

¿Cómo citar el artículo?

Roldán López, N. D. (2026, enero-junio). La imprescindible comunicación efectiva en el teletrabajo. *Revista Reflexiones y Saberes*, (20), 88-98.

La imprescindible comunicación efectiva en el teletrabajo

Effective Communication: A Must for Remote Work

Nelson Darío Roldán López

Docente investigador

Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Fundación Universitaria Católica del Norte

ndroldan@ucn.edu.co

Resumen

El propósito de este escrito es plantear la inseparabilidad del teletrabajo y la comunicación efectiva, como aporte reflexivo para práctica de esta modalidad laboral en contextos empresariales y educativos. Este escrito emerge de las experiencias empíricas y reflexivas del autor como teletrabajador activo, a lo largo de más de dos décadas; por tanto, cabe dentro de las denominadas epistemologías de la subjetividad donde el conocimiento que se entrega se construye mediante pensamientos y perspectivas individuales en que intervienen las emociones humanas, las realidades específicas, la historia y la cultura; de esta manera, el sujeto se convierte en creador activo que da significado a las prácticas y subjetividades. Entre los principales hallazgos, esta reflexión permitió: identificar la necesidad de políticas internas en materia de comunicación efectiva para el teletrabajo; agendar itinerarios de capacitación o alfabetización sobre el teletrabajo entre todos los actores involucrados de la organización; la reflexión permite identificar responsabilidades y contribuciones significativas desde la comunicación efectiva de cada uno de los actores involucradas en el teletrabajo: los líderes de procesos, la comunidad teletrabajadora y la comunidad no teletrabajadora de una organización. Se concluye que en el propósito de crear y posicionar cultura de teletrabajo en una organización es indispensable la tenencia clara de políticas, adopción y capacitación constantes de estrategias de comunicación efectiva entre los actores involucrados. Así mismo, el/la teletrabajador/a ciertamente es parte orgánica y activa de la organización; en consecuencia, la puesta en marcha de estas reflexiones contribuye a potenciar la fidelización del/la teletrabajador/a y posiblemente a mejorar

desempeños, para experiencias exitosas de esta modalidad laboral, de ahí el énfasis en que es imprescindible la comunicación efectiva en el teletrabajo.

Palabras clave: Capacitación; Comunicación efectiva; Retroalimentación (*feedback*), Teletrabajo.

Introducción

El presente artículo desarrolla el planteamiento central de que toda cultura de teletrabajo en una organización está incompleta sin la consideración fática de la categoría de la comunicación efectiva. La problemática abordada se resume en una reflexión necesaria de comprensión y práctica, de todos los actores involucrados de una organización, de la comunicación efectiva considerada como imprescindible en entornos de trabajo remoto y/o a distancia.

Una de las razones es que la ausencia de estrategias de comunicación efectiva, fluida y a tiempo entre teletrabajadores y organización (representada en los líderes, gerentes, directores, y otros colaboradores) genera sensación de desinterés, desconexión, aislamiento, estrés laboral, entre otros riesgos psicosociales (Cabanellas Muñoz, 2023). La consecuencia de lo anterior es que se podría resentir los desempeños laborales de los teletrabajadores (Olivarez Álvarez, 2025) y falta de fidelización hacia la organización.

Otra razón es la posible práctica de considerar la comunicación con y entre teletrabajadores como exclusividad de momentos y canales de interacción asincrónicos y sincrónicos. La dificultad relevante es la falta de cierre del proceso comunicativo, por parte de destinatarios, evidenciado en demoras o inexistencia de respuestas ante la demanda de un teletrabajador emisor. Esta falta de cierre en procesos de comunicación es contraria a la exigencia de la retroalimentación (*feedback*) cual condición fundamental de toda organización, porque los diferentes actores realizan “una gran variedad de funciones y participan en una compleja trama o tejido de relaciones sociales” (Aguado, 2004, p. 153). De manera enfática, la comunicación en el teletrabajo no puede circunscribirse específicamente al uso de medios o canales digitales porque queda por fuera de esta ecuación la importancia superlativa del mensaje, contenido, demanda, información y datos de las personas humanas, entre estas los teletrabajadores.

