

Influencia de la comunicación interna en una modalidad de trabajo híbrido: Caso Cartama

Laura Gabriela Madrid Valenzuela

Laura María Zapata Martínez

Facultad de Comunicación Publicidad y Diseño, Universidad Católica Luis Amigó

Astrid Helena Arregoces Solano

Mayo de 2025

Resumen

La adopción del trabajo híbrido en algunas empresas ha hecho evidente la necesidad de fortalecer la comunicación interna como eje articulador de los procesos organizacionales. Esta investigación tiene como objetivo analizar la comunicación interna en Cartama para entender cómo apoya los procesos productivos y evaluar su funcionalidad en un contexto de trabajo híbrido, identificando fortalezas y debilidades en los canales de comunicación, así como su impacto en la cohesión del equipo, la participación de los empleados y la gestión de la información. El estudio es de tipo cualitativo; se aplicaron encuestas, entrevistas y fichas de observación a empleados de la sede administrativa, Medellín. Entre los hallazgos más relevantes se identificó que los problemas de comunicación interna no están directamente relacionados con la modalidad de trabajo híbrido, sino con la forma en que esta ha sido gestionada. Se evidenció una desconexión emocional por parte de los colaboradores hacia la empresa, dificultades en la ejecución de tareas por falta de instrucciones claras, y la predominancia de una comunicación jerárquica que pierde contexto a medida que baja a todos los niveles de la empresa e impide que la información llegue completa y oportuna a todos los miembros de la organización. En síntesis, Cartama enfrenta retos importantes en su comunicación interna que afectan el flujo de información, la cohesión de los equipos y el clima organizacional. Es necesario implementar una estrategia comunicativa coherente que responda a las necesidades de los empleados y a las exigencias del trabajo híbrido para mejorar la articulación de los procesos productivos.

Palabras clave

Trabajo híbrido, comunicación interna, cohesión de equipo, gestión de la información.

Introducción

La transición de las empresas a modelos de trabajo híbrido, genera dinámicas diferentes en la organización, que requieren estrategias comunicativas adaptadas específicamente a este modelo. En este sentido, la comunicación interna es una herramienta clave para articular procesos, fortalecer la cultura organizacional y conectar con los miembros de la organización. Su gestión eficaz es un factor decisivo para la creación de comunidad, la motivación de los empleados, la cohesión de los equipos, y para que la información que se comparte esté alineada con los valores y objetivos de la empresa.

Cartama, una de las principales productoras y exportadoras de aguacate Hass en Colombia, implementó esta modalidad como respuesta a la pandemia y al crecimiento de su equipo administrativo. Sin embargo, esta transición al trabajo híbrido no se ha apoyado de una estrategia de comunicación estructurada. Esto ha generado problemáticas relacionadas con la eficacia de los canales internos, la pérdida de información clave y una desconexión emocional de los colaboradores con la empresa. En este contexto, la investigación se propone estudiar cómo la comunicación interna en Cartama en un modelo de trabajo híbrido, articula los procesos productivos y el trabajo en equipo.

Este estudio busca identificar las fortalezas y debilidades de los canales de comunicación internos implementados en la sede administrativa Medellín de Cartama, y así, conocer las percepciones de los empleados, y proponer estrategias que permitan utilizar adecuadamente los canales internos con el fin de optimizar el flujo de información. Se espera que los hallazgos contribuyan a la mejora de las dinámicas comunicativas de Cartama y en la cultura organizacional.

Descripción del Problema

Cartama es una de las principales empresas productoras y exportadoras de aguacate Hass del país, con fincas aguacateras en tres zonas diferentes de la Región Andina y que, además, en sus operaciones integra desde el 2017 un vivero propio, y desde 2015 una moderna planta empacadora de gran capacidad de proceso, en la ciudad de Pereira. En el año 2020, en respuesta a la pandemia, la sede administrativa de Cartama en Medellín implementó una modalidad de trabajo híbrida, que combina actividades presenciales y remotas. Este cambio también fue impulsado por el crecimiento del personal y por las limitaciones de espacio en las instalaciones de la oficina.

Debido a la premura de estas nuevas dinámicas no se había considerado la necesidad de establecer y aplicar estrategias dedicadas exclusivamente a la gestión de la comunicación organizacional. Esta situación ha puesto en evidencia desafíos significativos en la comunicación interna; se ha identificado que los canales de comunicación internos no son suficientemente eficaces y no garantizan una cobertura uniforme entre todos los colaboradores, lo que ha afectado negativamente la cohesión del equipo y ha generado dificultades como desinformación, baja participación de los empleados y la pérdida de información relevante.

Pregunta de Investigación

¿Cómo es la comunicación interna en Cartama y cómo ayuda a articular el trabajo híbrido en los procesos productivos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Estudiar la comunicación interna en Cartama con el fin de entender cómo apoya los procesos productivos y evaluar su funcionalidad en un contexto de trabajo híbrido, identificando fortalezas y debilidades en los canales de comunicación y su impacto en la cohesión del equipo, la participación de los empleados y la gestión de la información.

Objetivos Específicos

- Implementar un diagnóstico de la comunicación interna de los colaboradores de Cartama, tanto en las modalidades presencial como remota.
- Identificar el flujo y los tipos de información que circulan entre los colaboradores y dentro de la organización.
- Explicar cómo los procesos de comunicación influyen en la cohesión del equipo y en la integración de los colaboradores, especialmente en el contexto del trabajo híbrido o remoto.

Justificación

La transición hacia modelos de trabajo híbridos ha revolucionado la forma en que las organizaciones operan. Sin embargo, esta transformación ha puesto de manifiesto la importancia crucial de una comunicación interna efectiva. Este estudio aborda el fenómeno de la comunicación interna en un entorno laboral híbrido, en el caso de Cartama, la adopción de este modelo, la falta de una estrategia de comunicación interna clara ha evidenciado la necesidad de analizar los desafíos y oportunidades que presenta este nuevo escenario en materia de comunicación.

Al estudiar la comunicación interna en Cartama, se espera desarrollar un marco de referencia que permita evaluar la eficacia de los canales de comunicación en entornos híbridos, identificando las buenas prácticas y las áreas de mejora. Así mismo, se pretende explorar cómo las estrategias de comunicación pueden ser adaptadas para el mejoramiento del flujo de la información, lo cual permite fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo en la organización.

Los resultados de esta investigación ofrecerán una serie de beneficios tanto para la empresa estudiada, como para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares. En el caso específico de Cartama, este estudio proporcionará herramientas que permitan diseñar un plan de acción para mejorar la manera en que se gestiona la comunicación interna en la sede administrativa Medellín.

