project-based knowledge management system using blog”, *24th International Symposium on Automation & Robotics in Construction*, Kochi, India, 2007, pp. 313 a 318, disponible en [<https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB11189.pdf>].
- ALLEN, MYRIA. *Strategic communication for sustainable organizations: Theory and practice*, Fayetteville, AR, Springer, 2016.
- ALTAMIRANO, ÁLVARO; OLIVER AZUARA y STEPHANIE GONZÁLEZ. “¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo?: posibles escenarios para América Latina y el Caribe”, *Políticas Sociales en Respuesta al Coronavirus*, Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, 2020, disponible en [<https://publications.iadb.org/es/como-impactara-la-covid-19-al-empleo-posibles-escenarios-para-america-latina-y-el-caribe>].

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, MANUEL. “El liderazgo positivo y compartido”, *Revista Padres y Maestros*, n.º 361, 2015, pp. 12 a 17, disponible en [<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5336>].

ÁLVAREZ-NOBELL, ALEJANDRO y LAURA LESTA. “Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”, *Palabra Clave*, vol. 14, n.º 1, 2011, pp. 9 a 30, disponible en [<https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870>].

ANDREU PINILLOS, ALBERTO; JAVIER ARELLANO GIL, LAURA BELLO URBINA e IÑAKI VÉLAZ RIVAS. *Libro Blanco DCH de Trabajo a Distancia en España*, Universidad de Navarra y DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2021, disponible en [https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Blanco-DCH-Trabajo-a-DIstancia_compressed.pdf].

ARGIBAY, JUAN CARLOS. “Muestra en investigación cuantitativa”, *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, vol. 13, n.º 1, 2009, pp. 13 a 29, disponible en [<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/719>].

ARRIBAS URRUTIA, AMAIA. “Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad?”, Biblioteca Online de Ciências de la Comunicação (Booc), Universidad da Beira Interior: Portugal, marzo de 2000, disponible en [<https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.html>].

AVILÉS, MAJO y KEVIN SALAZAR. “La comunicación interna en tiempos del coronavirus”, *TuEspacio. Periódico Académico Experimental ECC – UJMD*, 12 de agosto de 2020, disponible en [<https://tuespacioujmd.com/2020/08/12/la-comunicacion-interna-en-tiempos-del-coronavirus/>].

AYALA CASTELLANOS, JOEL. “Lectoescritura, TIC y espacio público en la sociedad moderna mexicana”, *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 61, n.º 4 especial, 2013, pp. 1 a 11, disponible en [<https://rieoei.org/RIE/article/view/1066>].

Referencias

- AZUARA HERRERA, OLIVER; MARÍA VICTORIA FAZIO, ANNE HAND, LUKAS KELLER, CATALINA RODRÍGUEZ TAPIA y MARÍA TERESA SILVA PORTO. *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?*, s. l., Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, disponible en [<https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-puede-la-tecnologia-facilitar-la>].
- AZUERO, MARCO ANTONIO. “Liderazgo y trabajo en equipo en tiempos de crisis”, *Forbes Colombia*, 5 de junio de 2020, disponible en [<https://forbes.co/2020/06/05/capital-humano/liderazgo-y-trabajo-en-equipo-en-tiempos-de-crisis>].
- BAUSCH, PAUL; MATTHEW HAUGHEY y MEG HOURIHAN. *We blog: Publishing online with weblogs*, Indianapolis, Wiley, 2002.
- BAYÓN PÉREZ, JESSICA y ANNA ZERBI. “El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 8, n.º 3, 2020, disponible en [https://ejcls.adapt.it/index.php/rld_e_adapt/article/view/896].
- BBC MUNDO. “¿Qué es la ‘realidad mixta’ y por qué dicen que 2018 será su año?”, *BBC News Mundo*, 3 de enero de 2018, disponible en [<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42455209>].
- BLOOD, REBECCA. *The weblog handbook: practical advice on creating and maintaining your blog*, Cambridge, Mass., Perseus, 2002.
- BLOOM, NICHOLAS. “Hybrid is the future of work”, Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR), junio de 2021, disponible en [<https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>].
- BORGES DE SANCTIS, PIA. “Comunicación interna en tiempos de Covid-19: cómo mantenerse cerca estando separados”, *Equipos & Talento*, mayo de 2020, disponible en [<https://www.equiposytalento.com/tribunas/signaturit/comunicacion-interna-en-tiempos-de-covid-19-como-mantenerse-cerca-estando-separados>].

