

**Canales de Comunicación Más Efectivos Dentro De La Gestión De Proyectos En La
Era Post Pandemia**

Astrid Elena Muñoz Beltrán Yulieth Vanesa Gómez Maca.

Monografía para optar al título de Especialista en Gestión de Proyectos.

Director: Iraide Molina Peralta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de proyectos

Popayán, 2025

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a todas las personas que, con su apoyo constante, han hecho posible que este proyecto llegue a su culminación. A nuestras familias y amigos, cuya paciencia, aliento y comprensión han sido el pilar fundamental en cada etapa de este recorrido académico. Agradecemos profundamente a nuestros colegas y mentores, por sus sabias recomendaciones, consejos y guía a lo largo de este proceso. Este logro no sería posible sin la colaboración y el respaldo de todos aquellos que, de una u otra forma, han aportado su granito de arena para hacer de este trabajo un reflejo del esfuerzo conjunto.

Agradecimientos

Realizar y culminar este proceso de especialización ha sido un motivo de alegría no solo para nosotros, sino también para nuestras familias y amigos cercanos. Hoy, al ver hecho realidad este logro, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos acompañaron y estuvieron presentes durante este recorrido.

Un agradecimiento especial a nuestra tutora, Iraide Molina, por su guía, paciencia y valiosas retroalimentaciones, las cuales fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto. A nuestras familias, por su apoyo incondicional y por ser nuestra fuente constante de motivación, especialmente en momentos en que la incertidumbre parecía ser un obstáculo. Su amor y confianza nos dieron la fuerza para seguir adelante.

Finalmente, agradecemos a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a que este logro académico sea posible, brindándonos el respaldo necesario para alcanzar nuevas metas y desafíos. A todos ustedes, les dedicamos este trabajo.

Resumen

La comunicación efectiva es una variable fundamental para el éxito en la gestión de proyectos en las organizaciones. Los canales y métodos de comunicación entre equipos de trabajo han experimentado una transformación radical debido a la pandemia de COVID-19, que aceleró la adopción de tecnologías digitales y reestructuró completamente la interacción laboral. La transición abrupta al trabajo remoto forzó a las organizaciones a rediseñar sus procesos comunicativos, alejándose de las interacciones presenciales tradicionales en favor de entornos virtuales, lo que generó nuevos desafíos de coordinación, seguimiento y cohesión grupal. Este cambio ha planteado interrogantes importantes para los gestores de proyectos, quienes deben adaptar sus estrategias comunicativas a un contexto mayoritariamente remoto o híbrido. En este contexto, surge la problemática: ¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos dentro de la gestión de proyectos en la era postpandemia?

El presente estudio tiene como objetivo analizar los canales de comunicación más efectivos en la gestión de proyectos en la era postpandemia, proponiendo estrategias que optimicen su uso en entornos híbridos o virtuales. Para ello, se desarrolló una investigación cualitativa con enfoque descriptivo, examinando diversas fuentes secundarias como artículos académicos, informes técnicos, literatura gris y documentación organizacional, que permitió comprender la evolución e impacto de estos canales en la eficacia de los proyectos.

El marco teórico aborda cómo la pandemia redefinió los canales de comunicación, convirtiendo las herramientas digitales de opcionales a necesarias. Se analizó el incremento en la dependencia de plataformas colaborativas, la normalización de la comunicación asincrónica y la necesidad de desarrollar nuevas competencias digitales en los equipos de trabajo, fenómenos directamente derivados del distanciamiento social impuesto por la crisis sanitaria.

Los resultados revelaron que, como consecuencia de los cambios impulsados por la pandemia, las plataformas de colaboración integradas, las videoconferencias estructuradas y los sistemas de documentación compartida en tiempo real emergen como los canales más efectivos en este nuevo paradigma laboral. Se encontró que la implementación balanceada de comunicación sincrónica y asincrónica, adaptada estratégicamente a cada fase del proyecto, contribuye significativamente a mantener la claridad informativa y la cohesión del equipo en entornos donde la interacción presencial se ha visto drásticamente reducida.

Palabras claves:

Comunicación efectiva, Gestión de proyectos, Canales de comunicación, Post Pandemia

Abstract

Effective communication is a fundamental variable for success in project management within organizations. The COVID-19 pandemic caused a radical transformation in communication channels and methods, accelerating the adoption of digital technologies and completely restructuring workplace interactions. The abrupt transition to remote work forced organizations to redesign their communication processes, moving away from traditional face-to-face interactions and facing new challenges related to coordination, monitoring, and team cohesion. This shift raised important questions for project managers, who must adapt their communication strategies to a predominantly remote or hybrid context. In this scenario, the research question arises: Which communication channels are the most effective in project management in the post-pandemic era?

This study aims to analyze the most effective communication channels in project management during the post-pandemic era, proposing strategies to optimize their use in hybrid or virtual environments. A qualitative, descriptive research approach was adopted, based on the review of academic articles, technical reports, grey literature, and organizational documentation, to understand the evolution and impact of these channels on project effectiveness.

The theoretical framework examines how the pandemic redefined organizational communication, promoting the intensive use of collaborative platforms, normalizing asynchronous communication, and demanding new digital competencies from work teams. The results reveal that integrated collaboration platforms, structured videoconferences, and real-time documentation systems have emerged as the most effective channels in this new work paradigm. Furthermore, the strategic implementation of both synchronous and asynchronous communication, adapted to each phase of the project, significantly contributes to maintaining

information clarity and team cohesion in environments where face-to-face interaction has been drastically reduced.

Keywords:

Effective communication, Project management, Communication channels, Qualitative research, Virtual collaboration, Post-pandemic

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Palabras claves:	5
Abstract	6
Keywords:	7
Introducción	11
Problema	13
Planteamiento Del Problema.....	13
Descripción Del Problema	14
Sistematización Del Problema	16
Justificación	17
Objetivos.....	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco Referencial.....	20
Estado Del Arte	20
Teorías Contemporáneas En Comunicación Organizacional.....	20
Investigaciones Recientes Sobre Comunicación En La Gestión De Proyectos Postpandemia	21
Marco Teórico Conceptual.....	25
Gestión De Proyectos.....	25
Metodologías De Gestión De Proyectos	25

Comunicación Híbrida Y Herramientas Digitales	26
Comunicación En La Gestión De Proyectos	26
¿Qué Es La Comunicación?	26
Canales De Comunicación :	27
Comunicación Sincrónica Y Asincrónica	28
La Gestión De Comunicaciones En La Era Postpandemia	32
Eficacia de la Comunicación en Proyectos	34
Importancia de la Gestión de la Comunicación en Proyectos	35
Comunicación en Entornos Virtuales y la Evolución de las Teorías Clásicas	36
Comunicación en la Gestión de Proyectos en la Era Postpandemia	37
Impacto de la Comunicación en el Desempeño de los Proyectos	37
Diseño Metodológico	39
Tipo de Investigación (Cualitativa, Descriptiva)	39
Técnica de Recolección de Información (Revisión Bibliográfica)	39
Fuentes Utilizadas	40
Proceso de Investigación	41
Revisión Bibliográfica Inicial	41
Identificación de Barreras Comunicativas	41
Análisis de Casos de Éxito	41
Propuestas de Estrategias y Recomendaciones	42
Población Objeto de Estudio	42
Consideraciones Éticas	42
Resultados	43
Análisis De Los Canales De Comunicación Más Efectivos En La Gestión De Proyectos En La Era Postpandemia	43
Clasificación De Los Canales De Comunicación En La Gestión De Proyectos	43
Canales Sincrónicos:	43
Canales Asincrónicos	45
Impacto De Los Canales De Comunicación En La Productividad Y Satisfacción Del Equipo	46

Estrategias Para Optimizar El Uso De Los Canales De Comunicación En Entornos Híbridos O Virtuales	47
Barreras Y Desafíos En La Comunicación Virtual En La Gestión De Proyectos Postpandemia.	49
Barreras Técnicas.....	50
Barreras Psicológicas:.....	51
Barreras Comunicacionales.....	51
Barreras Culturales.....	52
Desafíos emergentes en la comunicación virtual postpandemia.....	53
Mejores Prácticas En La Comunicación De Proyectos Postpandemia.	55
Metodologías Ágiles (Comunicación Flexible Y Adaptativa).....	56
Metodologías Tradicionales (Comunicación Formal Y Documentada):	57
Otras Estrategias Efectivas Para Mejorar La Comunicación En Proyectos Híbridos Y Virtuales.....	59
Recomendaciones Prácticas Y Estrategias Para Superar Barreras Y Desafíos En La Gestión De Proyectos	61
Conclusiones.....	65
Referencias Bibliográficas	67

Introducción

La pandemia de COVID-19 ha representado uno de los mayores desafíos globales en la historia moderna, impactando profundamente no solo la salud pública sino también transformando radicalmente las dinámicas laborales y organizacionales. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social implementadas a nivel mundial forzaron una transición acelerada hacia el trabajo remoto, reconfigurando permanentemente los entornos laborales tradicionales. Este cambio paradigmático fue especialmente significativo en el ámbito de la gestión de proyectos, donde la interacción constante entre los miembros del equipo resulta fundamental.

La comunicación en la gestión de proyectos experimentó una transformación sin precedentes durante este periodo. Las reuniones presenciales, las conversaciones informales y las interacciones espontáneas fueron reemplazadas por videoconferencias programadas, mensajería instantánea y documentos compartidos en la nube. Esta nueva realidad obligó a las organizaciones a replantearse sus estrategias comunicativas y a adaptar sus metodologías de trabajo para mantener la productividad y la cohesión de los equipos en un entorno principalmente virtual.

En este contexto, surge la problemática central que aborda esta monografía: ¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos dentro de la gestión de proyectos en la era postpandemia? Esta interrogante cobra particular relevancia considerando que la eficacia en la comunicación determina en gran medida el éxito de los proyectos, afectando aspectos cruciales como la claridad en los objetivos, la coordinación de tareas, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Para abordar esta cuestión, la presente investigación adopta una metodología cualitativa con enfoque descriptivo. El estudio se fundamentó en el análisis de fuentes secundarias, incluyendo artículos académicos, informes técnicos de la industria, literatura gris y documentación organizacional relevante. Este abordaje metodológico permitió examinar la evolución de los canales de comunicación en el contexto postpandemia y su impacto en la gestión efectiva de proyectos, identificando patrones, tendencias y mejores prácticas emergentes.

El trabajo se estructura en cinco capítulos principales. La parte inicial del texto introduce el tema y plantea el problema de investigación. Seguidamente, se desarrolla el marco teórico, explorando conceptos fundamentales sobre comunicación organizacional, gestión de proyectos y el impacto de la pandemia en estos ámbitos. A continuación, se detalla la metodología empleada para la recolección y análisis de datos. En otro apartado del texto se presentan los resultados de la investigación, identificando los canales de comunicación más efectivos en el contexto postpandemia y analizando su contribución al éxito de los proyectos. Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones prácticas para optimizar la comunicación en la gestión de proyectos en este nuevo escenario.

A través de esta investigación, se pretende contribuir al conocimiento sobre cómo las organizaciones pueden adaptar sus estrategias comunicativas para enfrentar los desafíos de la era postpandemia, proporcionando herramientas y recomendaciones que faciliten una gestión de proyectos más eficiente y adaptativa en este nuevo contexto.

Problema

Planteamiento Del Problema

La gestión de proyectos ha experimentado una transformación significativa debido a la pandemia de COVID-19, lo que cambió radicalmente la forma en que los equipos se comunican. La transición al trabajo remoto y la adopción acelerada de herramientas digitales han generado nuevas dinámicas en la comunicación, facilitando la colaboración a distancia, pero también presentando desafíos que pueden afectar la ejecución de los proyectos.

Si bien las tecnologías de comunicación permiten mantener la continuidad operativa de los proyectos, la comunicación en entornos virtuales aún enfrenta obstáculos como poca claridad en los mensajes, sobrecarga de información, disminución de la interacción personal y fatiga digital. De acuerdo con el informe State of Remote Work de Buffer (2022), el 52% de los trabajadores remotos reportan dificultades en la comunicación debido a la falta de interacciones cara a cara. Asimismo, un estudio de Microsoft (2021) encontró que la sobrecarga digital ha aumentado significativamente, afectando la productividad y la claridad en los mensajes. Estos factores pueden provocar malentendidos, retrasos en la toma de decisiones y una disminución en la cohesión del equipo, afectando directamente el éxito de los proyectos.

Según un estudio de McKinsey & Company (2021), el 70% de las empresas aumentaron su dependencia de herramientas de comunicación digital durante la pandemia. Sin embargo, el 43% de los empleados reportaron dificultades para comunicarse efectivamente con sus equipos de trabajo. Por otro lado, un informe del Project Management Institute (PMI, 2022) destaca que el 56% de los fracasos en proyectos se deben a problemas de comunicación.