Antecedentes

Con el fin de tener un panorama claro sobre la comunicación interna en entornos de trabajo híbrido, se realizó una búsqueda de estudios elaborados a partir del año 2020. Estas investigaciones posibilitaron la comprensión de cómo la comunicación interna se fortalece o se debilita en empresas que deben adaptarse a estos formatos, lo cual constituye el eje central de esta investigación.

En el estudio de Uriol Chuquiano (2023) titulado “Comunicación organizacional y trabajo remoto en la empresa Water Partners” se explora la relación entre la comunicación organizacional y el trabajo remoto. El objetivo principal de esta investigación fue entender cómo la calidad de la comunicación interna afectaba el desempeño y la productividad de los empleados en un entorno de trabajo remoto. Para ello, utilizaron un método de estudio cuantitativo con un

diseño no experimental de corte transversal empleado en la encuesta. Se aplicó un cuestionario de 21 ítems en escala Likert a 33 empleados y se procesaron los resultados con Excel.

Entre los principales hallazgos, Uriol Chuquiano (2023) identificó una relación positiva del 64.2% entre la comunicación eficaz y el aumento de la productividad en el trabajo remoto. Además, un 87% de los trabajadores encuestados consideraron que la comunicación efectiva entre compañeros y superiores es fundamental para el buen cumplimiento de las tareas. Mientras que un 10% de los colaboradores fue indiferente al tema y un 3% de los encuestados expresaron estar en desacuerdo con el desempeño de sus jefes.

Este estudio aporta puntos de vista interesantes sobre la gestión de la comunicación organizacional en entornos de trabajo híbridos o remotos, dado que demuestra cómo la comunicación efectiva puede ser un factor clave para aumentar la productividad y el trabajo en equipo dentro de una organización. Además, evidencia la importancia de establecer sistemas de comunicación sólidos, especialmente en contextos de trabajo híbrido, donde la interacción puede llegar a ser limitada.

De forma complementaria, la investigación “Diagnóstico y estrategia de comunicación interna en la Dirección de Comunicación Social de la oficina del Procurador de los Derechos Humanos (2022)” se centró en analizar los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna en la Procuraduría de los Derechos Humanos, con el propósito de evaluar la eficiencia de los canales de comunicación implementados hasta entonces. El objetivo fue determinar si estos lograban transmitir la información adecuadamente a todos los miembros de la empresa. Para ello, se observaron las plataformas internas, se realizaron entrevistas a los responsables del área de comunicaciones, encuestas a los colaboradores y se revisaron los documentos institucionales.

Uno de los principales hallazgos fue la existencia de barreras comunicativas como: poco acceso a internet, equipos electrónicos en mal estado, comunicación vertical, poca participación por parte de los empleados y deficiencias en la divulgación de cambios administrativos, barreras que afectaban el flujo de la información dentro de la organización y la cohesión de equipo.

A partir de ese diagnóstico, se estableció la necesidad de mejorar los canales existentes o implementar nuevos con el fin de fortalecer la comunicación horizontal y aumentar la participación de los empleados. El estudio aporta de manera significativa a la investigación porque muestra cuáles son las deficiencias en la comunicación interna y plantea cuáles serían las estrategias más adecuadas para garantizar la calidad de la información compartida al interior de una organización.

En esta misma línea, una investigación sobre “La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido” realizada por Barrenechea Ita y Gamonal Chávez (2022), explora cómo la buena gestión de la comunicación interna en una modalidad de trabajo híbrido es clave para incentivar el compromiso y la productividad de los colaboradores. La investigación utilizó un enfoque cualitativo que se apoyó de entrevistas dirigidas a colaboradores de diferentes áreas con el fin de obtener una perspectiva más detallada de sus opiniones.

Entre los principales hallazgos se destaca que, la comunicación interna es efectiva para fomentar un nivel inicial de compromiso, pero se limita principalmente a transmitir mensajes sin un enfoque emocional o motivador. Se evidencia que algunos colaboradores valoran la flexibilidad del trabajo híbrido y perciben mejoras en su productividad, mientras que otros sienten más carga laboral y falta de coordinación entre equipos; de hecho, destacaron la falta de

contenidos motivacionales y espacios de interacción que refuercen el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Este estudio aporta a la propuesta investigativa un enfoque basado en la importancia de implementar buenas prácticas de comunicación interna para fortalecer el sentido de pertenencia, la motivación y la productividad de los colaboradores.

Estos resultados resuenan con los hallazgos del artículo “El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19” en el que Castro Martínez, et. al., (2022) examinan cómo la comunicación interna influyó en la implementación y gestión del teletrabajo en el contexto de la pandemia para mantener a los empleados alineados con los objetivos organizacionales y garantizar su bienestar en un entorno de trabajo remoto.

La metodología empleada en el estudio es cualitativa y descriptiva, que combina una revisión exhaustiva de la literatura profesional, institucional y académica sobre el teletrabajo durante la pandemia con entrevistas semiestructuradas a expertos en comunicación interna y gestión organizacional a principios del año 2022.

Uno de los principales hallazgos destaca que las organizaciones que implementaron estrategias de comunicación efectivas, como la creación de nuevos canales de comunicación interna y la empatía entre compañeros de trabajo, lograron mantener una mayor cohesión entre sus equipos y mejoraron la satisfacción de los empleados. Además, revela que la falta de establecer normas claras al inicio del teletrabajo y explicar desafíos como la falta de infraestructura tecnológica y el aislamiento social, solo evidencian la necesidad de una comunicación interna bien gestionada que logre abordar estos problemas.

Este estudio aporta a la propuesta investigativa actual al proporcionar una visión detallada de cómo la comunicación interna puede ser utilizada estratégicamente para mejorar la gestión del teletrabajo, para mantener la motivación y productividad en los empleados y ofrece recomendaciones prácticas para implementar en contextos similares.

Así mismo, el artículo “Transformación del ecosistema mediático post-covid, el teletrabajo y el modelo híbrido como innovación organizacional en las redacciones” investiga el impacto del teletrabajo en dos medios de comunicación españoles, eldiario.es y Heraldo de Aragón, en el contexto post-pandemia. El objetivo central de Lara González et al., (2023) es explorar si estas nuevas modalidades laborales representan innovaciones duraderas para la industria periodística. La investigación se realizó bajo una metodología cualitativa que utilizó la observación participante y las entrevistas como técnicas de recolección de datos.

Los principales hallazgos revelaron que el teletrabajo ha transformado los procesos organizacionales, especialmente por las diversas formas que tienen las empresas de compartir ideas y establecer flujos de trabajo. Sin embargo, se evidenciaron diferencias entre los medios estudiados: mientras eldiario.es optó por incorporar el modelo de trabajo híbrido de forma permanente, el Heraldo de Aragón no lo consideró como opción.