- BRANDOLINI, ALEJANDRA; MARTÍN GONZÁLEZ FRÍGOLI y NATALIA HOPKINS. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, La Crujía, 2008, disponible en [<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>].
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Encuesta Ritmo Empresarial Bogotá. Edición Especial COVID-19*, Bogotá, CCB, 2020, disponible en [<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/054dec4b-4b14-4592-b25f-10e6023af61a>].
- CAMINO VILLAMARÍN, GISSELA KARINA. “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tunurahua” (tesis de pregrado), Ambato, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2019, disponible en [<https://repositorio.puce.edu.ec/items/948d2716-e989-4cf7-a7ce-3874ec44c7ef>].
- CEINOS SANZ, MARÍA CRISTINA. “Diagnóstico de las competencias de los orientadores en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación” (tesis de doctorado), Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela, 2008, disponible en [<https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/2486>].
- CHAMORRO-PREMUZIC, TOMAS. “Thriving in the age of hybrid work”, *Harvard Business Review*, 13 de enero de 2021, disponible en [<https://hbr.org/2021/01/thriving-in-the-age-of-hybrid-work>].
- CHARRY CONDOR, HÉCTOR OMAR. “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”, *Comuni@Ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 9, n.º 1, 2018, pp. 25 a 34, disponible en [<https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240>].
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*, Naciones Unidas, 26 de agosto de 2020, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/41c8c16b-e427-446c-8672-c2927519cd8f>].
- CONTRACT WORKPLACES. “La comunicación híbrida: el trabajo evoluciona, nuestros modos y medios de comunicación, también”, *World Of Work*, n.º 105, septiembre de 2022, disponible en [<https://contractworkplaces.com/site/revista/105-septiembre-2022/la-comunicacion-hibrida/>].

Referencias

- CONTRERAS, ORLANDO E. e IVANHOE ROZO ROJAS. "Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia", *Suma de Negocios*, vol. 6, n.º 13, 2015, pp. 74 a 83, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>].
- COSTA I PUJOL, RAMON; JOSE M. SALLAN y VICENC FERNANDEZ. "Herramientas de comunicación web 2.0 en la dirección de proyectos", *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* y *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, Barcelona-Terrassa, 2 a 4 de septiembre de 2009, disponible en [<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/6370/Costa.pdf?sequence=1>].
- COWAN, DAVID. *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance*, Londres, KoganPage, 2014.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - diciembre 2020*, Bogotá, DANE, 29 de enero de 2021, disponible en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_20.pdf].
- DOMÍNGUEZ PIÑERO, CRISTINA. "La importancia de la presencia de las empresas en las redes sociales" (tesis de maestría), Madrid, Universidad Pontificia Comillas, 2016, disponible en [<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/9365?show>].
- DUMONT, DANIEL. "Modelo híbrido: claves para la vuelta a la oficina tras la pandemia", *Izertis*, 3 de agosto de 2021, disponible en [<https://www.izertis.com/es/-/blog/modelo-hibrido-claves-para-la-vuelta-a-la-oficina-tras-la-pandemia>].
- "El 64 % de los colombianos consideran el modelo híbrido como la mejor opción para trabajar", *Revista Semana*, 30 de enero de 2023, disponible en [<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/el-64-de-los-colombianos-consideran-el-modelo-hibrido-como-la-mejor-opcion-para-trabajar/202300/>].
- ESCOBAR RONQUILLO, ANA PAULINA. "Modelos híbridos de negocio, clave para la adaptación y sostenibilidad de medios en la nueva realidad", *#PerDebate*, vol. 5, n.º 1, 2021, pp. 142 a 167, disponible en [<https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/perdebate/article/view/2317>].

