Estrategia de comunicación interna para consolidar una cultura organizacional mediada por el liderazgo en entornos de trabajo remotos e híbridos: caso Outsourcing S.A.S. BIC

Jorge Steven Rodríguez Crespo[1]

Artículo recibido: 6 de agosto de 2026. Artículo aceptado: 13 de octubre de 2026

Rodríguez Crespo, J.S.; Estrategia de comunicación interna para consolidar una cultura organizacional mediada por el liderazgo en entornos de trabajo remotos e híbridos: caso Outsourcing S.A.S. BIC. Escribanía, V24i2
https://doi.org/10.30554/escribania.v24i2.5809

Resumen

Este artículo analiza el diseño y la validación de una estrategia de comunicación interna orientada a consolidar la cultura organizacional de Outsourcing S.A.S. BIC mediada por el liderazgo; la investigación adoptó un enfoque cualitativo, con elementos descriptivos y un alcance exploratorio y propositivo. El diagnóstico integró una revisión documental, la aplicación del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), encuestas a distintas audiencias y grupos focales. Posteriormente, se desarrollaron dos ciclos de prototipado iterativo en la cuenta UARIV telefónico de Outsourcing S.A.S. BIC: un prototipo de problema, validado con siete líderes de mandos medios, y un prototipo de solución aplicado a 78 participantes de una operación completamente remota y ubicados geográficamente en diferentes sitios de Colombia. En la medición intermedia, 1 mes y medio de iniciada la estrategia, mejoraron los indicadores, los cuales coincidieron con el periodo de activación del prototipo: la adherencia al turno pasó del 60,05% al 96,09% y la productividad del 53,08% al 93,16%. Los hallazgos muestran la pertinencia de una mediación cultural ejercida por los líderes, apoyada en narrativas, rituales, microformatos y escucha continua. La inteligencia artificial resultó útil como herramienta de análisis y apoyo, sin sustituir la relación humana.

Palabras clave: comunicación; cultura del trabajo; liderazgo; organización del trabajo; inteligencia artificial.

1 Magíster en Comunicación Estratégica de Universidad de La Sabana. Jefe de Comunicaciones, miembro del grupo de investigación: Comunicación organizacional y relaciones públicas. jorgerocr@unisabana.edu.co. ORCID: https://orcid.org/0009-0002-7805-3500

Abstract

This article examines the design and validation of a leadership-mediated internal communication strategy aimed at strengthening the organizational culture of Outsourcing S.A.S. BIC. The study adopted a qualitative approach, incorporating descriptive elements and an exploratory and propositional scope. The diagnostic phase included document analysis, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), audience surveys, and focus groups. Two iterative prototyping cycles followed in Outsourcing S.A.S. BIC's UARIV telephone account: a problem prototype validated with seven middle managers and a solution prototype implemented with 78 employees working remotely from different locations across Colombia. At the interim assessment, conducted six weeks after the strategy was launched, improvements in shift adherence (from 60.05% to 96.09%) and productivity (from 53.08% to 93.16%) coincided with the prototype activation period, although the research design does not establish a causal relationship. Findings highlight the relevance of leadership-driven cultural mediation supported by narratives, rituals, microformats, and continuous listening. Artificial intelligence proved useful as an analytical and support tool without replacing human interaction.

Keywords: communication; work culture; leadership; work organization; artificial intelligence.

Introducción

La consolidación del trabajo remoto y de los esquemas híbridos dejaron de ser una respuesta transitoria asociada a la pandemia de COVID-19 para convertirse en una transformación más profunda de la organización del trabajo. La tecnología permitió trasladar procesos, reuniones y buena parte de las actividades productivas fuera de las instalaciones de las empresas; sin embargo, ese desplazamiento también modificó dimensiones menos visibles de la vida organizacional: las conversaciones informales, los rituales cotidianos, las historias compartidas, los símbolos y las formas espontáneas de aprendizaje mediante las cuales las personas comprenden qué significa pertenecer a una organización (Eisenberg & Riley, 2001; Schein & Schein, 2017; Microsoft, 2022).

La cultura organizacional adquiere, por ello, una relevancia particular en los entornos remotos e híbridos; Schein y Schein (2017) la entienden como un sistema de supuestos, valores y formas de actuación que un grupo construye a lo largo del tiempo, su permanencia no depende únicamente de declaraciones corporativas, manuales o campañas institucionales, sino que también se expresa en aquello que las personas observan, escuchan, interpretan y reproducen en la experiencia cotidiana. Los líderes, los relatos sobre acontecimientos relevantes, las celebraciones, los símbolos y las

decisiones frente a situaciones críticas comunican, de manera explícita o implícita, aquello que una organización realmente valora.

El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (2006), constituye una herramienta de diagnóstico organizacional fundamentada en el Modelo de Valores en Competencia[2] cuyo propósito es identificar los perfiles culturales predominantes y contrastarlos con las características culturales que los integrantes de una organización consideran deseables. El instrumento parte de que la cultura organizacional no es homogénea ni responde necesariamente a un único modelo, sino que expresa diferentes orientaciones que coexisten y se manifiestan en las prácticas, los estilos de liderazgo, las relaciones y las prioridades institucionales.

