

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TORNO AL TELETRABAJO



## RESUMEN

En este artículo se reflexiona en torno a la comunicación, la cultura y el liderazgo para el teletrabajo. Esta forma laboral apunta a la flexibilización organizacional, aporta al desarrollo personal, familiar y profesional de los colaboradores e impacta positivamente en el medio ambiente y la movilidad en las ciudades.

El texto surge a partir del desarrollo del proyecto de investigación: “Propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las Pymes del sector servicios en Antioquia, hacia la consolidación de experiencias de teletrabajo socialmente responsables”, del grupo de investigación Gestión de la Comunicación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

**Palabras clave:** comunicación interna; teletrabajo; responsabilidad social empresarial.

**Recibido.** Julio 29, 2017    **Aceptado.** Septiembre 05, 2017

*\*Docente de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín, doctoranda en Ciencias Sociales de la misma universidad, Magíster en Comunicación Social de la Universidad Católica de Chile, Comunicadora Social- Periodista de la Universidad de Antioquia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0286-8914> E-mail: [doris.munoz@upb.edu.co](mailto:doris.munoz@upb.edu.co)*

*\*\*Directora de la Facultad de Comunicación Social- Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín, Magíster en Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra, Comunicadora Social de la Universidad Católica Andrés Bello. E-mail: [maria.pabon@upb.edu.co](mailto:maria.pabon@upb.edu.co)*

*\*\*\*Estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín, Comunicadora Social – Periodista de la Universidad de Antioquia. E-mail: [betsy.valencia@gmail.com](mailto:betsy.valencia@gmail.com)*

# ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AROUND THE TELEWORK

## Summary

Communication, culture and leadership for teleworking is reflected in this article. This way of work aims at organizational flexibility, it contributes to the personal, family and professional development of employees and it has a positive impact on the environment and mobility in cities.

The text develops from the research project: "Proposal for the strengthening of the organizational culture of SMEs in the service sector in Antioquia, towards the consolidation of socially responsible Teleworking experiences" of the research group Communication Management of the Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

**Keywords:** internal communication; teleworking; corporate social responsibility.

**Received.** July 29, 2017

**Accepted.** September 05, 2017

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL AO REDOR DO TELETRABALHO

## Resumo

Neste artigo refletimos sobre a comunicação, a cultura e a liderança para o teletrabalho. Esta modalidade de trabalho visa a flexibilidade organizacional, contribui para o desenvolvimento pessoal, familiar e profissional dos empregados e afeta positivamente o meio ambiente e a mobilidade nas cidades.

O texto surge do desenvolvimento do projeto de pesquisa: "Proposta para o fortalecimento da cultura organizacional das PMEs no setor de serviços em Antioquia, para a consolidação de experiências de Teletrabalho socialmente responsáveis", do grupo de pesquisa Gestão de Comunicação da Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

Palavras chave: comunicação interna; teletrabalho; responsabilidade social das empresas.

**Recebido.** Julho 29, 2017

**Aceito.** Setembro 05, 2017

## INTRODUCCIÓN

Colombia cuenta con cerca de noventa y cinco mil teletrabajadores; para finales del año 2018, se espera una media cercana a los ciento veinticinco mil. De acuerdo con los datos del Programa de Teletrabajo del Gobierno Nacional (2016), esta modalidad laboral es una oportunidad para que la empresa incursione en nuevos escenarios que le permitan reducir costos y aportar al desarrollo social del país. Pérez (2012) hace referencia al nuevo concepto de empresa flexible, en búsqueda de la excelencia y con capacidad estratégica. Frente a este tema, el Libro Blanco del Teletrabajo (s.f.) representa un esfuerzo importante para guiar a las organizaciones en su implementación, concentrándose principalmente en recomendaciones jurídicas y procedimentales que ayudan a que el empleador reconozca sus implicaciones y pueda generar un proyecto en este sentido.

Sin embargo, en la puesta en marcha de esta modalidad laboral, empresarios y trabajadores se enfrentan a aspectos claves como la **gestión del cambio** (Zuluaga, Londoño & Vera, 2014; Peña, Soria & Velásquez, 2012), la **cultura organizacional** (Garay, 2015; Coelho, 2015; De Vega, Lozano & Rizzo, 2016; Rodríguez, Mapén & Rosas, 2013) y en general aquellos que tienen que ver con las **relaciones humanas** en la empresa (Rubбини, 2013; Benjumea-Arias, Villa-Enciso & Valencia-Arias, 2016), entre colegas, líderes y equipos de trabajo (Barbosa, 2013) y la **comunicación**.