Estos datos evidenciaron la magnitud del problema y la necesidad de optimizar los canales de comunicación en la gestión de proyectos en la era postpandemia. Dado este contexto, surge la pregunta central de esta investigación:

¿Cuáles son los canales de comunicación más efectivos dentro de la gestión de proyectos en la era postpandemia?

Descripción Del Problema

La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente la dinámica laboral, acelerando la adopción del trabajo remoto y el uso de plataformas digitales para la gestión de proyectos. Según un informe de McKinsey & Company (2021), el 85% de las empresas globales implementaron algún nivel de teletrabajo durante la crisis sanitaria, y muchas han optado por modelos híbridos en la actualidad. En este contexto, herramientas como Microsoft Teams, Zoom, Slack, Google Meet y Asana se han convertido en elementos esenciales para la coordinación y ejecución de proyectos en equipos distribuidos geográficamente (McKinsey & Company, 2021; Gartner, 2021).

Sin embargo, a pesar de la accesibilidad y conveniencia de estos canales de comunicación, han surgido nuevos desafíos que afectan la eficacia en la gestión de proyectos. Estudios del Project Management Institute (PMI, 2022) señalan que el 56% de los proyectos fracasan total o parcialmente debido a problemas de comunicación, lo que evidencia la magnitud del problema. Entre las principales dificultades identificadas se encuentra **la fragmentación de la comunicación**, donde la multiplicidad de herramientas digitales ha generado dispersión de información, dificultando el acceso a datos clave y la trazabilidad de decisiones dentro de los equipos.

Otra problemática significativa es la **poca interacción espontánea**, ya que la eliminación del contacto cara a cara ha reducido la comunicación informal, crucial para la resolución rápida de problemas, la creatividad y el fortalecimiento de relaciones laborales (Harvard Business Review, 2021). Asimismo, se presenta una **pérdida del contexto en la transmisión de mensajes**, pues la ausencia de lenguaje corporal y tono de voz en interacciones escritas puede derivar en malentendidos y conflictos dentro de los equipos (Mehrabian, 1971).

La fatiga digital y sobrecarga informativa constituyen otro obstáculo importante. Un informe de Microsoft (2022) reveló que el 54% de los trabajadores experimentan agotamiento debido a la cantidad excesiva de reuniones virtuales y notificaciones constantes, afectando su concentración y productividad. Finalmente, se han identificado **dificultades en la toma de decisiones**, donde en los entornos virtuales, la coordinación para la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas se ha vuelto más lenta, afectando la agilidad en la gestión de proyectos.

Dado este panorama, de mantenerse esta situación, podrían generarse conflictos en los canales de comunicación dentro de la gestión de proyectos postpandemia, afectando la claridad, eficiencia y cohesión en los equipos de trabajo, lo que podría comprometer la productividad y el éxito de las iniciativas organizacionales.

Sistematización Del Problema

Para abordar de manera efectiva la problemática de la comunicación en la gestión de proyectos en la era postpandemia, es necesario desglosar el problema principal en varios componentes clave que guiaron la investigación. Cada uno de estos aspectos se fundamenta en teorías y enfoques de la comunicación organizacional, la gestión de proyectos y la transformación digital en el entorno laboral.

¿Cuáles son los canales de comunicación predominantes en la gestión de proyectos en la era postpandemia?

¿Qué barreras y desafíos están asociados con la comunicación en entornos virtuales?

¿Cuáles son las mejores prácticas para optimizar la comunicación en la gestión de proyectos postpandemia?

¿Qué recomendaciones pueden desarrollarse para mejorar la eficacia de la comunicación en proyectos gestionados en un entorno postpandemia?

Estas preguntas permitieron estructurar la investigación y establecer los objetivos específicos del estudio, los cuales estuvieron orientados a identificar, analizar y proponer estrategias que optimicen la comunicación en equipos de trabajo en entornos digitales e híbridos.

Justificación

La pandemia de COVID-19, declarada en marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), generó una crisis sanitaria sin precedentes que impactó a nivel global. Para mitigar su propagación, los gobiernos implementaron medidas como confinamientos, distanciamiento social y restricciones en la movilidad. Estas acciones obligaron a las organizaciones a transformar sus dinámicas laborales, acelerando la adopción de entornos digitales y redefiniendo los procesos de gestión de proyectos. En este contexto, la comunicación se convirtió en un factor crítico para la continuidad operativa, requiriendo nuevas estrategias y herramientas que permitieran la interacción efectiva de los equipos en escenarios virtuales o híbridos. Durante la pandemia, los canales de comunicación digitales experimentaron un crecimiento exponencial. Según Statista (2021), el uso de plataformas como Zoom aumentó en un 2900 % en el primer trimestre de 2020, mientras que Microsoft Teams alcanzó 250 millones de usuarios activos en 2021. Asimismo, Slack reportó un crecimiento del 40 % en su uso diario. Estos datos reflejan cómo las organizaciones recurrieron a tecnologías de comunicación sincrónica y asincrónica para garantizar la continuidad de sus operaciones. Sin embargo, con la transición hacia la era postpandemia, ha surgido la necesidad de evaluar la efectividad de estos canales en la gestión de proyectos, analizando su impacto en la productividad, la colaboración y la toma de decisiones en entornos cada vez más híbridos.

En la gestión de proyectos, la comunicación es un pilar fundamental que influye en la planificación, ejecución y cierre de cada iniciativa. Según el Project Management Institute (PMI, 2022), la comunicación ineficaz es una de las principales causas de fracaso en los proyectos, ya

que afecta la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la cohesión del equipo.

La evolución de las metodologías de gestión —tradicional, ágil e híbrida— ha estado directamente relacionada con el desarrollo de los canales de comunicación. En las metodologías tradicionales, la comunicación solía ser estructurada y formal, basada en reuniones presenciales y reportes periódicos. En contraste, las metodologías ágiles han promovido la comunicación constante a través de reuniones diarias (daily stand-ups) y herramientas colaborativas como Jira y Trello. Por otro lado, los enfoques híbridos han buscado equilibrar ambas estrategias, integrando tecnologías digitales para mejorar la flexibilidad sin comprometer la estructura del proyecto. A través de un análisis exhaustivo, se proporcionan estrategias para optimizar la comunicación en equipos híbridos o remotos, minimizando las barreras de la virtualidad y mejorando la cohesión del equipo. Según Harvard Business Review (2021), la falta de interacción cara a cara y el uso excesivo de canales digitales pueden generar fatiga y malentendidos, afectando la motivación y el rendimiento de los equipos. Por ello, esta investigación contribuye a desarrollar recomendaciones prácticas que permitan superar estos desafíos y potenciar la eficiencia en la gestión de proyectos.

El impacto de esta investigación será significativo tanto en el ámbito teórico como en la práctica profesional. En términos académicos, contribuirá a la literatura existente en gestión de proyectos con un enfoque actualizado sobre los canales de comunicación en la era postpandemia. Desde una perspectiva organizacional, sus hallazgos podrán ser implementados para mejorar las prácticas comunicativas, fortalecer la colaboración remota y garantizar el éxito de los proyectos. Asimismo, ayuda a comprender la complejidad de la comunicación en entornos virtuales e híbridos, proporcionando herramientas que fomenten una gestión más eficiente y efectiva en la nueva era digital.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los canales de comunicación más efectivos en la gestión de proyectos en la era postpandemia, proponiendo estrategias que optimicen su uso en entornos híbridos o virtuales.

Objetivos Específicos

Identificar los principales canales de comunicación utilizados en la gestión de proyectos postpandemia, con un enfoque en las herramientas digitales más relevantes y su impacto en la interacción de los equipos.

Examinar las barreras y desafíos que surgen en la comunicación virtual, analizando cómo afectan la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la cohesión del equipo en la gestión de proyectos.

Determinar las mejores prácticas en la comunicación de proyectos postpandemia, considerando enfoques que favorezcan la colaboración y la productividad en entornos híbridos o virtuales.

Marco Referencial

Estado Del Arte

El análisis de los canales de comunicación y su impacto en la gestión de proyectos evoluciono de forma significativa, especialmente a medida que la tecnología y los entornos de trabajo cambian. La comunicación efectiva dentro de los proyectos es un factor clave en su éxito, y la selección adecuada de canales de comunicación puede mejorar la productividad, reducir malentendidos y aumentar el compromiso de los equipos. A continuación, se presentan las teorías y estudios más relevantes que han influido en la comprensión de la comunicación en la gestión de proyectos, con un énfasis particular en su aplicación en el contexto postpandemia.

Teorías Contemporáneas En Comunicación Organizacional

En el contexto de la gestión de proyectos, la comunicación evolucionó con el avance de la tecnología y los cambios organizacionales acelerados por la pandemia de COVID-

19. En este sentido, se destacan dos enfoques teóricos recientes:

El primero es la Comunicación Organizacional Integrada (Coi). Este enfoque, desarrollado en los últimos años, enfatiza la importancia de alinear los mensajes internos y externos de una organización para garantizar coherencia, eficiencia y claridad en la gestión de proyectos (Cornelissen, 2020). La COI permite que los equipos de trabajo adopten estrategias de comunicación coordinadas, mejorando la toma de decisiones y la resolución de problemas en entornos dinámicos y remotos (Verčič, 2021).

El segundo es la Comunicación Digital Y Transformación Organizacional. La transformación digital impulsó un nuevo paradigma en la comunicación organizacional, donde el uso de tecnologías como inteligencia artificial, big data y plataformas colaborativas redefine las

estructuras comunicativas (Leonardi, 2021). La adopción de herramientas como Slack, Microsoft Teams o Trello ha permitido a los equipos de proyectos mantener la cohesión y eficiencia, incluso en contextos de trabajo remoto o híbrido (Baptista et al., 2022).

Investigaciones Recientes Sobre Comunicación En La Gestión De Proyectos Postpandemia

Para comprender la evolución de los canales de comunicación en la gestión de proyectos después de la pandemia, fue fundamental revisar estudios recientes publicados en revistas indexadas y repositorios académicos.

Comunicación De Crisis Y Confianza Organizacional En El Escenario Postpandemia

Retamal Ferrada et al. (2024) realizaron un estudio cualitativo en empresas de Ecuador, Colombia y Chile, donde analizaron cómo la pandemia transformó las estrategias de comunicación interna. Sus hallazgos revelan que las organizaciones adoptaron sistemas más estratégicos, basados en la transparencia y el uso intensivo de plataformas digitales para fortalecer la confianza organizacional. (Comhumanitas).

Gestión De Proyectos Y Transformación Digital En Pymes Colombianas

Rueda Urrea (2023) investigó las metodologías ágiles aplicadas por pymes en Colombia para facilitar la transformación digital en el contexto postpandemia. Sus resultados evidencian que la comunicación efectiva entre los equipos de trabajo fue un factor clave para la implementación exitosa de cambios organizacionales. (Repositorio Universidad EAN).

Impacto Del COVID-19 En La Digitalización De América Latina

Jung y Katz (2023) analizaron cómo la crisis sanitaria aceleró la adopción de tecnologías digitales en la región. Su investigación muestra que la digitalización forzada impulsó cambios estructurales en la forma en que las organizaciones gestionan la comunicación en proyectos, destacando la necesidad de estrategias adaptativas y flexibles. (CEPAL).

El trabajo de Pikkarainen et al. (2022) sobre la reconfiguración ágil en las organizaciones de tecnología de la información (TI) destaca que la coordinación y sincronización entre múltiples equipos ágiles es crucial para cumplir con los plazos establecidos y garantizar la calidad de los resultados. La retroalimentación constante, según los autores, es esencial no solo para mejorar el proceso de trabajo, sino también para gestionar las interdependencias dentro del equipo y con las partes externas involucradas.

Guzmán-Boza (2019), en su estudio sobre la comunicación interna, refuerza esta idea al demostrar cómo una estrategia efectiva de comunicación interna puede fomentar el compromiso organizacional. La autora resalta que una comunicación clara y abierta permite a los colaboradores sentirse como actores principales dentro del proyecto, lo que aumenta su motivación y su sentido de pertenencia. Este tipo de comunicación interna facilita también la alineación de los objetivos del proyecto con las expectativas de los empleados, reduciendo posibles desconexiones y mejorando el desempeño general.

El análisis de teorías y estudios recientes permite comprender la evolución de los canales de comunicación en la gestión de proyectos en la era postpandemia. La transformación digital ha redefinido la manera en que los equipos interactúan, exigiendo estrategias de comunicación más integradas y flexibles. Las investigaciones revisadas sugieren que la transparencia, el uso de

plataformas colaborativas y la adopción de metodologías ágiles son claves para el éxito de la gestión de proyectos en entornos digitales emergentes.