Teletrabajo: todos los actores ponen

La cultura de teletrabajo en las organizaciones sigue siendo una asignatura pendiente, entre otras razones por falta de confianza (Cangrejo Bermúdez, 2024; Gómez Guasca, 2017) y supuesta falta de control (Asociación de Empleados de Suramericana, 2021). Esas percepciones se anclan en el mito de que solo se confía y controla lo que se ve, que en esencia es una resistencia al cambio y a las posibilidades laborales de las TIC en la actual sociedad red.

Ciertamente el teletrabajo es mucho más que la asignación de un plan de acción encomendado a un subordinado, que no hace presencia física en la organización, para que lo desarrolle y entregue evidencias en tiempos impuestos. Tampoco es dotación y uso de herramientas tecnológicas de última generación, que en reiteradas ocasiones son subutilizadas por teletrabajadores, líderes y jefes. Estas miradas pragmáticas del teletrabajo dejan por fuera de la ecuación, de un lado, al ser humano teletrabajador; y de otro, la comunicación efectiva entre teletrabajadores, líderes, jefes e institución. También deja en evidencia que muchas organizaciones y directivas reflejan desconocimiento sobre las oportunidades, riesgos y beneficios del teletrabajo (Mejía Vélez & Betancur Echavarría, 2022), y por tanto, no es una opción para considerar.

En consecuencia, se está ante una problemática en el trabajo no presencial con sentido humano desde un enfoque de la comunicación, y que denota grietas o ausencias en la cultura de teletrabajo que resienten la eficiencia y eficacia del desempeño de los trabajadores, porque estos últimos posiblemente necesitan información, datos, complementos de otros actores de la organización, y hasta sentirse parte viva de la organización que los contrató.

Para poner en contexto lo antes mencionado, y a modo de provocación reflexiva, caben estos planteamientos en la dinámica de cultura de teletrabajo en una organización y para todos los actores involucrados (teletrabajadores, colaboradores presenciales, líderes y jefes) desde un enfoque de la comunicación efectiva:

- ¿Sabemos quiénes son nuestros teletrabajadores?; ¿sabemos algo de la historia de vida de ellos?; ¿conocemos el nombre y el rostro de los teletrabajadores más allá de una foto en un perfil o puesta en cámara en reuniones sincrónicas?
- En el último mes, ¿los teletrabajadores recibieron al menos un mensaje personalizado de saludo, de reconocimiento (salario emocional), de indagación por

la salud y bienestar propia y de su núcleo familiar, entre otras formas de fraternidad?, ¿o la comunicación fue impersonal, directiva y masiva demandando informes y avances resultados para el seguimiento?, ¿o acaso, nunca hubo comunicación consolidándose un “muro de silencio”?

De acuerdo con lo anterior, se infiere, de un lado, que la habilidad y destreza de la comunicación en entornos de teletrabajo no debe asumirse como competencia innata y exclusiva de quien funge como teletrabajador. Y de otro, que un aliado del teletrabajo exitoso es la comunicación efectiva, humana y a tiempo; comunicación que aporta a la fidelización, sentido de pertenencia del estamento teletrabajador. Por tanto, en la perspectiva de aportar al posicionamiento de cultura de teletrabajo en una organización, todos los actores ponen de su parte, siendo competentes y diligentes en los modos de comunicarse efectivamente.

¿Qué entender por comunicación y comunicación efectiva en entornos de teletrabajo?

Es cierto que existe divergencia de conceptos sobre el término comunicación (Tobón Franco, 1997). Tales variables conceptuales van desde entender la comunicación como establecer relación; o cambiar e intercambiar; o transmitir, informar, difundir. A propósito del auge y uso exponencial de las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC), quizás la definición que goza de más adeptos es la que asocia comunicación con el medio o canal. Por tanto, la comunicación sigue siendo un término polisémico y ambiguo (Aguado, 2004) que dificulta una definición consensuada.