El estudio contribuye a la propuesta investigativa porque confirma que el teletrabajo aceleró innovaciones en la forma de trabajo que tenían las organizaciones, que, de otro modo, habrían tardado más en implementarse y resalta la importancia de fortalecer la cultura organizacional sobretodo en modelos de trabajo híbridos y tomar decisiones estratégicas que beneficien a todo todos los miembros de la organización.

Finalmente, el estudio escrito por Espinoza Rúa y Ríos Vivas, (2021) titulado “Plan de mejora de la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú” se enfocó en diseñar un plan de comunicaciones internas dirigido específicamente al área de nómina que trabaja bajo una modalidad remota. Su objetivo principal fue mejorar el clima laboral y aumentar la productividad que venía siendo afectada por la distancia entre equipos. Para ello, se adoptó una metodología mixta, con enfoque correlacional y se aplicaron encuestas y entrevistas.

Los resultados destacaron la importancia de separar la vida personal de la vida profesional cuando se trabaja bajo esta modalidad. Así como la importancia de realizar pausas activas y cambiar de espacios para trabajar de vez en cuando, sin mezclar los problemas laborales con los familiares. Este proyecto aporta al campo investigativo al proponer soluciones específicas para mejorar la comunicación interna en entornos de trabajo remoto, lo que evidencia una tendencia creciente hacia la necesidad de modelos flexibles que se apoyen de estrategias de comunicación efectivas.

Marco de Referencia Conceptual

Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso en constante cambio que va de la mano con la evolución humana, tecnológica y social. Desde el origen del ser humano, esta actividad ha sido fundamental ya que ha acompañado al hombre como una herramienta de exploración y aprendizaje constante del mundo; además de ser un proceso que se transforma según las necesidades del medio y que se adapta a los diferentes cambios socio-culturales que se experimentan globalmente.

En ese sentido, el campo de la comunicación se ha ido fusionando con el campo organizacional que cada vez es más complejo debido a los avances tecnológicos y a las nuevas dinámicas de trabajo como hibridación o alternancia, que exigen adecuaciones permanentes en las empresas y un mayor esfuerzo para crear estrategias comunicacionales que ayuden a establecer objetivos claros dentro de la organización, pensando en el bienestar de sus públicos y en fortalecer una cultura organizacional para alcanzar el éxito a largo plazo.

Este enfoque define la comunicación desde una perspectiva más funcional, orientada a la eficacia operativa, la coordinación de tareas y la transmisión y recepción de mensajes. Concepto que se alinea con el pensamiento de Redding y Sanborn, quienes consideraban la comunicación organizacional como una disciplina de envío y recepción de información: “En su momento Redding y Sanborn definieron a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una organización compleja” (Redding y Sanborn, 1964 Citado en Garrido et al.,2020 p.23)

Sin embargo, la comunicación organizacional es más que eso y abarca aspectos más amplios como el intercambio de información con los miembros de la organización, fomentando su participación y fortaleciendo la cultura organizacional, factor que bien abordado puede reforzar el sentido de pertenencia por parte de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, Garrido et al., (2020), afirman que, la comunicación organizacional conecta a los miembros internos y externos de la organización a través de una red de relaciones interdependientes:

La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las subpartes de la

organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (p. 37)

Esta conexión de públicos puede propiciar el trabajo en equipo dentro la organización gracias a la capacidad de definir y comunicar objetivos claros, con el fin de encaminar todos los esfuerzos hacia un propósito en común. En palabras de Fisher, la comunicación se ve como una forma de valorar el trabajo, fomentar la creatividad y la productividad. ((Fisher, 1993, citado en Pineda Henao, 2020, p. 14).

Considerando esto, un aspecto fundamental de la comunicación organizacional es ayudar de manera constructiva a que todo el personal comprenda el propósito de la empresa, conozca sus creencias, valores y sus dinámicas. De este modo, puede integrarse más fácilmente a la cultura organizacional y adaptarse a las dinámicas corporativas.

Sin embargo, se debe tener presente que los canales de interacción son diferentes para cada público y deben estar alineados conforme a sus necesidades. Según Garrido et al., (2020) los canales que se utilizan para difundir la información van dirigidos hacia las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. A nivel interno la información fluye por medio de mails, cartas, conferencias, conversaciones, informes, memorándum, boletines, manuales y reuniones, mientras que los mensajes externos se transmiten a través de campañas, publicidad, relaciones públicas, ventas, ciudadanía corporativa, etc. Entretanto, plantean que los mensajes internos están destinados al consumo de los colaboradores de la organización y los mensajes externos satisfacen las necesidades de un sistema abierto, vinculando a la organización con su público y su medio ambiente.

Comunicación interna

En este orden, hablamos de comunicación organizacional con un enfoque interno cuando encaminamos el proceso hacia la motivación del personal, haciéndolo sentir parte esencial de la organización mediante la transmisión efectiva de la información, especialmente cuando se alcancen los KPIs trazados, cuando se establezcan metas nuevas o cuando se necesite un poco más de esfuerzo para lograrlas. De esta manera toda la comunidad corporativa se sentirá valorada, independientemente del área a la que pertenezca, y alineará sus esfuerzos hacia objetivos comunes que ayuden al éxito de la organización, lo cual fomentará su participación, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Entre tanto, para Pineda Henao (2020), “la posibilidad de interpretar, compartir y darle significado a la cultura empresarial, mediante la comunicación facilita la gestión y conduce a una percepción favorable del clima organizacional por parte de los empleados de la organización” (p. 14)

Por consiguiente, la comunicación interna es una herramienta que influye de manera positiva o negativa en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional y puede afectar directamente en su motivación. Este tipo de comunicación debe tener presente al empleado como un ser social fundamental en el proceso de cambio de la organización, y como un receptor clave que puede proporcionar retroalimentación constante y ayudar a transformar la información en nuevas estrategias que impacten positivamente el ambiente laboral. De esta manera, el empleado podrá concebir a la organización como un territorio compartido en el que es posible cumplir con los objetivos organizacionales, laborales y personales (Pineda Henao, 2020, p. 7).

Así mismo, Muñoz et al., (2017) hacen referencia a la comunicación interna como un factor influyente en el desempeño de los empleados:

Comunicar eficientemente en el interior de la organización conlleva gran responsabilidad debido a que los empleados más informados generan vínculos afectivos con la empresa y esto promueve una mayor eficacia en su desempeño, lo que desemboca en mejores resultados para la organización. (p.4)

Al respecto, Garrido et al., (2020), plantean que, gracias al fenómeno de la comunicación, las interacciones van generando la capacidad de desarrollar lazos y símbolos compartidos por parte de los miembros de la empresa, base fundamental para que se genere una cultura organizacional.