- FANTINI, ALBERTO. “Teletrabajo, una beneficiosa realidad”, *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 1, n.º 1, 2013, disponible en [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/80].
- FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS (coord.). *La comunicación en las organizaciones*, México, D. F., Trillas, 1999.
- FERNÁNDEZ, LEONOR. “La función y el uso del chat desde los modelos del currículum en la formación del profesorado”, *Comunicación y Pedagogía: nuevas tecnologías y recursos didácticos*, n.º 184, 2002, pp. 60 a 64.
- FONTALVO, SUGEY ISSA. “El comercio electrónico como recurso de competitividad para las PYMES de la Sierra Nevada de Santa Marta”, *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 6, n.º 17, 2013, pp. 60 a 71, disponible en [<https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1109>].
- FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL). *¿Cómo mejorar la comunicación interna en nuestras organizaciones?*, Valladolid, Execyl, 2013, disponible en [<https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.EXECyL.Comunicacion%20interna.Teoría.pdf>].
- FUSTER GUILLEN, DORIS ELIDA. “Investigación cualitativa: método fenomenológico hermenéutico”, *Propósitos y Representaciones*, vol. 7, n.º 1, 2019, pp. 201 a 229, disponible en [<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/267>].
- GALEANO, CHRISTIAN ALFREDO. “Evolución de la web”, 22 marzo de 2023, disponible en [<https://des-for.infed.edu.ar/sitio/3764-2/>].
- GALLEGO ARRUFAT, MARÍA JESÚS y ELBA GUTIÉRREZ SANTIUSTE. “Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria”, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, n.º 16, vol. 2, 2014, pp. 97 a 118, disponible en [<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/834>].
- GARCÍA VIÑA, JORDI. “Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: *smart working*”. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, vol. 9, n.º 1, 2021, pp. 449 a 473, disponible en [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960].

Referencias

- GODWIN-JONES, ROBERT. "Emerging technologies. Blogs and wikis: Environments for on-line collaboration", *Language Learning & Technologies*, vol. 7, n.º 2, Special Issue Telecollaboration, 2003, pp. 12 a 16, disponible en [<https://www.lltjournal.org/item/10125-25195/>].
- GONZÁLEZ CONCHILLOS, EDUARDO. "Propuesta de implementación de canales de comunicación adecuados para la gestión eficiente del departamento de Aseguramiento de Calidad en una planta farmacéutica nacional típica" (tesis de pregrado), México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, 2013, disponible en [https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/qfb/tesis/tesis_gonzalez_conchillos.pdf].
- GUTIÉRREZ CERVERA, MARÍA DEL PILAR. "La videoconferencia, una estrategia para mejorar la comunicación en la educación a distancia", *Revista Mexicana de Bachillerato a Distancia*, vol. 10, n.º 20, 2018, pp. 89 a 94, disponible en [<https://revistas.unam.mx/index.php/rmbd/article/view/65828>].
- GUZMÁN PAZ, VANESSA. *Comunicación organizacional*, Tlalnepantla de Baz, México, Red Tercer Milenio, 2012.
- HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, OSVALDO. "Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen", *Revista Cubana de Medicina General Integral*, vol. 37, n.º 3, 2021, disponible en [<https://revmgi.sld.cu/index.php/mgi/article/view/1442/453>].
- HERRERA GONZÁLEZ, PAÚL. "Creación de una empresa de virtualización y digitalización de documentos Virtualscan" (tesis de maestría), Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2015, disponible en [<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3582/1/T-UCSG-POS-MAE-61.pdf>].
- HERNÁNDEZ, JAVIERA y SEBARITA ABACA. "¿Qué considerar para potenciar el trabajo híbrido?", *Apuntes MIDE*, Santiago, Centro de Medición de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022, disponible en [https://mideuc.cl/wp-content/uploads/2022/11/APUNTES-MIDE-UC_Que-considerar_Trabajo-Hibrido.pdf].
- ISLAS CARMONA, JOSÉ OCTAVIO. "El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad", *Palabra Clave*, vol. 11, n.º 1, 2008, pp. 29 a 39, disponible en [<https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1413>].