Sin embargo, toda comunicación necesariamente tiene que ser recíproca, es decir, espera un retorno o retroalimentación (*feedback*) efectiva y a tiempo. Con razón Tobón Franco (1997) y Aguado (2004) coinciden en que esta reciprocidad es esencial para la puesta en común y la interacción entre actores con intención de comunicarse, y más aún en entornos laborales. La reciprocidad aquí emerge como una invitación a cooperar, y:

Para que las personas lleguen a cooperar (lo cual significa, literalmente, «trabajar juntos») deben ser capaces de ir más allá de la mera transmisión de datos de una persona (que actúa como autoridad) a otras (que actúan como instrumentos pasivos de esa autoridad) y crear algo en común, algo que vaya tomando forma a lo largo de sus discusiones y sus acciones mutuas. (Bohm, 1997, párr. 6)

Con base en lo anterior, la comunicación en entornos de teletrabajo tiene que ser efectiva por cuanto se constituye en capacidad estratégica para la interacción entre organización y personas, donde las TIC cumplen un papel superlativo toda vez que acercan distancias físicas y geográficas. La comunicación efectiva se define como conciencia y habilidad del ser humano de formular mensajes (emociones, información, conocimientos, solicitudes, entre otras) y hacerse entender de forma clara sin prestarse a tergiversaciones o confusiones en quien funge como destinatario (Cadena Estrada, 2023; Huaylla Gonzales, 2019). Una comunicación efectiva fomenta “una comprensión mutua profunda y el establecimiento de relaciones constructivas” (Mendoza Intriago et al., 2025, p. 164); es decir, implica reciprocidad, respuesta, cooperación o retroalimentación, tal cual enfatizan Tobón Franco (1997) y Aguado (2004).

La cultura de teletrabajo se basa en una relación de confianza entre los actores, “lo cual permite una comunicación efectiva y una retroalimentación constructiva sobre el desempeño” (Prado Lafuente, 2024, p. 26). Sin embargo, esa cultura y comunicación debe construirse a partir de políticas institucionales y socializadas entre todos los actores que se comprometen a acatarlas y practicarlas de forma responsable; es decir, no son lineamientos unilaterales para el estamento teletrabajador de una organización, porque en materia de comunicación efectiva quedarían por fuera de responsabilidades los otros actores.

Esta comunicación efectiva, entonces, se constituye en conocimiento y puesta en práctica de habilidades y destrezas de los actores para saber comunicarse mediante herramientas o canales convenidos (TIC para el teletrabajo). Para Pereda (2000, como se cita en Jaramillo Giraldo, 2024) la comunicación efectiva en entornos laborales es piedra angular en las organizaciones debido a que todos los actores transmiten y requieren información, datos, mensajes.

Contrario, a esa competencia se llega mediante procesos de inducción, capacitación y actualización por parte de la organización, y la puesta en práctica por el teletrabajador que hace evidente en sus desempeños con autonomía, responsabilidad, ética y confianza. Asimismo, los procesos de capacitación no son exclusivamente para el estamento teletrabajar, sino que también deben involucrar a líder y jefes, porque como expresa Cangrejo Bermúdez (2024):

La implementación de programas de capacitación para fomentar una cultura organizacional que respalde la flexibilidad y la comunicación abierta son esenciales para superar las barreras percibidas y facilitar una transición efectiva al teletrabajo. (p. 89)

Con base en lo anterior, la comunicación efectiva fideliza el sentido de comunidad hacia la organización en el entendido de que el personal teletrabajador no desempeña acciones satelitales o residuales para una organización. Adicional, esta comunicación se apropia eficientemente de las tecnologías convenidas, de manera oportuna, directa y respetuosa. No es una comunicación para después, por si hay tiempo, porque se estaría ignorando a ese interlocutor teletrabajador o este a su líder, jefe o compañeros; el teletrabajo se afecta grandemente con los “muros o pactos de silencio”.