El director de proyectos de Great Place to Work en Colombia, Oscar Jiménez [1], considera que existen tres retos fundamentales para que exista una verdadera apropiación del teletrabajo en el país: pasar de una **cultura del trabajo presencial al virtual**, lo que supone la tele-disponibilidad; la **confianza**, elemento básico de la cultura de esta modalidad de empleo; y la generación de **nuevas competencias de liderazgo**.

Para Viviana Díaz, presidenta del grupo de teletrabajo para América Latina y el Caribe del ELAC [2], para obtener una apertura comunicativa permanente con el teletrabajador, la comunicación interna es fundamental. Jiménez [1], en entrevista con las autoras, señala que la comunicación medida por las herramientas digitales, es clave en esta forma

de ocupación. Se podría pensar, que un modelo bidireccional simétrico de comunicación interna, con base en una comunicación digital abierta sería propicio para motivar la participación del teletrabajador y general el factor de compromiso o *engagement*, que se requiere en esta forma de empleo.

En este artículo se realiza una reflexión en torno a las categorías de comunicación organizacional y teletrabajo. Se considera que a través de esta modalidad laboral es posible generar valor compartido (Moreno, 2015), para organizaciones, trabajadores y la sociedad, al impactar positivamente en términos medio ambientales, económicos y sociales.

El artículo surge a partir del desarrollo del proyecto de investigación: “Propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional de las Pymes del sector servicios en Antioquia, hacia la consolidación de experiencias de Teletrabajo socialmente responsables”, del grupo de investigación Gestión de la Comunicación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

### 1. La importancia de la comunicación interna para el teletrabajo

La comunicación interna permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que hace fundamental su incorporación a los procesos de teletrabajo para una óptima comprensión y compromiso con las implicaciones que conlleva esta modalidad laboral. Pizzolante (2006) afirma que “un ambiente interno, bien comunicado, potencia los planes de capacitación, la evaluación y el pensamiento del equipo” (p. 217), y fomenta la identificación con la organización.

Al respecto, Álvarez-Nobell y Lesta (2011) refieren la comunicación interna como el “elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización” (p. 12). Por ello, es considerado como el pilar sobre el cual se soportan las funciones de coordinación de tareas, esfuerzos y recursos, a su vez, permite transmitir los valores compartidos y los demás elementos de la identidad corporativa. Preciado (2007) hace referencia a la comunicación interna como una “fuente de satisfacción y motivación, a la vez que un factor clave para conseguir el

compromiso de los públicos internos con la estrategia general de la empresa” (p.77); para (Valle, 2005:97), la comunicación permite el desarrollo organizacional, es la red mediante la cual se integran y coordinan el sistema social, administrativo y tecnológico.

Comunicar eficientemente en el interior de la organización conlleva gran responsabilidad debido a que los empleados más informados generan vínculos afectivos con la empresa y esto promueve una mayor eficacia en su desempeño, lo que desemboca en mejores resultados para la organización. Cowan (2014) propone la caja de diálogo’ (p. 3) , *dialogue box*, como una ayuda para que la empresa genere una comunidad que comparta comunicación honesta (Gisbert & García, 2014), que permita direccionar cambios internos y externos. Así, la comunicación abierta se considera entonces como una herramienta que promueve escenarios positivos para la organización en momentos de cambio, ayudando a contrarrestar las diversas modalidades de resistencia en etapas de transformación organizacional (García Rubiano, Arias y Gómez, 2013) y promoviendo un mayor compromiso de los colaboradores.

Segura [3], académica en comunicación digital y experta en el tema, sostiene que los problemas de comunicación son un factor de ruptura para los proyectos de teletrabajo. Así, la organización que no gestiona oportunamente una comunicación alrededor del cambio que implica esta modalidad laboral, se enfrenta a consecuencias como la falta de motivación de los colaboradores, el miedo a la exclusión, la sensación de soledad y la ansiedad por ser despedido.