Con relación a lo expuesto anteriormente, la gestión de la comunicación interna debe ser estratégica y estar presente en todas las áreas de la organización, de manera que pueda facilitar la correcta emisión de mensajes y de manera constante intercambiar información con los miembros de la misma, en función de los objetivos establecidos.

En palabras de Garrido et al., (2020), la comunicación interna toma sentido cuando se piensa a largo plazo de manera estratégica: “lo que explica el lazo inextricable entre ambos conceptos: empresa y comunicación. La empresa persigue permanecer y crecer en el tiempo, y la comunicación es un indiscutible catalizador para sustentar esos objetivos”. (p. 48)

Comunicación externa

La comunicación externa a nivel organizacional también es fundamental para fortalecer la reputación de la empresa y construir relaciones de confianza con otros grupos de interés como clientes, proveedores u organizaciones involucradas con la organización. En palabras de Pineda

Henao (2020), “las dinámicas cambiantes, le exigen a la organización relacionarse con sus empleados, pero además con los clientes quienes anteriormente eran considerados como una simple transacción y hoy tienen una participación decisiva propiciada por las tecnologías de la información y la comunicación” (p. 16)

Si bien las organizaciones deben fortalecer vínculos con su público interno, el relacionamiento con los públicos externos es clave para comprender el mercado y de acuerdo a eso, implementar estrategias comunicacionales para posicionar la marca. En este orden, definir el entorno es una tarea delicada, puesto que se refiere a todos aquellos agentes y aspectos de la sociedad que influyen, o pueden influir sobre la vida de la organización. (Marín, García, 2002 citado en de Pineda Henao 2020, p.15)

Este acercamiento de las organizaciones con la comunicación externa puede incrementar su competitividad en el mercado, puesto que tendrá un panorama más amplio de los gustos y necesidades de sus clientes potenciales, al mismo tiempo que podrá reconocer a su competencia y de esta manera, adquirir más información que le servirá como herramienta para construir estrategias que ayuden a resaltar las ventajas de su producto o servicio y a relacionarse adecuadamente con los consumidores. En palabras de Pineda Henao, (2020), “la comunicación externa impacta los procesos comerciales y es la responsable de generar vínculos emocionales con los públicos que surgen a partir de la interacción, y la construcción conjunta de otras narraciones corporativas” (p. 16)

Teniendo en cuenta lo anterior, podría decirse que la comunicación ya sea interna o externa busca que los públicos participen de las dinámicas de la organización. En palabras de Massoni (2007) la comunicación es: “La definición de un escenario para convocar a la acción de

los actores relacionados con la solución del problema. Se trata de un conjunto de componentes dinámicos para tener más oportunidades de convocar a los otros a participar” (p. 7)

En síntesis, según Massoni (2007) es necesario pensar la comunicación organizacional desde un enfoque estratégico:

El objetivo de la comunicación estratégica no es un generalizado acuerdo social (si no hay una realidad exterior, tampoco hay una verdad única como punto de llegada, sino más bien un espacio de conversación), sino por el contrario, una recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede/quiere aportar (p. 15)

En definitiva, la integración de estos dos tipos de comunicación organizacional, posibilita la inclusión y participación de todos los actores y entidades involucradas con la empresa. Con el objetivo de crear valor compartido a nivel interno y externo a través de la apropiación de cada una de las dinámicas organizacionales.

Por ejemplo, en momentos de cambio, como la adopción de una modalidad de trabajo híbrido, según Muñoz et al., (2017), la comunicación interna participa de manera transversal e integral para consolidar el proyecto y difundir adecuadamente toda la información necesaria para continuar reforzando los valores y la cultura organizacional, de manera que se genere un ambiente propicio para que cada uno de los empleados desempeñe su rol de manera efectiva. Por lo tanto, para estos autores, “el teletrabajo sugiere a la organización acciones de cambio relevantes en tanto exige la concreción de conceptos y la apropiación de nuevas rutinas que finalmente derivarán en una cultura ideal de esta modalidad laboral” (p. 64)

Transformación impulsada por la pandemia

El trabajo híbrido es un modelo que, aunque no es nuevo, se ha destacado en los últimos años a raíz de las necesidades que surgieron a partir de la pandemia de COVID-19, la cual aceleró en las empresas ciertos procesos que no se tenían contemplados con tanta prontitud, debido al desconocimiento de su utilidad y relevancia. Así mismo, a partir de ese momento tan crucial para el panorama global de las distintas organizaciones, muchas empresas se vieron obligadas a adaptarse a un nuevo ecosistema, con la necesidad de innovar (García-Avilés et al., 2022, citada en de Lara González et al., 2023) y de flexibilizarse, en función de los necesarios cambios según el contexto sociocultural. Consecuentemente, como lo mencionan Contreras Delgado y Garabay Rendón (2020), el trabajo híbrido ha dejado al descubierto cómo los cambios socioculturales exigen una constante actualización teórica y práctica en las organizaciones, actualización que debe ir acompañada de la forma en que convive el público interno de la empresa.

Adicionalmente, estos autores afirman que es fundamental abordar la comunicación desde una perspectiva de responsabilidad social, considerando las necesidades y realidades de los distintos públicos involucrados. Por lo tanto, la comunicación interna se vuelve un elemento clave para facilitar la transición y el buen funcionamiento de la empresa, en pro de la adaptabilidad a nuevas dinámicas emergentes dentro del mundo empresarial.

En este orden de ideas Muñoz Zapata et al. (2017) también mencionan que la comunicación interna se considera "el elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización". Esta función es aún más crítica en un entorno híbrido, donde la coordinación de los empleados con los objetivos estratégicos se vuelve esencial para el éxito organizacional. La misma idea es sostenida por Espinoza Rúa y Ríos Vivas (2021), quienes

enfatan que una comunicación eficaz no solo mejora la coordinación y la toma de decisiones, sino que también impacta positivamente en la motivación y el clima laboral de los colaboradores.

Nuevos flujos y dinámicas de trabajo en equipos

La pandemia de COVID-19 ha resaltado la necesidad de fomentar entornos de trabajo diferentes que propicien la inversión, el crecimiento y nuevas oportunidades laborales. Esto, sumado al compromiso con el desarrollo sostenible, facilita la adopción de modelos de organizaciones híbridos y el uso de herramientas tecnológicas, lo que se ha convertido en un factor importante para adaptarse y contribuir positivamente a un entorno de cambio constante ante las nuevas exigencias globales (Esquivel Campuzano et al., 2023).