Y finalmente, las herramientas o canales tecnológicos se convierten en medios para conectar personas entre sí (entre pares teletrabajadores, entre teletrabajadores y colaboradores presenciales, entre teletrabajadores y sus jefes o líderes). En consecuencia, todos los actores están involucrados en la ecuación de efectividad de asumir las tecnologías como medios para conectar y comunicar, y comprender que no es asunto exclusivo del teletrabajador autónomo, suplementario o móvil cuales categorías del teletrabajo en Colombia según la Ley 1221 de 2008.

Claves de comunicación efectiva en entornos de teletrabajo

Como aporte a posicionar una cultura de teletrabajo, se presenta a continuación una clasificación de claves de comunicación efectiva categorizados por los diferentes actores:

Tabla 1

Claves de comunicación efectiva en materia de teletrabajo para diferentes actores.

Actores	Claves
Entre teletrabajadores	+ Comunicar periódicamente, a sus líderes y jefes, avances, logros y resultados de manera transparente; también, demandar respuestas u orientaciones ante dificultades o casos particulares. Utilizar los canales tecnológicos convenidos para esta clave o propósito. + Sopesar la conveniencia de la herramienta para comunicarse; ciertos asuntos se pueden resolver mediante una llamada (celular, Teams), otros, a través de correos electrónicos. + Permitir acceso a la información, avances, resultados de la gestión del teletrabajador a compañeros, jefes y líderes, porque tal inventario de datos son propiedad de la organización para la cual laboran todos los actores involucrados; no es exclusividad del teletrabajador, ni del líder o jefe.

De jefes,
líderes hacia
teletrabajadores

-
- + Dejar constancia de toda la actuación, solicitudes, dificultades, mediante los canales tecnológicos convenidos. Evitar muros de silencios.
 - + Acatar y adoptar estrategias y prácticas de teletrabajo (horarios conexión, pausas activas, desconexión laboral, ausentismos, movilidad, entre otras), acordes con las leyes del país y lineamientos institucionales en esa materia.
 - + Responder siempre es una elemental norma y forma de respeto hacia un interlocutor válido. Esto tiene que ver con aplicar normas de *net-etiqueta* (cortesía) en todas las comunicaciones (textuales, audiovisuales).
 - + Evidenciar su disponibilidad o estado conectado para mayor concentración en el teletrabajo; demandar respeto y respetar los estados de los otros.
 - + Acatar la recomendación de cámara encendida, durante reuniones sincrónicas, para darle rostro al teletrabajador y demás actores, y demostrar competencias en la habilidad comunicativa de la oralidad.
 - + Ser directo y breve en las exposiciones o participaciones durante reuniones sincrónicas, siempre argumente y respete las posiciones diferentes o divergentes de los otros actores. Es más, prepare con anticipación su exposición o aporte; esto siempre y cuando haya una agenda.
 - + En reuniones sincrónicas de trabajo, revisar periódicamente el canal chat (de aplicativos como Teams, Zoom, Meet) para leer aportes, comentarios, participación de personas que evitan abrir cámara y micrófono.
 - + Solicitar y dedicar tiempo a pensar, leer y capacitarse; teletrabajo no es estar siempre al frente de un computador para impresionar o engañar métricas de eficiencia y eficacia.
-
- + Evitar sobrecarga de reuniones (presenciales y sincrónicas) sin una agenda con objetivos precisos y actores intervinientes, para mayor optimización y efectividad del tiempo y temas.
 - + En reuniones sincrónicas de trabajo, revisar periódicamente el canal chat (de aplicativos como Teams, Zoom, Meet) para leer aportes, comentarios, participación de personas que evitan abrir cámara y micrófono.
 - + Fomentar y dar ejemplo de cámara encendida, durante reuniones sincrónicas, para darle rostro a todos los actores intervinientes, y demostrar competencias en la habilidad comunicativa de la oralidad.
 - + Fomentar y dar ejemplo de cultura de retroalimentación (*Feedback*), facilitando espacios donde los teletrabajadores puedan expresar sus dudas y sugerencias, y recibir evaluaciones de desempeño. En este propósito, asignar un/a auxiliar a la responsabilidad de revisión de comunicaciones recibidas, categorizarlas y responderlas a tiempo con el/la líder y/o jefe. Dedicar un tiempo semanal a esa acción sirve también para enterarse de las novedades y desempeños de los teletrabajadores.
-