El OCAI evalúa seis dimensiones organizacionales: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de los colaboradores, cohesión organizacional, énfasis estratégicos y criterios de éxito. Cada dimensión, a su vez, contempla cuatro alternativas que representan los tipos de cultura definidos por el modelo: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Su aplicación permite identificar la orientación cultural de la organización mediante la distinción de dos dimensiones: la cultura actual, que describe cómo funciona la organización en el presente, y la cultura deseada, que expresa cómo sus integrantes esperan que funcione en el future; para ello, los participantes distribuyen 100 puntos entre las cuatro alternativas de cada dimensión, asignando una mayor puntuación a aquellas que consideran más cercanas a la realidad o a sus expectativas organizacionales.

Los cuatro perfiles de cultura responden a orientaciones diferenciadas, de modo que la cultura de clan privilegia la colaboración, la confianza, el trabajo en equipo, la participación, el desarrollo de las personas, y concibe a la organización como una comunidad. La cultura basada en la adhocracia se caracteriza por la innovación, la creatividad, la flexibilidad y la capacidad de asumir riesgos. Por su parte, la cultura de mercado prioriza la competitividad, el cumplimiento de objetivos, los resultados y el posicionamiento externo; y finalmente, la cultura jerárquica enfatiza en el orden, la estabilidad, los procedimientos, el control y la eficiencia operativa (Cameron & Quinn, 2006).

La utilidad de este instrumento en investigación radica en la identificación de las brechas entre la orientación externa hacia los resultados y la necesidad de fortalecer las relaciones internas. Para el caso de Outsourcing S.A.S. BIC, la aplicación del OCAI a líderes principales permitió reconocer el predominio de las orientaciones de mercado y adhocracia, así como una brecha frente a la cultura deseada, que requería fortalecer

2 *Competing Values Framework.*

la dimensión de clan, un resultado que constituyó un punto de partida para el diseño de una estrategia de comunicación interna que equilibre la competitividad y la agilidad organizacional con la colaboración, la confianza y el sentido de pertenencia, especialmente entre los colaboradores que desarrollan sus actividades en entornos remotos e híbridos.

Para el desarrollo de la estrategia, es importante tener en cuenta que cuando buena parte de esas interacciones ocurre a distancia al aplicar y medir el instrumento, la transmisión cultural deja de apoyarse en la proximidad física, por lo que el colaborador remoto e híbrido no observa necesariamente cómo sus colegas resuelven un problema, cómo un líder reconoce una buena práctica o cómo un equipo interpreta una decisión institucional. Tampoco participa con la misma frecuencia en conversaciones espontáneas que ayudan a comprender códigos informales, relaciones y modos de trabajo, por ende, el problema no consiste solo en disponer de plataformas digitales adecuadas, sino en crear condiciones comunicativas que permitan que la cultura continúe siendo construida y experimentada en ausencia de un espacio común.

Esta perspectiva encuentra un fundamento central en la teoría de la Constitución Comunicativa de las Organizaciones (CCO) (Taylor & Van Every, 2000), un enfoque donde la comunicación no es simplemente una actividad que ocurre dentro de una organización previamente constituida, sino que las organizaciones existen y adquieren continuidad a través de los procesos comunicativos mediante los cuales sus integrantes construyen significados, coordinan acciones y estabilizan determinadas interpretaciones de la realidad (Taylor & Van Every, 2000; Putnam & Nicotera, 2009). En consecuencia, la cultura tampoco puede entenderse únicamente como un conjunto de valores que después se comunica, sino que se construye en conversaciones, textos, narrativas, rituales e interacciones que se repiten, circulan y adquieren legitimidad con el tiempo.

Este planteamiento ayuda a comprender por qué la transición hacia entornos remotos e híbridos supone una dificultad cultural, pues lo que desaparece o se debilita no es solo la presencialidad, sino una parte de las situaciones comunicativas mediante las cuales la organización se constituía cotidianamente: la conversación de pasillo, el encuentro informal, la observación del comportamiento de un líder o la posibilidad de escuchar una historia significativa sin que hubiese sido programada, espacios de socialización que difícilmente se reproducen de manera automática a través de una plataforma digital.

La literatura sobre trabajo remoto ha documentado dificultades relacionadas con aislamiento, pérdida de conexiones informales, fatiga digital y debilitamiento de la identificación organizacional. Microsoft (2022) identificó diferencias relevantes entre

las percepciones de colaboradores y líderes frente al trabajo híbrido, mientras que Deloitte (2023) ha señalado la necesidad de reconstruir relaciones y sentido de pertenencia en escenarios laborales cada vez más fragmentados. La comunicación digital, además, suele distribuirse en plataformas de conexión sincrónica, pero también pueden producir sobrecargas y una experiencia comunicativa discontinua.

Esta situación plantea un reto para la comunicación estratégica si se entiende como el uso deliberado de la misma para contribuir a los propósitos organizacionales (Hallahan et al., 2007); su función en los entornos remotos no puede limitarse a incrementar la cantidad de contenidos, sino que requiere diseñar condiciones para que determinadas conversaciones, narrativas, rituales y experiencias puedan ocurrir. El tránsito es, en ese sentido, desde una comunicación centrada exclusivamente en transmitir información hacia otra que interviene sobre la arquitectura relacional y simbólica de la organización.