Un ejemplo positivo, como lo plantea de Lara González et al., (2023), en el ámbito de las empresas periodísticas, el teletrabajo ha revelado efectos positivos en cuanto a la remodelación de flujo de ideas y de trabajo, también representa una ventaja en la productividad de los diferentes colaboradores, en que, al limitar las interacciones con otros compañeros, significa a su vez un incremento en la productividad, sobre todo en trabajos que impliquen mayor creatividad.

Sin embargo, el teletrabajo también presenta ciertos desafíos, como lo señala Muñoz Zapata et al. (2017):

La no separación emocional de los problemas familiares y laborales lleva a incrementar los momentos negativos y la baja concentración en los espacios de la vida privada y profesional; y finalmente el “Workaholism” o adicción al trabajo, que implica refugiarse en este para no afrontar problemas o responsabilidades sociales. (p. 66).

Por esta razón, tanto el teletrabajo como el modelo híbrido requieren concretar nuevos conceptos y apropiar nuevas rutinas, partiendo de un equilibrio sano, el cual debe ser fomentado y configurado por la cultura organizacional de la empresa, partiendo de la comunicación permanente, abierta y asertiva (Muñoz Zapata, et al., 2017).

Desafíos y oportunidades del trabajo híbrido

Teniendo en cuenta las principales características y las condiciones en que los procesos de hibridación del trabajo se han hecho necesarios, o incluso, han marcado una tendencia en términos organizacionales, es importante mencionar que esta transición ha significado un gran reto para las empresas en términos estructurales que han tenido que adaptarse rápidamente a nuevas dinámicas de innovación y flexibilidad, olvidando las rígidas jerarquías más tradicionales, e incluso, como menciona Muñoz Zapata et al. (2017), junto a la resistencia al cambio, el trabajo híbrido también obliga a desarrollar nuevas competencias de liderazgo, en que los líderes deben estar preparados para guiar a los equipos en la adaptabilidad y la transición.

Ebersberger y Kuckertz (2021), sugieren que las nuevas empresas, a diferencia de las empresas más grandes con estructuras organizacionales más sólidas, tienen la capacidad de reaccionar de manera más pronta al panorama cambiante. Los autores incluso destacan que “las innovaciones de las empresas emergentes se introducen en el mercado entre 9 y 10 días más rápido que las innovaciones que no involucran a las empresas emergentes.” (p. 131).

Esta capacidad de adaptación organizacional de compañías jóvenes se atribuye a su flexibilidad, lo que supone una ventaja competitiva (Nagy et al., 2014). Así mismo, de Lara González et al., (2023) plantean que las compañías jóvenes/emergentes tienen más capacidad de adaptación ya que gozan de mayor flexibilidad, lo que permite responder de forma anticipada a los cambios y modificar los productos y procesos. Este planteamiento se apoya en las ideas de Feldman y Pentland (2003) quienes además destacan la importancia de atender las demandas de los stakeholders o partes interesadas.

Además de sus beneficios en términos de productividad y nuevas rutinas estructurales de los equipos, trabajar de manera híbrida también permite apreciar ventajas importantes en cuanto

a sostenibilidad. Reducir los desplazamientos no solo optimiza el tiempo y los recursos de los colaboradores, sino que también disminuye la huella ambiental. Es decir, la modalidad híbrida tiene el potencial de generar valor y convertirse en un aliado para el desarrollo sostenible, creando un impacto positivo tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, al mejorar la movilidad urbana y reducir el impacto ambiental (Muñoz Zapata et al., 2017).

Adaptabilidad organizacional y flexibilidad

La cultura organizacional cobra una importante relevancia, en la medida que, según su eficiencia, significa el éxito o el obstáculo para la adaptación, ya que esta se puede adherir y convivir pero en ocasiones puede representar una resistencia al cambio en el sistema organizacional como lo menciona de Lara González et al., (2023). “no obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que también puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios en el entorno” (p. 504). Teniendo en cuenta esto, la cultura organizacional puede constituirse como uno de los mecanismos que permita a las empresas la suficiente flexibilidad para adaptarse con éxito al entorno, aunque, si esta ya ha sido constituida con anticipación, puede llegar a considerarse un obstáculo según qué tan fija sea su tendencia, imposibilitando la capacidad eficiente de adaptación. (Olaz y Ortiz, citado en de Lara González et al., 2023).

Según Esquivel Campuzano et al. (2023), el trabajo híbrido únicamente no depende de la tecnología, sino también, de la forma en que las actividades laborales se ordenan y gestionan entre la confluencia de dos entornos, el remoto y el presencial. Otra perspectiva de Espinosa Rúa y Ríos Vivas (2021) plantea que se debe considerar el fomento de la confianza y colaboración entre los equipos de trabajo, apoyándose de manera asertiva en la comunicación eficaz, que logre impactar de manera positiva la motivación y el ambiente laboral de todos los colaboradores.

Los riesgos y las inversiones en la transición hacia el trabajo híbrido

Los procesos de transición y adaptabilidad conllevan ciertos riesgos que se deben afrontar desde la responsabilidad organizacional. Es importante señalar que los cambios abruptos como la adopción de diferentes modalidades de trabajo, puede significar una amenaza para empresas que carecen de la capacidad económica necesaria para garantizar una correcta transición no sólo en términos de comunicación y responsabilidad social con los colaboradores sino también en la inversión de la infraestructura física:

La implementación del teletrabajo conlleva una mayor inversión en equipos y software (sistemas de videoconferencia, dispositivos portátiles, controles de ciberseguridad, soluciones de almacenamiento, etc.), junto con la formación de los trabajadores (Bunce, Wright y Scott, 2018 citado en de Lara González et al., 2023).

Esta inversión incluye la adecuación de espacios en los hogares de los trabajadores, con mobiliario ergonómico como escritorios ajustables, sillas diseñadas para largas jornadas laborales y otros elementos que promuevan su bienestar. Esquivel Campuzano et al. (2023), menciona que una estación de trabajo mal gestionada puede llegar a generar problemas de salud, como lesiones a mediano plazo.

El trabajo híbrido como solución estratégica

En el programa de teletrabajo del gobierno nacional de 2016, la modalidad remota puede convertirse en una importante oportunidad para que las empresas incursionen en nuevos escenarios que permitan la reducción de costos y aporten activamente al desarrollo social del país (Muñoz Zapata et al., 2017). En este sentido, teniendo en cuenta las ventajas del trabajo presencial, el trabajo híbrido representa una solución, que, gracias a su modalidad de experiencias compartidas, permite generar afiliación, promoviendo un clima positivo en el trabajo; por lo que “Las experiencias compartidas y el tiempo en la empresa fortalecen los lazos

de amistad, la afiliación al grupo y la organización, permitiendo mantener el clima positivo en el contexto de trabajo” (Coelho, 2015, citado en Espinoza Rúa y Ríos Vivas, 2021), como también es importante la valoración de la individualidad y autonomía del trabajo remoto que, como se mencionó anteriormente, tiene efectos positivos en la productividad y creatividad de los colaboradores.