El teletrabajo sugiere a la organización acciones de cambio relevantes en tanto exige la concreción de conceptos y la apropiación de nuevas rutinas que finalmente derivarán en una cultura ideal de esta modalidad laboral. La comunicación permanente, abierta y asertiva es la herramienta principal para que todos los miembros del sistema organizacional comprendan y apropien las transformaciones que deben darse.

El coordinador de proyectos de Great Place to Work [1] considera que el teletrabajo debe implementarse a partir de un espacio de camaradería y co-creación entre líderes y colaboradores en el que se defina y transforme la cultura de la empresa. Así mismo, asegura que en materia de relacionamiento los retos son

inmensos, toda vez que la organización tiene la obligación de ser clara frente a las expectativas que tiene del teletrabajador y comunicar oportunamente los lineamientos generales para ayudar a que este fortalezca su capacidad de autogestión. Pérez (2014) refiere cuatro retos con base en las comunicaciones en las Pymes españolas: actitud, método, recursos y recepción de los empleados.

- **Dialogo y participación**

En perspectiva de los objetivos que persigue la organización al aplicar el teletrabajo, la comunicación entre líderes y colaboradores es una herramienta de gran valor que promueve el diálogo participativo. De acuerdo con este planteamiento, Cowan (2014), indica que la comunicación debe proyectarse para las necesidades del siglo XXI y promover espacios vitales de conversación a través de diversos canales. Identifica características de la comunicación, que vinculan de manera predominante a Internet y los cambios que este ha generado: **interconectividad, velocidad, globalización y la comunicación basada en la experiencia.**

Dichos aspectos deben ser reconocidos para generar lugares de interacción e integración de colaboradores y líderes, teniendo en cuenta que pese a que la fuerza laboral actual se involucra fácilmente con las herramientas digitales de comunicación, no pueden olvidarse otros canales y espacios tradicionales que aportan al desarrollo empresarial y que promueven un relacionamiento más simétrico entre los miembros de la organización (Grunig, Grunig & Aparecida-Ferrari, 2015) y al contacto con aquellos colaboradores que no tienen una relación óptima con las TIC (CEPAL, 2014), ya sean analfabetas tecnológicos o escépticos digitales.

Sánchez Ceballos y Puerta Gil (2012) definen el teletrabajo desde la perspectiva de las **interacciones entendida como una dinámica sincrónica y asincrónica** que tiene relación bajo un motivo claro y definido. De esta relación se esperan resultados puntuales que son pactados previamente por las partes. Esta modalidad laboral se define principalmente por un cambio estructural en la interacción de las personas en relación con su presencia en la organización. Implica en sí mismo una manera

diferente de relaciones comunicativas en torno a la productividad, relaciones interpersonales y el diálogo entre líderes y colaboradores. Al respecto, Arribas Urrutia (2000) plantea la necesidad de que la comunicación interna se incremente para minimizar los canales informales y establecer un vínculo mayor del teletrabajador con la organización, para que este “se sienta partícipe e integrado a la cultura corporativa”. Para De Castro (2014) se hace necesario la fluidez en las relaciones de comunicación en todos los niveles de la organización, jefes y subordinados y directivos.

- **Nuevos liderazgos**

El teletrabajo exige la generación de nuevos liderazgos en los que la comunicación es un factor fundamental. Así, el líder del siglo XXI debe comunicar claramente sus expectativas y los lineamientos. La comunicación exige continuidad y apertura de las figuras de mando, y esa apertura es tanto física como digital. Esto implica una transformación de las competencias del líder en cuanto a la forma de comunicarse con su equipo de trabajo, sus interacciones, dirección y control.

Esos nuevos liderazgos deben contemplar una formación “atravesada por las TIC” [2], lo que otorga un gran valor al uso y apropiación de herramientas de la comunicación digital que permitan al líder sostener la interacción de doble vía con el teletrabajador y generar la transparencia organizacional (Cowan, 2014). Álvarez Fernández (2015) propone un modelo de liderazgo positivo y compartido, esto es:

Crear una cultura colectiva en la que se valore y gestione las emociones positivas de un grupo, como la alegría, la confianza, el amor, la inclusión, el reconocimiento, la aceptación, la satisfacción profesional; reducir y controlar los sentimientos negativos como el miedo, la ira, la ansiedad, la exclusión, la tristeza o el sentido de fracaso personal (p. 15).