Entre
colaboradores
presenciales y
teletrabajadores

-
- + Responder siempre es una elemental norma y forma de respeto hacia un interlocutor válido. Esto tiene que ver con aplicar normas de *net-etiqueta* (cortesía) en todas las comunicaciones (textuales, audiovisuales).
 - + Utilizar lenguaje claro, cortés e incluyente, evitando ampulosa de poder, para afiliar de forma comprometida a las personas teletrabajadores al horizonte estratégico de la organización.
 - + Evitar actitudes y comunicaciones impersonales que dejan en los subordinados desconcierto y percepción de que son un auditorio masa.
 - + Adoptar buenas prácticas de comunicación con los subordinados teletrabajadores. Por ejemplo, agendar una hora semanal para grabar un videomensaje personalizado de motivación o destacando algún aspecto del desempeño a un grupo de teletrabajadores. Estas piezas pueden producirse desde las utilidades de un teléfono celular, bajo la responsabilidad a un/a asistente.
 - + En la demanda de comunicaciones siempre habrá temas que se pueden resolver con una llamada, un corto mensaje por audio en el chat (Teams) o hasta una oración o frase.
-
- + Contestar de manera eficiente, cortés y en tiempos razonables; las consultas del teletrabajador no son para cuando se tenga tiempo. Así mismo, consultar y solicitar información a teletrabajadores en los mismos términos.
 - + En reuniones sincrónicas, acatar la cultura de cámara encendida, para que el teletrabajador reconozca a su compañero presencial y este a aquel; es darle rostro al teletrabajo.
 - + Permitir acceso a la información, avances, resultados de la gestión del teletrabajador a compañeros, jefes y líderes, porque tal inventario de datos son propiedad de la organización para la cual laboran todos los actores involucrados; no es exclusividad del teletrabajador, ni del líder o jefe.
 - + Respetar los horarios del teletrabajador (horarios conexión, pausas activas, desconexión laboral, ausentismos, movilidad, entre otras), acordes con las leyes del país y lineamientos institucionales en esa materia.
 - + Responder siempre es una elemental norma y forma de respeto hacia un interlocutor válido. Esto tiene que ver con aplicar normas de *net-etiqueta* (cortesía) en todas las comunicaciones (textuales, audiovisuales).
 - + Evidenciar su disponibilidad o estado conectado para mayor concentración en el teletrabajo; demandar respeto y respetar los estados de los otros.
-

Las anteriores claves son algunas estrategias para fortalecer la cohesión desde un enfoque comunicativo en entornos laborales híbridos donde naturalmente cabe el teletrabajo. Esas pautas, entonces, reiteran que todos los actores de una organización son responsables de

la comunicación efectiva con y entre teletrabajadores con miras a aportar al sostenimiento de cultura en dicha modalidad laboral y lograr equipos de gestión de alto rendimiento.

Conclusiones

Las reflexiones del presente texto son del siguiente tenor:

- La comunicación efectiva emerge como indispensable en el propósito de crear y posicionar cultura de teletrabajo. En consecuencia, la comunicación efectiva y sus estrategias, ciertamente, deberían estar contenidas expresamente en las políticas de toda organización donde se viven experiencias de teletrabajo, y ser practicadas por todos los actores. Esto implica agendas de capacitación y actualizaciones periódicas de todos los actores involucrados.
- El teletrabajo es comunicación efectiva y horizontal; desconocer este enfoque es apostar por prácticas de incomunicación que inciden en sentimientos de soledad o de desconocimiento del ser humano teletrabajador, y que inclusive tienen relación con lo psicológico y lo mental.
- La puesta en práctica de estrategias de comunicación efectiva contribuye a la potenciación y fidelización del estamento teletrabajador. Así mismo, se derriban esos “pactos o muros de silencio” generadores de desconfianza entre jefes y líderes y de desestímulo entre los teletrabajadores.
- La comunicación efectiva es connatural y necesaria en el teletrabajo porque minimiza la distancia y conecta las personas involucradas mediante los canales tecnológicos convenidos. Por tanto, todos los actores involucrados deben ser competentes en prácticas de comunicación digital que se adquieren vía procesos de capacitación desde la organización.
- La comunicación efectiva aporta a posicionar y potenciar la cultura de teletrabajo las organizaciones.
- Una cultura de teletrabajo posicionada y potenciada se presenta ante la sociedad como un diferencial innovador de una organización. Al tiempo, posibilita acciones de gestión del conocimiento cuando la organización investiga y sistematiza sus prácticas en materia de teletrabajo.