- JIMÉNEZ GIL, ARIEL. "El new normal: la realidad híbrida", *Blog Función C: Comunicación, Cambio y Cultura*, 4 de agosto de 2021, disponible en [<https://funcionc.com/2021/08/04/el-new-normal-la-realidad-hibrida/>].
- KABA, IBRAHIM. *Elementos básicos de comercio electrónico*, La Habana, Editorial Universitaria, 2008.
- KAHALE CARRILLO, DJAMIL TONY. "Teletrabajo: regulación jurídico-laboral", *Gaceta Laboral*, vol. 9, n.º 3, 2003, pp. 397 a 416, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3704>].
- KOH, EUNSOOK T. y WILLIS L. OWEN. "Descriptive research and qualitative research", en *Introduction to nutrition and health research*, Boston, Springer, 2000, pp 219 a 248.
- KOTLER, PHILIP; HERMAWAN KARTAJAYA e IWAN SETIAWAN. *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2013.
- LOO, ROBERT. "Training in project management: A powerful tool for improving individual and team performance", *Team Performance Management*, vol. 2, n.º 3, 1996, pp. 6 a 14.
- LOZANO TORRES, BOLÍVAR VICENTE; MARCOS FERNANDO TORO ESPINOZA y DIEGO JAVIER CALDERÓN ARGOTI. "El marketing digital: herramientas y tendencias actuales", *Dominio de las Ciencias*, vol. 7, n.º 6, 2021, pp. 907 a 921, disponible en [<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2371>].
- LUNA LAGUNES, XOCHITL ABIGAIL. "Valor compartido. Estrategia para generar ventajas competitivas en la empresa", *Gestiopolis*, 12 de febrero de 2016, disponible en [<https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-estrategia-generar-ventajas-competitivas-la-empresa/>].
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, ÁNGEL; MANUELA PÉREZ PÉREZ, PILAR DE LUIS CARNICER y JOSÉ VELA JIMÉNEZ. "Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa". *M@N@Gement*, vol. 12, n.º 1, 2009, disponible en [<https://www.cairn.info/revue-management-2009-1-page-52.htm>].
- MANUCCI, MARCELO. *Competitividad emocional*, Buenos Aires, Ediciones B, 2016.

Referencias

- MANUCCI, MARCELO. "Cómo vuelven los que vuelven a trabajar Tres desafíos para la gestión emocional del regreso a los espacios laborales", s. l., agosto de 2020.
- MARCELO GARCÍA, CARLOS y VÍCTOR HUGO PERERA. "Comunicación y aprendizaje electrónico: la interacción didáctica en los nuevos espacios virtuales de aprendizaje", *Revista de Educación*, n.º 343, 2007, pp. 381 a 429.
- MAROSCIA, CARLOS y PAULA CECILIA RUIZ. "Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿nuevos desafíos o mismas realidades?", *Ciencias Administrativas*, año 9, n.º 17, 2021, pp. 97 a 107, disponible en [<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10341>].
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, FRANCISCO e ISABEL MARÍA SOLANO FERNÁNDEZ. "El proceso comunicativo en situaciones virtuales", en FRANCISCO MARTÍNEZ SÁNCHEZ (comp). *Redes de comunicación en la enseñanza: las nuevas perspectivas del trabajo corporativo*, Madrid, Paidós, 2003, pp. 13 a 29.
- MCAFEE, ANDREW P. "Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n.º 3, 2006, pp. 21 a 28.
- MEDINA GIACOMOZZI, ALEX; CECILIA GALLEGOS MUÑOZ y PATRICIO LARA HADI. "Motivação e satisfação dos trabalhadores e sua influência sobre a criação de valor econômico na empresa", *Revista de Administração Pública - RAP*, vol. 42, n.º 6, 2008, pp. 1.213 a 1.230, disponible en [<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6672>].
- MIRATIA, OMAR. "La tecnología de la información y la comunicación en la educación", *Revista Infobit*, n.º 4, 2005.
- MONTENEGRO HIDALGO, VANESSA. "Procesos comunicativos sincrónicos y asincrónicos. Un estudio de caso de educación superior en tiempos de pandemia", *Tsafiqui - Revista Científica en Ciencias Sociales*, n.º 17, 2021, pp. 7 a 18.
- MONTIEL CRUZ, JAVIER GUILLERMO y MELANIE SOLANGE RIVERA MOYA. "Modelos híbridos de trabajo: su impacto en la productividad, costos y huella de carbono" (tesis de pregrado), Guayaquil, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2021, disponible en [<https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53274>].

