



**Transformación de la Comunicación Interna en la Era del trabajo remoto estudio de caso  
de Konecta Multienlace S.A.S y Konkretus S.A.S**

**Alejandra Arenas Botero**

**Laura García Hernández**

**Facultad de Comunicación, Publicidad y Diseño  
Estudios de caso en Comunicación Organizacional II (TG)**

**Astrid Helena Arregocés Solano**

**Universidad Católica Luis Amigó**

**Medellín**

**13 de mayo de 2025**

## Tabla de contenido

1	Resumen:.....	3
2	Descripción del problema:.....	4
3	Objetivos General y Específicos:.....	5
4	Justificación:.....	5
5	Antecedentes:.....	6
6	Marco de referencia conceptual.....	8
6.1	Comunicación organizacional.....	9
6.2	Comunicación interna.....	10
6.3	Trabajo remoto.....	11
6.4	Dinámicas de la comunicación interna en el trabajo remoto.....	13
6.5	Productividad de la comunicación interna.....	16
7	Aspectos metodológicos.....	19
7.1	Alcance.....	20
7.2	Sujetos, comunidades, u organizaciones de estudio.....	20
7.3	Técnicas de recolección de la información.....	20
7.3.1	Encuesta .....	20
7.3.2	Ficha de observación.....	20
7.3.3	Entrevista .....	20
7.4	Tipo de Estudio.....	22
7.5	Alcance de la investigación.....	22
7.6	Sujetos de Estudio.....	23
7.7	Análisis de la información.....	23
7.8	Interpretación y síntesis.....	24
7.9	Consideraciones éticas.....	24
7.9.1	Respeto por los participantes y organizaciones.....	24
7.9.2	Autonomía de los participantes.....	24
7.9.3	Consentimiento informado.....	24
7.9.4	Confidencialidad y manejo de datos.....	25
7.9.5	Transparencia y responsabilidad.....	25
7.9.6	Consideraciones culturales y sociales.....	25

7.9.7	Beneficios para los participantes.....	25
8	Resultados y discusión.....	26
8.1	Dinámicas de comunicación interna de la modalidad de trabajo remoto en las organizaciones Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S.....	26
8.1.1	Discusión.....	31
8.2	Contraste de las dinámicas de comunicación interna de la modalidad de trabajo remoto en las organizaciones Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S.....	32
8.2.1	Discusión.....	37
8.3	La comunicación interna en el trabajo remoto y la efectividad en las organizaciones: un análisis comparado.....	38
8.3.1	Discusión.....	39
9	Consideraciones finales.....	40
10	Referencias bibliográficas.....	41

## 1 Resumen:

Para este estudio de caso se tomaron como referencia dos organizaciones: **Konecta S.A.S** y **Konkretus S.A.S**. Se analizaron comparativamente sus experiencias frente a los retos y transformaciones derivadas del trabajo híbrido (presencial y remoto), haciendo énfasis en ejes principales como la **productividad y autogestión de los colaboradores**, la **comunicación interna**, el **trabajo remoto**, la **eficiencia de la comunicación interna**, y las **herramientas y adaptación digital**. Se identificaron dinámicas diferenciadas entre ambas organizaciones, revelando que, si bien han logrado mantener sus operaciones en contextos híbridos o virtuales, enfrentan importantes desafíos estructurales y culturales.

En el caso de **Konecta**, la productividad y la autogestión se ven afectadas por la debilidad en las capacitaciones y el alto flujo de trabajo y tareas. Se entiende, por tanto, que la comunicación interna, aunque presente, requiere una mejor estructura, retroalimentación constante y una cultura organizacional que promueva el uso eficiente de herramientas digitales.

Por otro lado, **Konkretus** ha demostrado una adaptación considerable al entorno digital, con una eficiencia funcional y una comunicación interna valorada positivamente. Sin embargo, ambas organizaciones presentan riesgos en cuanto a la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo.

Desde una perspectiva teórica, se retoman los aportes de **Manuel Castells**, quien plantea que las organizaciones deben operar en red. En conclusión, este estudio demuestra que, para lograr una comunicación interna eficiente en contextos de trabajo remoto o híbrido, no basta con disponer de medios tecnológicos: es fundamental fortalecer la cultura organizacional, establecer límites de comunicación claros, diseñar estrategias de capacitación continua y promover la

cohesión entre los equipos. Ambos casos reflejan la necesidad de transformar no solo las herramientas, sino también los modelos de gestión y las prácticas culturales para responder adecuadamente a las exigencias de la era digital.

**Palabras clave:** Trabajo remoto, comunicación interna, empresas colombianas, transformación digital, entorno laboral, tecnologías de la información y comunicación (TIC), cultura organizacional.

## **2 Descripción del problema:**

### **¿Cómo el trabajo remoto impacta a las organizaciones en la comunicación?**

Actualmente, el trabajo remoto se ha convertido en una modalidad cada vez más común para muchas organizaciones. Esto hace que se presenten desafíos significativos en términos de comunicación organizacional en donde la distancia física entre los empleados puede impactar de diferentes maneras al equipo de trabajo.

La falta de interacción cara a cara puede llevar a malentendidos, errores de comunicación y la dependencia de herramientas digitales pueden resultar en saturación de mensajes y pérdida de información. Además, la ausencia de un entorno de trabajo compartido puede reducir las oportunidades de colaboraciones espontáneas y creación de relaciones.

Tomando como referencia dos organizaciones: una de servicios como lo es Konecta S.A.S la cual es una organización que ofrece servicios de soluciones integrales completamente personalizadas desde Customer Management a estrategias de marketing digital, consultoría y tecnología. Y la otra Konkretus S.A.S una organización de fabricación, venta y distribución de productos elaborados en concreto ubicada en la ciudad de Medellín. Se plantea la necesidad de entender cómo el trabajo remoto impacta la comunicación dentro de las organizaciones.

**Pregunta de investigación:**

¿Cómo el trabajo remoto impacta a las organizaciones en la comunicación interna y su efectividad en los procesos?

**3 Objetivos General y Específicos:**

Objetivo general: Comprender la importancia y variaciones de la comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto en diferentes organizaciones.

Objetivos específicos:

- Identificar las dinámicas de comunicación interna de la modalidad de trabajo remoto en las organizaciones seleccionadas.
- Contrastar las dinámicas de comunicación interna en el trabajo remoto de las organizaciones.
- Analizar la importancia de la comunicación interna en el trabajo remoto y la efectividad en las organizaciones.

**4 Justificación:**

El estudio de cómo el trabajo remoto impacta a las organizaciones en la comunicación interna, es importante porque permite comprender y abordar los desafíos que surgen en la dinámica de la comunicación organizacional, además de cómo este modelo afecta la cohesión, productividad y bienestar de los empleados. Dado el aumento del trabajo remoto, es fundamental analizar su influencia en la comunicación y colaboración para ajustar estrategias que mantengan una cultura organizacional sólida.

Por otro lado, el estudio aborda la comunicación organizacional en un contexto de trabajo remoto, mejorando la transmisión de mensajes y la claridad en la comunicación interna. Esto facilitará la alineación con los objetivos corporativos y promoverá la colaboración eficiente. La investigación es relevante para entender cómo el trabajo remoto impacta la comunicación interna y para apoyar la toma de decisiones que mejoren la comunicación en entornos virtuales.

Acorde con el estudio se proporcionarán estrategias para mejorar la comunicación interna en el trabajo remoto, abordando la gestión del cambio, la cultura organizacional a distancia y el liderazgo en la comunicación remota. Así mismo aportando a la comunicación -educación de las organizaciones capacitación para asumir las nuevas tecnologías en los entornos virtuales.

Por lo tanto, luego de la investigación sobre el impacto del trabajo remoto en la comunicación interna de las organizaciones aportará nueva información al campo de la comunicación-educación al identificar cómo las dinámicas y herramientas de comunicación cambian en entornos virtuales, revelando desafíos y oportunidades para mejorar la efectividad comunicativa.

## **5 Antecedentes:**

Diferentes estudios han analizado la evolución de la comunicación organizacional y su impacto en distintos contextos. En el documento *Teletrabajo y trabajo remoto en Colombia* (Ávila & Sánchez, 2021), se investigaron los avances y desafíos en derechos laborales, economía del cuidado y brechas digitales. Utilizando una metodología mixta, caracterizaron el trabajo remoto en el país, brindando una base conceptual clave para comprender las tendencias de la comunicación interna en entornos digitales.

Por su parte, la investigación *Clima organizacional y desempeño laboral* (Aldaz Quinto, Alvarado Torres & Castro Ramírez, 2021) exploró la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados en una empresa. A través de un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental descriptivo, los resultados demostraron una correlación significativa entre ambas variables. Este estudio es relevante para nuestra investigación, ya que proporciona evidencia empírica sobre el impacto de la comunicación en el ambiente laboral.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, la investigación *La crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad* (Arzuaga-Williams, Pepe Arias & Umpierrez Echenique, 2021) analizó los desafíos que enfrentaron los profesionales de comunicación interna en Uruguay. Sus hallazgos destacan la creación de nuevos canales y unidades de trabajo para adaptarse a la crisis, ofreciendo una perspectiva valiosa sobre la evolución de la comunicación interna en América Latina.