El liderazgo en la virtualidad se reviste de características como pensamiento lógico, creatividad, razonamiento, intercambio de información, capacidad de escuchar e influenciar, propiciar la creación de modelos mentales y de potenciar la cohesión del equipo, la gestión de conflictos, planificación, organización y supervisión (Gallego-Arrufat & Gutiérrez-

Santuiste, 2014). Para Álvarez Fernández (2015) “Las únicas personas capaces de generar comportamientos de alto rendimiento son los líderes positivo, facilitadores, gestores de resistencias y de los elementos tóxicos que dificultan los procesos y la institucionalización de nuevos comportamientos”. Yahaya, Mohd y Deraman (2015) proponen el modelo de colaboración y comunicación unificada para la distribución virtual del trabajo en equipo. En este, se destaca el papel de la comunicación líder-colaborador como un factor de éxito en la relación laboral.

- **Canales de comunicación**

Frente al teletrabajo, la empresa de hoy debe ocuparse por la consecución de una experiencia positiva en el interlocutor. La estrategia de comunicación, requiere incorporar el uso de múltiples medios, una intención comunicativa y un mensaje de valor significativo para la organización y el colaborador (Cowan, 2014). La meta que debe tenerse es garantizar una comunicación transparente, rápida, diversa, que provea una experiencia positiva. Los canales de interacción, requieren de **seguimiento, retroalimentación y renovación**, acorde con las necesidades.

En la definición de las estrategias y la elección de los canales, cobra importancia el conocimiento previo de la organización y los colaboradores. Los canales se eligen en función de la apropiación que se tenga de cada uno de ellos, de esta manera, el correo electrónico, las redes sociales y la Intranet organizacional son ejemplos de los espacios comunes más apreciados para transmitir información con rapidez, pero no deben descartarse los encuentros cara a cara entre líderes y colaboradores, ya que en la interacción personal es posible generar las relaciones de confianza [1], bastión para la implementación de una cultura del teletrabajo y su sostenibilidad en la organización (Contreras & Rozo, 2015).

El diálogo hace posible la “integración cultural” (Cowan, 2014, p. 35), propicia el reconocimiento de las dinámicas que ocurren entre los empleados y la variedad de culturas que se presentan en el interior de la compañía; deriva en una comprensión integradora que permite a la organización generar los espacios de confianza con el colaborador.

## 2. Comunicación y cultura organizacional para el teletrabajo

Propiciar un ambiente favorable para el teletrabajo implica desafíos importantes frente a la comunicación y la cultura organizacional. Debe socializarse una nueva definición del trabajo entre los líderes y colaboradores, compartir los cambios oportunamente y permitir que el trabajador participe de la construcción del proyecto de esta forma de empleo. En ese ejercicio de creación compartida, Oscar Jiménez [1], plantea que las empresas del país no cuentan con una cultura desarrollada y explícita para el teletrabajo. Señala que entre las transformaciones que la organización debe asumir, es promover la apertura de las personas a una nueva manera de trabajo y de comunicación entre empleados y líderes; que genere confianza entre las partes.

En este proceso de transformación, “los gerentes deben darse cuenta de las posibilidades y limitaciones de sus propios roles en el proceso de comunicación” (Fombrum, & Van Riel, 2007, p. 15); las áreas especializadas identificar cómo aportan a los procesos con sus comunicaciones. La meta, lograr **mejores resultados en términos de relacionamiento, calidad de vida y productividad**, así como “**empleados más comprometidos, responsables y organizados**” (Cataño & Gómez, 2014).

Para Viviana Laura Díaz [2], presidenta del grupo de teletrabajo de la ELAC 2015, la organización que ha implementado dicha modalidad laboral, debe compartir valores como la ética, la sustentabilidad, la confianza y el neoliderazgo. También propiciar la autogestión y concentrarse en superar obstáculos como el aislamiento social. En este sentido, la comunicación al interior de la organización debe considerarse como una herramienta estratégica que permite la divulgación de los valores corporativos, el reconocimiento de los liderazgos, la escucha de todos los integrantes, el conocimiento y trabajo conjunto por objetivos estratégicos.