- MOREIRA, MARCO ANTONIO. "Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos" (texto de apoyo n.º 14), Porto Alegre, Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002, disponible en [<https://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>].
- MUÑOZ ANTONIN, MARÍA ISABEL. "El poder y dominio en tiempos de transformación", *Escenarios Actuales*, año 26, n.º 3, 2021, pp. 11 a 28, disponible en [<https://www.ejercito.cl/descargas/desktop/MTI3MA==>].
- NEILSON, JAIME. *Comercio electrónico*, Argentina, El Cid Editor, 2009.
- NEYRA RIVERA, ELYIN JAVIER y MANUEL ANTONIO SABALLOS SARAVIA. "Análisis del flujo de la comunicación interna formal (Vertical-Horizontal) en la estructura organizativa de la Facultad de Desarrollo Rural (UNA-FDR) I semestre 2014" (tesis de pregrado), Managua, Universidad Nacional Agraria, 2015, disponible en [<https://repositorio.una.edu.ni/3128/1/tne20n574.pdf>].
- O'REILLY, TIM. "What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software", 30 de septiembre de 2005, disponible en [<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*, Buenos Aires, Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/manual-de-buenas-practicas-en-teletrabajo>].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2016, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/las-dificultades-y-oportunidades-del-teletrabajo-para-los-trabajadores-y>].
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Panorama laboral 2021. América Latina y el Caribe*, Lima, OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2021, disponible en [<https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2021-america-latina-y-el-caribe>].

Referencias

- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *OECD employment outlook 2020: Worker security and the covid-19 crisis*, París, OCDE, 2020, disponible en [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2020_1686c758-en].
- ORTIZ MORALES, MARSY DAYANNA; LUIS JOYANES AGUILAR y LILLYANA MARÍA GIRALDO MARÍN. “Los desafíos del marketing en la era del big data”, *e-Ciencias de la Información*, vol. 6, n.º 1, 2016, disponible en [<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/eciencias/article/view/19005/23493>].
- ORTIZ OCAÑA, ALEXANDER. *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*, Bogotá, Ediciones de la U, 2015.
- PADILLA, ANTONIO. *Teletrabajo: dirección y organización*, Madrid, Ra-Ma, 1999.
- PALACIOS OSMA, JOSÉ IGNACIO; GIOVANNY M. TARAZONA B. y DIANA MILENA FORERO PINZÓN. “Las organizaciones frente a las TIC: conceptualización y características”, *Revista Vínculos*, vol. 9, n.º 2, 2012, pp. 221 a 231, disponible en [<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/vinculos/article/view/4279>].
- PANIAGUA MACIÀ, CLAUDIO. “La virtualización de los recursos tecnológicos, impulsor del cambio en la empresa”, *Universia Business Review*, n.º 12, 2006, pp. 92 a 103, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/433/43301208.pdf>].
- PÉREZ GONZÁLEZ, RAFAEL ALBERTO. “Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica ‘estratégica?’”, *Metacomunicación Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, año 0, n.º 2, 2012, pp. 6 a 42, disponible en [<https://revistametacomunicacion.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/revista-metacomunicacion3b3n-nc2b022.pdf>].
- PÉREZ GONZÁLEZ, RAFAEL ALBERTO. *Estrategias de comunicación*, 5.ª ed., Barcelona, Ariel, 2012.
- PÉREZ PÉREZ, MANUELA; MARÍA JOSÉ VELA JIMÉNEZ, SILVIA ABELLA GARCÉS y ÁNGEL MARTÍNEZ SÁNCHEZ. “El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados”, *Universia Business Review*, n.º 45, 2015, pp. 16 a 33, disponible en [<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1169>].