Por lo tanto, el trabajo híbrido tiene la capacidad de que, teniendo presente un adecuado equilibrio, es un enfoque organizacional complejo que depende claramente de una estrategia sólida de comunicación interna, un liderazgo efectivo y una cultura organizacional adaptativa, por lo que, la capacidad de las organizaciones para incursionar en esta nueva modalidad depende necesariamente de su disposición para asegurar un entorno laboral eficiente, inclusivo y principalmente flexible.

Aspectos Metodológicos

Esta investigación sobre la influencia de la comunicación interna en el modelo de trabajo híbrido de Cartama tendrá un enfoque cualitativo, ya que el objetivo se centra en conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y la efectividad de los canales informativos de la organización. Este enfoque permitirá obtener una visión más detallada de los procesos comunicativos y su influencia en la dinámica organizacional.

Según Molano de la Roche et al., (2021), la metodología cualitativa no busca obtener resultados cuantificables, por eso utiliza una técnica de observación para comprender de manera científica las experiencias humanas y responder de manera descriptiva todo aquello que esté relacionado con el ser humano.

Este estudio tiene un alcance descriptivo, ya que busca caracterizar de manera detallada cómo se desarrolla la comunicación interna en la sede administrativa de Cartama y cómo se articula con el trabajo híbrido en los procesos productivos. El objetivo es identificar la presencia de fenómenos o patrones comunicativos y conocer los canales de comunicación por donde interactúan los empleados, el flujo de la información y si estas dinámicas impactan en la cohesión y productividad de los equipos de trabajo.

Los actores centrales del estudio son los empleados de la sede administrativa de Cartama en Medellín, ya que son quienes han adoptado la modalidad de trabajo híbrido, lo que los convierte en los sujetos más relevantes para entender cómo la comunicación interna se articula en este contexto. Dentro de este grupo, se tendrán en cuenta los integrantes de diversas áreas, como, Gestión Humana, TI, SST, Marketing y Comunicaciones, con el objetivo de obtener una visión integral de las diferentes áreas de la organización y cómo esta dinámica puede afectar los distintos procesos y la cohesión del equipo.

Al tratarse de una investigación con enfoque cualitativo, se dispone de una variedad de técnicas de recolección de datos que permiten obtener información más detallada. Este enfoque, al integrar diversas fuentes y métodos de recolección, se conoce como triangulación de datos (Hernández Sampieri et al., 2014). En el caso de esta investigación, se planea aplicar tres métodos distintos de recolección de información en los colaboradores de la sede administrativa de Cartama, que opera bajo un modelo híbrido.

Se realizaron entrevistas a los directivos de las áreas. La razón de esta elección es porque las entrevistas permiten obtener una visión más detallada y profunda de las percepciones sobre la

dinámica de los equipos. Se entrevistaron a seis líderes entre Jefes, Coordinadores y Directores con trayectoria en la empresa.

Simultáneamente, se aplicó una encuesta mixta al 33,7% de los colaboradores de la sede Administrativa Medellín. Con el fin de conocer las percepciones individuales sobre las ventajas y desventajas de la comunicación interna en un contexto de trabajo híbrido. Esta técnica permitió a los empleados compartir sus experiencias, opiniones y sugerencias.

De manera complementaria, se implementaron fichas de observación en el lapso del 17 de marzo hasta el 21 de marzo del 2025, para contrastar la información recolectada en las técnicas de recolección mencionadas anteriormente.

Para el análisis de los datos se empleó un enfoque hermenéutico, mediante la triangulación de técnicas y la identificación de categorías tanto a priori como emergentes, lo que facilitó una interpretación más profunda y contextualizada de los hallazgos.

Consideraciones Éticas

El estudio se llevará a cabo siguiendo principios éticos que respeten la autonomía de los participantes, así como la confidencialidad en el manejo de la información recopilada.

Antes de su participación en las técnicas de recolección de información, se le presentó a los participantes un consentimiento informado, para dar a conocer la naturaleza del estudio, la confidencialidad de las respuestas y el uso exclusivo de la información para fines académicos y de investigación. Para mostrar respeto por los participantes, las encuestas y las entrevistas, se realizaron en un ambiente de diálogo abierto y respetuoso con el fin de tratar con imparcialidad sus opiniones y experiencias.

Resultados y Discusión

Al realizar un diagnóstico de la comunicación interna en Cartama, tanto en las modalidades presencial como remota, se identificaron diferentes dinámicas comunicativas según la modalidad de trabajo. Por un lado, el trabajo presencial mantiene una interacción más fluida, gracias a que la comunicación no verbal, la inmediatez de las respuestas y el contacto cotidiano permiten que los empleados sientan mayor cercanía con sus compañeros. Mientras que, en la modalidad híbrida, la comunicación se ve afectada por la pérdida del lenguaje corporal, dificultad para interpretar el contexto y el tono de los mensajes y otros factores de gestión comunicacional. Al respecto, el Director de Relaciones Corporativas de la empresa dijo lo siguiente:

El lenguaje no verbal hace parte de la comunicación y al perder ese pedazo de la información, se recibe solo un 70%, por lo tanto, no se logra entender lo que está pasando con las emociones y lo que dice la otra persona con su lenguaje no verbal, no se entienden las prioridades

Estas dificultades no se presentan únicamente por la modalidad de trabajo, sino también por factores como la falta de coherencia en la transmisión de los mensajes que se relaciona con la ausencia de estrategias comunicativas que estén orientadas a generar y mantener el bienestar e integración de los colaboradores con los demás equipos de trabajo. Esta desconexión entre áreas fue evidente en una situación que se constató en la observación realizada, en donde no se le informó a todo el equipo sobre los cambios en las directrices de manera oportuna:

¿Los mensajes son comprensibles? ¿se presentan dudas frecuentes?

No. Desde el área de Talento Humano se solicitó al equipo de Marketing el diseño de una tarjeta para acompañar un regalo destinado a los empleados con hijos de un año de edad. La diseñadora, al no estar informada de ninguna restricción, aceptó la solicitud y comenzó a trabajar en ella.

Cuando envió el diseño al grupo de WhatsApp de Marketing para su aprobación, el coordinador del área reaccionó con molestia, le llamó la atención y le informó que el equipo ya no atendería este tipo de solicitudes, ya que había otras prioridades. La diseñadora se sintió incómoda, pues asumió la tarea sin conocer esta nueva directriz, ya que nunca se le comunicó oficialmente, y la situación no fue su responsabilidad.