Asimismo, el estudio *La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional* enfatiza el papel clave de la comunicación interna en la construcción y consolidación de la cultura organizacional. En un entorno de cambio acelerado por factores sociales, tecnológicos y sanitarios, la comunicación se revela como un elemento esencial para fomentar el talento, el compromiso y la motivación de los empleados.

En la investigación *Comunicación interna y el trabajo remoto en los empleados de una entidad pública en tiempos de pandemia*, se analiza cómo la comunicación interna influyó en el desempeño de los trabajadores de una entidad pública en Lima durante la crisis sanitaria. A

través de un enfoque cuantitativo y una metodología correlacional, se evidenció la importancia de una comunicación efectiva para la continuidad operativa.

Finalmente, el artículo *El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19* ofrece una visión estratégica sobre cómo los departamentos de comunicación deben adaptarse a un entorno en constante evolución. Se abordan temas como la innovación, el impacto de la tecnología, la reputación corporativa y los nuevos perfiles generacionales de empleados. A través de estos estudios, se reafirma la necesidad de una comunicación interna clara, bidireccional y estratégica en las organizaciones modernas.

## **6 Marco de referencia conceptual**

### **Introducción**

La comunicación desempeña un papel fundamental en las organizaciones, influyendo directamente en su desarrollo y éxito. Según Chiavenato (2006), una organización es “una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común”. En los últimos cinco años, las empresas han atravesado cambios significativos, particularmente en el ámbito de la comunicación organizacional.

Vanessa Guzmán Paz resalta que “la comunicación es esencial para el progreso humano y la supervivencia en la naturaleza, similar a su importancia en las organizaciones”. La efectividad de la comunicación interna y externa dentro de una empresa puede ser un factor determinante entre el éxito y el fracaso.

En este contexto, comprender la comunicación como un proceso circular donde cada mensaje genera una respuesta en su interlocutor es clave para fortalecer la interacción entre los miembros de la organización y garantizar su crecimiento y sostenibilidad.

## **6.1 Comunicación organizacional**

Trelles Rodríguez (2001) define la Comunicación Organizacional como un “sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y, a través de ellos, contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa”. Este enfoque resalta la importancia de gestionar adecuadamente los canales de comunicación dentro de las organizaciones para alcanzar metas comunes, tanto internas como externas.

Para diseñar estrategias de comunicación efectivas, es valioso comprender la estructura organizacional de cada empresa. Pauletti, A. (1995) clasifica las organizaciones según diversos criterios como el tamaño, la actividad económica, el ámbito de actuación (local, nacional o internacional) y el tipo de propiedad (pública, privada o mixta). Además, distingue entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, lo que puede influir en cómo se deben gestionar los procesos comunicacionales de acuerdo con sus objetivos y recursos.

Con la migración forzada y acelerada de muchas organizaciones al trabajo remoto, se evidenció una carencia de manuales planificados para la comunicación en estos entornos. Este cambio abrupto ha puesto de manifiesto tanto los desafíos como las oportunidades que surgen en la gestión de la comunicación interna en modalidades de trabajo híbridas o remotas. Como

resultado, este marco teórico se propone analizar cómo estos cambios pueden tener consecuencias tanto negativas como positivas para las dinámicas organizacionales, la productividad y la mejora de los procesos internos en las empresas.

## **6.2 Comunicación interna**

La comunicación interna es el conjunto de actividades realizadas por una organización para crear y mantener buenas relaciones con sus miembros, utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Torres L. (2012) la define como el proceso que permite la integración de los equipos de trabajo y facilita el cumplimiento de los objetivos generales y particulares de la empresa. Este proceso es clave para que todos los miembros de la organización puedan recibir retroalimentación constante y mejorar su desempeño. En este sentido, Elías y Mascaray (2003) afirman que “la comunicación interna es algo transversal en la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la comunicación interna deja de ser concebida sólo como una herramienta para transmitir el punto de vista de la dirección de la empresa y se convierte en un elemento estratégico indispensable para que todos los miembros de la organización puedan tener una visión compartida”.

Para que la comunicación interna sea efectiva, es crucial explorar conceptos relacionados como la comunicación eficiente, los flujos de comunicación y las herramientas de comunicación interna, que permiten fortalecer los equipos de trabajo, mejorar el clima laboral y aumentar la productividad organizacional. En este contexto, es fundamental proporcionar espacios de retroalimentación para facilitar la toma de decisiones y asegurar una mejor proyección con los públicos. Según Laffitte Santiesteban (2013), “para ello deben ser especialmente atendidos los flujos de comunicación ascendente, horizontal y transversal, así como las redes formales e

informales de comunicación”. Esto resalta la importancia de gestionar estos flujos de manera estratégica para garantizar un consenso entre los integrantes de la empresa y alcanzar los objetivos establecidos de manera efectiva. La comunicación interna no solo facilita la transmisión de mensajes, sino que actúa como un elemento esencial para lograr un consenso, integrar los equipos de trabajo y mejorar la eficiencia y el clima dentro de la organización.

La comunicación interna adquiere un papel destacado, pues es esencial para hacer frente al contexto empresarial actual, en cambio constante (Argenti, 2014; Zerfass et al., 2018) de cada organización, es por eso que es importante tener en cuenta el rol de cada colaborador y su función dentro del liderazgo que venga desarrollando debido a que la eficacia de la comunicación interna depende del estilo de dirección y de la estructura formal de la empresa (Del Pozo Lite, 2000). Según el manual de comunicación interna realizado por la revista Dircom del año 2021, uno de los roles más relevantes de una compañía deben ser los directivos y estos deben diseñar, reforzar y dar ejemplo en las estrategias comunicativas. La comunicación interna no solo está relacionada con los empleados, en realidad hay muchos más grupos de personas que interactúan dentro de una organización: propietarios, empleados, proveedores y clientes. A todos ellos les podemos considerar públicos internos (Aced, Arocas & Miquel, 2021, p. 19).

### **6.3 Trabajo remoto**

Luego de la pandemia de COVID-19, muchas organizaciones se vieron obligadas a operar de manera remota, híbrida o bajo la modalidad de teletrabajo, enfrentando grandes retos debido a la falta de planificación anticipada y manuales estructurados para cada área o puesto de trabajo. Estos cambios se dieron de manera abrupta y obligada, aunque también representaron una oportunidad para reducir costos empresariales y, para los colaboradores, disminuir gastos relacionados con el transporte y la movilidad. Sin embargo, como afirman Gómez Nieto y Benito

Vielba (2014), este fenómeno puede considerarse un "arma de doble filo", ya que gestionar la comunicación interna no es una tarea sencilla y adaptarse constantemente a los cambios y superar a la competencia resulta aún más desafiante en este nuevo contexto. Es precisamente después de la crisis laboral, empresarial y comercial vivida en 2020, que Colombia se vio obligada a implementar cambios legislativos. En este sentido, Ávila Moreno y Sánchez Duque (2021) destacan que “el 3 de agosto de 2021 se expidió la ley 2.121,7, la cual crea el régimen de trabajo remoto, que establece que, por medio de acuerdo voluntario entre la persona trabajadora y la entidad empleadora, y con la aplicación de todas las garantías derivadas de un contrato de trabajo, se permitirá la ejecución de las tareas por medio de tecnologías de manera remota en su totalidad”. Esta legislación distingue entre varias modalidades de trabajo remoto: I) trabajo a domicilio; II) teletrabajo; III) trabajo en casa, y IV) trabajo remoto, cada una con su respectiva reglamentación. Lo que tienen en común estas modalidades es que la comunicación se realiza de manera digital y remota, y en pocos casos se contempla el contacto físico o personal. Por lo tanto, como señala Fraga (2021), "El éxito de la comunicación interna en teletrabajo depende de la adaptación de las organizaciones a nuevas dinámicas". Esto pone de relieve la necesidad de que las empresas se ajusten a las transformaciones tecnológicas y sociales para mantener una comunicación efectiva y asegurar el buen desempeño en el trabajo remoto.

Debido a las circunstancias vividas en el mundo por el Covid-19 las organizaciones se debieron adaptar rápidamente a los cambios, es por eso que dentro de los retos que se pueden enfrentar en este caso, son la democracia de la organización, cultura, ambiente laboral y trazabilidad de los procesos según lo observado e investigado para este caso. A raíz de la pandemia por COVID-19, se ha visto la gran necesidad de crear un entorno que propicie el trabajo decente para todos como base en el desarrollo sostenible, creando nuevas oportunidades

laborales con un entorno que fomente la inversión, el crecimiento y la capacidad empresarial. Es por eso que todo lo anterior nos guía hacia buscar y nutrir los métodos de gestión de la comunicación en entornos empresariales, especialmente cuando se implementan modelos organizacionales híbridos que aprovechan las tecnologías de la información y la comunicación (Esquivel, Campuzano & Romero, 2023, p. 6).