- PINTO, ALBERTO y GONZALO J. MUÑOZ. “Teletrabajo: productividad y bienestar en tiempos de crisis”, *Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez*, 2020, disponible en [https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf].
- PIZZOLANTE NEGRÓN, ITALO. “El mundo interno de la empresa”, en *El poder de la comunicación estratégica, apuntes de un evangelizador corporativo*, 5.^a ed., Caracas, Los Libros de El Nacional, 2006, pp. 205 a 222.
- PRECIADO HOYOS, ANGELA. *Comunicación directiva: influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, 2007.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*, 3.^a ed., Newton Square, PA, Project Management Institute, 2004.
- QUIROZ WALDEZ, FRANCISCO JAVIER. “Sociedad de la información y del conocimiento”, *Boletín de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica*, vol. 1, n.º 1, 2005, pp. 81 a 92, disponible en [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=centrodoc&table_id=382].
- RAMÍREZ RODRÍGUEZ, MARCO ANTONIO. “Las tendencias del liderazgo 4.0: revolución digital en las organizaciones”, (ensayo de especialización), Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2021, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/40297>].
- REYES SATIZÁBAL, LUIS HERNANDO. “El teletrabajo: los beneficios de una forma de organización laboral moderna” (ensayo de diplomado), Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2014, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11993/EL%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1>].
- RIEL, MARGARET MARY y LINDA POLIN. “Learning communities: Common ground and critical differences in designing technical support”, en SASHA BARAB, ROB KLING y JAMES H. GRAY (eds). *Designing for virtual communities in the service of learning*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

Referencias

- RINCÓN DELGADO, LIDDA MARYORY. "Evaluación Piloto de las Herramientas de Comunicación sincrónicas y asincrónicas utilizadas en los cursos de 'Metodología del Trabajo Académico y Proyecto Pedagógico Unadista' en la UNAD-CEAD Pasto. Semestre 2012-2013" (proyecto de investigación), Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2014, disponible en [<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2494?locale-attribute=pt>].
- RODRÍGUEZ GARZA, CARLOS ALBERTO. *El teletrabajo en la construcción de los significados duales: de la presencia-ausencia en nuevas formas de organización posmodernas: caso de estudio clúster CIRI*, Saarbrücken, Publicia, 2016.
- ROMERO AZUERO, ROSA IRENE; SILVIA DEL PILAR ALZA SALVATIERRA, ROBERTO SANTIAGO BELLIDO GARCÍA, GLADYS DALILA ZORRILLA DE VENTURA y ZULEMA DARIA LEIVA BAZÁN. "Trabajo cooperativo y competencias digitales para las prácticas pedagógicas en tiempos de pandemia", *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*; n.º E48, 2022, pp. 196 a 207.
- RONCAL VATTUONE, XIMENA. "Teletrabajo y capitalismo de vigilancia", *Telos*, vol. 23, n.º 1, 2021, pp. 177 a 192, disponible en [<https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3034>].
- RUIZ MÉNDEZ, MARÍA DEL ROCÍO. "Comunicación virtual, una propuesta de estudios a distancia", *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, n.º 8, 2012, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/282119233_Comunicacion_Virtual_una_propuesta_de_estudios_a_distancia].
- SALDAÑA DE LIRA, JOSÉ DANIEL; LORENA PATRICIA BOJÓRQUEZ GUERRERO, CARMEN ESTELA CARLOS ORNELAS y ERNESTO GARCÍA PÉREZ. "Impacto del uso de las TIC en la Competitividad de las PyMEs en Aguascalientes, México", *Conciencia Tecnológica*, n.º 61, 2021, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94467989004>].
- SALIHEFENDÍĆ, AMIR. "What is asynchronous communication? plus, how to implement it", 2022.
- SCHEINSOHN, DANIEL. *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*, Buenos Aires, Granica, 2009.