## A manera de reflexión

El teletrabajo como práctica de flexibilización organizacional, dependiendo de cómo se implemente e involucre a los distintos actores de la empresa, podría constituirse en un aporte al desarrollo personal, familiar y profesional de los colaboradores, así como también generar valor a la sostenibilidad de las organizaciones y de la sociedad, en tanto, crearía un impacto positivo en el medio ambiente y en la movilidad de las ciudades (Verano, Suárez & Sosa, 2014; Larralde-Corona, 2016; Vela, 2016).

Según Caravedo (2011) el funcionamiento de una empresa socialmente responsable depende de su capacidad para crear las mejores condiciones que a su vez requieren: institucionalidad; un liderazgo que articule a todos sus integrantes; capacidad de gestión, administración y aplicación de recursos y procesos; y un conjunto de valores compartidos que se reflejen en las prácticas de todos sus componentes. De acuerdo al Libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) es necesario que se den ciertos factores para desarrollar: responsabilidad, equilibrio entre trabajo, familia y ocio (De Sivatte & Guadamillas, 2014), garantía de salud y seguridad en el lugar de trabajo (OIT, 2011; Osio, 2015), entre otros.

Se indica también, en este libro, que debe darse el empoderamiento y compromiso del colaborador para que se sienta motivado y aportante de los logros colectivos (Miravalles, 2016). En la actualidad se evidencian situaciones laborales dañinas como la dedicación excesiva a las labores, horarios extendidos que van en detrimento de las relaciones familiares y personales; estrés y la ansiedad debido a muchas responsabilidades o el exceso de funciones (Cárcar, 2016); la no separación emocional de los problemas familiares y laborales lleva a incrementar los momentos negativos y la baja concentración en los espacios de la vida privada y profesional; y finalmente el “*Workaholism*” o adicción al trabajo, que implica refugiarse en este para no afrontar problemas o responsabilidades sociales.

Por último, el Libro Verde (2001) indica que la organización debe velar por la salud y seguridad laboral de sus empleados. Este aspecto es el que, por antecedentes de la RSE, han desarrollado con más propiedad las organizaciones. La seguridad laboral se refiere

a prevenir accidentes de trabajo y la salud ocupacional a prevenir enfermedades derivadas de la labor desempeñada. En el caso del teletrabajo, se requeriría, definir el espacio para desempeñar la labor, el cual es, generalmente la casa del colaborado; evaluar sus condiciones, y realizar los cambios necesarios para controlar las variables que representen un riesgo de accidente o de enfermedad. La organización, además, debe implementar planes de formación y promoción del autocuidado que le permitan al empleado una vida saludable, **evitar el sedentarismo**, tener una **alimentación sana** y tomarse momentos oportunos para **despejarse** de las obligaciones laborales.

Para una organización socialmente responsable será importante que esas metas se traduzcan en la satisfacción de las personas que forman parte de la misma. La motivación de los colaboradores se evidencia a partir del crecimiento profesional, la comunicación, delegación y asunción de responsabilidades, la igualdad de oportunidades, su grado de implicación, el liderazgo y reconocimiento entre sus pares, y la evolución de su desempeño.

Con respecto a la satisfacción, esta se traduce en cómo ven cumplidas sus expectativas en la relación con las directivas de la organización, las condiciones de empleo, instalaciones y servicios, higiene, seguridad, relacionamiento horizontal con sus compañeros, beneficios salariales y extras. (Romero & Mancinas-Chávez, 2016), la gestión del cambio (Cattermole, Johnson & Roberts, 2013), los indicadores de impacto medioambiental y el aporte de la organización a la comunidad.

La organización que se declara socialmente responsable tiene la obligación de mantener una actuación integral e íntegra de cara al colaborador interno, y en gran medida, la comunicación interna es corresponsable de que se integre esta visión al proyecto de teletrabajo. Pizzolante (2006) hace referencia a la responsabilidad social de la comunicación interna en la que esta debe contar con un plan estratégico a cargo de personas cualificadas para ejecutarlo de manera coherente con la cultura de la organización y sus objetivos estratégicos globales.

En aras del éxito de las relaciones humanas en el teletrabajo, la comunicación que se media por ambientes virtuales debería ir cada vez más hacia ese “espacio dinámico de interacciones que ha superado la codificación y

decodificación mecanicista y ha trascendido al acto, la significación y el significado” (Arredondo y Granda, 2016, p. 51), derivando en un espacio de interacción con una retroalimentación inmediata y permanente.