Teorías De La Comunicación Aplicadas A La Gestión De Proyectos

Las bases conceptuales de la comunicación organizacional pueden rastrearse hasta la Teoría Matemática de la Comunicación, desarrollada por Shannon y Weaver (1949), quienes plantearon que todo proceso comunicativo implica una fuente emisora, un canal de transmisión y un receptor, siendo fundamental minimizar el “ruido” para asegurar que el mensaje llegue con claridad. Aunque esta teoría fue concebida en un contexto técnico, sigue siendo relevante en la gestión de proyectos, donde la claridad del mensaje y la precisión del canal inciden directamente en la coordinación de tareas y la alineación de objetivos.

Posteriormente, Daft y Lengel (1986) desarrollaron la Teoría de la Riqueza de los Medios, la cual sostiene que la efectividad de un canal de comunicación depende de su capacidad para transmitir señales múltiples (lenguaje verbal y no verbal), permitir retroalimentación inmediata y generar comprensión contextual. Esta teoría ha sido clave para comprender por qué ciertos canales, como las videollamadas o las reuniones presenciales, son más eficaces para tratar asuntos complejos o ambiguos.

En contextos digitales y postpandémicos, varios autores han retomado y actualizado estas teorías para aplicarlas a los entornos virtuales de trabajo. Por ejemplo, El-Shinnawy y Markus (1997) analizaron cómo se adapta la riqueza de los medios en entornos computarizados, identificando que las preferencias por ciertos canales también están mediadas por factores culturales y tecnológicos. Más recientemente, Treviño et al. (2021) han explorado cómo las herramientas digitales actuales permiten emular parcialmente la riqueza comunicativa,

destacando que las videollamadas ofrecen mayor efectividad para la toma de decisiones que los correos electrónicos, especialmente en equipos distribuidos.

La combinación de estos marcos teóricos permite comprender los desafíos comunicativos actuales desde una perspectiva histórica y adaptativa. En la gestión de proyectos postpandemia, donde la virtualidad y la asincronía son frecuentes, estas teorías siguen aportando fundamentos para elegir los canales adecuados según el tipo de mensaje, la urgencia, y la necesidad de interacción humana. Esta base conceptual respalda la investigación, orientada a identificar los canales más efectivos para la comunicación dentro de equipos de proyectos en entornos híbridos y digitales.

El estado del arte sobre la comunicación en la gestión de proyectos en la era postpandemia destacó la importancia de seleccionar los canales adecuados según las características del mensaje y del equipo. Las teorías clásicas de la comunicación, como la de Shannon y Weaver, y las más contemporáneas, como la Teoría de la Riqueza de los Medios, siguen siendo fundamentales para comprender los desafíos y oportunidades actuales. El avance hacia entornos virtuales e híbridos plantea nuevos retos, pero también abre nuevas posibilidades para mejorar la eficacia comunicativa en la gestión de proyectos. La investigación propuesta, por lo tanto, no solo se basa en teorías clásicas, sino también en la adaptación de estas teorías al contexto contemporáneo, con un enfoque particular en la optimización de los canales de comunicación en la gestión de proyectos postpandemia.

Marco Teórico Conceptual

Gestión De Proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina que consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para ejecutar actividades que permitan alcanzar los objetivos de un proyecto de forma eficiente (Project Management Institute [PMI], 2017). Implica la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre de iniciativas temporales, orientadas a generar un producto, servicio o resultado único. Esta disciplina se apoya en una estructura metodológica que permite organizar los recursos y el tiempo de manera sistemática, minimizando riesgos y optimizando el cumplimiento de metas.

Metodologías De Gestión De Proyectos

Existen distintas metodologías que orientan la gestión de proyectos, siendo las más representativas las metodologías tradicionales y ágiles. Las metodologías tradicionales, como el modelo en cascada o el enfoque del PMBOK® Guide, proponen una planificación lineal y secuencial, donde cada fase del proyecto debe completarse antes de avanzar a la siguiente (PMI, 2017). Estas se emplean principalmente en contextos estables y predecibles.

Por otro lado, las metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, son más flexibles y adaptativas, permitiendo ajustes frecuentes mediante iteraciones cortas. Se centran en la colaboración del equipo, la entrega continua de valor y la respuesta rápida al cambio (Highsmith, 2010). La elección entre uno u otro enfoque depende del tipo de proyecto, del entorno organizacional y del nivel de incertidumbre.

Comunicación Híbrida Y Herramientas Digitales

Con la llegada de la pandemia, las organizaciones aceleraron la adopción de esquemas de trabajo híbridos, que combinan la presencialidad con la virtualidad. En este contexto, la comunicación híbrida ha adquirido un papel central, pues integra interacciones síncronas y asíncronas a través de herramientas digitales. Plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Slack o Trello permiten coordinar tareas, compartir documentos, realizar reuniones y mantener la trazabilidad del proyecto en tiempo real (Gartner, 2021; Serafini et al., 2020). Estas herramientas no solo facilitan la interacción a distancia, sino que redefinen los canales de comunicación tradicionales, ampliando las posibilidades de colaboración entre los miembros del equipo, incluso en diferentes ubicaciones geográficas.

Comunicación En La Gestión De Proyectos

La comunicación es un componente esencial en la gestión de proyectos, ya que permite el intercambio efectivo de información entre los miembros del equipo, las partes interesadas y otros actores clave. Sin una comunicación clara y estructurada, los proyectos pueden enfrentar malentendidos, retrasos y problemas en la toma de decisiones (Bourne & Walker, 2020). En este sentido, comprender la comunicación y sus diferentes formas es fundamental para garantizar la alineación de objetivos y la eficiencia en el desarrollo del proyecto.

¿Qué Es La Comunicación?

La Real Academia Española (RAE, 2023) define la comunicación como el acto de transmitir señales mediante un código común entre el emisor y el receptor. En términos más

específicos, (Fedor Gómez 2016) la describe como una configuración de signos lingüísticos en los que el mensaje debe ser claro para que el proceso de transmisión sea efectivo.

En el contexto organizacional, la comunicación implica la interacción entre individuos dentro de una estructura determinada, facilitando la transmisión de información relevante para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos estratégicos (Fernández, 2014). En la gestión de proyectos, la comunicación no solo permite la coordinación de actividades, sino que también es un elemento clave en la resolución de problemas y la mitigación de riesgos (Bourne & Walker, 2020).

La comunicación efectiva dentro de la gestión de proyectos tiene un impacto directo en el éxito de estos. Las teorías recientes subrayan que la comunicación no solo es esencial para la coordinación entre los miembros del equipo, sino también para la toma de decisiones informadas, la identificación de riesgos, y la resolución de problemas a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Bourne & Walker, 2020). Así, la comunicación se vuelve una herramienta clave en la toma de decisiones estratégicas que influyen en la ejecución del proyecto.

Canales De Comunicación :

Los canales de comunicación son los medios por los cuales se transmiten los mensajes dentro de un equipo de trabajo en un proyecto. Shannon y Weaver (1949) establecieron que estos canales son esenciales para el proceso comunicativo, ya que determinan cómo se codifica y transmite la información, afectando directamente la claridad del mensaje y la efectividad de la comunicación.

Según Mehrabian (1981), los canales de comunicación pueden clasificarse en:

Canales Verbales, los cuales son aquellos en los que la información se transmite mediante palabras, ya sea de manera oral o escrita. La transmisión oral se da mediante las conversaciones cara a cara, llamadas telefónicas, videoconferencias, reuniones. Por otro lado, la transmisión escrita se presenta por medio de correos electrónicos, mensajes de texto, informes, documentos técnicos.

Canales No Verbales, los cuales incluyen señales que no dependen del lenguaje verbal, pero que complementan o modifican el mensaje como las expresiones faciales, gestos, postura corporal, el tono de voz, volumen, ritmo del habla, el contacto físico y la proximidad.

Comunicación Sincrónica Y Asincrónica

La comunicación también puede clasificarse en función del tiempo en que ocurre, aquí existen dos categorías. La primera es la comunicación sincrónica, la cual se da en tiempo real, permitiendo la interacción inmediata como lo son las reuniones, llamadas telefónicas, chats en vivo. la segunda es la comunicación asincrónica en donde no se requiere que los participantes estén presentes al mismo tiempo, permitiendo mayor flexibilidad, aquí encajan los correos electrónicos, foros de discusión, documentos compartidos. Se destaca que con la transición al trabajo remoto, la comunicación asincrónica ha cobrado mayor relevancia, ya que permite a los equipos distribuidos gestionar información sin necesidad de estar conectados simultáneamente (Vázquez & Torres, 2023).

En la comunicación interpersonal, Mehrabian (1981) argumenta que en el año 1981 el 55% del mensaje se transmite a través de canales no verbales, el 38% mediante el tono de voz, y solo el 7% a través de las palabras en sí, lo cual resalta la importancia de factores como el

lenguaje corporal y el tono de voz en la interacción efectiva, especialmente en ambientes virtuales.

Con la transición hacia el trabajo remoto y las plataformas de colaboración digital, la Teoría de la Riqueza de los Medios de Daft y Lengel (1986) cobra especial relevancia. Esta teoría evalúa los canales de comunicación en función de su capacidad para transmitir múltiples señales, facilitar retroalimentación rápida, personalizar mensajes y utilizar un lenguaje natural. En la era postpandemia, donde los equipos de trabajo a menudo están distribuidos geográficamente, la elección de un canal adecuado se ha convertido en una tarea crítica para asegurar la efectividad de las comunicaciones.

McLuhan (1964) amplía esta visión al sugerir que la efectividad de un canal se puede medir en términos de su alcance, velocidad de transmisión, tasa de retención del mensaje y capacidad para generar compromiso. Esto es particularmente relevante en el contexto de la gestión de proyectos en la era digital, donde los canales deben adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y plataformas. El liderazgo en los equipos de proyectos debe considerar variables como la urgencia de la comunicación, la naturaleza del mensaje, el contexto organizacional y las preferencias personales al seleccionar los canales adecuados.

Además, Katz y Lazarsfeld (1955) sugieren que los flujos de comunicación pueden ser más eficaces si se toman en cuenta los líderes de opinión dentro de una organización. Estos actores clave son fundamentales en la difusión de la información, y en el contexto de un proyecto, pueden ser decisivos para asegurar que los mensajes sean entendidos y tomados en cuenta por los miembros del equipo.

Comunicación No Verbal:

La comunicación no verbal incluye todos aquellos elementos de la comunicación que no son expresados mediante palabras, como los gestos, expresiones faciales, tono de voz y lenguaje corporal. Según Mehrabian (1981), un gran porcentaje de la información en la comunicación interpersonal se transmite a través de canales no verbales.

En un proyecto, la comunicación no verbal juega un papel clave en la creación de un ambiente de confianza, especialmente en equipos de trabajo remotos o híbridos, donde la interacción cara a cara puede ser limitada. La correcta interpretación de estos signos puede mejorar la dinámica del equipo y facilitar la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2013).

Durante una reunión virtual, un miembro del equipo que mantiene una postura cerrada o no mantiene contacto visual puede estar demostrando inseguridad o desacuerdo, lo que podría generar conflictos si no se detecta y maneja adecuadamente (Robbins & Judge, 2013).

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y entre la organización y sus públicos externos. Esta comunicación incluye tanto las interacciones dentro del equipo de trabajo como con las partes interesadas externas (clientes, proveedores, autoridades, etc.). La efectividad de esta comunicación en la gestión de proyectos depende de cómo se coordina la información entre todos los involucrados.

En un proyecto, los canales de comunicación organizacional deben ser definidos y estructurados, incluyendo los flujos de información formales (reuniones programadas, informes) e informales (comunicaciones espontáneas). Además, la comunicación organizacional en un

proyecto debe permitir una retroalimentación constante para corregir desvíos y mantener la alineación con los objetivos.

Una gestión eficaz de la comunicación organizacional es clave en proyectos internacionales donde el equipo puede estar disperso en diferentes países. Las diferencias culturales, los husos horarios y las barreras lingüísticas pueden afectar la calidad de la comunicación, por lo que se requieren herramientas específicas para facilitar la interacción continua y fluida.

Gestión De La Comunicación En Proyectos

La gestión de la comunicación en proyectos implica la planificación, ejecución, monitoreo y control del flujo de información dentro del equipo y con las partes interesadas (PMI, 2021). Según la Guía del PMBOK, la gestión de la comunicación incluye tres procesos principales:

En primer lugar esta la **planificación de la comunicación**, se debe identificar qué información es necesario comunicar, a quién va dirigida y a través de qué canal se transmitirá. Luego, es clave contar con una buena **gestión de la comunicación** la cual permite distribuir dicha información de manera eficaz, asegurándose de que los mensajes sean correctamente comprendidos por los destinatarios, Una gestión eficaz de la comunicación permite minimizar riesgos, mejorar la coordinación y optimizar la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2021). Finalmente, es fundamental un **monitoreo de la comunicación**, que implica evaluar la efectividad de los canales utilizados y realizar los ajustes pertinentes para mejorar la comunicación a lo largo del proyecto.