En el entorno remoto, estas prácticas no necesariamente desaparecen, pero requieren mayor intencionalidad. Un reconocimiento breve por plataformas de conexión sincrónica, una conversación de retroalimentación, un relato compartido por un líder o un café virtual pueden convertirse en experiencias culturales cuando poseen significado para quienes participan. El desafío consiste en evitar que la búsqueda de conexión derive en una sobrecarga adicional de reuniones, contenidos o actividades obligatorias que terminen compitiendo con el trabajo cotidiano.

Por lo tanto, el liderazgo adquiere aquí una función decisiva; Schein y Schein (2017) señalan que los líderes contribuyen a crear y consolidar cultura mediante aquello a lo que prestan atención, las decisiones que toman, las conductas que reconocen y la forma en que reaccionan frente a acontecimientos relevantes; y en un entorno distribuido, esta función necesita hacerse más explícita, de modo que el líder puede convertirse en uno de los principales puntos de contacto entre el propósito institucional y la experiencia concreta del colaborador.

El modelo de conexiones humanas de Quirke (2008) aporta otra dimensión al plantear que la comunicación interna debe avanzar desde la conciencia y la comprensión hasta el involucramiento y el compromiso. No basta con que las personas conozcan una declaración de propósito, necesitan comprenderla, relacionarla con sus tareas y encontrar espacios para participar en su construcción. La teoría del Círculo Dorado de Sinek (2009) resulta también pertinente porque sitúa el propósito como punto de partida para conectar las acciones con una razón de ser. En el caso estudiado, esta perspectiva permitió utilizar el propósito de Outsourcing S.A.S. BIC “Mejorar Vidas, Nuestro Compromiso”, como eje articulador de las narrativas culturales.

La expansión de la inteligencia artificial incorpora una variable adicional, pues sus aplicaciones organizacionales se han concentrado en automatización, análisis de información, selección de talento, predicción de comportamientos y personalización (Davenport & Ronanki, 2018; Tambe et al., 2019). Sin embargo, Rust y Huang (2021) sostienen que el avance tecnológico también incrementa el valor diferencial de capacidades humanas como la empatía, la conexión y el juicio emocional, un enfoque que demuestra cómo la inteligencia artificial puede asumir ciertas tareas de procesamiento y sistematización para que las personas dediquen mayor atención a aquellas interacciones que exigen sensibilidad humana.

Este principio es pertinente para la cultura organizacional, pues una herramienta puede resumir un grupo focal, ordenar información, detectar patrones o facilitar la personalización de un mensaje, pero el reconocimiento sincero, la escucha, el acompañamiento y la creación de confianza siguen dependiendo de las personas. Desde la perspectiva de la CCO (Taylor & Van Every, 2000), Cooren (2020) abre, además, la posibilidad de analizar la agencia de elementos no humanos en la vida organizacional; aun así, su incorporación a procesos culturales obliga a mantener criterios de transparencia, privacidad, control humano y proporcionalidad.

El caso de Outsourcing S.A.S. BIC permite observar estos problemas en un contexto concreto: una organización colombiana con 33 años de historia, comprometida con la sostenibilidad económica, social y ambiental, que pertenece al sector de *Business Process Outsourcing* (BPO) y *Contact Center*, que cuenta con más de 5.000 colaboradores y combina modalidades presenciales, híbridas y remotas, y que tiene como propósito Mejorar Vidas y una oferta de valor enfocada en Transformar Experiencias. De acuerdo con su Informe de Sostenibilidad BIC (2024) el 75% de los colaboradores trabaja presencialmente, el 21% bajo modalidad híbrida y el 4% de manera remota (Outsourcing S.A.S. BIC, 2025). La coexistencia de estas modalidades crea experiencias organizacionales distintas y obliga a preguntarse si el acceso a la cultura puede sostenerse de manera equivalente cuando las personas no comparten los mismos espacios físicos.

A partir de estas consideraciones, surge la pregunta: ¿cómo diseñar una estrategia de comunicación interna que capacite y active a los líderes remotos e híbridos como mediadores de la cultura organizacional para fortalecer el sentido de pertenencia, la productividad y la cohesión interna entre los colaboradores de Outsourcing S.A.S. BIC? El propósito general fue movilizar la apropiación de la cultura centrada en “Mejorar Vidas, Nuestro Compromiso” mediante la activación de los líderes como mediadores de narrativas, valores y rituales culturales. Más que producir una campaña interna, se buscó diseñar, poner a prueba y ajustar una arquitectura comunicativa capaz de

insertarse en la cotidianidad de una operación remota sin sustituir el vínculo humano por tecnología ni aumentar innecesariamente la carga laboral.

Metodología

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo con elementos descriptivos y un alcance exploratorio y propositivo. Esta elección respondió a la naturaleza del objeto analizado: la cultura organizacional en contextos remotos e híbridos constituye un fenómeno relacional, simbólico y dependiente del contexto, por lo que su comprensión exige considerar datos observables junto con significados, percepciones y experiencias de los participantes (Eisenberg & Riley, 2001). El componente exploratorio se relacionó con el análisis de la cultura en Outsourcing S.A.S. BIC; el componente propositivo estuvo dado por el diseño y la validación de una estrategia de comunicación interna.