La comunicación participa de manera transversal e integral en la consolidación del proyecto de teletrabajo con responsabilidad social, toda vez que se encarga de compartir con los miembros de la organización los valores corporativos, la información necesaria y oportuna para generar el cambio y un ambiente propicio de comprensión sobre el rol que cada uno de los implicados debe desempeñar. Para Allen (2016), se debe preparar al empleado para hablar de sostenibilidad con los públicos externos; así una vez este se siente escuchado e informado sobre lo que ocurre en la empresa, será un vocero natural que aportará en la divulgación de la RSE de la organización. Adicionalmente, esta visión implica la consolidación de un modelo propio de gerencia del recurso humano, que se adapte a las particularidades de la organización (Contreras & Roza, 2015).

En perspectiva de lo que se ha expuesto, la organización que aplica el teletrabajo con responsabilidad social, también debe preguntarse sobre el papel de la familia del empleado (Pérez, Vela, Abella & Martínez, 2015). La empresa debe entonces comunicar eficientemente las implicaciones que tiene este para la familia, para la organización y para el empleado; ser clara en cuál es el papel que esta desempeña en factores como la **productividad**, **la autogestión y la superación de las barreras** que el teletrabajador encuentre en su ejercicio laboral.

El teletrabajo en sí mismo es un desafío para nuestras sociedades, en la medida en que requiere transformaciones culturales que deben darse al interior de las organizaciones; involucra a diversos públicos, como los líderes. Demanda a su vez colaboradores empoderados, con capacidades de autogestión y comunicación eficaz, que posibiliten distintos flujos de la información y propongan el diálogo con diversos actores de esta. Es posible que el teletrabajo se consolide como una alternativa de responsabilidad social de las empresas, para lo cual es necesario pensar integralmente en las implicaciones que esta forma laboral traerá a los colaboradores. (Ferreira-Cotón y Carballo-Penela, 2016) y su entorno familiar,

fortaleciendo aspectos relacionados con la salud, la seguridad, el adecuado balance entre vida personal y trabajo.

Vincular la comunicación estratégica en el desarrollo de los proyectos de teletrabajo es fundamental para asumir los retos que conlleva el mismo, en la medida en que esta es transmisora de valores de la cultura organizacional y posibilita los encuentros y diálogos necesarios para una adecuada bidireccionalidad que permita la inclusión y comprensión por parte de los actores partícipes de este proceso.

## Bibliografía

- Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations, Theory and Practice* [Comunicaciones estratégicas para organizaciones sustentables: Teoría y práctica] (1° ed., p. 224). Fayetteville, AR: Samuel O. Idowo - René Schmidpeter.
- Álvarez Fernández, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Revista Padres Y Maestros*, 361, 12-17. <http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.002>
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf>
- Arredondo Rodríguez, D.M. & Granda García, A.M. (2015). Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones y saberes*, 3 (4) 48-55. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258>
- Arribas U., A. (2000). *Teletrabajo y comunicación interna: ¿Incompatibilidad?* Biblioteca Online de Ciencias de la Comunicação (Booc), Universidad da Beira Interior: Portugal, marzo 2000. Disponible en: <http://bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.html>
- Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo* (1st ed.). Buenos Aires: Ed. Dunken.
- Benjumea-Arias, M., Villa-Enciso, E., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano, resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73. Disponible en: <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/955/858>
- Cárcar Benito, J. (2016). Problemática del Teletrabajo para los profesionales sanitarios: diversos aspectos.. *Trabajo*, 0(33). Disponible en: <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/2888>
- Cataño Ramírez, S. and Gómez Rúa, N. (2014). *El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo*. *Revista CES Salud Pública*, [online] 5(1), pp.82-91. Disponible en: [http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces\\_salud\\_publica/article/view/2772](http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica/article/view/2772) [Revisado 20 Feb. 2016].
- Caravedo, B. (2011). RSE: La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina (1° ed., pp. 323-338). Washington D.C.: Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>
- Casademunt, A. (2016). *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations*. 1st ed. [ebook] Pennsylvania. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ge4ODAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=teleworking+and+RSC&ots=1ZuFmUIDpa&sig=Na-aA13VkaPqkUDDEYY\\_Do4VoDA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ge4ODAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=teleworking+and+RSC&ots=1ZuFmUIDpa&sig=Na-aA13VkaPqkUDDEYY_Do4VoDA#v=onepage&q&f=false) [Revisado 12 Jul. 2017].
- Coelho, N. (2015). Homeworking: estrategias comunicacionales y sentido de pertenencia. *Communication Papers*, 4(7), 96-108. Disponible en: <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/13815/320492.pdf?sequence=1>
- Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional. (2016). 1st ed. España: Sevilla : Egregius.
- Contreras, O. and Roza Rojas, I. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento*



humano en Colombia. *Suma de Negocios*, [online] 6(13), pp.74-83. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129> [Revisado 3 Jul. 2017].