#### **6.4 Dinámicas de la comunicación interna en el trabajo remoto**

Las teorías de la comunicación organizacional se centran en cómo los mensajes se crean, envían, reciben e interpretan dentro de una empresa. Uno de los modelos más influyentes en este campo es el modelo de Shannon y Weaver, originalmente desarrollado para analizar la transmisión de señales en telecomunicaciones, pero adaptado a contextos organizacionales. Este modelo describe el proceso de comunicación como un flujo unidireccional desde el emisor hasta el receptor, con la posibilidad de distorsión debido al "ruido" en el canal de comunicación: “El modelo de comunicación de Shannon y Weaver describe el proceso como un flujo unidireccional desde el emisor hasta el receptor, con la posibilidad de distorsión debido al 'ruido' en el canal de comunicación” (Shannon & Weaver, 1949, p. 17). En el ámbito organizacional, los modelos de comunicación son esenciales para comprender cómo fluye la información interna, especialmente en contextos de trabajo remoto. El modelo de Shannon y Weaver, diseñado para comunicaciones estructuradas y formales, se adapta bien a situaciones como los comunicados de la dirección hacia los empleados. Sin embargo, en la comunicación interpersonal y bidireccional, donde el contexto y la interpretación personal son más relevantes, este modelo puede resultar limitado.

El modelo de Schramm introduce la idea de un "campo de experiencia" compartido, el cual es crucial en las organizaciones, ya que la efectividad de la comunicación depende tanto del contenido del mensaje como de los valores y la cultura compartida entre el emisor y el receptor:

“La clave del modelo de Schramm radica en la existencia de un campo de experiencia compartido entre el emisor y el receptor, lo cual es esencial para la efectividad de la comunicación” (Schramm, 1954, p. 22). En contraste, el modelo transaccional de Barnlund destaca la naturaleza dinámica y bidireccional de la comunicación, donde tanto el emisor como el receptor desempeñan roles activos en el proceso. Este modelo es particularmente relevante en la comunicación interna organizacional, ya que subraya la importancia de la retroalimentación constante entre los miembros de la organización. La comunicación interna no es un proceso unidireccional, sino un intercambio continuo de información, ideas y respuestas: “Barnlund presenta un modelo transaccional de la comunicación, donde el mensaje fluye en ambas direcciones y la retroalimentación juega un rol fundamental en el ajuste de los significados” (Barnlund, 2008, p. 49).

En línea con esta idea, McQuail y Windahl argumentan que “los modelos de comunicación en las organizaciones no son lineales, sino que implican interacciones continuas entre múltiples actores dentro de un sistema complejo” (McQuail & Windahl, 1993, p. 28). Esta interacción continua permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, resolver malentendidos y reforzar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Además, la Teoría de la Red también resalta la importancia de ver la comunicación organizacional como un sistema de redes, en lugar de un proceso lineal, lo que permite una visión más dinámica y adaptable.

Aplicando estos modelos, las organizaciones pueden mejorar la gestión de la información, asegurando flujos claros y eficaces que eviten distorsiones en los mensajes, y fomentando la retroalimentación, fundamental para ajustar los mensajes y mejorar la comunicación interna. Asimismo, la reducción del ruido puede lograrse mediante la implementación de sistemas y

protocolos, como capacitaciones de comunicación, uso de tecnología de calidad y canales específicos para diferentes tipos de mensajes. En conclusión, aunque el modelo de Shannon y Weaver fue desarrollado para comunicaciones lineales, su adaptación en contextos organizacionales permite mejorar la claridad, reducir malentendidos y aumentar la eficacia de la comunicación interna, especialmente en entornos como el trabajo remoto.

En el contexto del trabajo remoto, los canales y tipos de comunicación juegan un papel fundamental para garantizar que la información fluya de manera efectiva entre los empleados y los diferentes niveles de la organización. Según Hinds y Bailey (2003), el uso de tecnologías de comunicación como el correo electrónico, videoconferencias y plataformas colaborativas es clave en entornos de trabajo remoto, ya que permiten una interacción constante, ya sea de forma asincrónica o sincrónica. Sin embargo, es esencial elegir los canales adecuados para distintos tipos de mensajes, ya que ciertos temas complejos o sensibles requieren una comunicación más personal y directa, como las videollamadas, mientras que otros pueden resolverse mediante correos electrónicos o plataformas de mensajería instantánea. Como apuntan Kirkman et al. (2004), la eficacia de la comunicación remota depende de una combinación adecuada de canales, siendo crucial que la organización establezca políticas claras sobre su uso para evitar malentendidos o sobrecarga de información.

El impacto en la cultura organizacional en el trabajo remoto también es significativo. Según Schein (2010), la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento dentro de una empresa, y esta puede verse afectada por la forma en que los empleados interactúan y se comunican a distancia. Para mitigar estos efectos, es crucial implementar tácticas de comunicación efectivas, realizar diagnósticos constantes del estado de la comunicación interna y fomentar un clima organizacional positivo. La

conexión laboral, entendida como el vínculo emocional y profesional entre empleados y organización, se fortalece cuando las dinámicas de comunicación interna están bien estructuradas, facilitando la colaboración y el alineamiento con los objetivos empresariales.

## **6.5 Productividad de la comunicación interna**

En cuanto a las barreras y facilitadores en la comunicación, los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones en el trabajo remoto incluyen la falta de interacción cara a cara, la falta de claridad en la comunicación debido a la ausencia de señales no verbales, y la desconexión de los empleados respecto a la cultura organizacional. Maznevski y Chudoba (2000) identifican que la falta de contacto visual y la dependencia excesiva de las tecnologías de comunicación pueden generar malentendidos, mientras que Cramton (2001) resalta que las diferencias horarias y la diversidad geográfica también pueden afectar la fluidez en los intercambios comunicacionales. Por otro lado, los facilitadores en la comunicación incluyen la implementación de herramientas digitales efectivas, como plataformas de colaboración en tiempo real y la creación de normas claras de comunicación. Un buen liderazgo y el fomento de un ambiente de confianza también juegan un papel crucial para facilitar una comunicación abierta y efectiva, ayudando a superar las barreras del trabajo remoto (Sarker et al., 2011).

En el artículo "Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad", Arzuaga-Williams, Pepe Arias y Umpiérrez Echenique (año) analizan cómo la pandemia de COVID-19 impulsó un cambio significativo en la comunicación interna de las organizaciones uruguayas. A partir de entrevistas con responsables de comunicación interna en grandes empresas privadas, se evidencia que la crisis aceleró la adopción de herramientas digitales y fomentó una cultura organizacional basada en la confianza y la adaptabilidad.

Según el estudio, los líderes desempeñan un papel fundamental, ya que su capacidad para mantener una comunicación clara y empática ayuda a reducir la incertidumbre y el agotamiento emocional en los empleados. Además, el artículo destaca que, aunque el teletrabajo presentó oportunidades para mejorar los procesos comunicacionales, también surgieron riesgos relacionados con la motivación y el bienestar de los trabajadores, lo que llevó a las unidades de comunicación interna a implementar nuevos canales y prácticas para asegurar un flujo efectivo de información.

Este enfoque enfatiza la importancia de las habilidades de liderazgo en situaciones de crisis, así como la necesidad de adaptar los estilos de comunicación a un entorno virtual para mantener la cohesión y el sentido de pertenencia en las organizaciones. La capacidad de las empresas para integrar estos cambios en sus estructuras de comunicación resultó crucial para superar las dificultades impuestas por el trabajo remoto.

La correcta gestión de los canales de comunicación, el impacto que tiene la cultura organizacional en un entorno remoto y la identificación de las barreras y facilitadores en la comunicación son fundamentales para el éxito de la comunicación interna en el trabajo remoto. Establecer canales claros, promover la confianza, y superar las barreras tecnológicas y sociales contribuye significativamente a la creación de un ambiente laboral eficiente, inclusivo y alineado con los objetivos de la organización, incluso a distancia.

La comunicación interna en las organizaciones se refiere al proceso mediante el cual los miembros de una empresa intercambian información, ya sea formal o informal, a través de diversos canales como reuniones, correos electrónicos, plataformas digitales y otros medios. Es un componente esencial para facilitar la coordinación y colaboración entre departamentos y

empleados. Su impacto en la productividad es significativo, ya que una comunicación fluida y eficiente permite a los equipos alinearse con los objetivos organizacionales, optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones.