Esta situación revela una gestión ineficiente de los canales de comunicación internos de la organización y una descentralización en la transmisión de la información, debido a la falta de un procedimiento claro para comunicar los cambios. Esto demuestra que la comunicación interna en Cartama no se ha adaptado adecuadamente a la modalidad de trabajo híbrido.

Al respecto, Garrido et al. (2020), afirman que, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (P. 37).

En este contexto, el trabajo híbrido ha sido percibido como funcional por los colaboradores; sin embargo, su implementación ha respondido más a una necesidad operativa que a una estrategia estructurada. Ha resuelto preguntas cómo el “dónde” y el “cómo”, pero ha ignorado aspectos relacionados con el bienestar de los trabajadores en esta modalidad. Lo anterior, se refleja en la pérdida de la comunicación gestual, la kinésica, el retraso en las

respuestas, la ausencia de contacto cotidiano y la falta de integración emocional. Todo esto genera aislamiento, distorsiona el contexto de la información que se emite y dificulta la construcción de relaciones de confianza entre los miembros de la organización. Este problema afecta en mayor medida a las áreas en las que se requiere de inmediatez e interacción personal constante, como SST, TI o Gestión Humana.

La jefa del área de SST destaca que la presencialidad permite “más efectividad”, pues en las reuniones “cara a cara quedan claro los estándares y cómo estamos trabajando”. La falta de contacto diario ha llevado incluso a que cada área se rija bajo sus propias metodologías y esto contribuye a la fragmentación entre equipos, en lugar de generar una cultura organizacional integrada.

En lo que respecta a la comunicación interna en sí, el problema principal no se encuentra en la falta de herramientas o plataformas, sino en la ausencia de estrategias coherentes.

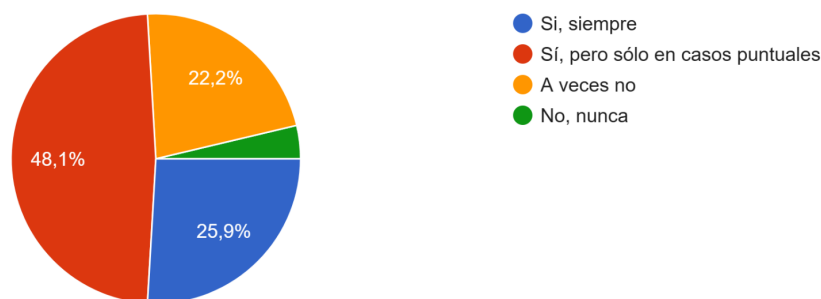
Para Garrido et al., (2020), la comunicación interna toma sentido cuando se piensa a largo plazo de manera estratégica: “lo que explica el lazo inextricable entre ambos conceptos: empresa y comunicación. La empresa persigue permanecer y crecer en el tiempo, y la comunicación es un indiscutible catalizador para sustentar esos objetivos”. (p. 48)

Agregando a lo anterior, durante las entrevistas a los directores de área, se identificaron múltiples canales de comunicación categorizados como formales (correo electrónico, reuniones en Meet, chat de Gmail) e informales (WhatsApp). Sin embargo, estos canales no han facilitado la comunicación, al contrario, han puesto en evidencia la falta de criterios en su uso. El Coordinador del área de Marketing y Comunicaciones señala que esta situación evita que la información llegue de manera oportuna a todo el personal:

La comunicación dentro de los equipos necesita mejorar mucho. Aunque a veces es clara, siento que es más clara cuando se trata de noticias buenas. Por ejemplo, cuando el CEO fue nombrado líder del agro del año, esa información se comunicó a todo el mundo. Todo el mundo la recibió, todo el mundo estaba feliz. Pero cuando es algo crítico, donde realmente hay que actuar, la información se pierde. Y no es algo que el área de comunicaciones pueda resolver con un simple comunicado de WhatsApp, porque ni siquiera nosotros sabemos qué está pasando.

En los resultados de la encuesta aplicada, se refuerza esta percepción, el 48,1% de los encuestados considera que la información llega de manera oportuna solo en casos puntuales, como podemos ver en el siguiente gráfico:

3. ¿Consideras que la información llega a todos los empleados de manera oportuna?
27 respuestas



Como consecuencia, la información resulta confusa, desordenada, y genera cierta saturación debido a que en ocasiones se filtran datos confidenciales por los canales de difusión de WhatsApp y no hay una guía que permita el seguimiento a este tipo de mensajes.

Además, se identificó que predomina la comunicación jerárquica o vertical, en la que los mensajes fluyen principalmente de arriba hacia abajo y van perdiendo contexto a medida que bajan a todo el personal de la empresa. Los empleados manifestaron que la información no llega

a todos de forma clara, especialmente a quienes ocupan cargos más bajos como auxiliares o analistas. Esto genera rumores e inequidad informativa y dificulta la retroalimentación. Referente a esto, la Jefe de SST considera que la información importante de la empresa no llega a todos los cargos: “La información se queda en los rangos más altos [...] Se supone que la información debería llegar a todos los equipos, pero no todos los jefes la difunden; muchas veces se queda o se retrasa”.

Este panorama también tiene implicaciones en la cultura organizacional. Existe una brecha entre los valores que la empresa desea promover y las prácticas que realmente se viven diariamente. La mayoría de los empleados coinciden en que hay cierta dificultad para construir comunidad dentro de la organización. Esto se debe, en parte, al desinterés por los mensajes internos, y en parte a que la información que circula por los canales no está alineada con los valores ni con la cultura organizacional.

En este orden de ideas, Espinoza Rúa y Ríos Vivas (2021), enfatizan que una comunicación eficaz no solo mejora la coordinación y la toma de decisiones, sino que también impacta positivamente en la motivación y el clima laboral de los colaboradores.

Respecto a esto, algunos empleados han expresado incomodidad por sentirse excluidos en las comunicaciones de fechas especiales. Se mencionó, por ejemplo, que “cuando hacen comunicaciones sobre la mujer, casi nunca incluyen a las administrativas; siempre resaltan a la mujer del campo”. Aunque se reconoce la importancia de visibilizar ese duro trabajo, los demás empleados quedan con la sensación de que no se resalta el aporte que hacen otras áreas al crecimiento de la empresa.