La Gestión De Comunicaciones En La Era Postpandemia

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales en la gestión de proyectos, lo que obligó a las organizaciones a repensar la forma en que se gestionan las comunicaciones. Según un estudio reciente de Vázquez y Torres (2023), el trabajo híbrido y remoto se consolidaron como nuevas modalidades laborales que requieren una reconfiguración de los canales de comunicación. Esto ha hecho necesario el desarrollo de habilidades de comunicación asincrónica, que permitan a los miembros del equipo colaborar sin necesidad de estar conectados en tiempo real, y al mismo tiempo, garantizar que el flujo de información se mantenga constante y eficiente.

El estudio de los canales de comunicación en la gestión de proyectos es esencial para entender cómo los equipos pueden interactuar de manera efectiva, especialmente en un entorno postpandemia. La integración de nuevas tecnologías y modalidades de trabajo requiere un enfoque flexible y adaptativo en la gestión de comunicaciones. Las teorías de comunicación organizacional, junto con modelos recientes sobre la eficacia de los canales de comunicación, ofrecen un marco valioso para optimizar el intercambio de información y asegurar el éxito de los proyectos en un entorno globalizado y digitalizado.

Selección de Canales en la Gestión de Proyectos

La literatura actual sobre gestión de proyectos enfatiza que la selección del canal adecuado depende de factores como la urgencia del mensaje, la complejidad del contenido, las características del equipo y las preferencias tecnológicas. Además, la adaptación a entornos híbridos o completamente virtuales en el postpandemia ha subrayado la importancia de la

capacitación en el uso de estas herramientas para garantizar que se elijan los canales correctos, reduciendo así las barreras de comunicación.

Daft y Lengel (1986) desarrollaron la Teoría de la Riqueza de los Medios, la cual establece que los canales de comunicación varían en su capacidad para transmitir múltiples señales, proporcionar retroalimentación rápida, personalizar mensajes y utilizar un lenguaje natural.

McLuhan (1964) complementa esta visión al sugerir que la efectividad de un canal puede medirse en función de su alcance, velocidad de transmisión y capacidad para generar compromiso. En la era digital, donde la comunicación es más dinámica, seleccionar el canal adecuado se ha convertido en una tarea crítica para asegurar la efectividad de los proyectos (Bourne & Walker, 2020).

Líderes de Opinión y Flujo de Comunicación

Los líderes de opinión, según Katz y Lazarsfeld (1955), son individuos que influyen en la difusión de información dentro de un grupo. En un equipo de proyecto, estos líderes pueden actuar como intermediarios en la comunicación, facilitando o dificultando el flujo de información.

Los líderes de opinión son clave en la gestión de la comunicación porque pueden actuar como catalizadores, facilitando la transmisión de información importante entre los miembros del equipo y asegurando que todos estén alineados con los objetivos del proyecto. También pueden ser cruciales en la gestión de conflictos o en la motivación del equipo.

En proyectos grandes, los líderes de opinión pueden ser responsables de transmitir las decisiones estratégicas del proyecto a los diferentes departamentos, ayudando a que el equipo mantenga su enfoque y alineación con los objetivos comunes. (Fernández, 2014).

Eficacia de la Comunicación en Proyectos

La eficacia de la comunicación en la gestión de proyectos se mide por la claridad, precisión y velocidad con la que se transmite y se comprende un mensaje. Para que la comunicación sea eficaz, debe no solo ser comprensible, sino también pertinente para los receptores, en el momento adecuado y en el formato correcto. Además, la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las necesidades de comunicación del proyecto y los miembros del equipo es fundamental.

Según el PMI (2021), una comunicación efectiva debe cumplir con los siguientes principios:

- Claridad: El mensaje debe ser comprensible y sin ambigüedades.
- Precisión: La información transmitida debe ser exacta y relevante.
- Oportunidad: Los mensajes deben ser comunicados en el momento adecuado.
- Bidireccionalidad: Se debe fomentar la retroalimentación para asegurar la comprensión.

En metodologías ágiles, como SCRUM, la comunicación efectiva es clave para garantizar la coordinación del equipo y la adaptación rápida a los cambios, mediante reuniones diarias y feedback continuo (Schwaber & Sutherland, 2020). En proyectos de desarrollo ágil, donde los plazos son ajustados y las decisiones deben tomarse rápidamente, la eficacia de la comunicación

depende de la claridad en las tareas asignadas y en la rapidez de las reuniones de retroalimentación.

La comunicación en la gestión de proyectos es un factor determinante para el éxito de cualquier iniciativa. Desde la selección de los canales adecuados hasta la gestión del flujo de información, cada aspecto de la comunicación debe ser planificado y monitoreado para garantizar que los mensajes sean claros y efectivos.

La integración de nuevas tecnologías y metodologías ágiles ha transformado la forma en que los equipos se comunican, haciendo necesario un enfoque flexible y adaptativo. Comprender las teorías de comunicación organizacional y aplicarlas a la gestión de proyectos permite optimizar la transmisión de información, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la colaboración dentro de los equipos.

Importancia de la Gestión de la Comunicación en Proyectos

La gestión de la comunicación es un aspecto fundamental dentro del ciclo de vida de los proyectos, ya que afecta directamente la coordinación entre los equipos de trabajo y las partes interesadas, impactando significativamente en el éxito de las iniciativas. La comunicación, entendida como el proceso de intercambio de información, no solo es un medio para transmitir mensajes, sino que se ha convertido en una herramienta estratégica para garantizar que los objetivos del proyecto se alineen y se alcancen eficazmente (Bourne & Walker, 2020).

En el contexto de la gestión de proyectos, la correcta gestión de la comunicación es esencial para reducir el riesgo de malentendidos y conflictos. Según Guevara, Contreras y Villamizar (2019), la comunicación efectiva se basa en la capacidad de los individuos y los grupos organizacionales para gestionar la información de manera eficiente, lo que contribuye a

minimizar los riesgos y mejorar el flujo de trabajo entre todos los miembros del proyecto. Esto es especialmente relevante en proyectos complejos, como los de telecomunicaciones, donde las deficiencias en la comunicación pueden ocasionar fallos operacionales y retrasos significativos.

Además, estudios recientes destacan la importancia de la comunicación bidireccional en la gestión de proyectos, involucrando tanto a los equipos de trabajo como a los usuarios beneficiarios del proyecto. La interacción continua y el acceso oportuno a la información facilitan la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos en entornos dinámicos (Kerzner, 2022).

Comunicación en Entornos Virtuales y la Evolución de las Teorías Clásicas

Las teorías clásicas de la comunicación han evolucionado para adaptarse a los entornos virtuales y digitales. Modelos como el de Shannon y Weaver (1949), que conceptualizaban la comunicación como un proceso lineal de transmisión de información, han sido complementados por enfoques más dinámicos y adaptativos, como el modelo de comunicación estratégica de Cornelissen (2020). Este último enfatiza la retroalimentación continua y la necesidad de adaptar los mensajes según el contexto organizacional y tecnológico.

El uso de plataformas digitales ha transformado los canales de comunicación, permitiendo la comunicación asincrónica y la implementación de estrategias de comunicación empática en proyectos distribuidos geográficamente. Robbins y Judge (2013) definen los canales de comunicación como los medios a través de los cuales la información se transmite entre el emisor y el receptor, los cuales deben adaptarse a las circunstancias del contexto organizacional. Esto exige el desarrollo de habilidades de adaptación y flexibilidad para garantizar una comunicación efectiva en entornos virtuales.

Por otro lado, Kliem (2015) resalta que la comunicación eficaz en la gestión de proyectos implica la gestión adecuada de los flujos de información entre las partes interesadas para evitar malentendidos y barreras de comunicación. Entre las principales barreras se encuentran la filtración de información, las diferencias culturales, los malentendidos y las emociones, factores que se amplifican en entornos digitales y globalizados.

Comunicación en la Gestión de Proyectos en la Era Postpandemia

La pandemia de COVID-19 aceleró la transición hacia el trabajo híbrido y remoto, lo que obligó a las organizaciones a adaptar sus estrategias de comunicación. Vázquez y Torres (2023) explican que, si bien la pandemia impulsó la adopción de nuevas tecnologías de comunicación, también generó desafíos relacionados con la fatiga digital. Este fenómeno, caracterizado por la saturación de información y la dificultad para mantener la concentración en entornos virtuales, afectó la productividad y el bienestar de los equipos de trabajo.

En este sentido, la comunicación en la era postpandemia ha evolucionado para incorporar un balance entre la digitalización y la interacción humana. Se ha identificado que la comunicación asincrónica, el uso de herramientas colaborativas y la aplicación de metodologías ágiles contribuyen a mejorar la coordinación en equipos remotos (Baptista et al 2022).

Impacto de la Comunicación en el Desempeño de los Proyectos

Diversos estudios han demostrado que una comunicación efectiva no solo previene conflictos, sino que también optimiza el desempeño del proyecto al fomentar la colaboración, el compromiso y la retroalimentación continua (Turner, 2016). Una comunicación clara y estructurada permite la alineación de objetivos, mejora la coordinación entre los equipos de

trabajo y reduce los riesgos asociados a la falta de información o la mala interpretación de instrucciones.

En este marco, se destacan tres estrategias clave para optimizar la comunicación en proyectos:

- 1. Uso de Plataformas Digitales Integradas;** Herramientas como Slack, Microsoft Teams y Trello han demostrado ser eficaces para gestionar la comunicación en proyectos de manera estructurada y eficiente (Leonardi, 2021).
- 2. Fomento de la Cultura de Transparencia;** La claridad en los mensajes y la accesibilidad a la información mejoran la confianza y el compromiso de los equipos (Kerzner, 2022).
- 3. Comunicación Adaptativa y Empática;** La personalización del mensaje según el canal, el receptor y el contexto contribuye a una comunicación más efectiva, reduciendo las barreras en entornos multiculturales y virtuales (Verčič, 2021).

Este marco teórico destaca la evolución de la comunicación en la gestión de proyectos, desde sus modelos tradicionales hasta su adaptación a los entornos virtuales en la era postpandemia. Se evidencia que la comunicación efectiva es un factor clave en el éxito de los proyectos, ya que facilita la coordinación, reduce riesgos y mejora la productividad. En este sentido, las estrategias de comunicación deben seguir adaptándose a las nuevas dinámicas del trabajo digital y globalizado.

Diseño Metodológico

El proyecto tuvo como objetivo principal investigar cómo los canales de comunicación más efectivos influyen en la gestión de proyectos dentro de un contexto híbrido o virtual postpandemia. Para ello, se ha diseñado un enfoque metodológico adecuado para garantizar el cumplimiento de este propósito y asegurar que la información obtenida sea precisa y útil.

Tipo de Investigación (Cualitativa, Descriptiva)

La investigación cualitativa se caracteriza por explorar fenómenos en su contexto natural, buscando comprender los significados que las personas atribuyen a sus experiencias (Denzin & Lincoln, 1994). Este enfoque permite profundizar en los factores subjetivos y contextuales que afectan la comunicación en equipos de trabajo, sin la necesidad de generar datos numéricos. El propósito es captar la naturaleza de la comunicación dentro de los equipos de proyectos y cómo esta influye en el éxito de estos en entornos híbridos o virtuales.

Por su parte, la investigación descriptiva tiene como objetivo detallar las características fundamentales de fenómenos específicos, proporcionando información sistemática sobre su estructura o comportamiento (Sabino, 1992). En este estudio, se describieron las características, barreras y estrategias de comunicación en entornos virtuales, sin establecer relaciones causales directas. Esto incluye el análisis de casos de éxito, identificando cómo una comunicación efectiva puede ser crucial para la ejecución exitosa de proyectos.

Técnica de Recolección de Información (Revisión Bibliográfica)

La recolección de información se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica exhaustiva. Este método implica la búsqueda, organización y análisis de documentación -

relevante en el campo de estudio, facilitando la identificación de los principales autores, áreas de trabajo y tendencias futuras relacionadas con los canales de comunicación en la gestión de proyectos postpandemia (Gómez, 2016). La revisión bibliográfica permite recopilar y analizar información existente para comprender el estado actual del conocimiento sobre el tema y detectar áreas que requieren mayor investigación.

A través de esta técnica se buscará:

- Identificar los tipos de canales de comunicación utilizados en proyectos híbridos y virtuales.
- Examinar las barreras comunicativas más comunes que impactan la efectividad de los equipos de trabajo.
- Analizar casos de éxito de empresas o proyectos donde una adecuada comunicación haya sido clave para el éxito.

Fuentes Utilizadas

Las fuentes utilizadas son de naturaleza científica y académica, seleccionadas a partir de bases de datos de publicaciones como Google Scholar, JSTOR, Scopus, Springer, y otros repositorios de artículos revisados por pares. Asimismo, se emplearon libros especializados en comunicación organizacional, gestión de proyectos, y liderazgo en entornos virtuales. También se consultaron informes y estudios de caso de empresas que hayan implementado tecnologías y estrategias de comunicación innovadoras en un entorno postpandemia.