Cowan, D. (2014). *Strategic internal communication: How to build employee engagement and performance* [Comunicación interna estratégica: Cómo construir compromiso y desempeño] (1° ed.). London: KoganPage.

De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional, técnicas y estrategias*. Barranquilla: Zoila Sotomayor O. Disponible en: <https://books.google.es/s&lr=&id=WyKVBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=el+correo+electr%C3%B3nico+en+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=edkzVSycLV&sig=vvjlovOdmMlxfVpIHqhavnQY3E#v=onepage&q=el%20correo%20electr%C3%B3nico%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false>

De Sivatte, I.; Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo- familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, Octubre-Diciembre, 54-71.

De Vega, A., Lozano Soto, G., & Rizzo, M. (2016). *Teletrabajo y Cultura (Profesional)*. Fundación UADE.

El analfabetismo funcional en América Latina y el Caribe, Panorama y principales desafíos de política. (2014) (1st ed.). Santiago de Chile. Disponible en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/36781-analfabetismo-funcional-america-latina-caribe-panorama-principales-desafios>

Gallego-Arrufat, M., & Gutiérrez-Santiuste, E. (2014). Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. *Revista Electrónica De Investigación Educativa*, 16(2), 97-118. Disponible en <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/834/930>

Garay Castro, A. (2015). El cambio de la cultura organizacional como mecanismo para

propiciar alternativas efectivas de teletrabajo en las organizaciones (Especialista). Universidad Militar de Nueva Granada.

García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 9(1), 81-95. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>

Gary Cattermole, Jaime Johnson, Karen Roberts, (2013) "El compromiso de los empleados da la bienvenida a una cultura de empoderamiento", *Revisión Estratégica de Recursos Humanos*, Vol. 12 Issue: 5, pp.250-254, <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2013-0039>

Gisbert Soler, V., & García Tripiana, T. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3C Empresa*, 3(19), 181-191. Disponible en: <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/210/364>

González Zuluaga, A., Flórez Londoño, K., & Viviana, V. (2014). *Gestión del cambio y el teletrabajo*. (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

Grunig, James E.; Grunig, Larissa A.; Aparecida-Ferrari, María (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-28. Disponible en: <http://mediterranea-comunicacion.org> DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.01

Jiménez, A. (2000). *Creando valor a través de las personas* (1st ed.). [Madrid]: Díaz de Santos.

Larralde-Corona, Adriana; (2016). De procesos metropolitanos y ciudades sustentables. Graizbord, Boris (2014), Graizbord, Boris (2014), METRÓPOLIS: ESTRUCTURA URBANA, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA PÚBLICA, El Colegio de México, México, 618 pp., ISBN: 978-607-462-659-9, El Colegio de México, México, 618 pp., ISBN: 978-607-462-659-9. *Economía, Sociedad y Territorio* . 265-275.

- Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia* (1° ed.). Bogotá D.C. Disponible en: [http://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](http://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf) [consultado el...]
- Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* (2001) (1°ed.). Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. (2011). Palabra Clave, 14(1), 11-30. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Miravalles, A. (2016). Engagement en teletrabajadores y trabajadores de empresas de sistemas de la ciudad de Córdoba. Licenciatura. Universidad Siglo XXI.
- Moreno Espinoza, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Revista Culcyt, 6(36), 5-19. Disponible en: <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/333/315>
- Organización Internacional del Trabajo (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo. Buenos Aires.
- Osio Havriluk, L. (2015). Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina. Visión Gerencial, [online] 2(Julio-Diciembre 2015), pp.410-426. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/6878/6741> [Revisado 3 Jul. 2017].
- Peña Estrada, C., Soria Paniagua, M., & Velázquez García, L. (2012). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 9. Disponible en: <http://www.ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/viewFile/108/105>
- Pérez González, R. (2012). Estrategias de comunicación (5° ed.). Barcelona: Ariel.
- Pérez, A. (2014). La Comunicación Interna en las pymes. Capital Humano, (284), 80-87. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/10802/c412\\_la\\_comunicacion\\_interna\\_en\\_las\\_pymes.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10802/c412_la_comunicacion_interna_en_las_pymes.pdf)
- Pérez Pérez, M.; Vela Jiménez, M. J.; Abella Garcés, S.; Martínez Sánchez, A.; (2015). El Enriquecimiento Trabajo-Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados. Universia Business Review, Enero-Marzo, 16-33.
- Pizzolante Negrón, I. (2006). El mundo interno de la empresa. En I. Pizzolante Negrón, El poder de la comunicación estratégica, apuntes de un evangelizador corporativo (5° ed., pp. 205-222). Caracas: Los Libros de El Nacional.
- Preciado Hoyos, A. (2007). Comunicación directiva (1° ed., pp. 74-77). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Rodríguez Garza, C., Mapén Franco, F., & Rosas Castro, J. (2013). El teletrabajo en la construcción de los significados duales de la presencia-ausencia en nuevas formas de organización posmodernas. Presentación, XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional - Medellín Colombia.
- Rubbini, N. (2013). ¿Por qué estudiar las relaciones sociales en las teleorganizaciones? Revista Digital Ciencias Administrativas, 1(1). Disponible en: [http://163.10.34.134/bitstream/handle/10915/27364/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://163.10.34.134/bitstream/handle/10915/27364/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Sánchez Ceballos, L. & Puerta Gil, C. (2012). Calidad de la interacción en el teletrabajo. En *Estrategias para la interacción virtual en contextos educativos y de teletrabajo* (2° ed., pp. 218-225). Medellín: Alexander Arbey Sánchez Upegui.
- Teletrabajo.* (2016). *Teletrabajo.gov.co*. Disponible en: <http://www.teletrabajo.gov.co> [Consultado el 2 Diciembre 2016]

- Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. (2015). *Suma de Negocios*, [online] 6(13), pp.74-83. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129> [consultado 7 Jul. 2017].
- Valle, M (2005). *Comunicación para el Desarrollo Organizacional*, en *Comunicación Organizacional Abordajes y perspectivas de Análisis*. Ciespal. Ecuador.
- Van Riel, C. & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication, implementing practices for effective reputation management* [Fundamentos de la comunicación corporativa, implementando prácticas para una gestión eficaz de la reputación] (1° ed.). Londres: Routledge.
- Vela Mosquera, Maritza Elizabeth. (2016). El teletrabajo como desafío para mejorar la movilidad urbana en la Provincia de Pichincha cantones de estudio: Rumiñahui, Mejía y Quito. Trabajo de Investigación como Requisito previo a la Obtención del Título de la Maestría en Gestión Pública. Quito: IAEN. 154 p.
- Verano Tacoronte, D., Suárez Falcón, H. and Sosa Cabrera, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades Telework and urban mobility improvement. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, [online] 20(1), pp.41-46. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000154> [Revisado 4 Jul. 2017].
- Yahaya, J., Mohd Basir, M., & Deraman, A. (2015). Unified Communication and Collaboration Model for Virtual Distributed Team Work: A Study in Malaysia. *International Journal Of Software Engineering And Its Applications*, 9(2), 125- 142. <http://dx.doi.org/10.14257/ijseia.2015.9.2.11>

## NOTAS

- [1] Jiménez Yepes, O. (2016). Entrevista personal sobre teletrabajo. Cubo de Colsubsidio Bogotá.
- [2] Díaz, V. (2016). Entrevista personal sobre teletrabajo. Cubo de Colsubsidio Bogotá.
- [3] Segura, H. (2016). Entrevista para el proyecto de investigación sobre Teletrabajo y PYMES del grupo de investigación GESCOM de la UPB Medellín. Medellín, Colombia.

### Para citar este artículo:

Muñoz, D., Pabón, M., y Valencia, Betsy (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga / Comunicación*. Año 9, N18. Págs. 61-71.

OJS. <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/issue/archive>

Link. <http://www.politecnicojic.edu.co/index.php/revista-luciernaga>