Las barreras en la comunicación interna pueden tener un impacto negativo directo en la productividad de una organización. La falta de claridad en los mensajes dificulta la comprensión de los objetivos y tareas, generando errores y malentendidos. La sobrecarga de información puede llevar a la fatiga informativa, haciendo que los empleados pasen por alto mensajes importantes o pierdan tiempo en detalles irrelevantes. Además, las estructuras jerárquicas rígidas pueden ralentizar la toma de decisiones y limitar el flujo libre de ideas entre los niveles de la organización.

La comunicación interna juega un papel crucial en la productividad organizacional, ya que influye directamente en la eficiencia y coordinación de los empleados. Sin embargo, diversas barreras pueden afectar su efectividad. La falta de claridad en los mensajes crea confusión, lo que puede generar errores y retrabajos. La sobrecarga de información también puede ser perjudicial, ya que los empleados pueden sentirse abrumados, lo que disminuye su capacidad de retención y respuesta. Además, las estructuras jerárquicas rígidas dificultan el flujo libre de información, lo que retrasa la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Por otro lado, una comunicación interna efectiva ofrece numerosos beneficios para la productividad. Al facilitar una mayor coordinación entre los equipos y un mayor compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales, se fortalece la moral de los trabajadores, lo que incide positivamente en su desempeño.

El uso de herramientas y canales de comunicación modernos, como correos electrónicos, plataformas de mensajería instantánea y sistemas intranet, también desempeña un papel vital en la mejora de la productividad. Estas herramientas permiten una comunicación más rápida y eficaz, minimizando las barreras geográficas y temporales, lo que facilita la toma de decisiones ágiles y reduce el tiempo perdido. Según las plataformas digitales, mejoran la conectividad entre empleados, reduciendo tiempos de espera y mejorando la eficiencia en la ejecución de tareas.

Además, la productividad de la comunicación interna está estrechamente vinculada con la operación productiva de la organización. La capacidad de una empresa para gestionar su comunicación interna influye directamente en la eficiencia de sus procesos productivos, optimizando el flujo de trabajo y evitando cuellos de botella en la transmisión de información clave. La estrategia de comunicación debe alinearse con los objetivos organizacionales para garantizar que todos los miembros de la empresa comprendan sus roles y responsabilidades, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

## **7 Aspectos metodológicos**

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo debido a la naturaleza del objeto de estudio, que implica comprender las dinámicas y experiencias de comunicación interna en las organizaciones en el contexto del trabajo remoto. Desde la intencionalidad de las investigadoras, el interés radica en explorar la percepción y vivencias de los colaboradores respecto a la comunicación en entornos híbridos o de teletrabajo. Esto permite captar la subjetividad y particularidades de cada organización, facilitando el diseño de estrategias adaptadas a sus necesidades específicas.

Según Ladino Marín (2017), la comunicación organizacional implica un proceso de cualificación permanente que impacta el entorno de manera positiva, lo que refuerza la necesidad de un enfoque cualitativo para analizar las interacciones y la cultura comunicativa dentro de cada institución.

## 7.1 Alcance

El estudio tiene un alcance descriptivo, ya que busca documentar y analizar las prácticas de comunicación interna antes y después de la pandemia, así como los retos y oportunidades que han surgido con el trabajo remoto. Se pretende ofrecer una comprensión detallada sobre las estrategias de comunicación implementadas, las dificultades encontradas y las posibles mejoras. Este enfoque es pertinente, pues permite caracterizar los fenómenos observados sin intervenir directamente en la organización, manteniendo un papel de observador analítico (Ladino Marín, P.C., 2017).

## 7.2 Sujetos, comunidades, u organizaciones de estudio

El estudio se centra en dos organizaciones de servicios:

1. **Konecta Multienlace S.A.S.**, en la que se tiene como contacto principal a Daniela Arenas Botero, líder de implementación de experiencia de servicio al cliente.
2. **Konkretus**, con el contacto principal de Daniel Santiago Uribe, gerente financiero.

Ambas empresas operan en entornos híbridos o de teletrabajo, lo que permite analizar distintas estrategias de comunicación interna y su impacto en los equipos de trabajo. Se ha seleccionado a estos actores clave porque brindan acceso a información valiosa sobre la adaptación de la comunicación en sus respectivas empresas y facilitan la conexión con otros colaboradores para la recolección de datos.

### **7.3 Técnicas de recolección de la información**

Para llevar a cabo la investigación sobre *¿Cómo el trabajo remoto impacta a las organizaciones en la comunicación interna?*, se emplearon diversas técnicas de recolección de datos cualitativos que permitieron obtener una visión amplia y profunda del fenómeno estudiado.

#### **7.3.1 Encuesta:**

Esta técnica fue dirigida a los colaboradores de las distintas empresas involucradas en el estudio. Su objetivo fue recopilar información general sobre la situación comunicativa en el contexto del trabajo remoto dentro de cada organización. Las encuestas se aplicaron de manera virtual, lo cual facilitó la tabulación y el análisis posterior de los datos, permitiendo un procesamiento más manejable y comprensible de la información recopilada, y asegurando así un respaldo sólido para la investigación.

#### **7.3.2 Ficha de observación:**

Se utilizó para recolectar información de forma estructurada, basándose en observaciones realizadas en entornos de reuniones y comunicaciones remotas. Esta técnica permitió identificar y clasificar sucesos comunicativos relevantes en el contexto empresarial. La observación directa fue clave para comprender cómo interactúan los equipos de trabajo en su día a día. Al observar reuniones virtuales y el uso de plataformas digitales como Zoom o Slack, se pudieron detectar patrones de comunicación, herramientas empleadas y posibles dificultades en la comunicación interna de los equipos.

#### **7.3.3 Entrevista:**

Las entrevistas se dirigieron a los directivos de cada organización con el propósito de profundizar en el entendimiento de la comunicación dentro de los equipos de trabajo específicos.

Esta técnica fue fundamental para captar las experiencias, percepciones y opiniones de los líderes respecto al trabajo remoto y su influencia en la comunicación interna. A través de las entrevistas se exploraron aspectos subjetivos, se identificaron problemáticas concretas y se recogieron propuestas para mejorar los procesos comunicativos en el entorno digital.

### **Proceso de Análisis de los Datos**

Una vez completado el trabajo de campo y recolectada la información necesaria, se procedió a su análisis mediante métodos cualitativos y descriptivos. Se aplicaron técnicas como la elaboración de matrices de análisis, la triangulación de datos y el análisis de contenido. Este enfoque permitió interpretar las particularidades de la comunicación interna en cada empresa, así como las nuevas dinámicas que han emergido en el marco del trabajo remoto e híbrido.

#### **7.4 Tipo de Estudio**

La investigación se ha realizado bajo un enfoque cualitativo, dado que cada organización presenta características y necesidades particulares que requieren un análisis detallado. El trabajo remoto ha afectado a cada equipo de manera diferente, y entender estas diferencias es clave para desarrollar estrategias de comunicación adecuadas a las realidades específicas de cada contexto. La elección de un enfoque cualitativo permite explorar la experiencia subjetiva de los colaboradores, captando las emociones, pensamientos y desafíos que enfrentan en su comunicación diaria.

#### **7.5 Alcance de la investigación**

El alcance del estudio es descriptivo, ya que se busca entender cómo las organizaciones han manejado la transición al trabajo remoto y cómo esto ha afectado sus prácticas

comunicativas. La investigación se enfoca en describir las prácticas de comunicación interna pre y post-pandemia, con el objetivo de identificar posibles amenazas o dificultades que las organizaciones puedan enfrentar en su adaptación a estos nuevos modelos de trabajo. Este tipo de enfoque es adecuado, dado que se busca documentar el impacto real de los cambios organizacionales sin necesariamente intervenir o modificar el proceso.

## **7.6 Sujetos de Estudio**

El estudio se centra en las organizaciones de servicios que operan bajo un modelo híbrido o de teletrabajo. Se seleccionaron dos organizaciones para realizar un análisis comparativo de cómo los equipos de trabajo dentro de estas empresas gestionan la comunicación interna en un entorno de trabajo remoto. Los actores principales de este estudio son los colaboradores de estas organizaciones, quienes representan diferentes roles dentro de los equipos de trabajo. Se eligió esta muestra porque permite obtener una visión diversa sobre cómo el trabajo remoto ha impactado la comunicación desde diferentes perspectivas (empleados, mandos intermedios y directivos).

## **7.7 Análisis de la información**

Los datos recolectados a través de entrevistas y observación serán procesados utilizando el análisis de la información recolectada, que permitirá identificar categorías clave relacionadas con la comunicación interna, como la frecuencia, claridad y efectividad de los mensajes. Además, se utilizará la triangulación de datos para validar los hallazgos, comparando las percepciones de los colaboradores con la observación directa de sus comportamientos y las características de las herramientas utilizadas.

En cuanto a los hallazgos esperados, el análisis busca determinar cómo el trabajo remoto ha afectado la cohesión y la colaboración dentro de los equipos de trabajo. Además, se examinará cómo las organizaciones han adaptado sus metodologías de comunicación para abordar los retos del teletrabajo, tales como la despersonalización de las interacciones, la sobrecarga de información o la falta de interacción cara a cara.