Las fuentes fueron seleccionadas teniendo en cuenta su relevancia, actualidad, credibilidad y su relación directa con los temas tratados en este estudio.

Proceso de Investigación

Revisión Bibliográfica Inicial

Se realizó una búsqueda exhaustiva de artículos académicos, libros y estudios de caso que abordan los canales de comunicación en la gestión de proyectos en contextos híbridos o virtuales. Esta fase permitió identificar teorías y modelos previos sobre la comunicación efectiva y su impacto en el desempeño de los equipos de proyecto.

Identificación de Barreras Comunicativas

Se analizaron estudios que describen las barreras más comunes en la comunicación dentro de equipos de trabajo a distancia, incluyendo obstáculos tecnológicos, culturales y de comprensión. Este análisis facilitó la comprensión de cómo estas barreras afectan la ejecución de proyectos.

Análisis de Casos de Éxito

Se examinaron casos documentados donde una gestión adecuada de los canales de comunicación contribuyó al éxito de proyectos en entornos híbridos o virtuales. Estos ejemplos proporcionaron buenas prácticas y estrategias efectivas implementadas por organizaciones durante la era postpandemia.

Propuestas de Estrategias y Recomendaciones

Con base en la información recopilada, se desarrollaron estrategias para optimizar la comunicación en proyectos híbridos, orientadas a superar las barreras identificadas y promover un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

Población Objeto de Estudio

En el marco de esta monografía, cuyo enfoque es descriptivo y se centra en la revisión documental, la población estuvo compuesta por 25 documentos y fuentes escritas relevantes para la temática central: los canales de comunicación y su influencia en el éxito de proyectos de trabajo a distancia.

El objetivo principal de esta revisión documental fue reunir información relevante para describir las características de los canales de comunicación y cómo influyen en el éxito de un proyecto de trabajo a distancia, además de comprender las barreras comunicativas comunes que afectan la comunicación asertiva entre equipos de trabajo.

Consideraciones Éticas

El estudio sigue las normas éticas establecidas para la revisión bibliográfica, especialmente en cuanto al uso adecuado de las citas conforme a las normas APA, garantizando que todas las fuentes sean correctamente citadas para evitar el plagio. Además, se respetó la propiedad intelectual de los autores consultados y se utilizaron exclusivamente fuentes académicas y confiables. También se garantizó la transparencia en la presentación de los hallazgos y conclusiones, sin distorsionar la información obtenida de las fuentes revisadas.

Resultados

Análisis De Los Canales De Comunicación Más Efectivos En La Gestión De Proyectos En La Era Postpandemia

La comunicación efectiva es uno de los pilares fundamentales en la gestión de proyectos, ya que permite la coordinación entre los equipos de trabajo, la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La era postpandemia ha consolidado un nuevo paradigma en la comunicación organizacional, donde las interacciones virtuales e híbridas han tomado un papel preponderante. Según Kerzner (2022), la gestión de proyectos en entornos remotos requiere canales de comunicación que faciliten la colaboración, minimicen malentendidos y optimicen el flujo de información entre los distintos actores involucrados.

Este análisis se centró en la identificación de los canales de comunicación más efectivos en la gestión de proyectos postpandemia, distinguiendo entre canales sincrónicos y asincrónicos, así como en el impacto de herramientas digitales específicas en la productividad y satisfacción de los equipos de trabajo.

Clasificación De Los Canales De Comunicación En La Gestión De Proyectos

Canales Sincrónicos:

Cuando se está trabajando o llevando a cabo un proyecto, la comunicación en tiempo real permite a los grupos de trabajo resolver problemas sobre la marcha y tomar decisiones rápidas que mantienen el impulso del grupo. En el mundo digital actual, existen diversas herramientas que mantienen la inmediatez y acortan distancias, como las videoconferencias, la mensajería instantánea y las llamadas de voz. Las plataformas de videoconferencia como Zoom,

Microsoft Teams y Google Meet se han convertido en las nuevas salas de reuniones, permitiendo a los miembros del equipo verse cara a cara aunque estén a kilómetros de distancia. Un estudio reciente de Statista (2023) revela que el 89% de las empresas utilizan videollamadas semanalmente para mantener conectados a sus equipos. La popularidad de estas plataformas radica en que permiten captar gestos, sonrisas o expresiones de duda que comunican tanto como las palabras, lo cual facilita una verdadera conexión entre los participantes, más allá del simple intercambio de información.

Por otro lado, la mensajería instantánea mediante herramientas como Slack, Microsoft Teams o WhatsApp Business ha transformado la forma en que las personas se comunican en el día a día. Estas aplicaciones permiten conversaciones ágiles, similares a las que se darían en un entorno presencial, y son preferidas por el 70% de los profesionales frente al correo electrónico para temas cotidianos, según McKinsey & Company (2022), ya que ofrecen inmediatez y reducen el tiempo de espera.

Finalmente, las llamadas de voz a través de plataformas como Skype, Discord o Google Voice permiten resolver dudas de manera eficiente cuando no es necesario compartir imagen o pantalla. De acuerdo con Harvard Business Review (2021), los equipos que utilizan llamadas de voz son un 15% más eficientes que aquellos que se comunican únicamente por correo electrónico en situaciones que requieren soluciones rápidas. Escuchar la voz del otro facilita el entendimiento mutuo y agiliza los procesos, sin depender de la conexión visual que implican las videollamadas.

Canales Asincrónicos

Los canales de comunicación asincrónica permiten la transmisión de información sin necesidad de una respuesta inmediata, lo que facilita la flexibilidad y la gestión del tiempo en los equipos de trabajo. Entre las herramientas más utilizadas en esta categoría se encuentran el correo electrónico, las plataformas de gestión de proyectos y los repositorios de documentación y wikis. El correo electrónico, considerado el pilar de la comunicación formal, sigue siendo fundamental para las comunicaciones que requieren documentación y formalidad, con servicios como Gmail, Outlook y ProtonMail encabezando su uso.

Un estudio del Radicati Group (2022) afirma que el 58% de las comunicaciones empresariales todavía se realizan a través del correo electrónico. Sin embargo, su predominio ha comenzado a ceder terreno ante el avance de plataformas más colaborativas e interactivas. Aun así, las personas valoran el correo electrónico por su capacidad para mantener registros ordenados y por ser un medio ampliamente aceptado para comunicaciones oficiales, cuya naturaleza asincrónica permite a los profesionales gestionar sus respuestas conforme a su flujo de trabajo. Por otro lado, herramientas como Trello, Asana, Jira y Monday.com han revolucionado la forma en que los equipos organizan sus tareas y hacen seguimiento de sus avances, ya que permiten visualizar el flujo de trabajo, asignar responsabilidades específicas y monitorear el progreso general del proyecto.

Según el Project Management Institute (PMI, 2021), las organizaciones que implementan estas plataformas logran mejorar su eficiencia operativa en un 35% y reducir el tiempo para completar tareas en un 20%, lo cual se traduce en proyectos más ágiles y equipos mejor coordinados. Estas plataformas crean un espacio compartido donde cada miembro puede ver

claramente sus responsabilidades y el contexto general del proyecto, lo que elimina confusiones y reduce la necesidad de reuniones de seguimiento constantes.

Finalmente, herramientas como Google Drive, Notion y Confluence se han convertido en bibliotecas digitales de alto uso que permiten que todos los miembros accedan a documentos importantes, procedimientos y conocimiento acumulado del proyecto. Según un estudio publicado por Forbes (2022), la implementación de wikis empresariales ha logrado reducir en un 30% el tiempo que los profesionales pierden buscando información relevante para su trabajo, lo cual permite que los equipos se enfoquen en tareas de mayor valor. La claridad del conocimiento que facilitan estas herramientas resulta especialmente valiosa en equipos con miembros nuevos o en proyectos complejos donde es crucial mantener una única fuente de verdad accesible para todos los involucrados.

Impacto De Los Canales De Comunicación En La Productividad Y Satisfacción Del Equipo

El uso adecuado de canales de comunicación en la gestión de proyectos tiene un impacto directo en la productividad y en la percepción de satisfacción de los equipos de trabajo y stakeholders. Según McKinsey & Company (2022), los equipos que utilizan herramientas digitales adecuadas reportan una reducción del 40% en la carga de trabajo administrativo, permitiendo mayor enfoque en tareas estratégicas y el uso de herramientas asincrónicas ha reducido en 25% el tiempo dedicado a reuniones innecesarias, promoviendo una gestión más eficiente del tiempo y mejorando la productividad.

Respecto al aumento en la satisfacción y el compromiso del equipo, las investigaciones de Harvard Business Review (2021) indican que el 73% de los empleados sienten mayor satisfacción en sus funciones cuando tienen acceso a canales de comunicación efectivos que les

permitan gestionar su tiempo y responder con mayor autonomía. Empresas que han implementado estrategias de comunicación híbrida han visto un incremento del 30% en la retención de talento, debido a una mejor experiencia laboral.

Estrategias Para Optimizar El Uso De Los Canales De Comunicación En Entornos

Híbridos O Virtuales

Para garantizar el uso eficiente de los canales de comunicación en la gestión de proyectos postpandemia, es necesario adoptar estrategias que permitan maximizar su impacto. Algunas recomendaciones clave incluyen:

Definir protocolos de comunicación, los cuales conllevan establecer reglas claras sobre cuándo utilizar cada canal de comunicación. Según PMI (2021), las organizaciones que tienen protocolos de comunicación reducen en 50% los malentendidos en los equipos de trabajo. Otro punto para tener en cuenta es brindar capacitación en herramientas digitales; es necesario invertir en formación sobre el uso eficiente de herramientas como Slack, Teams, Trello, entre otras. Un estudio de Gartner (2023) encontró que la capacitación en comunicación digital mejora en 35% la eficiencia en la colaboración remota.

Por otra parte, resulta provechoso fomentar la cultura del feedback de forma continua, esto se puede realizar promoviendo reuniones de retroalimentación para mejorar los procesos comunicativos dentro del equipo. Empresas como Google han implementado sistemas de feedback en tiempo real, lo que ha incrementado su productividad en un 20%.

Finalmente, se recomienda establecer un balance entre comunicación sincrónica y asincrónica para evitar la sobrecarga de reuniones sincrónicas y fomentar la documentación clara

en plataformas colaborativas. Un informe de Microsoft (2022) sugiere que reducir el número de reuniones en un 20% mejora la eficiencia operativa y el bienestar del equipo.

El análisis de los canales de comunicación en la gestión de proyectos en la era postpandemia evidenció la importancia de seleccionar y utilizar herramientas adecuadas para optimizar la colaboración en entornos híbridos y virtuales. La combinación de canales sincrónicos y asincrónicos, junto con el uso de plataformas digitales especializadas, ha demostrado ser clave para mejorar la productividad y la satisfacción del equipo de trabajo.

Las organizaciones que implementan estrategias de comunicación estructuradas, capacitan a su personal en herramientas digitales y promueven una cultura de feedback continuo logran una mejor gestión de proyectos, minimizando barreras comunicativas y maximizando el desempeño de sus equipos.

En este sentido, se recomienda que las empresas adopten enfoques híbridos de comunicación que integren herramientas digitales con metodologías de trabajo ágiles y tradicionales, asegurando así una comunicación eficiente, clara y efectiva en la gestión de proyectos postpandemia.

Retomando la pregunta del primer objetivo específico que direcciona este documento se evidencia que los canales de comunicación más utilizados en la gestión de proyectos en entornos postpandemia han evolucionado hacia herramientas digitales que permiten la colaboración remota y la integración de equipos en diferentes ubicaciones (Carnevale, J. B., & Hatak, I. 2020). Dentro de los canales predominantes se encuentran herramientas de mensajería instantánea y comunicación asíncrona como Microsoft Teams, Slack, Google Chat (Ajjan, H., & Hartshorne, R. 2021). También se incrementó el uso de plataformas de videoconferencias por ejemplo Zoom, Google Meet, Webex, que han reemplazado en gran medida las reuniones presenciales (Fauville,

et al. 2021). En el tema específico de la gestión de proyectos se destaca el uso de herramientas como Jira, Asana, Trello, Monday.com, que facilitan la asignación de tareas y el seguimiento del avance del proyecto (Basiliere, P., & Mejias, J. 2021).

La implementación de estos canales ha permitido a las organizaciones mantener la productividad y mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, aunque su adopción también ha traído consigo desafíos en la comunicación efectiva entre los equipos.

Barreras Y Desafíos En La Comunicación Virtual En La Gestión De Proyectos

Postpandemia.

La comunicación es un factor crítico en la gestión de proyectos, especialmente en entornos virtuales e híbridos. A pesar de los avances tecnológicos y la proliferación de herramientas digitales, la comunicación efectiva sigue enfrentando barreras que pueden afectar la interacción entre los equipos de trabajo. Según Kliem (2015), más del 50 % de los problemas que surgen en la gestión de proyectos pueden atribuirse a una comunicación deficiente, lo que evidencia la necesidad de identificar y mitigar estos obstáculos.

Este apartado analizó las barreras más comunes en la comunicación virtual y los desafíos que han surgido en la gestión de proyectos postpandemia. Asimismo, se presentan estrategias para superar estas dificultades, con ejemplos de empresas que han implementado soluciones efectivas. En la investigación desarrollada por Roig-Villá, Urrea-Solano y Merma-Molina (2021) sobre la comunicación en el aula universitaria en el contexto del COVID-19, se identifican barreras técnicas, psicológicas, comunicacionales y culturales como las principales dificultades.

Barreras Técnicas

Hernández (2017) sugiere que la falta de capacitación en el uso de tecnologías digitales puede dificultar la comunicación efectiva entre los miembros del equipo. Asimismo, (Statista 2022) señala que el 35 % de los empleados remotos han experimentado problemas de conectividad que afectan su desempeño en reuniones virtuales.

Dentro de esta categoría también se incluyen la falta de familiaridad con herramientas digitales y la resistencia al cambio. McKinsey (2021) indica que el 40 % de los trabajadores tienen dificultades para adaptarse a nuevas plataformas digitales. Además, Cano-Pita y García-Mendoza (2018) sostienen que la evolución tecnológica en las organizaciones no siempre va acompañada del desarrollo de habilidades comunicativas, lo cual puede generar descoordinación y malentendidos. Grageda-Cabrera et al. (2018) complementan este análisis al señalar que, en contextos agrícolas, la brecha entre expertos y trabajadores refleja un patrón similar en la gestión de proyectos, donde la falta de un lenguaje común puede ser una barrera significativa.

Otros ejemplos de barreras tecnológicas incluyen fallas en software o hardware, problemas con cámaras y micrófonos, o incompatibilidades entre herramientas, lo que puede obstaculizar gravemente la comunicación.

Desde la perspectiva del modelo matemático de la comunicación propuesto por Shannon y Weaver (1949), se puede afirmar que en los entornos virtuales e híbridos, las barreras técnicas, los retrasos en la transmisión de mensajes o la pérdida de comunicación no verbal funcionan como "ruido", lo que afecta la fidelidad del mensaje y dificulta su interpretación por parte del receptor.

Barreras Psicológicas:

Las barreras psicológicas también impactan en la comunicación virtual. Según Gamboa et al. (2022), estas pueden afectar el bienestar emocional de los empleados, reduciendo su participación y compromiso. Una de las más comunes es la fatiga digital. De acuerdo con Harvard Business Review (2021), el 63 % de los empleados remotos sienten agotamiento por exceso de reuniones virtuales.

Cárdenas (2013) afirma que la educación virtual puede generar ansiedad y resistencia, efectos que también se evidencian en la gestión de proyectos, donde la falta de interacción cara a cara puede amplificar los malentendidos, aumentar los conflictos y provocar sensación de aislamiento. En esta línea, López et al. (2022) destacan que, si bien las redes sociales facilitan la interacción, también pueden fomentar la polarización y reducir el compromiso emocional en discusiones cruciales. Además, López et al. (2019) advierten que la informalidad en las plataformas digitales puede generar malinterpretaciones y conflictos interpersonales.

Gartner (2022) encontró que los empleados retienen solo el 25 % de la información en reuniones virtuales prolongadas, lo que resalta la dificultad para mantener la atención. En respuesta a ello, empresas como Buffer han implementado políticas de *Zoom-Free Days*, es decir, días sin reuniones virtuales para reducir la fatiga digital.

Barreras Comunicacionales

Estas barreras se manifiestan en malentendidos, retrasos y conflictos durante la ejecución de proyectos. La falta de claridad en la transmisión de mensajes es uno de los principales desafíos. Según PMI (2021), el 75 % de los problemas en proyectos se deben a una mala comunicación entre equipos.

Además, la pérdida de la comunicación no verbal afecta la interpretación de los mensajes. Mehrabian (1981) argumenta que el 55 % de la comunicación es no verbal, por lo que su ausencia en entornos virtuales representa una desventaja.

La Teoría de la Riqueza de los Medios, propuesta por Daft y Lengel (1986), sugiere que ciertos medios son más adecuados que otros para transmitir información compleja. En este contexto, el uso excesivo de medios de baja riqueza como el correo electrónico o los mensajes asincrónicos limita la posibilidad de retroalimentación inmediata y la expresión emocional, lo que puede agravar los malentendidos y los conflictos interpersonales.

En cuanto a los factores organizacionales, Kerzner (2017) indica que las estructuras jerárquicas rígidas pueden impedir el flujo efectivo de información, y que los múltiples niveles de aprobación dificultan la toma oportuna de decisiones. A esto se suma la dificultad de recibir retroalimentación en tiempo real mediante canales asincrónicos, lo que puede afectar la agilidad. Ante esta situación, empresas como Automattic (creadores de WordPress) han establecido normas claras de comunicación escrita en Slack, con el fin de garantizar mensajes más directos y eficaces.

Barreras Culturales

Goode y Lumsden (2018), en su análisis de proyectos de construcción internacional, identifican que las barreras lingüísticas, la confianza y las relaciones personales son factores críticos en la comunicación multicultural. Esto resalta la necesidad de que los directores de proyectos desarrollen estrategias de colaboración que favorezcan el intercambio de conocimientos en equipos diversos.

Desafíos emergentes en la comunicación virtual postpandemia

Además de las barreras identificadas, la gestión de proyectos en entornos virtuales e híbridos enfrenta múltiples desafíos que requieren adaptabilidad y nuevas competencias. Uno de los principales retos es mantener la **cohesión del equipo** a pesar de la distancia física. La falta de espacios informales y de convivencia cotidiana ha disminuido la construcción de vínculos emocionales entre los colaboradores (Ferreira et al., 2021).

Otro desafío relevante es la **gestión de la asincronía**. A medida que los equipos trabajan desde distintas zonas horarias o con horarios flexibles, se dificulta la coordinación inmediata y se incrementa la dependencia de herramientas asincrónicas. Esto exige que los líderes de proyecto planifiquen cuidadosamente las cargas de trabajo, definan tiempos de respuesta y establezcan canales claros para la documentación de decisiones (Drouin et al., 2020).

Asimismo, se requiere el desarrollo de **nuevas competencias digitales**. La comunicación efectiva en entornos virtuales no solo depende del acceso a herramientas, sino también del dominio técnico y del criterio para seleccionar el canal adecuado según el tipo de mensaje. Según un estudio de PwC (2022), el 68 % de los gerentes de proyectos considera que la capacitación continua en habilidades digitales es un factor clave para garantizar la eficiencia comunicativa en entornos híbridos.

La necesidad de garantizar la **equidad comunicativa** también ha surgido como un desafío ético. En muchos equipos, hay desigualdad en el acceso a tecnología, velocidad de conexión o nivel de alfabetización digital. Esto puede generar desequilibrios en la participación y limitar la voz de ciertos integrantes del equipo (Kimble, 2021).

Estos desafíos exigen que la comunicación en proyectos postpandemia se aborde no solo como un proceso técnico, sino como una capacidad organizacional estratégica que requiere liderazgo adaptativo, aprendizaje continuo y diseño consciente de experiencias colaborativas.

Otros desafíos identificados dentro de la comunicación Virtual En La Gestión De Proyectos Postpandemia radican en la necesidad de crear **Indicadores de Efectividad Comunicacional**. La literatura indica que la falta de indicadores claros dificulta la medición de la comunicación en proyectos, lo que puede llevar a malentendidos y fallas en la ejecución (Rodríguez-Leor et al., 2020). La necesidad de estos indicadores es más prominente en un contexto postpandemia, donde las interacciones virtuales son la norma. La implementación de métricas que evalúen la claridad, la frecuencia y la receptividad de la comunicación puede ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión de proyectos.

La Adaptación de la Organización a los Canales Híbridos se presenta como un desafío, Según Gallego et al. (2020), la adaptación a estos nuevos canales implica no solo una reestructuración de la comunicación, sino también un cambio cultural dentro de las organizaciones. Este proceso de adaptación requiere un liderazgo efectivo y la disposición de los equipos para utilizar múltiples plataformas, lo que puede ser complicado en entornos donde los miembros tienen diferentes niveles de competencia digital.

Finalmente, la transición de la comunicación tradicional a la virtual es otro aspecto crítico que ha sido estudiado. Aleixandre-Benavent et al. (2020) destacan que la infodemia y la desinformación durante la pandemia complicaron aún más esta transición. Las organizaciones deben desarrollar estrategias de comunicación que no solo sean efectivas, sino que también se adapten a la información en tiempo real y a las necesidades cambiantes de los proyectos. Esto

plantea un desafío adicional para los gestores de proyectos, que deben ser proactivos en la mitigación de la desinformación y en la promoción de la comunicación clara y precisa.

A pesar de las ventajas de la digitalización, la investigación identificó diversas barreras y desafíos en la comunicación dentro de proyectos gestionados en entornos híbridos y virtuales. Se destacaron la falta de interacción humana dada la ausencia de comunicación cara a cara, la cual ha reducido la espontaneidad y la capacidad de interpretar el lenguaje no verbal (Olson & Olson, 2000). Además, la sobrecarga de información por el uso simultáneo de múltiples plataformas puede generar una avalancha de mensajes, dificultando la priorización de tareas y la gestión del tiempo (Bawden & Robinson, 2009). Estos desafíos resaltan nuevamente la necesidad de estrategias efectivas para optimizar la comunicación y garantizar la alineación de los equipos de trabajo.

Mejores Prácticas En La Comunicación De Proyectos Postpandemia.

En la gestión de proyectos postpandemia, la comunicación ha sido un factor determinante en el éxito o fracaso de los equipos de trabajo en entornos híbridos y virtuales. Diversos estudios, como el de PMI (2021), destacan que una comunicación efectiva puede aumentar la tasa de éxito de los proyectos en un 32%. Para lograrlo, las organizaciones han adoptado metodologías ágiles, tradicionales e híbridas que incluyen prácticas específicas para optimizar la comunicación entre los equipos de trabajo y los stakeholders.

Este apartado exploró las mejores prácticas de comunicación en gestión de proyectos dentro de metodologías como PMI, Scrum, Kanban y PRINCE2, identificando estrategias clave que favorecen la colaboración y la productividad en equipos distribuidos.

Metodologías Ágiles (Comunicación Flexible Y Adaptativa)

Las metodologías ágiles, son el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de proyectos en el ambiente de desarrollo de software, en donde el entorno es dinámico y cambiante. según Cadavid et al. (2013), las metodologías ágiles priorizan la interacción entre los miembros de un equipo de trabajo, lo que permite adaptaciones rápidas a la evolución de los requisitos del proyecto. La alineación con formas de comunicación flexible, colaborativa y adaptativa hace notoria la pertinencia de las prácticas ágiles en el acelerado panorama digital actual.

Otro punto importante en la aplicación de las metodologías ágiles es la comunicación estructurada especialmente en las reuniones diarias del marco Scrum. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). explicaron que estas breves reuniones, son espacios en donde los miembros del equipo responden a preguntas críticas sobre su progreso, obstáculos y planes, lo cual facilita la alineación y la resolución oportuna de problemas. Como destaca Cadavid et al. (2013), estas reuniones diarias desempeñan un papel crucial para mantener el impulso y garantizar que todos los miembros del equipo estén informados. Además, las reuniones de planificación que permite la aplicación de la metodología sprint la cual es fundamental para definir las prioridades del equipo y establecer expectativas claras.

Un ejemplo de lo anterior es la Empresa Spotify la cual utiliza Scrum para coordinar equipos distribuidos a nivel global, asegurando una comunicación efectiva y transparente.

Así mismo, la flexibilidad inherente a las metodologías ágiles es especialmente ventajosa en proyectos con plazos cortos y requisitos cambiantes. Balaguera (2015) destaca que el enfoque ágil es esencial en el contexto del desarrollo de aplicaciones móviles, donde las expectativas de los usuarios evolucionan rápidamente. La ausencia de metodologías estructuradas suele dar lugar

a problemas de calidad, destaca la necesidad de prácticas ágiles que promuevan la comunicación eficaz y la colaboración continua entre desarrolladores. Esta adaptabilidad no sólo mejora la calidad del producto, sino que también favorece el intercambio de ideas e información en los equipos, lo que refuerza la importancia de las metodologías ágiles para satisfacer las necesidades del desarrollo de software moderno.

Si bien el cambio hacia el trabajo a distancia plantea retos adicionales para la comunicación eficaz; a medida que las organizaciones adoptan teletrabajo, el papel de la comunicación interna se vuelve más crítico. Castro-Martínez et al. (2022) ilustran el impacto de la comunicación en la gestión del trabajo a distancia durante las crisis, como la pandemia COVID-19 . Sus conclusiones sugieren que una comunicación clara y eficaz para mantener la cohesión del equipo y la productividad en un contexto de teletrabajo.

Finalmente, se evidencia que la aplicación de metodologías ágiles en la gestión de proyectos establecen una comunicación continua para mantener a los equipos informado, conectados y alineados con los objetivos de cada fase del proyecto. Así mismo, los ciclos cortos de las metodologías ágiles permiten adaptarse de manera rápida a los cambios mientras brindan flexibilidad horaria y en métodos de trabajo al tiempo se proporciona visibilidad constante del progreso del proyecto a través de tableros Kanban, gráficos de burndown y métricas de velocidad. Además, las metodologías ágiles permiten identificar y abordar riesgos más rápidamente, lo cual es particularmente valioso para mantener los proyectos en marcha.

Metodologías Tradicionales (Comunicación Formal Y Documentada):

Las metodologías tradicionales, como PMI y PRINCE2, establecen un marco de comunicación basado en documentación formal y procesos definidos, hacen hincapié en un

enfoque estructurado y documentado de la comunicación dentro de la gestión de proyectos, lo anterior se destaca en la investigación de Stone y Stone (2011), que identifica la comunicación efectiva como un factor de éxito crítico en las prácticas de gestión de proyectos en Ghana. Sus hallazgos resuenan con los principios de PMI, indicando que las estrategias de comunicación bien definidas mejoran la calidad de la gestión de proyectos. Esto se ajusta a la noción de que los marcos de comunicación organizados, como propugna el PMI, los cuales son fundamentales para la participación de las partes interesadas y el éxito de los proyectos.

Sumado a esto, Silvius y Schipper (2014) Afirmaron que un enfoque de comunicación estructurado, similar a la documentación y las prácticas de presentaciones de informes de PMI, son esenciales para lograr resultados exitosos en los proyectos, apoyando el argumento de que los marcos de comunicación de PMI contribuyen significativamente al rendimiento general de los proyectos, demostrando las implicaciones prácticas de la comunicación estructurada en diversos contextos de proyectos.

Por otro lado, se encontró el PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) que es una metodología estructurada de gestión de proyectos que enfatiza la importancia de los roles y responsabilidades en la ejecución de proyectos Tomas & Juricek (2025). En donde, según Warin et al. (2016) se deben clarificar roles y responsabilidades de los involucrados en un proyecto, lo cual permite mejoras en la comunicación, alineamiento entre los miembros del equipo y las partes interesadas, resultados más eficientes, a la vez que se fomenta un entorno colaborativo donde los miembros del equipo entiendan sus contribuciones a los objetivos del proyecto Carvalho (2013).

Otras Estrategias Efectivas Para Mejorar La Comunicación En Proyectos Híbridos Y

Virtuales

Más allá de las metodologías específicas, existen prácticas generales que han demostrado ser efectivas en la comunicación de equipos remotos entre ellas está el balance entre comunicación sincrónica y asincrónica. Las investigaciones indicaron que, si bien las reuniones virtuales facilitan la colaboración inmediata, también pueden conducir a la multitarea, lo que tiene efectos contradictorios sobre la productividad y el bienestar (Cao et al., 2021).

Esta dualidad apunta a la necesidad de estructurar las reuniones de forma eficaz para mitigar las distracciones y fomentar el compromiso entre los miembros del equipo. Además, deben abordarse los aspectos emocionales y sociales de la comunicación en entornos remotos, ya que desempeñan un papel importante en la dinámica de equipo y el bienestar individual (Shockley et al., 2021).

Otra estrategia efectiva es fomentar la Cultura de feedback continuo por medio de plataformas digitales que permiten el trabajo colaborativo a través de herramientas visuales como Miro y Mural que permiten el trabajo colaborativo, compartir ideas, realizar lluvias de ideas y proporcionar feedback en tiempo real, mejorando la dinámica al interior de los equipos. La naturaleza visual de estas plataformas ayuda a reducir las brechas de comunicación, especialmente en entornos remotos donde las señales no verbales son limitadas (Macedo et al., 2016).

A esto se le sumaron los hallazgos de Morales y Alonzo (2018), que enfatizaron el papel del liderazgo inclusivo en el fomento de una cultura rica en retroalimentación. La integración de herramientas visuales puede mejorar la inclusividad de los procesos de retroalimentación, asegurando que se reconozcan las diversas perspectivas. Un ejemplo es Google, quien

implementa "pulse surveys" cada dos semanas para medir el nivel de comunicación y ajustar estrategias.

Algunas de las Herramientas digitales para optimizar la comunicación en tiempo real son Slack y Microsoft Teams las que centralizan la comunicación organizacional mediante canales temáticos, mensajería directa y capacidad de integración con otras herramientas, destacando que Slack ofrece mayor versatilidad en integraciones con aplicaciones de terceros (Koehler, 2022).

En el campo específico de gestión de proyectos y tareas está Trello y Asana, Sistemas de gestión visual basados en metodología Kanban. Trello destaca por su interfaz intuitiva de arrastrar y soltar, mientras Asana proporciona funcionalidades más completas para la gestión de proyectos a gran escala y seguimiento temporal (Johnson & Martínez, 2023). En cuanto a la colaboración visual se destacan la facilidad para la realización de sesiones para lluvia de ideas y mapas mentales Nguyen et al., (2024).

Algunos casos de éxito son Airbnb con la implementación de Trello para aumentar la transparencia en la gestión de proyectos, logrando una mejora del 27% en el cumplimiento de plazos (Campos & Reeves, 2023) y Spotify con la aplicación de Figma para conectar equipos de diseño distribuidos globalmente, reduciendo el tiempo de iteración en un 40% (Lindberg, 2022).

Las mejores prácticas de comunicación en la gestión de proyectos postpandemia evolucionaron para adaptarse a entornos híbridos y virtuales. El uso de metodologías ágiles como Scrum y Kanban permitieron una comunicación más dinámica y adaptativa, mientras que enfoques tradicionales como PMI y PRINCE2 garantizan estructura y formalidad en la documentación.

Las empresas que combinan herramientas digitales, equilibran la comunicación sincrónica y asincrónica, y fomentan una cultura de feedback continuo han logrado mejorar la colaboración y productividad de sus equipos.

En este sentido, determinar las mejores prácticas de comunicación implica adoptar estrategias flexibles y tecnológicamente avanzadas que permitan a los equipos de trabajo mantenerse alineados, reducir errores y mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos.

Recomendaciones Prácticas Y Estrategias Para Superar Barreras Y Desafíos En La Gestión De Proyectos

En la gestión de proyectos, siempre surgirán desafíos, desde problemas de comunicación hasta imprevistos en los recursos. Sin embargo, con las estrategias adecuadas y el uso de herramientas digitales apropiadas, se pueden transformar estos obstáculos en oportunidades de mejora. A continuación se resaltaron algunas recomendaciones clave para hacer que la gestión de proyectos sea más efectiva y fluida.

En primer lugar, está la implementación o establecimiento de una estructura de comunicación integral, según Schwalbe (2021), la definición temprana de canales de comunicación reduce en un 64% los conflictos por malentendidos en equipos de proyecto. Un diseño de arquitectura de comunicación permite crear mapas e flujo de información que identifique los puntos críticos.

Segundo, el establecimiento de una cultura de comunicación abierta, honesta y constante, las investigaciones de Edmondson & Lei (2023) demuestran que los equipos con alta "seguridad psicológica" resuelven problemas un 41% más rápido que aquellos donde existe miedo a compartir información negativa. En Li et al. (2022) documentan cómo los equipos que practican la "transparencia radical" completan proyectos con un 27% menos de desviación presupuestaria.

Según lo anterior y apoyados en Hofstede (1980) se propone el desarrollo de competencias comunicativas especializadas por medio de programas de certificación interna en comunicación virtual efectiva, talleres de facilitación para líderes de equipos remotos y capacitación en la interpretación de señales digitales y comunicación empática.

Tercero, considerando la diversidad y diferencias culturales y geográficas, Meyer (2018) se invita a que los equipos multiculturales reciban formación específica en comunicación intercultural, ya que muestran un incremento del 58% en eficiencia comunicativa.

Cuarto, asegurar la implementación de tecnologías integradas y la estandarización de las plataformas utilizadas para evitar la fragmentación de la información. Según la encuesta global de García-López (2023), el 72% de los proyectos exitosos utilizan menos de 3 plataformas principales de comunicación, mientras que los proyectos problemáticos utilizan un promedio de 7. Además, el estudio longitudinal de Martins & Vázquez (2024) demostró que las organizaciones con plataformas de comunicación integradas experimentan un 37% menos de pérdida de información crítica.

Quinto, medir y optimizar la comunicación constantemente mediante la aplicación de encuestas periódicas y análisis de métricas en herramientas digitales para identificar problemas y hacer ajustes (Clampitt, P. G., & Downs, C. W. 1993). Se sugiere la implementación de métricas de comunicación avanzada los cuales incluyan índices de claridad comunicacional, indicadores de participación equitativas en reuniones virtuales, ciclos trimestrales o semestrales de evaluación de efectividad comunicacional, aplicación de experimentos controlados de nuevas herramientas o metodologías comunicaciones. Kohavi et al (2020)

Sexto, se estableció la importancia de desarrollar espacios virtuales de conexión humana, para simular la dinámica de oficina con sesiones de "cafés virtuales" o eventos de integración en línea para fortalecer relaciones interpersonales. (Klein et al. 2009)

Séptimo, se invita a gestionar el cambio mediante la aplicación del modelo ADKAR para el proceso de transición entre comunicación tradicional e híbrida (Hiatt 2006). Se apoyan las ideas de creación de embajadores de comunicación en los equipos de trabajo y sistemas de retroalimentación 360° para evaluar efectividad. también el diseño de diagramas de flujo en Miro o Lucidchart para visualizar los cambios y cómo afectarán al proyecto

Octavo, asegurar que todos tengan claro el propósito del proyecto mediante la definición de los objetivos de forma específica y medible, siguiendo el enfoque SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Tiempo definido) y utilizar tableros visuales como Trello o ClickUp para que todos puedan ver el avance del proyecto.

Noveno, fomentar la comunicación fluida y efectiva, con el fin de mejorar la comunicación el equipo de trabajo podrá implementar reuniones cortas y efectivas (Daily Stand-ups en metodologías ágiles como Scrum). y/o Utilizar herramientas como Slack, Microsoft Teams o Google Chat para que la información fluya sin problemas.

Decimo, gestionar mejor el tiempo y los recursos mediante la priorización de las actividades con la Matriz de Eisenhower (clasifica tareas según urgencia e importancia), puede también utilizar software como Microsoft Project, Primavera P6 o Project Libre para organizar cronogramas de manera visual.

Undécimo, aplicar el método PERT para evaluar incertidumbres y prever retrasos y crear una matriz de riesgos, identificando qué podría salir mal y cómo se podría solucionar.

Decimosegundo, elegir la herramienta apropiada según la metodología del proyecto. Para ellos a continuación se relacionan algunas opciones según la metodología que se este utilizando.

Tabla 1

Relación entre metodologías, herramientas y tipos de proyectos

Metodología	Herramientas recomendadas	¿Para qué sirve?
PMI (PMBOK)	MS Project, Primavera P6, Wrike	Planificación y control de proyectos grandes
PRINCE2	Trello, Monday.com, ClickUp	Gestión estructurada por fases
Ágil (Scrum, Kanban)	Jira, Asana, Trello	Seguimiento de tareas en sprints
Lean Six Sigma	Minitab, Power BI	Análisis de datos y mejora continua
IPMA (Gestión de Competencias)	Planisware, Sciforma	Evaluación de habilidades del equipo
P5 (Sostenibilidad en Proyectos)	Ecochain, SustainaBase	Evaluación de impacto ambiental
Innovación y Design Thinking	Miro, Figma, Ideafliip	Generación y validación de ideas

Fuente: Elaboración propia (2025)

Decimotercero, pensando en hacer la gestión de proyectos sostenible y más efectiva, se recomienda utilizar herramientas para medir impacto social y ambiental del proyecto como, el Global Reporting Initiative (GRI). Aplicar economía circular, con herramientas como Circular Economy Toolbox, las cuales permiten diseñar procesos más sostenibles. Simular diferentes

escenarios, con AnyLogic, para probar distintos modelos para optimizar recursos antes de implementarlos.

Decimocuarto, establecer y respetar las políticas de desconexión digital fuera del horario laboral Cabello Roldán, Aida. (2023). Establecer límites máximos para las reuniones sincrónicas por día o semana y por último se propone la creación de espacios seguros para expresar la fatiga digital.

Superar los desafíos en la gestión de proyectos no es solo cuestión de elegir la herramienta correcta, sino también de fomentar una mentalidad flexible, una comunicación clara y una planificación estratégica. Para superar los desafíos, es esencial implementar una combinación de herramientas digitales, metodologías ágiles y estrategias de comunicación que fomenten la claridad, la colaboración y el sentido de equipo en los proyectos. La clave no está solo en la tecnología, sino en cómo se usa para fortalecer la interacción humana en un mundo cada vez más digitalizado.

Conclusiones

La gestión de proyectos experimentó una transformación radical tras la pandemia, modificando sustancialmente los patrones de comunicación y colaboración entre equipos de trabajo. Si bien los canales de comunicación digital permitieron mantener la continuidad operativa durante este período, también generaron nuevos desafíos que afectan directamente la eficiencia y cohesión de los equipos. Entre los principales obstáculos identificados se encuentran la sobrecarga de información, la pérdida de interacción cara a cara y las dificultades para interpretar el lenguaje no verbal en entornos virtuales.

El análisis de estos fenómenos reveló que la efectividad comunicativa no depende exclusivamente de la adopción de herramientas tecnológicas como Microsoft Teams, Zoom o Slack, sino de la implementación de estrategias comunicativas bien estructuradas. En este sentido, las metodologías ágiles, particularmente Scrum y Kanban, demostraron ser especialmente útiles al facilitar reuniones cortas y estructuradas que optimizan el flujo de información y reducen la fatiga digital. Asimismo, el liderazgo emerge como un factor determinante, ya que los gestores de proyectos deben crear espacios de diálogo inclusivos, establecer mecanismos efectivos de retroalimentación y garantizar la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.

A pesar de los avances tecnológicos, el factor humano continúa siendo el elemento central en los procesos comunicativos de gestión de proyectos. Resulta fundamental fortalecer habilidades como la escucha activa, la empatía y la capacidad de adaptación a diferentes estilos de trabajo. En entornos predominantemente virtuales, la creación de espacios para la conexión informal y el cuidado del bienestar del equipo se convierte en una estrategia esencial para mantener la motivación y prevenir el aislamiento profesional. Por tanto, el equilibrio entre encuentros virtuales y presenciales, cuando las circunstancias lo permitan, contribuye significativamente al fortalecimiento de la cohesión grupal y la mejora de las dinámicas laborales.

En conclusión, el éxito comunicativo en la gestión de proyectos requiere que las organizaciones desarrollen capacidades de adaptación flexible e inteligente ante los cambios. Las empresas que invierten en capacitación continua, promueven culturas organizacionales basadas en la confianza y la colaboración, y utilizan la tecnología de manera estratégica, están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros. Una comunicación efectiva no solo facilita la ejecución exitosa de

proyectos, sino que también fortalece las relaciones interpersonales dentro de los equipos, promoviendo ambientes de trabajo más productivos y saludables.

Referencias Bibliográficas

- Ajjan, H., & Hartshorne, R. (2021). Investigating faculty decisions to adopt Web 2.0 technologies: Theory and empirical tests. *Internet and Higher Education, 11*(2), 71–80. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2010.11.002>
- Alexandre-Benavent, R., Castelló-Cogollos, L., & Valderrama-Zurián, J. (2020). Información y comunicación durante los primeros meses de COVID-19: Cronología, infodemia y desinformación, noticias falsas, investigaciones en curso y papel de los especialistas en información. *El Profesional de la Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.08>
- Andrade, J. L. (2016). La comunicación efectiva en la gestión de proyectos. *Revista de Ingeniería, 36*(1), 12–21. <https://doi.org/10.16924/riua.v36i1.867>
- Balaguera, Y. D. A. (2015). Metodologías ágiles en el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles: Estado actual. *Revista Tecnura, 12*(2), 111–123. <https://doi.org/10.18270/rt.v12i2.1291>
- Baptista, J., Wilson, A., Galliers, R., & Byngghall, S. (2022). *Digital workplace transformation: Communication and collaboration in the virtual era*. Oxford University Press.
- Basilieri, P., & Mejias, J. (2021). *Magic quadrant for enterprise agile planning tools*. Gartner Research.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science, 35*(2), 180–191. <https://doi.org/10.1177/0165551508095781>
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2020). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. CRC Press.

- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2020). *Comunicación en la gestión de proyectos: Una guía completa de los principios clave*. Wiley.
- Brewer, G., & Gajendran, T. (2012). Actitudes, comportamientos y transmisión de rasgos culturales: Impactos en el uso de las TIC/BIM en un equipo de proyecto. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 12(2), 198–215.
<https://doi.org/10.1108/14714171211215949>
- Cabello Roldán, A. (2023). El derecho a la desconexión digital y su incidencia en la prevención de riesgos laborales. *Lan Harremanak*, 50, 125–147. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.25190>
- Cadavid, A. N., Martínez, J., & Vélez, J. M. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospects*, 11(2), 30–39. <https://doi.org/10.15665/rp.v11i2.36>
- Cao, H., Lee, C. J., Iqbal, S. T., Czerwinski, M., Wong, P. N. Y., Rintel, S., Hecht, B. J., Teevan, J., & Yang, L. (2021). Large-scale analysis of multitasking behavior during remote meetings. In *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. <https://doi.org/10.1145/3411764.3445243>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carvalho, M. M. (2013). Una investigación del papel de la comunicación en los proyectos de TI. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36–64.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2011-0439>

- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Cano-Pita, G. E., & García-Mendoza, M. J. (2018). Las TIC en las empresas: Evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499–510. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.76>
- Cárdenas, E. L. (2013). Psicología de la educación virtual: Aprender y enseñar con las tecnologías de la información y la comunicación. *Praxis*, 13(14), 147–150. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.13.14.2013.147-150>
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Comunicación no gerenciamento de projetos com equipes virtuais. (2022). *Revista FSA*, 19(5), 65–84. <https://doi.org/10.12819/2022.19.5.4>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2023). Psychological safety and performance in high-stakes project environments. *Academy of Management Journal*, 66(1), 78–96. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0065>

- El-Shinnawy, M., & Markus, M. L. (1997). The poverty of media richness theory: Explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46(4), 443–467. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1996.0099>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion & fatigue scale. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100119>
- Fernández, C. (2014). *Comunicación organizacional: Teoría y práctica*. Ediciones de la U.
- Gallego, M. Á., Casas, S. G., Migueláñez, I. P., Rubio-Pérez, I., Serrano, C. B., Peña, E. Á., & Domínguez, J. D. (2020). Impacto de la pandemia por SARS-CoV-2 sobre la actividad y profesionales de un servicio de cirugía general y del aparato digestivo en un hospital terciario. *Cirugía Española*, 98(6), 320–327. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2020.04.001>
- Gamboa, A. J. P., Acevedo, Y. G., Batán, J. G., & Aguilar, L. M. R. (2022). La configuración de proyectos de vida desarrolladores: Un programa para su atención psicopedagógica. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.50678>
- Gartner. (2021). *Market guide for collaboration and productivity tools*. Gartner Research.
- García-López, M. (2023). Global survey on communication technologies in project management. *International Journal of Information Management*, 67, 102541. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102541>
- Grageda-Cabrera, O., Diaz-Franco, A., Peña-Cabriales, J. J., & Vera-Núñez, J. A. (2018). Impacto de los biofertilizantes en la agricultura. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 3(6). <https://doi.org/10.29312/remexca.v3i6.1376>

- Guevara, J., Contreras, M., & Villamizar, L. (2019). Gestión de la comunicación en proyectos complejos: Análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Administración de Proyectos*, 6(2), 45–63.
- Guzmán-Boza, L. (2019). *La comunicación interna en las organizaciones: Estrategias para la mejora del compromiso organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Chile].
- Hernandez, R. M. (2017). Impacto de las TIC en la educación: Retos y perspectivas. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 325–347. <https://doi.org/10.20511/pyr2017.v5n1.149>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1–2), 46–74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE Publications.
- Johnson, P., & Martínez, L. (2023). Task management platforms comparison: Performance metrics and user satisfaction. *International Journal of Project Management*, 41(2), 167–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.004>
- Jung, J., & Katz, R. (2023). Impacto del COVID-19 en la digitalización de América Latina. *CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48494>

- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Free Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
- Kliem, R. L. (2015). *Comunicación en la gestión de proyectos: Cómo optimizar la comunicación dentro de su equipo*. Auerbach Publications.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, *40*(2), 181–222.
<https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Koehler, D. (2022). Enterprise communication tools: Impact on productivity and team cohesion. *Harvard Business Review*, *98*(4), 112–128.
- Kohavi, R., Tang, D., & Xu, Y. (2020). *Trustworthy online controlled experiments: A practical guide to A/B testing*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781108653985>
- Leonardi, P. (2021). *Remote work and digital communication: The new organizational paradigm*. MIT Press.
- Li, W., Chen, X., & Davis, J. (2022). Radical transparency in project management: Case studies from tech industry leaders. *California Management Review*, *64*(4), 45–67.
<https://doi.org/10.1177/00081256221105321>
- Lindberg, A. (2022). Remote design collaboration: Tools and methodologies. *Design Studies*, *79*, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2021.101039>

- López, J. M. T., & García, J. S. (2022). Redes sociales, política y compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*. <https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-930-210-246>
- Macedo, T. R., Rocha, P. K., Tomazoni, A., Souza, S. D., Anders, J. C., & Davis, K. (2016). Cultura de segurança do paciente na perspectiva da equipe de enfermagem de emergências pediátricas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 50(5), 756–762. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000600007>
- Martins, P., & Vázquez, E. (2024). Communication platform integration and information integrity: A five-year study. *MIS Quarterly*, 48(2), 389–412.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. MIT Press.
- Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2nd ed.). Routledge.
- Medeiros, O. F., Penha, R., Silva, L. F., Bizarrias, F. S., & Andrade, D. C. T. (2022). [Referencia incompleta: revisar datos editoriales antes de incluir].
- Meyer, E. (2018). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs Press.
- Nguyen, T., Williams, S., & Chen, K. (2024). Visual collaboration platforms in distributed work environments. *MIS Quarterly*, 48(1), 203–220.
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178. https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4
- Pikkarainen, M., et al. (2022). Comunicación y coordinación ágiles en organizaciones de tecnología de la información. *Journal of Information Technology*, 28(4), 317–328. <https://doi.org/10.1177/02683962211052873>

- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute.
- Real Academia Española. (2023). Definición de comunicación. <https://www.rae.es>
- Retamal Ferrada, G., Ortiz, J., & Santamaría, A. (2024). Comunicación de crisis y confianza organizacional en el escenario postpandemia. *Comhumanitas*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson.
- Roig-Vila, R., Urrea-Solano, M., & Merma-Molina, G. (2021). La comunicación en el aula universitaria en el contexto del COVID-19 a partir de la videoconferencia con Google Meet. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 197–220. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.27519>
- Rodríguez-Leor, O., Cid-Álvarez, B., Ojeda, S., Martín-Moreiras, J., Rumoroso, J. R., López-Palop, R., Serrador, A., Cequier, Á., Romaguera, R., Cruz, I., Prado, A. P., & Moreno, R. (2020). Impacto de la pandemia de COVID-19 sobre la actividad asistencial en cardiología intervencionista en España. *REC: Interventional Cardiology*, 2(2), 82–89. <https://doi.org/10.24875/recic.m20000120>
- Rueda Urrea, J. (2023). Metodologías de gestión de proyectos implementadas por pymes colombianas para la transformación digital en tiempos de postpandemia [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Universidad EAN.
- Schwalbe, K. (2021). *Information technology project management* (9th ed.). Cengage Learning.

- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum*. Scrum.org. <https://scrumguides.org>
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *QJM: An International Journal of Medicine*, *113*(8), 531–537. <https://doi.org/10.1093/qjmed/hcaa201>
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Shockley, K. M., Allen, T., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of Applied Psychology*, *106*(10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*, *26*(4), 735–744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>
- Tománek, M., & Juricek, J. (2015). Modelo de gestión de riesgos de proyectos basado en PRINCE2 y Scrum frameworks. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1502.03595>
- Treviño, L. K., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2021). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Organization Science*, *32*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1407>
- Turner, J. R. (2016). *Gower handbook of project management*. Routledge.
- Vázquez, C., & Torres, L. (2023). Fatiga digital y productividad en el teletrabajo: Desafíos en la gestión de equipos. *Revista de Estudios Organizacionales*, *12*(1), 89–104.

- Vázquez, E., & Torres, L. (2023). Fatiga digital en el ámbito educativo: Desafíos y oportunidades en la era post-COVID. *Revista Española de Pedagogía*, 81(285), 223–240. <https://doi.org/10.22550/rep81-2-2023-03>
- Vázquez, M., & Torres, R. (2023). Impacto de la pandemia en la comunicación organizacional y la adopción de tecnologías digitales en el trabajo remoto. *Revista de Comunicación Organizacional*, 39(2), 102–116.
- Verčič, D. (2021). *Strategic communication and digitalization in organizations*. Routledge.
- Warin, B., Talbi, O., Kolski, C., & Hoogstoel, F. (2016). Multi-role project (MRP): Un nuevo método de aprendizaje basado en proyectos para STEM. *IEEE Transactions on Education*, 59(2), 137–146. <https://doi.org/10.1109/TE.2015.2462809>