El proceso integró cinco momentos: diagnóstico, diseño estratégico, diseño táctico, prototipado y testeo, y ajuste de la estrategia. En la fase diagnóstica se realizó una revisión de literatura académica e institucional, incluyendo el Informe de Sostenibilidad BIC 2024, relacionada con cultura organizacional, comunicación estratégica, trabajo remoto, liderazgo e inteligencia artificial. Posteriormente se aplicó el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (2006), para contrastar la cultura predominante y la cultura deseada según las tipologías culturales de clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

La población de referencia estuvo conformada por más de 5.000 colaboradores de Outsourcing S.A.S. BIC, con especial atención a quienes desempeñaban sus funciones bajo modalidades remotas o híbridas. Para el diagnóstico se aplicó el instrumento OCAI a líderes de la compañía, Focus Group y encuestas de percepción de cultura.

A partir del diagnóstico se diseñó la estrategia “Liderazgo Cultural para Mejorar Vidas”, y su validación adoptó el enfoque de prototipado iterativo denominado ProtoThinking, bajo la premisa de que una solución debe entenderse como una hipótesis susceptible de ser modificada a medida que interactúa con usuarios y condiciones reales. El proceso se organizó en dos prototipos articulados: un prototipo de problema de baja fidelidad y un prototipo de solución de baja a media fidelidad.

Para el prototipo de problema se seleccionaron intencionalmente siete líderes de mandos medios del proceso telefónico de la cuenta Unidad para las Víctimas (UARIV). La selección obedeció a criterios de pertinencia, pues se trataba de una operación completamente remota, con una población mayoritariamente nueva y con desafíos asociados a la productividad y la rotación, condiciones que concentraban varios de

los problemas identificados en el diagnóstico general. El propósito de esta fase no era evaluar la ejecución de una estrategia terminada, sino establecer si el problema había sido definido adecuadamente y si los actores directamente implicados lo reconocían como propio.

El prototipo fue presentado en una sesión virtual estructurada en tres momentos: exposición inicial, evaluación punto por punto y cocreación. La sesión fue grabada con autorización de los participantes y acompañada por notas simultáneas del equipo de comunicaciones. Asimismo, los aportes fueron sistematizados mediante herramientas de inteligencia artificial, particularmente NotebookLM, para organizar patrones y categorías; la interpretación y las decisiones de diseño se mantuvieron bajo responsabilidad del equipo investigador.

El segundo ciclo correspondió al prototipo de solución, construido con los aprendizajes de la primera fase en la que participaron 78 personas: 71 colaboradores con menos de tres meses de antigüedad y los siete líderes de mandos medios responsables de sus equipos. La tasa de respuesta reportada en las mediciones fue del 100% y el prototipo se planteó para doce semanas, estructurado en cinco líneas de acción: liderazgo narrativo; rituales culturales digitales; reconocimiento y pertenencia; contenidos pedagógicos y formativos; y medición continua.

Las acciones privilegiaron microformatos compatibles con la carga operativa de un *contact center*: piezas breves para líderes, microaudios, retos, cafés virtuales de corta duración, reconocimientos, conversaciones de seguimiento y pulsos de percepción. Para observar la evolución del prototipo se aplicó una encuesta de identidad cultural en escala Likert de cinco puntos; se desarrollaron grupos focales con los colaboradores, pulsos periódicos de participación y conversaciones mensuales con los siete líderes. Los grupos focales se organizaron con un máximo de 20 participantes por sesión y sus registros se sistematizaron con apoyo de NotebookLM.

Adicionalmente, se incorporó la adherencia al turno como indicador operativo suministrado por las áreas responsables de la cuenta UARIV Telefónico y Gestión Humana. Este indicador emergió durante la primera fase como una medida que los líderes consideraban gestionable en su actividad cotidiana y que podía observarse temporalmente junto con el proceso de activación cultural. Además, se revisó el indicador general de productividad de la cuenta.

La triangulación combinó encuestas, grupos focales, registros de participación, conversaciones con líderes y datos operativos. El diseño de la estrategia de comunicación interna permitió introducir ajustes durante la ejecución, en lugar de esperar hasta el cierre del proceso. La investigación respetó criterios de confidencialidad y

participación voluntaria: la información institucional se utilizó con autorización; las encuestas fueron anónimas y los participantes de los grupos focales autorizaron previamente las sesiones y grabaciones. Se informó, además, que los espacios tenían fines de mejora y aprendizaje y no constituían mecanismos de evaluación individual del desempeño.

Resultados

El diagnóstico evidenció una tensión entre la fortaleza competitiva de la organización y la necesidad de consolidar una mayor cohesión interna, pues la aplicación del OCAI a 40 líderes reveló un predominio de las orientaciones de mercado y adhocracia: una cultura enfocada en resultados, agilidad, innovación y capacidad de adaptación. La cultura deseada, sin abandonar estos atributos, requería fortalecer la dimensión de clan, asociada con colaboración, confianza, sentido de comunidad y cercanía entre las personas (Cameron & Quinn, 2006).

La caracterización organizacional mostró que el 80% de los líderes de mandos medios trabajaba de manera remota o híbrida y no contaba con formación específica en comunicación estratégica o liderazgo a distancia, una condición que resultaba relevante porque situaba al liderazgo en una posición de alta incidencia sobre equipos que no compartían cotidianamente un mismo espacio físico.