Referencias

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y comunicación*. Universidad de Murcia.
- Asociación de Empleados de Suramericana. (2021, 11 de marzo). Los jefes no confían en sus empleados durante el teletrabajo. *ASES Noticias*. <https://www.ases.org.co/los-jefes-no-confian-en-sus-empleados-durante-el-teletrabajo/>
- Bohm, D. (1997). *Sobre el diálogo*. Editorial Kairós.
- Cabanellas Muñoz, M. (2023). *Riesgos psicosociales del teletrabajo: Una revisión sistemática* [Trabajo de grado de pregrado, Universitat de les Illes Balears]. Repositorio digital institucional. <http://hdl.handle.net/11201/165097>
- Cadena Estrada, J. C. (2023). La comunicación efectiva para mejorar la interacción del personal de enfermería durante el enlace de turno. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 31(3), 67-68. https://revistaenfermeria.imss.gob.mx/index.php/revista_enfermeria/article/view/1430
- Cangrejo Bermúdez, D. M. (2024). *Factores que inciden sobre la adopción del teletrabajo por parte de niveles jerárquicos intermedios de una universidad pública en sus áreas administrativas* [Trabajo de grado de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio digital institucional. <https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/2157c224-335f-431d-b60d-5e7fee91ced9/content>
- Congreso de la República de Colombia. (2008, 16 de julio). *Ley 1221*, por medio de la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* No. 47.052. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Gómez Guasca, C. (2017, 20 de febrero). Poca confianza de los jefes, el mayor reto del teletrabajo en el país. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/teletrabajo-en-colombia-tiene-problemas-por-los-jefes-503484>
- Huaylla Gonzales, C. (2019). *La comunicación efectiva*. Universidad Privada San Juan Bautista. <https://www.researchgate.net/profile/Katherine-Huaylla->

[Gonzales/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA/links/61ae5473c11c10383694545c/LA-COMUNICACION-EFECTIVA.pdf](https://repositorio.ucn.edu.co/bitstreams/b54d09a3-e448-4b86-a219-0b90078bd8e2/download)

- Jaramillo Giraldo, X. (2024). *Comunicación efectiva en el teletrabajo: manual de estrategias para empresas del sector de tecnologías de la información* [Trabajo de grado de pregrado, Fundación Universitaria Católica del Norte]. Repositorio digital institucional. <https://repositorio.ucn.edu.co/bitstreams/b54d09a3-e448-4b86-a219-0b90078bd8e2/download>
- Mejía Velez, S. H., & Betancur Echavarría, M. T. (2022). Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia). *Revista de Economía del Caribe*, (30), 77-101. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecoca/n30/2145-9363-ecoca-30-77.pdf>
- Mendoza Intriago, G. M., García Merino, M. J., & Parrales Pincay, V. A. (2025). Comunicación efectiva y aprendizaje significativo en estudiantes universitarios: Una Revisión Sistemática. *Sinergia Académica*, 8(5), 164-178. <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/651>
- Olivarez Álvarez, D. M. (2025). Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral: Una revisión sistemática. *Talento. Revista de Administración*, 6(13), 40-58. <https://orcid.org/0000-0002-6281-7951>
- Prado Lafuente, R. D. (2024). Teletrabajo y Flexibilidad: Nuevas normas para la Productividad Laboral. *Revista MAYA, Administración y Turismo*, 6, 16-29. <https://orcid.org/0000-0002-5560-3840>
- Tobón Franco, R. (1997). *Estrategias de la comunicación*. Serie Saber Comunicarse.