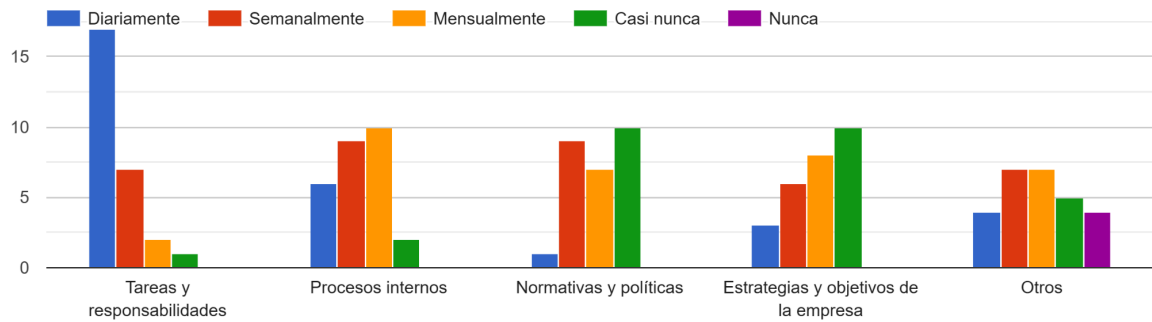
Durante la observación, se evidenció también que la circulación de información relacionada con la celebración del Día del Ser (hombre y mujer), resultó confusa específicamente para los empleados nuevos, ya que desde el área de Experiencia al Empleado no se les explicó el motivo de la conmemoración.

Pineda Henao (2020) argumenta que la comunicación interna es una herramienta que influye de manera positiva o negativa en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional, y que puede afectar directamente en su motivación. Si la empresa brinda a sus colaboradores motivaciones emocionales, estos se sentirán valorados y escuchados, lo que los llevará a participar de manera activa en la comunicación.

A esto se suma que la mayoría de los mensajes se enfocan en temas administrativos u operativos, lo que genera falta de interés por parte de los empleados. Por lo tanto, muchos optan por silenciar los grupos de WhatsApp o ignorar los mensajes. Este comportamiento no se debe únicamente al tipo de mensajes que se transmiten o a la informalidad de los canales, sino también a la falta de una cultura organizacional que refuerce el sentido de pertenencia y la participación activa en la comunicación corporativa.

Lo anterior se refleja en la siguiente gráfica, donde se evidencia que la mayoría de los encuestados reciben diariamente información sobre tareas y responsabilidades, mientras que casi nunca reciben información sobre normativas, políticas, estrategias y objetivos de la empresa, lo que confirma que los temas estratégicos tienen menor visibilidad frente a los operativos.

1. ¿Con qué frecuencia recibes información sobre los siguientes aspectos en tu trabajo?



Aunado a esto, se percibe territorialidad, poca integración entre las áreas y vínculos cerrados entre los miembros de un mismo equipo, pero no se evidencia construcción de comunidad, y aunque la encuesta revela que la cultura organizacional en Cartama está abierta al cambio, también muestra que sus estructuras comunicativas son débiles y falta claridad.

Ahora bien, los empleados expresan su deseo de estar informados y conectados, pero requieren herramientas claras y procesos organizados para lograrlo. Las observaciones demuestran que, aunque el ambiente laboral es aparentemente cálido, predomina una comunicación jerárquica donde no existen espacios reales de participación.

En síntesis, la comunicación interna de Cartama en el contexto del trabajo híbrido adolece de una estrategia clara y de procesos definidos para la gestión de sus canales. Esto se traduce en descoordinación operativa, fragmentación entre equipos, una comunicación predominantemente vertical y una gestión de la información ineficaz, generando desinformación y afectando la cultura organizacional. Para optimizar la comunicación y fortalecer el tejido empresarial en este nuevo modelo, es crucial priorizar la implementación de estrategias

coherentes, la clarificación del uso de canales y el fomento de una comunicación bidireccional que promueva la participación y el bienestar de todos los colaboradores.

Conclusiones

En perspectiva de lo que se ha expuesto, las empresas que emplean modelos de trabajo híbrido deben implementar una estrategia de comunicación interna bien estructurada que se alinee con las necesidades comunicativas de la organización y de sus empleados. En el caso de Cartama, las barreras comunicativas no se presentan por el modelo de trabajo híbrido, sino por la forma en que se ha venido gestionando la comunicación interna, sin directrices claras, normas establecidas ni espacios adecuados para la retroalimentación y resolución de dudas.

En este sentido, Cartama debe utilizar la comunicación como una herramienta estratégica que fomente la cultura organizacional, el sentido de pertenencia de los empleados y el trabajo en equipo. Esto implica, reconocer también que los directivos juegan un papel fundamental en este proceso, impulsando la comunicación efectiva con sus equipos mediante la transmisión de información oportuna y clara que ayude a construir entornos colaborativos, donde haya espacios para la retroalimentación, para promover el sentido de pertenencia y garantizar que todos los colaboradores, sin importar su modalidad de trabajo o nivel jerárquico, se sientan parte importante de la organización.

Referencias

- Barrios Recinos, L. T. (2022). Diagnóstico y estrategia de comunicación interna en la Dirección de Comunicación Social de la oficina del Procurador de los Derechos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Barrenechea Ita, A. C., & Gamonal Chavez, A. L. (2022). La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido.
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29–51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- de Lara González, A., Mondejar, D., & García-Avilés, J.-A. (2023). Transformación del ecosistema mediático post-covid. El teletrabajo y el modelo híbrido como innovación organizacional en las redacciones. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 37, 501-522. <https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/1833>
- Ebersberger, B., & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 124, 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>

- Esquivel Campuzano, J. C., Romero, A., Gasca Leyva, M. E., Hernández Suárez, A., & García Palmas, M. A. (2023). Estrategias de adopción de un modelo organizacional híbrido, para alcanzar un trabajo decente aprovechando las TIC. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 10(19). <https://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/800>
- Espinoza Rúa, C. A., & Ríos Vivas, M. A. (2021). Plan de mejora de la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú, 2021 [Trabajo de investigación, Escuela ISIL]. San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/503>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). Fundamentos de comunicación organizacional: De la organización a la estrategia en el Siglo XXI. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Massoni, S. (2007). Versión de tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. En *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007_modelo%20de%20?sequence=3

Molano de la Roche, M., Valencia Estupiñán, A., & Apraez Pulido, A. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Semillas Científicas*, 1(1).

<https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/314/178>

Muñoz Zapata, D. E., Pabón Montealegre, M. V., & Valencia Ayala, B. C. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Luciérnaga Comunicación*, 9(18).

<https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a5>

Nagy, B. G., Blair, E. S., & Lohrke, F. T. (2014). Desarrollo de una escala para medir los pasivos y activos de la novedad después de la puesta en marcha. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 277–295. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0219-2>

Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>

Uriol Chuquiano, M. E. (2023). Comunicación organizacional y trabajo remoto en la empresa Water Partners, Lima, 2022 [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/131426>