Lo anterior permitió identificar tres manifestaciones recurrentes. La primera fue la pérdida de mediación cultural informal, es decir, la reducción considerable, en el entorno remoto, de los espacios donde las personas observaban prácticas, escuchaban conversaciones. La segunda fue la fragmentación de la narrativa organizacional donde el propósito estaba formulado y presente en la comunicación institucional, pero las historias que mostraban cómo se traducía en comportamientos cotidianos no circulaban de manera sistemática entre los equipos remotos. La tercera fue la desritualización, entendida como el debilitamiento de las experiencias colectivas de reconocimiento, celebración e interacción no estrictamente operativa.

Esto dio origen a la formulación de un vacío comunicacional central: la organización disponía de canales y herramientas de comunicación, pero no de una arquitectura específicamente diseñada para sostener la cultura en los entornos virtuales mediante la acción cotidiana de los líderes.

El primer prototipo fue sometido a una evaluación con los siete líderes de mandos medios de la cuenta UARIV Telefónico, cliente de Outsourcing S.A.S. BIC, y produjo el hallazgo metodológico más relevante del proceso: el 100% de los líderes consideraron que la propuesta inicial no correspondía a las necesidades reales de la operación y

cuestionaron los indicadores, los tiempos y la cantidad de actividades contempladas. La sesión, que originalmente buscaba validar el planteamiento, se transformó en un ejercicio de cocreación.

Uno de los cambios se relacionó con los indicadores, pues la propuesta inicial utilizaba principalmente la rotación de personal como referencias de resultado. Los líderes señalaron que, aunque ambos eran relevantes para la organización, no podían gestionarlos directamente en su trabajo cotidiano y propusieron incorporar la adherencia al turno, vinculada a la productividad operativa, como un indicador intermedio sobre el cual sí tenían capacidad de gestión.

También se revisó la carga táctica dado que la estrategia inicial contemplaba actividades extensas de formación y diversos espacios sincrónicos. Los líderes advirtieron que ese diseño era difícil de integrar en una operación marcada por turnos, indicadores de servicio y volúmenes de llamadas. Como consecuencia, el prototipo de solución priorizó piezas breves, contenidos asincrónicos, cafés virtuales cortos, microaudios y otros formatos capaces de convivir con la dinámica diaria.

El componente de inteligencia artificial fue igualmente redefinido, pues la propuesta original contemplaba una plataforma propia con chatbot, mecanismos de conexión entre personas y un tablero de salud cultural. Durante la validación con el departamento de Gestión Humana esta solución fue descartada por razones de tiempo de desarrollo, costo, viabilidad y riesgo de desplazar la interacción humana. La tecnología pasó entonces a desempeñar una función de soporte para sistematizar y analizar información mediante herramientas ya disponibles.

El segundo prototipo incorporó estas modificaciones y se implementó con 78 participantes. El grupo focal inicial reveló una situación que el diagnóstico general no había mostrado con la misma intensidad: cerca del 70% de los colaboradores nuevos manifestó no conocer suficientemente a Outsourcing S.A.S. BIC ni su cultura. Varios reconocían principalmente a UARIV (el cliente) como referente de su experiencia laboral y no identificaban con claridad a Outsourcing S.A.S. BIC como empleador, un hallazgo que confirmó que la intervención debía comenzar por una conexión más básica con la identidad organizacional.

La estrategia se ejecutó a partir de cinco líneas articuladas: La primera, liderazgo narrativo, utilizó contenidos breves para ayudar a los líderes a conectar situaciones operativas con el propósito y mejorar sus conversaciones de retroalimentación; la segunda correspondió a rituales culturales digitales mediante espacios breves de interacción, cafés virtuales y mensajes relacionados con el valor del trabajo realizado;

la tercera línea, reconocimiento y pertenencia, tuvo como propósito visibilizar las contribuciones individuales, fortalecer la valoración entre compañeros y hacer tangible la importancia de cada colaborador dentro de la organización, particularmente en una población vinculada recientemente y que inicialmente manifestaba un bajo reconocimiento de Outsourcing S.A.S. BIC como su empleador.

Para ello, se implementaron tres acciones complementarias: la primera, el reconocimiento entre pares, mediante mensajes públicos de agradecimiento en los canales de Teams y WhatsApp, promovidos semanalmente por los líderes; durante las semanas 2 y 3 evidenciando que en promedio el 62% de los colaboradores publicó al menos un reconocimiento a un compañero. La segunda correspondió al reconocimiento de líderes a colaboradores, mediante el cual cada líder nominó a una persona de su equipo por sus contribuciones y comportamientos positivos; posteriormente, el área de comunicaciones diseñó y publicó piezas gráficas de reconocimiento en un plazo inferior a 24 horas, favoreciendo la oportunidad y visibilidad de estas expresiones. Finalmente, en la tercera se implementó la iniciativa «Tu día importa», orientada a la celebración de los cumpleaños mediante llamadas o notas de voz personalizadas de los líderes, como una forma de reconocer a cada persona más allá de su función operativa.

De esta manera, la estrategia procuró fortalecer tanto la conexión vertical entre el líder y el colaborador como los vínculos horizontales entre pares, promoviendo una experiencia de pertenencia en la que las personas pudieran sentirse identificadas, valoradas y reconocidas como integrantes de Outsourcing S.A.S. BIC, independientemente de su ubicación geográfica o modalidad de trabajo.

La cuarta línea se enfocó en contenidos formativos, y la quinta, en medición continua.

La medición de identidad cultural comparó los datos de la semana 1 con los de la semana 3 y para la lectura se agruparon las respuestas 4 y 5 de la escala Likert. Los cuatro indicadores reportados mostraron variaciones positivas, tal como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados de identidad cultural: medición inicial y medición intermedia

Indicador	Semana 1	Semana 3	Variación
Influencia de la cultura en el comportamiento cotidiano	67%	79%	+12 pp
Sentido de pertenencia	71%	79%	+8 pp
Ambiente de trabajo	74%	83%	+9 pp
Identificación con “Mejorar Vidas, Nuestro Compromiso”	64%	78%	+14 pp

Nota. Porcentaje de respuestas 4 y 5 en escala Likert. N = 78; tasa de respuesta = 100. Elaboración propia a partir de la encuesta de identidad cultural del prototipo de solución.

El mayor incremento correspondió a la identificación con el propósito corporativo, con 14 puntos porcentuales. La influencia de la cultura en el comportamiento cotidiano aumentó 12 puntos, el ambiente de trabajo nueve y el sentido de pertenencia ocho. En la misma ventana temporal, **la adherencia al turno pasó de 60,05% en la tercera semana de abril a 96,09%** en la primera semana de mayo y el **indicador de productividad pasó de 53,08% en la tercera semana de abril a 93,16% en la primera semana de mayo**. Estos movimientos se registraron durante el periodo de activación del prototipo, aunque el diseño del estudio no permite atribuirles una relación causal exclusiva con la intervención comunicacional.

Los grupos focales aportaron información complementaria, especialmente frente a la conexión entre el trabajo cotidiano y el impacto social de la operación, pues los participantes relacionaron la atención a víctimas del conflicto armado con una percepción de sentido y utilidad de su trabajo. También aparecieron referencias a cambios cotidianos asociados con el concepto de "Amor Extraordinario", utilizado en la estrategia para traducir el propósito institucional en comportamientos concretos. Los participantes mencionaron sobre todo paciencia, tono de voz y empatía tanto en la atención como en las relaciones interpersonales.

Otra categoría fue la percepción del líder como figura de acompañamiento, ya que los colaboradores describieron relaciones caracterizadas por cercanía y empatía, mientras los propios líderes comenzaron a reconocer su función no solo desde la supervisión operativa, sino también como mediadores culturales. Sin embargo, los grupos focales revelaron un hallazgo importante: la relación con los líderes mostraba una mayor fluidez que las relaciones entre pares, puesto que los colaboradores indicaron que la comunicación con compañeros continuaba concentrándose principalmente en asuntos técnicos. Como respuesta, en la semana 3 se incorporaron cinco minutos de conversación no estructurada al inicio de algunos cafés virtuales.

El proceso de prototipado derivó finalmente en una versión ajustada de la estrategia fundamentada en cinco principios: centralidad del liderazgo narrativo; utilización de micro formatos ligeros y no obligatorios; fortalecimiento simultáneo de relaciones verticales y horizontales; uso de inteligencia artificial como soporte y no como sustituto de la conexión humana; y cocreación acompañada de medición continua.

Discusión

Los resultados permiten discutir, en primer lugar, la naturaleza del problema cultural en contextos remotos. El caso estudiado muestra que disponer de canales digitales no equivale necesariamente a disponer de una experiencia cultural compartida a través de

la comunicación, pues la organización contaba con correo electrónico, Teams, WhatsApp y otros mecanismos funcionales; sin embargo, el diagnóstico reveló diferencias importantes en la manera en que distintos grupos percibían el propósito, el liderazgo y su pertenencia a la compañía.

Este hallazgo es coherente con la perspectiva de la Constitución Comunicativa de las Organizaciones (CCO), según la cual la organización se constituye y reproduce mediante interacciones, conversaciones y prácticas discursivas, tanto formales como informales, a través de las cuales sus integrantes construyen significados compartidos, coordinan acciones y negocian sentidos que dan continuidad a la vida organizacional (Taylor & Van Every, 2000; Putnam & Nicotera, 2009). Una modificación sustancial de sus formas de interacción altera los procesos mediante los cuales se sostiene la cultura; por tal motivo el problema no se reduce a trasladar a una videollamada las prácticas que antes ocurrían presencialmente, sino que exige reconocer qué procesos de construcción de sentido dejaron de suceder espontáneamente y cuáles necesitan ser rediseñados de manera intencional.

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica, estos resultados permiten comprender que el desafío de consolidar la cultura organizacional en entornos remotos no se resuelve incrementando la difusión de mensajes institucionales, sino mediante una intervención deliberada sobre las condiciones comunicativas que hacen posible su construcción y apropiación. Hallahan et al. (2007) plantean que la comunicación estratégica corresponde su uso intencional y orientado para contribuir al cumplimiento de los propósitos organizacionales; por lo que esta perspectiva se materializó en una estrategia que articuló el propósito corporativo con las necesidades de los colaboradores, activando a los líderes como mediadores culturales y diseñando experiencias comunicativas compatibles con las dinámicas de una operación completamente remota.

En este sentido, la estrategia trascendió la concepción instrumental de la comunicación interna como una función encargada de transmitir información y se convirtió en una intervención sobre la arquitectura relacional y simbólica de la organización; el diseño de narrativas lideradas por los mandos medios, la incorporación de rituales culturales digitales, los mecanismos de reconocimiento y pertenencia, los contenidos formativos y la medición continua respondieron a un propósito común: generar condiciones para que los colaboradores pudieran experimentar la cultura y relacionarla con sus comportamientos cotidianos. Asimismo, el proceso de prototipado evidenció que la dimensión estratégica no depende exclusivamente de la formulación inicial del plan, sino también de su capacidad para adaptarse a las necesidades reales de los públicos mediante la escucha, la cocreación y la evaluación de resultados.

Por tanto, el caso permite reconocer que la comunicación estratégica cumple una función constitutiva y mediadora en la consolidación cultural: conecta los objetivos institucionales con la experiencia de las personas y convierte el propósito y los valores organizacionales en prácticas comunicativas concretas. Las mejoras observadas en los indicadores de identidad cultural y la evolución simultánea de los indicadores operativos aportan como evidencia la pertinencia de esta articulación, aunque no permiten establecer una relación causal exclusiva entre la intervención y los cambios registrados. Así, la comunicación estratégica se configura como una capacidad organizacional para diseñar, sostener y evaluar experiencias de conexión que contribuyen a la cohesión interna en escenarios donde la distancia física reduce las interacciones espontáneas.

La experiencia de los colaboradores nuevos de UARIV resulta ilustrativa; cerca de siete de cada diez participantes manifestaron inicialmente no reconocer suficientemente a Outsourcing S.A.S. BIC como su empleador, revelando una desconexión más profunda que el desconocimiento de una pieza institucional. En una operación tercerizada, el referente cotidiano del colaborador puede terminar siendo el cliente o la cuenta para la cual trabaja, mientras la organización contratante se vuelve menos visible; así, desde una perspectiva comunicacional, esta situación plantea un reto de identificación y socialización.

El hallazgo sobre el aislamiento entre pares introduce un límite importante a la estrategia; el diseño se concentró inicialmente en fortalecer la relación vertical líder-colaborador. Los grupos focales de la medición intermedia mostraron que esa relación podía mejorar sin resolver necesariamente la fragmentación horizontal del equipo, mientras los colaboradores indicaron que la comunicación con compañeros seguía concentrándose en asuntos técnicos y operativos; por tal motivo, como respuesta, se incorporaron cinco minutos de conversación no estructurada al inicio de algunos cafés virtuales, con el propósito de facilitar interacciones informales.

Este hallazgo amplía la comprensión del liderazgo como mediación cultural, puesto que el líder no solo debería fortalecer su vínculo directo con cada colaborador, sino ayudar a crear condiciones para que los integrantes del equipo construyan relaciones entre sí, un tejido cultural que no puede depender exclusivamente de conexiones verticales. Una cultura organizacional robusta necesita vínculos horizontales, confianza entre pares, historias compartidas y espacios donde las personas puedan reconocerse más allá de las tareas que ejecutan.

En relación con los indicadores operativos, la evolución de la adherencia al turno y de la productividad durante el periodo analizado constituye un resultado relevante según la percepción de los líderes. La adherencia pasó de 60,05% en abril a 96,09% en

mayo, mientras que la productividad pasó de 53,08% a 93,16%. El estudio reafirmó, mediante grupos focales posteriores con los líderes de mandos medios involucrados, que estos resultados obtenidos se lograron en gran parte gracias a la implementación del prototipo de solución de la estrategia y que también les permitió ver cómo la cultura organizacional es determinante para fortalecer sus indicadores operativos. El valor de estos indicadores consiste en mostrar la conexión de la conversación sobre cultura con variables reconocibles para la operación.

En términos conceptuales, la investigación aporta una aplicación de la teoría CCO (Taylor & Van Every, 2000), a un problema concreto de comunicación interna, donde la cultura no fue tratada únicamente como contenido que debía divulgarse, sino como un fenómeno que necesitaba producirse mediante prácticas comunicativas recurrentes. Narrativas, rituales, conversaciones de retroalimentación, reconocimientos y espacios informales funcionaron como componentes de esa arquitectura, una perspectiva donde la comunicación interna deja de ser solamente el canal mediante el cual una organización habla de su cultura y se convierte en una práctica mediante la cual esa cultura puede seguir existiendo cuando las personas ya no comparten el mismo espacio.

Conclusiones

Una primera conclusión es, por tanto, que la cultura organizacional en entornos remotos e híbridos no desaparece por la distancia física, pero tampoco se sostiene automáticamente; requiere mediación, la cual ocurre principalmente en las interacciones y sitúa a la comunicación estratégica en una función constitutiva, no meramente informativa.

La segunda conclusión es que los líderes de mandos medios pueden convertirse en mediadores culturales relevantes cuando comprenden el sentido de esa función y cuentan con herramientas compatibles con su realidad operativa. La transformación observada en su autopercepción — desde una identidad concentrada en la supervisión hacia una función de mediación cultural — constituye uno de los resultados cualitativos más significativos del proceso, pues cuando el líder interioriza esta función, la cultura deja de depender exclusivamente de la parrilla de contenidos del área de comunicaciones.

Otro hallazgo relevante de la investigación es la importancia de los rituales culturales como mecanismos para sostener la conexión humana y la identidad colectiva en los entornos remotos e híbridos. Los rituales no constituyen actividades accesorias dentro de la comunicación interna, sino experiencias recurrentes que permiten compartir significados, reconocer contribuciones, celebrar logros y generar oportunidades de

interacción más allá de las responsabilidades operativas. En el contexto virtual, donde disminuyen los encuentros espontáneos y las conversaciones informales, su diseño intencional permite recuperar los momentos de socialización que contribuyen a construir confianza y sentido de comunidad.

La experiencia del prototipo de solución evidenció esta función mediante la implementación de cafés virtuales, retos culturales, microaudios sobre el valor del trabajo realizado y espacios de bienestar, que facilitaron momentos de encuentro entre líderes y colaboradores. Estos hallazgos permiten comprender que el valor de los rituales no reside únicamente en su repetición o programación, sino en su capacidad para generar experiencias compartidas con significado para quienes participan.

En consecuencia, consolidar una cultura organizacional en entornos remotos requiere que los rituales sean breves, pertinentes, sostenibles y coherentes con las dinámicas de los equipos, evitando que se conviertan en una carga adicional de reuniones o actividades obligatorias. Su contribución estratégica consiste en transformar interacciones digitales en momentos de conexión cultural, mediante los cuales los valores se hacen visibles, el propósito adquiere sentido en la experiencia cotidiana y los colaboradores pueden reconocerse como parte de una misma comunidad organizacional. De esta manera, los rituales complementan la mediación narrativa de los líderes y fortalecen la construcción de vínculos tanto verticales como horizontales.

La tercera conclusión es metodológica, el rechazo constituye información útil: la negativa del 100% de los líderes frente al primer diseño, permitió modificar la definición del problema, cambiar los indicadores y disminuir la carga acciones tácticas en la estrategia de comunicación interna antes de invertir recursos en una implementación de mayor escala. Para la comunicación estratégica, este aprendizaje invita a abandonar la idea de que una propuesta profesional debe llegar terminada a los públicos. Una estrategia puede mejorar cuando se expone deliberadamente a cuestionamientos tempranos y se permite que los usuarios intervengan en su rediseño.

En cuarto lugar, la investigación indica que la inteligencia artificial resulta más pertinente cuando amplía la capacidad de análisis y reduce ciertas cargas cognitivas sin apropiarse de la relación humana, de modo que el prototipo pasó de imaginar una infraestructura tecnológica como protagonista, a utilizar herramientas disponibles como soporte, un cambio que no eliminó la tecnología, sino que la ubicó en una función proporcional al problema y coherente con el propósito de fortalecer vínculos.

Finalmente, el estudio muestra que fortalecer la relación entre el líder y el colaborador constituye solo una parte del desafío, pues la prospectiva debe concentrarse

también en construir vínculos entre pares. Además, el aislamiento horizontal identificado en la medición intermedia sugiere que futuros ciclos de prototipado deberían desarrollar intervenciones específicas para fortalecer las relaciones informales, redes de apoyo y sentido de comunidad entre colaboradores que rara vez comparten un espacio físico.

El alcance de los resultados está delimitado por las características del estudio: el prototipo de solución se desarrolló en una sola operación, con 78 participantes seleccionados intencionalmente, y los resultados consolidados en este estudio corresponden a la medición intermedia de la semana 3, condiciones que impiden generalizar estadísticamente los hallazgos al conjunto del sector BPO o a todas las organizaciones con trabajo remoto e híbrido. Sin embargo, la lógica del prototipado no busca una generalización inmediata, sino evidencia contextual suficiente para decidir si una solución merece ser ajustada, descartada o probada nuevamente.

La prospectiva comprende tres frentes. El primero es completar y contrastar mediciones en periodos más prolongados para establecer si los cambios identificados se mantienen en el tiempo. El segundo consiste en desarrollar una intervención específica orientada a los vínculos horizontales y evaluar su contribución a la cohesión. El tercero implica probar la estrategia ajustada en otras cuentas o áreas con modalidades remotas e híbridas, de manera que sea posible comparar resultados y establecer qué componentes son transferibles y cuáles dependen del contexto.

En síntesis, el caso de Outsourcing S.A.S. BIC muestra que consolidar la cultura organizacional en el trabajo remoto e híbrido no exige necesariamente reproducir digitalmente todas las prácticas presenciales ni desarrollar grandes plataformas tecnológicas, sino que exige comprender dónde ocurre la cultura, quiénes intervienen diariamente en su construcción y qué conversaciones necesitan ser posibles.

La evidencia reunida sitúa al líder como actor central de esa mediación, pero no aislado, pues su capacidad depende de una arquitectura de comunicación que integre propósito, narrativas, rituales, escucha, vínculos entre pares, medición y tecnología bajo criterios de proporcionalidad y sentido humano.

Referencias bibliográficas

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

Cooren, F. (2020). Beyond entanglement: (Socio-)materiality and organization studies. *Organization Theory*, *1*(3), 1–24. https://doi.org/10.1177/2631787720954444

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, *96*(1), 108–116. https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world

Deloitte. (2023). *2023 global human capital trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-work.html

Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organizational culture. En F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 291–322). Sage.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, *1*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Microsoft. (2022, 16 de marzo). *Great expectations: Making hybrid work work*. Work Trend Index. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work

Outsourcing S.A.S. BIC. (2025). *Informe de sostenibilidad BIC 2024*. [Informe institucional].

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action* (2nd ed.). Gower.

Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2021). *The feeling economy: How artificial intelligence is creating the era of empathy*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52977-2

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, *61*(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum Associates.