## **7.8 Interpretación y síntesis**

Los resultados del análisis permitirán identificar patrones comunes entre las organizaciones estudiadas, como el uso predominante de herramientas digitales para la comunicación y las dificultades que enfrentan los equipos para mantener una comunicación fluida y efectiva. Además, se podrá comprender cómo la transición a modelos híbridos ha generado una disonancia en la comunicación, en la que las herramientas tecnológicas, aunque útiles, no siempre suplen la necesidad de interacción personal.

## **7.9 Consideraciones éticas**

### **7.9.1 Respeto por los participantes y organizaciones**

El estudio debe llevarse a cabo con respeto hacia las organizaciones y sus colaboradores, reconociendo su contexto y particularidades. Es importante que la participación sea voluntaria y no se ejerza presión sobre las organizaciones o individuos para que participen en el estudio.

### **7.9.2 Autonomía de los participantes**

Los participantes deben tomar una decisión informada y voluntaria sobre su inclusión en el estudio. Esto incluye proporcionarles toda la información necesaria sobre los objetivos, procedimientos y posibles riesgos del estudio, asegurando que su participación no se base en coacciones.

### **7.9.3 Consentimiento informado**

El consentimiento informado es crucial. Los participantes deben dar su autorización por escrito (o de manera apropiada) antes de la recolección de datos, entendiendo completamente los detalles del estudio, su derecho a la privacidad, y su facultad para retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Esto debe incluir:

- Propósito del estudio
- Procedimientos a seguir
- Riesgos y beneficios
- Confidencialidad de la información

### **7.9.4 Confidencialidad y manejo de datos**

La información obtenida debe ser tratada de manera confidencial. Los datos personales deben ser anonimizados o codificados para proteger la identidad de los participantes. Además, solo los investigadores autorizados tendrán acceso a la información.

### **7.9.5 Transparencia y responsabilidad**

Es necesario ser transparente en cuanto a los objetivos, el financiamiento y los posibles conflictos de interés del estudio. Los resultados deben presentarse de manera honesta, sin manipular la información, y reflejar fielmente las percepciones de los participantes.

### **7.9.6 Consideraciones culturales y sociales**

El estudio debe adaptarse a las características y valores culturales de las organizaciones y participantes. Es fundamental que se respeten las diferencias dentro de los equipos de trabajo, incluyendo las variaciones en la estructura organizacional y las prácticas de comunicación.

### **7.9.7 Beneficios para los participantes**

Los participantes deben recibir retroalimentación de los resultados del estudio, lo que puede contribuir a la mejora de la comunicación interna en sus organizaciones. Además, el estudio debe tener un impacto positivo, promoviendo el desarrollo de soluciones prácticas para mejorar la comunicación en el trabajo remoto.

## **8 Resultados y discusión**

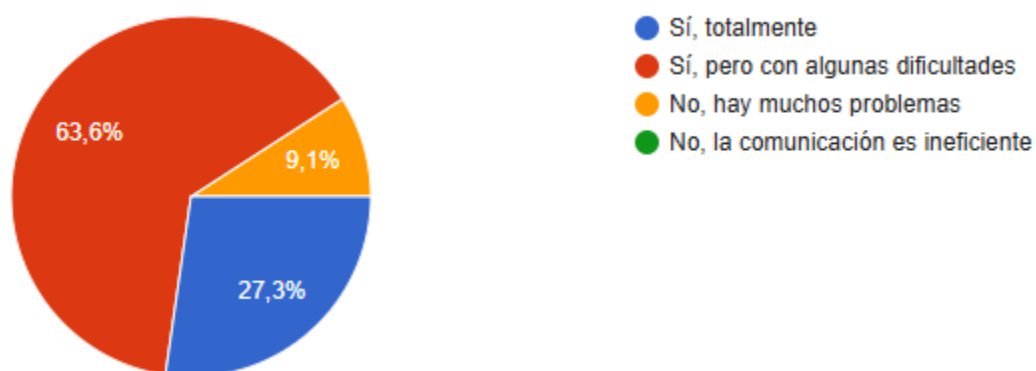
Teniendo en cuenta el diseño metodológico anterior y las técnicas e instrumentos utilizados, en el presente acápite se dará cuenta de los resultados obtenidos con la investigación y los elementos para la discusión que de estos emergen. En esta medida, se abordará en un primer momento las dinámicas de comunicación interna que tienen cada una de las empresas con las cuales se realizó el estudio, específicamente en la modalidad de trabajo remoto. En un segundo momento, se realizará un contraste de estas dinámicas de comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto de ambas corporaciones y finalmente se realizará un análisis comparativo de los procesos de comunicación interna en el trabajo remoto y la efectividad de las mismas en cada una de las organizaciones.

### **8.1 Dinámicas de comunicación interna de la modalidad de trabajo remoto en las organizaciones Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S**

Para cumplir con el objetivo específico de identificar las dinámicas de comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto en las organizaciones seleccionadas, se analizaron tanto entrevistas como encuestas aplicadas en Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S. A partir de esta recolección de datos fue posible observar cómo la comunicación interna se transforma cuando los equipos ya no comparten un espacio físico, sino que dependen de canales digitales para mantenerse conectados.

En esta medida, se encuentra como uno de los resultados principales que la dinámica de comunicación interna de Konecta S.A.S está atravesada por el uso de canales no oficiales como WhatsApp, lo cual, contribuye al desorden e interrupciones fuera del horario laboral, comprometiendo la productividad, tal como lo evidencia el gráfico 1, el cual da cuenta de si los canales de comunicación actuales permiten una coordinación efectiva con los equipos de producción y logística, evidenciándose que 63,6% de los colaboradores opina que esta coordinación se da, pero con algunas dificultades que comprometen los procesos de planeación de actividades y la ejecución oportuna de las mismas. Además, un 9,1% afirma que hay muchos problemas en dicha coordinación, lo que nos lleva a entender que es necesario establecer medidas correctivas frente a dichas situaciones para llevar a un mejor nivel la experiencia de productividad y autogestión de los colaboradores. En esta medida, las encuestas realizadas dan cuenta de la necesidad que tiene dicha compañía de contar con canales oficiales de comunicación, que permitan mediante su uso asertivo mejorar los procesos y procedimientos al interior de la empresa.

Gráfica 1. Canales de comunicación y coordinación efectiva con los equipos de producción y logística



Fuente: elaboración propia con base a la Encuesta de comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto (2025).

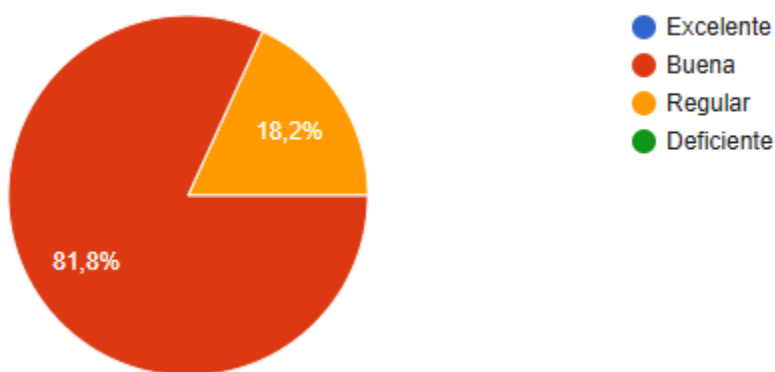
Lo anterior, implica que la entidad deba establecer ritmos de trabajo, entrega de proyectos y establecer límites de comunicación en la organización para avanzar realmente en la productividad de los procesos, puesto que como bien lo enuncia Castells “Los procesos de trabajo están subordinados a una lógica de optimización en red, en la que el tiempo y el espacio se reorganizan a partir de flujos de actividades más que de estructuras organizacionales estables” (Castells, 1996, p.264). Con esto se concluye que las transiciones laborales y adaptación de los públicos pueden tomar tiempo.

Por otro lado, en Konkretus se evidenció una dinámica comunicativa un poco más organizada, basada principalmente en el uso de Google Meet para reuniones generales y el seguimiento diario de metas. Estas acciones han permitido mantener una buena sincronía entre los equipos, lo cual fue valorado positivamente por los empleados. Sin embargo, la encuesta también mostró que la empresa no ha ofrecido suficiente capacitación en herramientas digitales, lo que representa una oportunidad de mejora importante. Aun así, los colaboradores reconocen que existe una buena disposición para comunicarse, lo que favorece el sentido de equipo a pesar de la distancia.

Lo anterior, se ve reflejado en los resultados de la encuesta aplicada a la empresa, en la cual y sobre la dinámica comunicativa se encuentra que el 81,8% de los encuestados califica la comunicación interna en modalidad de trabajo remoto como "buena", mientras que el 18,2% la considera "regular", lo que sugiere una valoración mayoritariamente positiva por parte de los colaboradores. Este dato indica que, a pesar de los desafíos que implica la virtualidad, las

estrategias comunicativas implementadas han logrado mantener un flujo adecuado de información. Sin embargo, el porcentaje que la califica como regular también señala que existen aspectos por mejorar, posiblemente relacionados con la claridad, oportunidad o accesibilidad de los mensajes, lo cual debe ser tomado en cuenta para fortalecer aún más la gestión comunicacional en contextos remotos.

Gráfica 2. Dinámica comunicacional Konkretus S.A.S

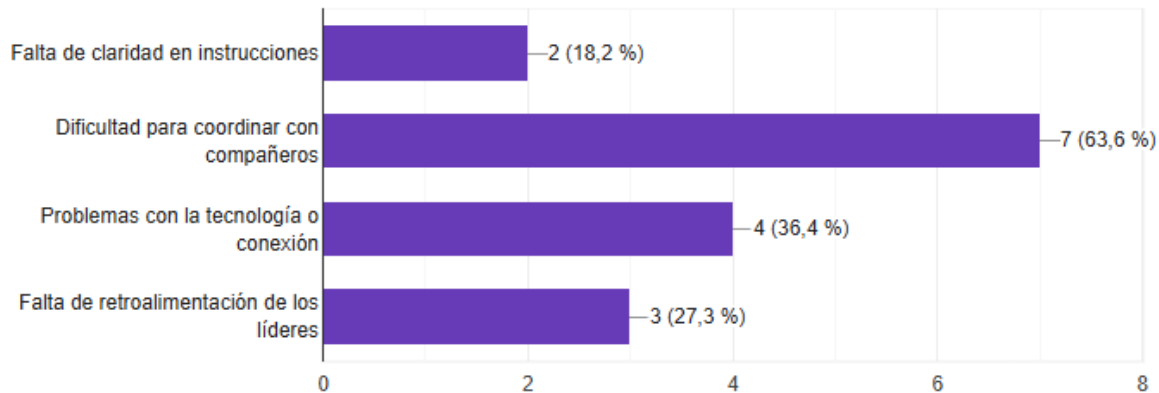


Fuente: elaboración propia con base a la Encuesta de comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto (2025).

Así mismo, los colaboradores de esta compañía resaltan que una de las principales dificultades en la dinámica comunicacional de la compañía está relacionada en un 63,6% en la dificultad para coordinar con compañeros de trabajo. Este resultado destaca la importancia de fortalecer los espacios colaborativos y mejorar las dinámicas de interacción entre los miembros del equipo, especialmente en contextos virtuales. Otros desafíos relevantes incluyen los problemas con la tecnología o la conexión (36,4%), la falta de retroalimentación de los líderes (27,3%) y, en menor medida, la falta de claridad en las instrucciones (18,2%). Estos datos evidencian que los retos no solo son técnicos, sino también organizativos y relacionales, lo que

subraya la necesidad de implementar estrategias integrales que aborden tanto la infraestructura digital como el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo, como se puede apreciar en la siguiente Gráfica.

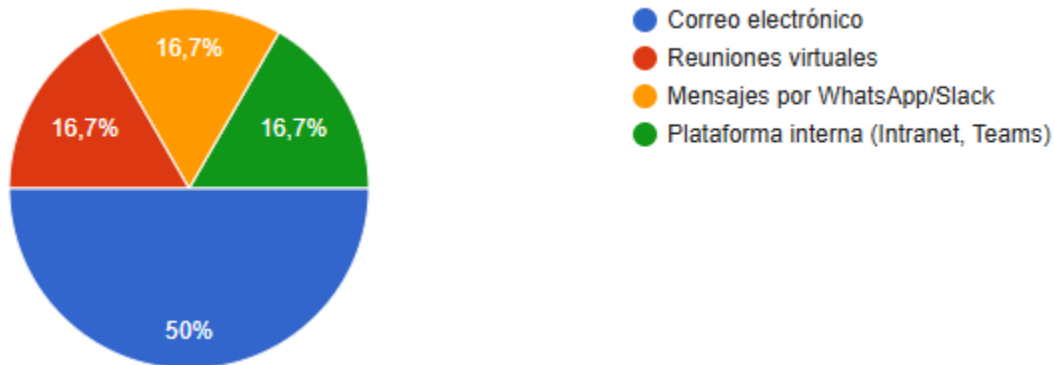
Gráfica 3. Principales desafíos en la comunicación interna del trabajo remoto en Konkretus S.A.S



Fuente: elaboración propia con base a la Encuesta de comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto (2025).

Finalmente, y teniendo presente que la empresa Konecta S.A.S es la que refiere mayores interferencias en el proceso de comunicación interna, los colaboradores enuncian que uno de los canales con mayor aceptación para la recepción de información es el correo electrónico, representado en un 50%, mientras que el resto se divide equitativamente entre reuniones virtuales, mensajes por WhatsApp/Slack y plataformas internas como Intranet o Teams (16,7% cada uno). Lo anterior da cuenta del alto valor que tiene el uso de los canales de comunicación institucional para los colaboradores y a su vez la necesidad de que la compañía los implemente como una estrategia que podría mejorar su dinámica comunicacional, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Medio de comunicación preferente para recibir información institucional



Fuente: elaboración propia con base a la Encuesta de comunicación interna en la modalidad de trabajo remoto (2025).

### 8.1.1 Discusión

Los resultados anteriores aportan elementos importantes para la discusión en torno a la comunicación en contextos corporativos atravesados por el trabajo remoto. En esta medida y al entender la comunicación organizacional como un sistema coordinado cuyo propósito está centrado en la armonización de los intereses de la institución con los de su público a fin de facilitar el logro de objetivos específicos (Trelles, 2001), resulta de gran importancia que la dinámica de comunicación de las empresas esté atravesada por el uso de canales institucionales que permitan a los colaboradores reconocer de manera clara las indicaciones que le son dadas y el tiempo que tienen para materializarla. Así mismo, la flexibilidad de la comunicación instantánea como las llamadas telefónicas o los mensajes en WhatsApp permiten agilidad en los procesos, no obstante, los colaboradores la encuentran apropiada como un medio para brindar claridades derivadas de indicaciones previas.

Lo anterior, permite resaltar el postulado de Castells (2000) quien plantea que la organización del trabajo, así como la estructura de la empresa, se caracteriza cada vez más con las redes, la flexibilidad y la coordinación remota, no obstante, como se destacó en apartados anteriores, esta flexibilidad no debe entenderse como una irrupción a los límites personales y de descanso a los que cada colaborador tiene derecho según la normatividad colombiana.

Bajo este contexto, el planteamiento de Cornelissen (2017) toma gran relevancia, puesto que permite reconocer que la comunicación interna es el sistema nervioso de toda organización en tanto que posibilita coordinar actividades, compartir conocimientos y construir una cultura compartida, a pesar de esto y como todo sistema nervioso, una saturación de información puede suponer una fractura en el sistema de comunicación y con ello un colapso al interior de la organización.

## **8.2 Contraste de las dinámicas de comunicación interna de la modalidad de trabajo remoto en las organizaciones Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S**

Para contrastar las dinámicas de comunicación interna en el trabajo remoto entre Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S, fue fundamental analizar las herramientas utilizadas, la percepción de los colaboradores, y los retos que cada organización enfrenta en sus procesos comunicativos. A partir de este análisis, se evidencian diferencias marcadas en la forma en que cada empresa gestiona la comunicación en entornos virtuales.

En Konecta, la dinámica está influenciada por la coexistencia de canales formales e informales. Aunque se cuenta con medios institucionales como el correo electrónico, los boletines internos y las reuniones semanales, también se ha vuelto común el uso de canales personales como WhatsApp y llamadas al celular. Esta práctica, lejos de fortalecer la comunicación, ha generado una saturación de mensajes, desorganización y desdibujamiento de

los límites entre lo laboral y lo personal, afectando la claridad de la información y el bienestar de los trabajadores. Además, las encuestas muestran que muchos colaboradores sienten que reciben demasiada información a la vez, sin filtros ni jerarquización, lo cual reduce la eficacia de los mensajes.

Por el contrario, en Konkretus, la dinámica es más estructurada. La comunicación interna se gestiona principalmente a través de reuniones virtuales en Google Meet y mediante el planteamiento diario de metas y objetivos, lo que permite mantener un orden y sentido de dirección más claros. Los empleados valoran positivamente estas prácticas y consideran que las decisiones se comunican de forma oportuna. Sin embargo, también se evidencian limitaciones, como la falta de capacitación digital y la desigualdad en el acceso a condiciones adecuadas para el trabajo remoto. A pesar de eso, la percepción general es que existe una buena disposición para el diálogo, la escucha y la coordinación entre equipos.

Desde una mirada más amplia, estas diferencias pueden entenderse también desde el enfoque de Manuel Castells, quien plantea que la Sociedad Red exige que las organizaciones no solo estén conectadas tecnológicamente, sino que aprendan a operar en red de manera coherente y colaborativa. Mientras Konecta parece estar aún en una etapa de transición, con una red comunicativa dispersa y poco gestionada, Konkretus ha logrado consolidar prácticas más coherentes con la lógica digital, aunque con aspectos por mejorar, especialmente en términos de formación y equidad tecnológica.

Este contraste demuestra que la comunicación interna en el trabajo remoto no depende únicamente de las herramientas que se usen, sino de cómo se integran esas herramientas a una estructura organizacional clara y a una cultura basada en la confianza, la coordinación y la

escucha activa. Cada organización enfrenta sus propios desafíos, pero lo que marca la diferencia es la forma en que se gestiona estratégicamente la comunicación para que realmente favorezca la productividad, el clima laboral y la cohesión del equipo.

La eficiencia de la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto presenta matices diferenciados entre las empresas analizadas. En el caso de Konecta, si bien se han implementado plataformas digitales para la revisión documental y se mantienen reuniones periódicas, la sobrecarga de mensajes y el uso poco regulado de múltiples canales de comunicación representan un obstáculo para la productividad. Esta saturación informativa, según los colaboradores, dificulta la gestión efectiva del tiempo y genera confusión respecto a las prioridades diarias. Aun así, es importante reconocer que no todos los empleados comparten esta percepción, lo cual evidencia la existencia de diferencias individuales en cuanto a la recepción y el manejo de la información, un fenómeno que coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2013), quienes afirman que la percepción de la comunicación está influenciada por factores personales, el entorno organizacional y el canal utilizado.

Por otro lado, en Konkretus se percibe una mayor eficiencia funcional en la comunicación interna, atribuida principalmente a una definición clara de metas y a la cercanía del liderazgo con los equipos. Esta combinación ha permitido que la información fluya de forma más directa y alineada con los objetivos operativos. No obstante, esta eficiencia no se basa en un sistema digital estructurado o automatizado, sino que depende en gran medida del compromiso individual y del seguimiento constante por parte de los líderes. Esta situación se alinea con lo expuesto por Chiavenato (2009), quien señala que, en ausencia de procesos formales, el liderazgo cercano y la supervisión directa pueden actuar como elementos compensatorios que mantienen la eficacia de la comunicación, aunque con un alto grado de esfuerzo humano.

En ambas empresas, se evidencian tanto fortalezas como limitaciones que afectan la eficiencia comunicacional. Las entrevistas realizadas refuerzan la idea de que los canales de comunicación deben estar no solo disponibles, sino también organizados, jerarquizados y adaptados a las necesidades del equipo. La falta de filtros o criterios para la distribución de la información genera ruido organizacional, lo que coincide con los hallazgos de Daft y Lengel (1986), quienes argumentan que la efectividad de un canal depende de su capacidad para reducir la ambigüedad y proporcionar claridad contextual.

En conclusión, mientras que Konkretus destaca por una comunicación más directa sustentada en el liderazgo, Konecta enfrenta el desafío de mejorar la organización y priorización de sus canales para evitar la sobrecarga informativa. Estos hallazgos sugieren que, más allá de la cantidad de herramientas digitales, la clave de la eficiencia radica en el diseño estratégico del flujo comunicacional y en la cultura organizacional que lo respalda.

En relación con el uso de herramientas digitales y la adaptación tecnológica, se evidencian diferencias significativas entre Konecta y Konkretus. En el caso de Konecta, la comunicación se sostiene principalmente a través de medios formales como el correo electrónico corporativo y la intranet. Sin embargo, los datos recopilados muestran una baja integración tecnológica y la ausencia de una estrategia definida para la adaptación de nuevas herramientas digitales. Esta falta de planificación ha derivado en dificultades para manejar la sobrecarga informativa, así como en una limitada capacitación para los colaboradores en el uso eficaz de dichas plataformas. Como lo indica la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), las organizaciones que no generan entornos propicios para la gestión del conocimiento mediante tecnologías adecuadas tienden a enfrentar obstáculos en sus procesos de innovación y adaptación digital.

Además, la encuesta aplicada refuerza esta percepción al mostrar una alta proporción de empleados que consideran importante recibir formación sobre nuevas plataformas digitales, lo que señala una necesidad urgente de transformación digital. La carencia de integración tecnológica también se traduce en una experiencia fragmentada para los usuarios, con múltiples canales activos pero sin un flujo de trabajo consolidado. Según McKinsey & Company (2020), la eficiencia digital no depende solamente de la adopción de herramientas, sino también de su articulación estratégica dentro de los procesos internos, algo que aún representa un reto para Konecta.

Por el contrario, Konkretus ha logrado establecer un canal de comunicación más definido mediante el uso constante de Google Meet. Los empleados valoran esta herramienta como eficaz y accesible, lo cual ha permitido mantener un flujo comunicativo más ágil, especialmente en reuniones y actualizaciones grupales. A pesar de ello, la encuesta revela que la capacitación sobre herramientas digitales también ha sido insuficiente en esta empresa, lo que podría limitar el aprovechamiento de sus funcionalidades más avanzadas a largo plazo. Esta situación se alinea con lo planteado por Davenport (2013), quien sostiene que el uso exitoso de tecnologías digitales no solo requiere acceso, sino también entrenamiento estructurado y cultura organizacional orientada al cambio.

En suma, ambos casos evidencian que la tecnología por sí sola no garantiza una adaptación efectiva; es necesario acompañarla de procesos formativos y estrategias claras. Mientras que Konkretus ha logrado avances puntuales en el uso de herramientas digitales, Konecta enfrenta mayores desafíos estructurales. La integración tecnológica debe ser pensada desde una perspectiva sistémica, considerando no solo la infraestructura, sino también las competencias digitales del talento humano y su apropiación de las herramientas disponibles.

### 8.2.1 Discusión

El contraste de las dinámicas de comunicación interna de ambas organizaciones permite evidenciar que, como lo ha planteado Castells (1996) la nueva lógica de la empresa se basa en la capacidad para procesar información y comunicarse mediante redes en tiempo real. En esta medida el uso de las diferentes herramientas digitales como una forma de adaptar los procesos comunicativos en contextos de trabajo remoto, constituyen una estrategia importante para integrar en la cultura de la organización valores como la adaptabilidad, proactividad y comunicación orientada a la colaboración.

Así mismo, los retos que presentan ambas compañías en su dinámica de comunicación interna, dan cuenta de la necesidad que tienen de diseñar estrategias de comunicación efectivas basadas en la estructura organizacional de cada empresa. Al respecto Pauletti (1995) clasifica las organizaciones según criterios como: tamaño, actividad económica, nivel de actuación (local, nacional, internacional) y el tipo de propiedad (pública, privada o mixta). Lo anterior permite dar lugar a la singularidad que tiene el proceso comunicativo en relación con los objetivos y valores que cada empresa persigue, así como a una concepción de la comunicación interna como un elemento estratégico indispensable para que todos los miembros de la organización puedan tener una visión compartida (Torres, 2012; Elías y Mascaray, 2003).

Finalmente, el estudio permite coincidir con Laffitte Santiesteban (2013) en lo relacionado con los flujos de comunicación al interior de las organizaciones, los cuales son ascendentes, horizontales y transversales dependiendo del objetivo comunicacional que se tiene, la estructura de la empresa y sus valores corporativos, por lo cual las redes de comunicación formales e informales son un aspecto vital en la dinámica de la comunicación en las

organizaciones, no obstante, deben ser implementados de manera estratégica para que esto no devenga en barreras en la dinámica de comunicación corporativa.

### **8.3 La comunicación interna en el trabajo remoto y la efectividad en las organizaciones: un análisis comparado**

Uno de los hallazgos más importantes del trabajo de grado fue comprender cómo la comunicación interna en el trabajo remoto se convierte en un factor decisivo para la productividad dentro de las organizaciones. A través del análisis de las experiencias de Konecta S.A.S y Konkretus S.A.S, quedó en evidencia que una buena o mala gestión de la comunicación impacta directamente en el cumplimiento de objetivos, la eficiencia de los equipos y el clima laboral.

En el caso de Konecta, se observó que la saturación de canales, la dispersión de información y el uso no regulado de medios personales han dificultado la organización del trabajo. Estas fallas en la comunicación interna generan confusión, falta de claridad en las tareas y posibles errores en la ejecución, afectando así los resultados. Además, los trabajadores expresaron que la ausencia de una retroalimentación constante y el exceso de mensajes reducen su capacidad para priorizar actividades y autogestionarse, lo cual repercute directamente en su desempeño diario.

Por otro lado, Konkretus ha logrado implementar algunas prácticas que favorecen la productividad, como el establecimiento de metas diarias y reuniones generales que permiten alinear a todos los equipos. Aunque existen dificultades tecnológicas y falta de capacitación digital, la organización ha buscado mantener una cultura de “libertad con responsabilidad” que impulsa la autonomía y compromiso de los empleados. En este contexto, la comunicación interna

cumple una función clave al mantener a los colaboradores informados, alineados y motivados, incluso en un entorno de trabajo a distancia.

Desde una perspectiva teórica, el análisis se sustenta en la idea planteada por Castells, quien advierte que en la Sociedad Red, la eficacia en la gestión de la información depende tanto de la infraestructura tecnológica como de la capacidad organizacional para generar sentido colectivo. En otras palabras, la productividad no se alcanza solo por estar conectados, sino por tener una comunicación que sea clara, coherente, humana y funcional. Esto implica que los mensajes deben ser bien estructurados, pertinentes y oportunamente distribuidos, respetando los tiempos, las emociones y la cultura de los equipos.

Así, se concluye que la comunicación interna es mucho más que un canal para transmitir instrucciones: es una herramienta estratégica que permite fortalecer el liderazgo, consolidar procesos, construir confianza y aumentar la eficiencia operativa. En entornos remotos, donde los equipos están físicamente dispersos, esta función se vuelve aún más esencial, ya que una comunicación bien gestionada puede marcar la diferencia entre una organización que logra adaptarse y crecer, y otra que pierde cohesión y rendimiento.

### **8.3.1 Discusión**

El análisis de las dinámicas comunicacionales y el contraste de éstas entre ambas corporaciones permiten evidenciar la importancia que tiene la comunicación interna en el trabajo remoto para lograr procesos y procedimientos más efectivos, el cual debe estar atravesado por la existencia de un campo de experiencia compartido entre el emisor y el receptor. En esta medida, la retroalimentación constante de información, ideas y respuestas permite que los mensajes

fluyan de manera bidireccional y la retroalimentación juega un rol central en el ajuste de significados (Barnlund, 2008; Schramm, 1954).

En esta medida, es preciso comprender que los modelos de comunicación en las organizaciones, como se evidencio en el estudio de caso, no son lineales e implican interacciones continuas entre múltiples actores dentro de un sistema complejo (McQuail & Windahl, 1993). Es pues la interacción continua, la que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, resolver malentendidos y reforzar la cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos.

Aunado a lo anterior, es importante tener presente que la asertividad comunicativa a nivel interno integra tanto el uso de tecnologías de la información (correo electrónico, videoconferencias y plataformas colaborativas, etc.), como la cultura organizacional, integrada por valores, creencias y normas compartidas, las cuales deben orientar el comportamiento al interior de la empresa y con ello los diferentes procesos comunicativos (Hinds y Bailey, 2003; Schein, 2010).

## **9 Consideraciones finales**

La investigación permitió evidenciar que el trabajo remoto ha transformado significativamente las dinámicas de comunicación interna en las organizaciones, generando tanto oportunidades como desafíos estructurales y culturales. A partir del análisis comparativo entre Konecta S.A.S. y Konkretus S.A.S., se concluye que el impacto del trabajo remoto no es homogéneo, sino que está profundamente influenciado por el tipo de organización, su cultura interna, el liderazgo y el nivel de adaptación tecnológica.

En Konecta S.A.S., si bien existen canales establecidos y una estructura comunicativa funcional, se identifican debilidades en la gestión de la sobrecarga informativa, el uso excesivo de canales informales y la limitada capacitación en herramientas digitales. Estas condiciones afectan directamente la productividad y la autogestión de los colaboradores. En cambio, en Konkretus S.A.S., la comunicación interna es percibida como más efectiva gracias a la claridad en las metas, el liderazgo cercano y el uso definido de plataformas como Google Meet. No obstante, esta efectividad depende más del esfuerzo humano que de sistemas automatizados o formalizados, lo cual limita su sostenibilidad.

Ambas organizaciones reconocen la importancia de fortalecer la comunicación interna como estrategia clave para el rendimiento y la cohesión de los equipos de trabajo en entornos híbridos o remotos. La investigación revela que no basta con contar con herramientas digitales: es imprescindible contar con una cultura organizacional que promueva la participación, la confianza y la capacitación continua.

En relación con el objetivo general del estudio, se concluye que la comunicación interna en el trabajo remoto es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, ya que incide directamente en la productividad, la moral y la efectividad de los procesos. Las dinámicas comunicativas deben ser estratégicamente diseñadas, integrando tecnología, liderazgo, cultura y estructuras claras de retroalimentación para responder a las exigencias del contexto digital actual.

El trabajo remoto ha transformado profundamente la comunicación interna en las organizaciones. La virtualidad ha modificado los canales, los ritmos y las relaciones entre los colaboradores, haciendo evidente la necesidad de contar con estructuras comunicativas claras, eficientes y adaptadas a los nuevos entornos laborales.

A lo largo del análisis se evidenció que la eficacia comunicacional varía según la empresa y su cultura organizacional. Mientras Konecta enfrenta dificultades como la saturación de canales y una escasa capacitación digital, Konkretus logra una comunicación más efectiva gracias a un liderazgo cercano, aunque carece de una infraestructura tecnológica completamente desarrollada.

La investigación demuestra que una comunicación interna bien gestionada es un factor determinante en el clima organizacional y el rendimiento del equipo. Impacta directamente en la productividad, la moral de los empleados y el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, la tecnología por sí sola no garantiza una buena comunicación; su efectividad depende de un uso estratégico, acompañado de formación continua, jerarquización de la información y liderazgo activo.

Además, se identificó que la cultura organizacional juega un papel crucial en la adaptación al trabajo remoto. Las empresas con una cultura flexible, abierta al cambio y con estructuras más horizontales tienden a responder mejor a los desafíos de la virtualidad. No obstante, tanto en Konecta como en Konkretus, los colaboradores manifestaron una necesidad común: mayor capacitación digital para aprovechar eficazmente las herramientas disponibles.

Finalmente, se reafirma que el liderazgo cumple un rol esencial en la efectividad de la comunicación interna. Un liderazgo cercano, que escuche, acompañe y dé seguimiento, fortalece significativamente los flujos comunicativos en contextos remotos o híbridos, consolidando así entornos laborales más eficientes, cohesionados y resilientes ante los cambios.

## **10 Referencias bibliográficas**

Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación* (p. 19). Dircom.

Ávila, M., & Sánchez, D. (2021). *Teletrabajo y trabajo remoto en Colombia: Avances, desafíos y propuestas para una regulación integral*. Fundación Friedrich Ebert Stiftung en Colombia (FESCOL).

Arzuaga-Williams, M., Pepe Arias, A. I., & Umpiérrez Echenique, A. (2021). Teletrabajo en pandemia: La crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. *Revista Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 5(1), 130–132.

Barnlund, D. C. (2008). A transactional model of communication. En C. D. Mortensen (Ed.), *Communication theory* (2ª ed., pp. 47–57). Transaction Publishers.

Castells, M. (1996). *La sociedad red*. Alianza Editorial.

Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Siglo XXI Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.  
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Cornelissen, J. (2017). *Comunicación corporativa: Una guía de teoría y práctica* (5ª ed.). Sabio Publicaciones.

Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 12(3), 346–371.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.

Del Pozo Lite, M. A. (2000). *Comunicación interna en la empresa*. ESIC Editorial.

Elías, C., & Mascaray, J. (2003). *Comunicación interna: Clave para una nueva cultura empresarial*. McGraw-Hill.

Esquivel, J. C., Campuzano, J. C., & Romero, A. (año). Estrategias de adopción de un modelo organizacional híbrido para alcanzar un trabajo decente aprovechando las TIC. *Revista Electrónica Tecnología, Educación y Sociedad*, (número), 6. <https://doi.org/xxxxxx> (completar datos)

Fraga, A. (2021). El impacto de la virtualidad en el clima organizacional. *Revista Tecnología, Educación y Sociedad*, 12(1), 24–37.

Gómez Nieto, A., & Benito Vielba, C. (2014). *Comunicación organizacional y entornos digitales*. Editorial UOC.

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio.

Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.

Laffitte Santiesteban, R. (2013). *La comunicación interna en las organizaciones contemporáneas*. Editorial Ciencias Sociales.

Lucas Marín, A. (2013). *Sociología de la comunicación*. Síntesis.

Martín Barbero, J. (1996). Heredando el futuro. Pensar la educación desde la comunicación. *Nómadas*, (5), 1–22.

McKinsey & Company. (2020). The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

McQuail, D., & Windahl, S. (1993). *Communication models for the study of mass communications* (2<sup>a</sup> ed.). Longman.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Sarker, S., Ahuja, M., Sahay, S., & Kirkeby, S. (2011). Organizational culture and the adoption of telecommuting: A longitudinal case study. *Information and Organization*, 21(2), 93–112.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.

Schramm, W. (1954). *The process and effects of mass communication*. University of Illinois Press.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Torres, L. (2012). *Comunicación interna para organizaciones modernas*. Alfaomega.

Trelles Rodríguez, G. (2001). *Comunicación organizacional: Fundamentos y estrategias*. Editorial Trillas.