- SENGE, PETER M. *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2012.
- SOSA FLORES, MIGUEL (ed). *El comercio electrónico: una estrategia para hacer negocios*, Santa Fe, Argentina, El Cid Editor, 2005.
- SUÁREZ BLANCO, MARÍA MACARENA. “Estrategias digitales utilizadas por 7 empresas durante el COVID-19: estudio de casos”, *Economía y Administración*, vol. 11, n.º 1, 2020, pp. 42 a 52, disponible en [<http://portal.amelica.org/amei/journal/300/3001711004/html/>].
- TÉLLEZ VALDÉS, JULIO. “Teletrabajo”, en PATRICIA KURCZYN VILLALOBOS (coord.). *Panorama internacional de derecho social: culturas y sistemas jurídicos comparados*, México, D. F., unam, 2007, pp. 729 a 739, disponible en [<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>].
- VALDEZ, J. L.; J. L. ABREU y M. H. BADI. “La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: un estudio de caso”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 3, n.º 1, 2008, pp. 186 a 222, disponible en [[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)].
- VALLE FLÓREZ, MÓNICA (coord.). *Comunicación organizacional: Abordajes y perspectivas de análisis*, Quito, CIESPAL, 2005.
- VALVERDE BERROCOSO, JESÚS. “Herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica”, en IGNACIO AGUADED y JULIO CABERO ALMENARA (dirs.). *Educación en red: Internet como recurso para la educación*, Málaga, Aljibe, 2002, pp. 57 a 81.
- VARGAS, ALEGRÍA. “Retos y ventajas de la videoconferencia en educación”, *II Congreso Internacional de Informática*, Chimbote, Perú, 2008.
- WELLER, JÜRGEN. *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*, Santiago de Chile, Naciones Unidas, 2020, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/26a2069d-f658-4727-89f4-02e4646750d2/content>].
- WOLTON, DOMINIQUE. *Internet, ¿y después?*, Barcelona, Gedisa, 2000.

LAS AUTORAS

INVESTIGADORA PRINCIPAL

CLAUDIA MARGARITA MEJÍA MOJICA

Comunicadora Social y Periodista; Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional; Especialista en Docencia e Investigación Universitaria y Doctorado en Ciencias Gerenciales; Profesora investigadora titular de la Universidad Sergio Arboleda, sede Santa Marta. Directora del Grupo de Investigación "Comunicación y Sociedad" del Programa Ciencias de la Comunicación, seccional Santa Marta y Líder de la línea de investigación en Comunicación estratégica, marca y cultura organizacional. Autora de diversos libros, artículos, ponencias y capítulos de libro en el campo de la comunicación.

Contacto [claudiam.mejia@usa.edu.co]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-3455-6416>]

COINVESTIGADORA

KITTY MARGARET OWEN MARTÍNEZ

Comunicadora Social y Periodista; Administradora de Empresas; Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional y Doctorado en Ciencias Gerenciales. Profesora investigadora titular de la Universidad Sergio Arboleda, sede Santa Marta; Coordinadora de investigación formativa de la Escuela de Ciencias de la Comunicación y Líder de la línea de investigación "Sociedad en red" del grupo de investigación Comunicación y Sociedad. Autora de diversos artículos, ponencias y capítulos de libro en el campo de la comunicación.

Contacto [kytty.owen@usa.edu.co]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-7346-4883>]



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en junio de 2023

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia