

Gestión estratégica de la comunicación en el nuevo modelo organizacional híbrido

Strategic communication management in the new hybrid organizational model

Claudia Margarita Mejia-Mójica¹, Ana Gisella Pieschaco-Andrade²

¹ Comunicadora social y periodista. Doctora en Ciencias Empresariales Gerenciales. Docente Investigadora Grupo de investigación Comunicación y Sociedad. Escuela de Ciencias de la Comunicación Universidad Sergio Arboleda Santa Marta. Correo: claudiam.mejia@usa.edu.co – claudiammejiam@gmail.com Orcid: [0000-0002-3455-6416](https://orcid.org/0000-0002-3455-6416)

² Comunicadora Social y Periodista: Magíster en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos; Docente Coordinadora de Proyección Social del Programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Sergio Arboleda seccional Santa Marta. ana.pieschaco@usa.edu.co. Orcid <https://orcid.org/0000-0003-4847-1541>

Resumen

Tras el confinamiento a causa del covid-19, las empresas debieron adoptar nuevas prácticas y modelos organizacionales para adaptarse al cambio, pero sobre todo para sobrevivir y resistir los grandes desafíos comerciales y operacionales que esto conllevó. Es así como las organizaciones hicieron de las TICs una ventaja competitiva clave para obtener mayor productividad, eficiencia operacional, respuesta ágil y efectiva a sus mercados; así como una mayor flexibilidad, mejor ambiente y competencias laborales; mediante la implementación del modelo organizacional híbrido, en el cual la virtualidad y la presencialidad se aplican de acuerdo con las condiciones operacionales, administrativas y comerciales propias de cada contexto; encontrando grandes ventajas y beneficios tanto a nivel económico como operacional así como para el fortalecimiento de su imagen y reputación empresarial. En ese sentido, la comunicación juega un papel estratégico en la implementación exitosa del modelo híbrido; ya que se deben establecer nuevos protocolos de comunicación; así como de interacción, relacionamiento y participación tanto virtual como presencial mediante una comunicación efectiva asegurando un proceso de adaptación y transformación que impacte significativamente en el logro de los objetivos estratégicos, la sostenibilidad y competitividad organizacional. Esta investigación propone identificar las acciones estratégicas que desde múltiples contextos organizacionales se vienen implementando en torno al modelo híbrido, en los que la comunicación se constituye en un valor estratégico para facilitar la transformación, no solo de los procesos sino de la cultura organizacional, siendo una excelente oportunidad para la generación de conocimiento en este nuevo y complejo fenómeno organizacional.

Palabras clave: Gestión, Competencias, empresas, imagen, sostenibilidad.

Abstract

Following the lockdown due to COVID-19, companies had to adopt new practices and organizational models to adapt to change, but above all to survive and withstand the major

commercial and operational challenges that this entailed. This is how organizations made ICTs a key competitive advantage to achieve greater productivity, operational efficiency, agile and effective response to their markets, as well as greater flexibility, a better environment, and job skills through the implementation of the hybrid organizational model, in which virtuality and face-to-face interaction are applied according to the operational, administrative, and commercial conditions of each context, finding great advantages and benefits both economically and operationally, as well as for strengthening their image and business reputation. In this sense, communication plays a strategic role in the successful implementation of the hybrid model, as new communication protocols must be established, as well as protocols for interaction, relationship building, and participation, both virtually and in person, through effective communication, ensuring a process of adaptation and transformation that significantly impacts the achievement of strategic objectives, sustainability, and organizational competitiveness. This research proposes to identify the strategic actions that are being implemented in multiple organizational contexts around the hybrid model, in which communication is a strategic value for facilitating the transformation not only of processes but also of organizational culture, providing an excellent opportunity for the generation of knowledge in this new and complex organizational phenomenon.

Keywords: Management, Competencies, companies, image, sustainability.

Introducción

El modelo híbrido ha llegado para quedarse y está transformando el modo en que trabajamos y nos comunicamos, preparando a las organizaciones para prosperar en un mundo laboral en constante evolución. El confinamiento a causa de la pandemia por la covid-19 ha indicado quizá que es momento de cambiar estrategias, llegó la oportunidad de renovar políticas y filosofías que hacían a la empresa obsoleta, es hora de sumarse al mundo digital e innovar en los procesos de las empresas (Salazar y Avilés, 2020, pag.3).

Según el informe BID (2020), la pandemia produjo una caída crítica en la participación laboral como evidencia de la grave situación que atravesaban las organizaciones, donde se llegaron a perder más de 17 millones de empleos formales y se aumentó la informalidad hasta un 62% (Pág. 4). De acuerdo con el estudio del DANE (2021), en Colombia la pandemia ocasionó una de las peores crisis económicas de su historia generando un nivel de desempleo del 15,9% a nivel nacional, siendo el más alto en las últimas décadas; lo que evidencia la grave situación que enfrentaron las organizaciones de todo tipo ante lo que debieron adoptar medidas urgentes e innovadoras para lograr mantenerse tanto financieramente como en operación.

Bajo estas circunstancias, la innovación en todas las dimensiones organizacionales se hizo un factor clave para la sostenibilidad y la reinención como estrategia de adaptación y resiliencia frente a los cambios propiciados por la crisis mundial y los retos que ha traído consigo las nuevas tecnologías de información y comunicación y las plataformas virtuales de relacionamiento social. De acuerdo con el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2020):

Dentro de las medidas adoptadas por las empresas durante la pandemia, el 52,1% optó por implementar el trabajo virtualizado desde casa (teletrabajo) mientras que el 13,8% de las empresas no adoptó ninguna medida. Cabe mencionar que cada una de las medidas implementadas por las empresas se deben en gran medida a la capacidad financiera de estas. Esta adaptación dio origen a un nuevo modelo organizacional denominado “modelo mixto” o “modelo híbrido”, el cual consiste en una forma particular de gestión en la que los empleados y otros grupos de interés de las organizaciones operan de manera combinada entre la presencialidad y la virtualidad o remota; creando nuevas oportunidades comerciales, operacionales y laborales, pero también una nueva, una cultura organizacional virtualizada y una nueva manera de asumir la dinámica.

Un modelo híbrido es una estructura o sistema que combina tanto espacio físico como virtual, con el fin de aprovechar las fortalezas de cada uno de ellos y lograr un rendimiento óptimo en una determinada situación o problema, este sistema se puede caracterizar por la adaptabilidad, mejora en el rendimiento, reducción de riesgos, innovación, optimización de recursos, etc. Sin embargo, para implementar un modelo híbrido de manera efectiva, las empresas deben enfrentar una serie de desafíos. Uno de los principales retos es la gestión de la cultura organizacional, ya que puede resultar difícil integrar diferentes estilos de trabajo y valores organizacionales, los distintos actores, colaboradores, proveedores, tercerizados, entre otros que no están familiarizados con este nuevo modelo puede generar problemáticas, bloqueos, reprocesos, desgastes, conflictos y todo tipo de factores negativos que afecte la armonía, la imagen y la reputación organizacional. Es por ello por lo que se requiere una adecuada implementación de un modelo híbrido, en cuanto a la inversión en tecnología, familiarización y capacitación de los distintos actores en conocimiento tecnológico, para asegurar que todos los procesos se realicen de manera eficiente y segura.

Al combinar enfoques y recursos de manera sinérgica, el modelo híbrido puede mejorar el rendimiento, aumentar la adaptabilidad y fomentar la innovación en una amplia gama de aplicaciones. Su relevancia seguirá creciendo a medida que las demandas de la sociedad y la tecnología continúen evolucionando. Es innegable que, a partir de la situación planteada por la pandemia, muchos modelos de vida y de trabajo se modificaron, cambiando también modelos mentales y comportamentales en los seres humanos, quienes experimentaron un fuerte cambio en su cotidianidad, teniéndose que adaptar de manera casi forzosa a nuevos recursos, nuevos lenguajes y nuevas maneras de relacionarse con su entorno.

En ese sentido, se hizo incuestionable la importancia de la tecnología como mediadora de la comunicación e interacción social en múltiples ámbitos como fueron la educación, el trabajo, el consumo, las actividades sociales, asuntos públicos y demás ámbitos de la vida humana; es así como la comunicación mediada por la virtualidad dejó de ser una opción sofisticada utilizada por una élite de la población para convertirse en la única opción a la que hubo que adaptarse de manera rápida y total. Este contexto es lo que se ha denominado “la nueva normalidad”, en el cual los cambios que se están suscitando en múltiples ámbitos de la sociedad hacen necesario implementar ejercicios y experiencias para la generación de soluciones que aporten en la adaptación de la humanidad a nuevos modelos de vida, de trabajo y de interacción social.

Según Ayala (2008) la construcción del ciberespacio y de las redes de comunicación abarcarán próximamente la mayoría de las representaciones y mensajes de circulación del planeta, en este sentido se hace necesario que los procesos de comunicación se reconfiguren a partir de un uso efectivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta aproximación, supone entender que los elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje deben resignificarse de forma tal que puedan adaptarse a la comunicación mediada por las (TIC).

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

Palacios, Tarazona Forero (2012) en su artículo “Las organizaciones frente a las TICs conceptualización y características”, presentan una aproximación a las particularidades de la nueva tendencia mundial hacia las organizaciones virtuales, donde afirman que: En la actualidad existe la tendencia de las compañías a virtualizar parte de la empresa o de sus procesos, lo que da origen a una variedad de formas de interacción e intercambio de información y conocimientos entre ellas mismas y con otras empresas creando diversos tipos de redes interorganizacionales (pág. 221).

Este nuevo modelo organizacional va desde simplemente el uso de la virtualidad en los sistemas de información para responder a las exigencias del mercado de manera externa y de la operación interna, hasta la inmersión organizacional total en la virtualidad mediante plataformas tecnológicas que facilitan los procesos comunicacionales y transaccionales a través de redes interorganizacionales que fortalecen la interdependencia competitividad organizacional. Es decir, en un modelo organizacional en que la comunicación estará mediada en gran proporción por la virtualidad, se hace necesario que todos sus grupos de interés sepan cómo interactuar con la organización y qué pueden esperar dentro de esta nueva modalidad para que se sientan seguros, valorados e integrados.

Al respecto, Islas (2008) pronosticó: El desarrollo de las comunicaciones digitales móviles nos desplaza hacia un nuevo ambiente mediático: la “sociedad de la ubicuidad”. De acuerdo con NEIL POSTMAN, detrás de toda tecnología subyace una filosofía, y los principios comunicativos de la “sociedad de la ubicuidad”: comunicación para todos, en cualquier momento, en cualquier lugar, desplazan consigo la necesidad de producir los dispositivos de comunicaciones digitales móviles idóneos para responder a las exigencias del ambiente comunicativo que supone dicha sociedad (p. 29).

Si bien es cierto que este modelo venía implementándose en la última década en algunas organizaciones vanguardistas y visionarias, la crisis global causada por la pandemia cambio de manera radical los procesos operacionales tradicionales, así como los hábitos y comportamientos de interacción con los diversos actores; por lo que la gran mayoría de las

organizaciones debieron adaptarse rápidamente y de manera definitiva a esa nueva realidad virtual como único recurso para su sobrevivencia.

Al respecto Viña (2021) afirma que: En algunos países de la Unión Europea los modelos de trabajo híbridos no son novedosos. Sin embargo, toda la situación generada debido a la Pandemia del COVID-19 indujo a que muchas empresas tuviesen la obligación de adaptarse a las circunstancias sanitarias mediante la implementación de modelos híbridos. Así las cosas, muchas empresas han tenido que evolucionar a los modelos híbridos y de paso adaptarse a las necesidades y estilos de vidas de los nuevos colaboradores.

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

Viña (2021) señala que las ventajas que conlleva la implementación de los modelos híbridos de trabajo:

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

Es allí donde la comunicación irrumpe como el eje central de la estrategia organizacional y de liderazgo corporativo para lograr la adaptación al contexto virtualizado; requiriéndose grandes esfuerzos comunicacionales con mensajes motivacionales de resiliencia, capacidad de cambio y adaptación, compromiso, entusiasmo, cultura colaboración; como bien dice Manucci (2016): “El capital emocional es la base estructural de las experiencias de las personas. En el caso de las organizaciones, específicamente, capital emocional define la dinámica del desempeño en los grupos” (pag.2).

Por otra parte, se hizo necesario desarrollar estrategias de acompañamiento virtual para la formación de habilidades tecnológicas, redefinición procesos e interacciones, así como la construcción de nuevos comportamientos basado en valores como la autonomía, autorregulación, administración del tiempo. Lo anterior implica la construcción un discurso basado en la confianza, despejando las amenazas, precisando el sentido de los roles y las expectativas de desempeño, diseñando espacios de diálogo, participación y retroalimentación, fortaleciendo los mandos medios como articuladores de los lineamientos organizacionales, promoviendo la innovación y la creatividad colectiva y multidisciplinar bajo las nuevas circunstancias, la resiliencia para recuperar el entusiasmo y la motivación de superar los desafíos que trajo consigo esta crisis;

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

Ventajas y desventajas

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

Elaboración propia (2025)

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

Las interacciones en línea rompen las barreras del tiempo y el espacio. Sin embargo, hay que trabajar en el lenguaje digital para que no perjudique las relaciones interpersonales. A pesar de los desafíos que plantea, sus múltiples ventajas convierten la comunicación virtual en una herramienta de éxito. La mejor estrategia comunicacional en el modelo híbrido es el equilibrio. Una comunicación eficiente requiere del uso de múltiples acciones combinadas, que facilite la interacción de todos los actores comunicacionales, ya sea para toma de decisiones, resolución de problemas o atención de servicios a usuarios internos o externos, a fin alcanzar el objetivo estratégico. Por ello, se hace necesario observar las condiciones organizacionales para lograr un equilibrio entre los encuentros sincrónicos y asincrónicos, planificando los más apropiados según sean las condiciones situacionales.

Es indiscutible que la comunicación sincrónica juega un papel muy importante en la dinámica organizacional debido a su impacto, su capacidad de construir relaciones fuertes y confiables,

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

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

De acuerdo con la publicación Contract Workplaces (2022), estos son algunos ejemplos del modelo híbrido implementados en organizaciones reconocidas:

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

Materiales y Métodos

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

Señala Moreira (2002, p.3) que “la investigación cualitativa se trata de comprender la realidad desde la perspectiva de los sujetos; este deseo de comprensión se traduce en los objetivos de la investigación, que reflejan la intención de lograr un conocimiento integral de la situación”.

El instrumento cualitativo aplicado para la recolección de la data sobre el fenómeno de los modelos híbridos de las empresas de la ciudad de Santa Marta, Magdalenenses fue la entrevista semiestructurada del cual se realiza un estudio de tipo hermenéutico. Vélez y Galeano (2002, citado en Fuster, 2019) señalan que el análisis de tipo hermenéutico “es un enfoque que explicita el comportamiento, las formas verbales y no verbales de la conducta, la cultura, los sistemas de organizaciones y revela los significados que encierra, pero conservando la singularidad”.

Unidades muestrales de la investigación

Las unidades muestrales de la presente investigación están conformadas por: 12 representantes de organizaciones de la ciudad de Santa Marta en el sector comercial,

agroindustrial, portuario, de servicios, académico y público; ya sea como ejecutivos o funcionarios del área de comunicaciones o administrativa con un tiempo de antigüedad de menos de 5 años hasta más de 10 años, en sus respectivas organizaciones, las cuales cuentan con un promedio de 50 hasta más de 100 empleados. Esta muestra fue seleccionada no probabilística por conveniencia.

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

Resultados

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

Virtualización de Procesos y funciones en las organizaciones

Con relación a la virtualización de los procesos propios de las organizaciones entrevistadas existe un patrón común y es que se han trasladado procesos o transacciones que anteriormente solo se llevaban a cabo físicamente a un medio virtual, así, optimizando la gestión del tiempo y brindando herramientas hoy indispensables tanto para los trabajadores como para los clientes ya sean del sector servicios, comercio e incluso público. Las personas entrevistadas manifestaron que luego de la pandemia la virtualización se está haciéndose presente cada vez más en muchos de sus procesos organizacionales, puesto que quedó evidenciado sus beneficios y ventajas frente a la operación, al servicio al cliente y la rentabilidad financiera.

Entre las que más se destacan están:

- Ventas virtuales, esta permite a los clientes realizar compras y transacciones de manera virtual, lo que amplía el alcance y simplifica el proceso de compra.
- Catálogos digitales de productos, estos facilitan a los clientes la exploración y selección de productos desde la comodidad de sus dispositivos, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente, reuniones virtuales esta opción mejorar la comunicación interna y externa.
- Reuniones ejecutivas híbridas mediante plataformas de videoconferencia ha permitido una colaboración efectiva, incluso cuando los participantes se encuentran en ubicaciones diversas, por otro lado, están las capacitaciones, en esta se puede ofrecer capacitaciones en línea para los empleados y clientes, lo que ha resultado en un acceso más fácil y eficiente al aprendizaje y desarrollo profesional.
- Atención virtual a los clientes, lo que permite el ahorro de tiempo y clientes satisfechos, estas dos van del mano visto que, la virtualización de varios procesos ha permitido optimizar flujos de trabajo.

- Trabajo remoto lo que se traduce en un ahorro significativo de tiempo para la organización y una mayor satisfacción por parte de los clientes, quienes disfrutan de una experiencia más ágil y conveniente.
- Transacciones con el sector público, entre ellos pagos de impuestos, certificaciones y otro tipo de obligaciones con los entes gubernamentales, este sistema se ha implementado en línea para simplificar y agilizar el proceso tanto para la organización como para las autoridades fiscales.

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

Móviles para la virtualización de procesos en las organizaciones

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

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

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

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

Optimizar la gestión del tiempo: hoy en día las herramientas tecnológicas fungen como un recurso accesible y extremadamente útil para la optimización de tiempos de trabajo, en las operaciones e inclusive en la vida personal de los miembros de las organizaciones, lo que

brinda alternativas y flexibilidad al trabajador impactando incluso en términos disminuyendo los costos fijos.

Beneficios de los Modelos Híbridos en la gestión y la imagen de la organización

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

- Es una estrategia efectiva para operar en un entorno empresarial dinámico.
- Promueve la sinergia para aprovechar lo mejor de ambos mundos: la interacción humana en persona y la eficiencia de las herramientas virtuales.
- Mejor relacionamiento con clientes puesto que se brinda una mayor flexibilidad ya que pueden elegir el método que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias, lo que mejora su satisfacción y experiencia
- Comunicación más fluida y asertiva puesto que se utiliza herramientas modernas que permiten llegar a los clientes y colaboradores de manera rápida y precisa, garantizando una comunicación más clara y directa.
- Rapidez, facilidad y mayor alcance, esta combinación de procesos proporciona rapidez, facilidad en la ejecución de tareas, por ejemplo, realizar reuniones virtuales de manera instantánea, lo que ahorra tiempo y recursos, la virtualización amplía el alcance.
- Fortalecimiento de la imagen ya que se puede llegar a una audiencia más amplia y diversa, lo que aumenta las oportunidades de crecimiento y colaboración a nivel local e internacional.

Efectos de la virtualización en el clima y bienestar organizacional

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

- Estrés laboral, en algunos casos se podría causar aumento en el nivel de estrés por excesivo uso del modelo virtual, lo que puede resultar en ansiedad para los empleados debido al flujo constante de mensajes, correos electrónicos y notificaciones. Esto puede afectar negativamente el bienestar de los empleados, ya que sienten la presión de estar siempre disponibles y responder rápidamente. Los protocolos de comunicación en la virtualidad son indispensables en este contexto, establecer pautas claras sobre cuándo y cómo comunicarse, así como los límites de disponibilidad, puede ayudar a reducir el estrés y promover un clima organizacional más saludable.
- Comunicación interna, la cual, desempeña un papel crucial en el bienestar organizacional. La falta de comunicación efectiva en un entorno virtual puede llevar a la desconexión entre los miembros del equipo y afectar negativamente la moral y la cohesión del grupo. Es fundamental mantener una comunicación constante y transparente para contrarrestar este efecto.
- Fallas de conectividad o acceso a herramientas de comunicación adecuadas puede generar frustración y disminuir el bienestar de los empleados, garantizar que todos tengan

acceso a las herramientas y recursos necesarios para la comunicación virtual es esencial para mantener un clima organizacional positivo.

Discusión

Estrategias de comunicación implementadas para adoptar el modelo híbrido

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

- Políticas y protocolos: para el correcto funcionamiento del modelo híbrido los entrevistados manifiestan la importancia de protocolos claros, esto incluye la definición de horarios de disponibilidad, la etiqueta en la comunicación virtual y la claridad en las expectativas de respuesta.
- Aprendizaje y gestión del conocimiento: los entrevistados afirman que es necesario implementar estrategias de aprendizaje y desarrollo de habilidades técnicas y digitales, así como en comunicación y relacionamiento virtual. Por ello, es importante que los empleados estén familiarizados con las herramientas de comunicación virtual, se debe proporcionar capacitación en plataformas específicas, esto permite que los empleados puedan utilizar eficazmente estas herramientas para reuniones, colaboración y comunicación en general.
- Motivación y desafío: la estrategia de comunicación motivacional ayuda a mantener la moral alta durante la transición a la virtualización, estos mensajes pueden ser enviados regularmente a través de plataformas de comunicación para inspirar a los empleados y fomentar un sentido de unidad y propósito.
- Condiciones tecnológicas amigables: es importantes generar estrategias amigables a manera de tutoriales, instructivos y manuales que faciliten el tránsito hacia los procesos virtualizados y mediados por tecnologías que podrían parecer complejas y difíciles de manejar. Esto garantiza que todos los usuarios tengan un adecuado acceso a las condiciones tecnológicas para la comunicación virtual, esto incluye proporcionar hardware y software necesarios, así como acceso confiable a Internet para evitar interrupciones en la comunicación.

Gestión de las relaciones internas y externas en los procesos virtualizados

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

física, es por ello que se hace indispensable generar confianza y transparencia en los procesos comunicacionales.

- Canales de comunicación adecuados: los entrevistados consideran importante determinar y clasificar los canales de comunicación de acuerdo con la estrategia definida, los objetivos organizacionales, los actores comunicacionales y los contenidos, como por ejemplo, el correo electrónico que sigue siendo una herramienta vital para la comunicación institucional y direccional, por ello es fundamental establecer un protocolo claro para el uso del correo electrónico institucional, incluyendo etiqueta, tiempos de respuesta, y seguridad para garantizar una comunicación eficaz y oportuna.
- Plataformas de conversación: utilizadas más para comunicaciones informales y breves, aunque pueden tener contenidos instruccionales, tareas, indicaciones que ser divulgan de manera masiva; así como los teléfonos corporativos que permiten una comunicación más directa y rápida cuando es necesario, especialmente en situaciones que requieren una respuesta inmediata.
- Reuniones y otro tipo de espacios presenciales: promueven un ambiente cercano y de alto impacto entre los diversos actores internos y externos de la organización, promoviendo el diálogo, la conversación y la retroalimentación para aclarar dudas, estimular la producción de ideas y propuestas; esto se logra a través de canales de comunicación abiertos y políticas que fomenten la retroalimentación y el diálogo.
- comunicación cuidadosa y auténtica en línea. Procesos más impactados por el modelo híbrido Gracias a la tecnología y la implementación de la virtualidad como modelo híbrido ha impactado de manera positiva en muchos aspectos de las organizaciones
- Servicio al cliente: Los entrevistados enfatizan entre los principales beneficiados han sido los clientes y usuarios, quienes se sienten satisfechos al tener a la mano nuevos y variados canales de comunicación y opciones de servicio en línea más accesibles y de bajo costo. Los clientes pueden interactuar con la organización de manera más directa y permanente, lo que se traduce en una experiencia más positiva y en una mayor satisfacción.
- Clima organizacional: La implementación de la virtualidad puede influir en el clima organizacional al ofrecer a los empleados la flexibilidad para trabajar desde diferentes ubicaciones, tener mayor autonomía y manejo del tiempo. Esto puede mejorar la satisfacción laboral al permitir un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que a su vez puede aumentar la moral y la productividad.
- Resolución de problemas: La virtualidad permite una resolución más ágil de problemas y consultas, ya que los empleados pueden acceder a la información y los recursos necesarios de manera remota, esto conduce a una respuesta más rápida a las necesidades de los clientes y una mayor eficiencia en la resolución de problemas.

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

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

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

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

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

- **Viralización de la imagen:** la virtualidad ha impactado de formas significativa a las organizaciones viralizando su imagen, reputación y confianza. Las redes sociales principalmente han impactado de manera significativa en la imagen de las organizaciones. El uso efectivo de estas redes y en otras plataformas virtuales puede contribuir de manera importante en una reputación positiva.
- **La interacción constante y el compromiso en línea** pueden crear confianza y lealtad entre los grupos de interés, aunque puede sonar como una ventaja significativa se debe tener en cuenta que cualquier mensaje deja huella y fortalece la marca, es importante destacar que la virtualidad también puede tener un impacto negativo si se gestionan mal los mensajes.
- **Mensajes de alto impacto:** un mensaje incorrecto o inapropiado puede dañar la reputación y la confianza de la organización. Por lo tanto, es esencial mantener una Evolución del modelo híbrido en el futuro de su organización

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

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

- Talento humano híbrido: se prevé que la virtualidad conduzca a una mayor contratación de personal remoto. Esto puede brindar a la organización acceso a una amplia gama de talentos de todo el mundo y permitir una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos.
- Reducción de espacios físicos: la virtualidad puede contribuir a una mejora en la economía de la organización al reducir costos relacionados con la infraestructura física, como oficinas y equipos. La virtualidad puede permitir una operación más eficiente y rentable.
- Inteligencia artificial: con el avance constante de la tecnología, se espera que la organización aproveche cada vez más las herramientas tecnológicas para optimizar sus operaciones, esto incluye la implementación de soluciones de inteligencia artificial, automatización de procesos y análisis de datos.

Conclusiones

La implementación del modelo híbrido ha tenido un impacto considerable en las organizaciones, tanto interna como externamente. A través de las estrategias de comunicación establecidas, se ha logrado la transición hacia un lugar de trabajo más eficiente y flexible, minimizando la resistencia al cambio y optimizando los recursos disponibles. La comunicación efectiva ha surgido como una piedra angular de este proceso, reforzando la necesidad de una documentación estructurada, la capacitación continua en herramientas tecnológicas y estrategias motivadoras que sostengan el compromiso de los empleados.

La gestión efectiva de las relaciones internas y externas ha sido igualmente importante para la exitosa integración del modelo híbrido. El uso de correos electrónicos, videoconferencias e incluso reuniones cara a cara ha permitido la formulación de canales esenciales para la agilización de procesos virtualizados. Este modelo ha fomentado un contacto cercano entre equipos, lo que permite que la confianza y la transparencia florezcan dentro y fuera de los límites organizacionales.

El impacto positivo de la virtualidad se observa en el servicio al cliente, el clima organizacional, el abordaje de problemas, así como en la reducción de costos operacionales. La satisfacción y la productividad laboral mejoraron con la virtualidad, dado que el modelo híbrido otorga mayor autonomía y flexibilidad a los empleados. El acceso remoto a información crítica ha optimizado la resolución de problemas y mejorado la atención al cliente, lo que fortalece la imagen institucional de la organización.

Con respecto a la comunicación, las herramientas digitales como las plataformas de videoconferencia, corporativos y redes sociales han facilitado la comunicación. Las organizaciones han implementado tecnología avanzada para optimizar la colaboración y la interacción con clientes y socios, así como la visibilidad de la marca, lo que contribuye a construir una buena reputación en el entorno digital.

Por último, las perspectivas del modelo híbrido parecen prometedoras, con expectativas de una mayor integración del personal remoto, una disminución del espacio físico y el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Este enfoque permitirá a las organizaciones agilizar aún más sus procesos, mejorar su competitividad y continuar ajustándose a la dinámica cambiante de los ecosistemas organizacionales.

Conflictos de Intereses

Las autoras manifiestan no presentar conflicto de intereses

Referencias

- Ayala, T. (2008). “Noticias, blogs y foros en Google: las nuevas comunidades y el análisis de discursos”. Em torno à integraçao: estudos transdisciplinares: Ensayos. Instituto de Letras, Universidade de Brasília.
- BID – Banco Internacional de Desarrollo (2021) BID: Artículo Crisis laboral del COVID-19 impactó más a los desfavorecidos. Encontrado en: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-crisis-laboral-del-covid-19-impacto-mas-los-desfavorecidos>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2020). Artículo Implementa soluciones de teletrabajo y colaboración. Encontrado en: <https://www.ccb.org.co/empresarial/apoyo-sostenibilidad-empresarial/innovacion-y-soluciones-tecnologicas/implementa-soluciones-de-teletrabajo-y-colaboracion>
- Contract Workplaces (2022). Especialistas internacionales analizaron el futuro del trabajo en Worktech LATAM 2022 <https://contractworkplaces.com/web/worktech-latam-2022-contract-workplaces/>
- Departamento Nacional de Estadísticas DANE – (2021) Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2020. Encontrado en [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2020/Boletin_Tecnico_ECV_2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2020/Boletin_Tecnico_ECV_2020.pdf)
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Representaciones, 7(1), Propósitos 201-229. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Islas-Carmona, Jose Octavio El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad Palabra Clave, vol. 11, núm. 1, junio, 2008, pp. 29-39 Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64911103>
- Manucci, M. (2016). Competitividad emocional. Buenos Aires. Ediciones B.
- Moreira, M.A. (2002). Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Salazar, K., & Avilés, M. (2020). La comunicación interna en tiempos del coronavirus. Universidad Dr. José Matías Delgado: <https://www.ujmd.edu.sv/la-comunicacion-interna-en-tiempos-del-coronavirus/>
- Contract Workplaces (S,F) La comunicación híbrida, Revista Contract Workplaces encontrado en <https://contractworkplaces.com/site/revista/105-septiembre-2022/la->

comunicacion-hibrida/

- Palacios, J., Tarazona-Bermudez, G. M. y Forero, D., “Las organizaciones frente a las TIC : conceptualización y características The Front of Organizational ICT: Concept and Features,” Rev. Vinculos, vol. 9, n.º 2, pp. 221-232, 2012
- Vélez, O. y Galeano, E. (2002). Investigación cualitativa. Estado del arte. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Viña, J. G. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. Revista Internacional Y Comparada De Relaciones Laborales Y Derecho Del Empleo, 9(1), 449–473. http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960