

Comunicación relacional y su contribución a la resiliencia de las organizaciones en la virtualidad

Carmen Karina Torrescano Peña 

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
carmenkarina.torrescano@upaep.mx

Lourdes Mateos Espejel 

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
marialourdesesther.mateos@upaep.mx

Ana Cristina Gómez Vallarta 

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
anacristina.gomez@upaep.mx

Resumen. A raíz de la pandemia de COVID-19, las organizaciones tuvieron que enfrentarse al cambio y a la incertidumbre que convirtieron a los equipos de trabajo virtuales en la norma. Ante esto, los empleados fueron estratégicos para la supervivencia y continuidad de las organizaciones. Por esta razón, resulta indispensable desarrollar mecanismos para potenciar la resiliencia organizacional como capacidad para producir comportamientos positivos ante el cambio constante y la virtualidad como ejes que enmarcan el presente y el futuro de las organizaciones. Este artículo parte de la hipótesis de que, para alcanzar la resiliencia organizacional en la virtualidad, es necesario articular los conceptos de comunicación relacional y comunicación como un trabajo. En concreto, las organizaciones requieren colaboradores que afronten la adversidad como una labor rutinaria, lo cual demanda relaciones personales productivas basadas en una comunicación relacional que contribuya a su asistencia emocional y psicológica. Además, es fundamental que la comunicación en las organizaciones se conciba como un trabajo individual que implica la planeación de

los mensajes y el fomento de un sentido de la responsabilidad personal en cuanto a los efectos que tiene la propia comunicación. Mediante la revisión de la bibliografía narrativa, se establece que la articulación entre ambos conceptos contribuye al desarrollo de la resiliencia organizacional, porque permite que, desde lo individual, se construya una comunicación relacional gracias a la cual los colaboradores pueden responder de forma ágil y eficaz a la separación social que entrañan el teletrabajo y los entornos de disrupción constante.

Palabras clave: *Comunicación relacional; resiliencia; virtualidad.*

RELATIONAL COMMUNICATION AND ITS CONTRIBUTION TO ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN VIRTUAL ENVIRONMENTS

Abstract. As a result of the pandemic caused by COVID-19, organizations had to deal with changes and uncertainty that made virtual work teams the norm. Given this, an organization's collaborators were strategic for its survival and continuity. For this reason, it is essential to develop mechanisms to enhance organizational resilience – that is to say, the capacity to produce positive behaviors in the face of constant change and virtuality – as the axis that frames the present and future of organizations. This document is based on the hypothesis that in order to achieve organizational resilience in virtuality, the concepts of relational and professional communication need to be articulated. Specifically, organizations require collaborators who routinely deal with adversity, so they need to use relational communication to engage in productive personal relationships, which contributes to their emotional and psychological support. In addition, communication within organizations needs to be conceived as a task for individuals that involves planning messages and generates a sense of personal responsibility for the effects of the communication itself. A narrative review of the literature shows that there is an articulation between the concepts of relational and professional communication. This contributes to the development of organizational resilience because individuals build up their relational communication skills so that they can effectively respond to a social separation that is required by teleworking and environments of constant disruption.

Keywords: *Relational communication; resilience; virtuality.*

1. Introducción

La pandemia global de COVID-19 generó múltiples retos en la sociedad. Las organizaciones de América Latina, por ejemplo, tuvieron que adoptar de manera inmediata esquemas de trabajo en remoto, lo que obligó a gran cantidad de colaboradores en distintos niveles a interactuar y comunicarse virtualmente sin preparación o capacitación previa. Las experiencias en este contexto estuvieron determinadas por un periodo de ensayo y error para obtener y usar con agilidad la tecnología necesaria, así como para superar el estrés laboral y comunicarse eficazmente y con una actitud proactiva constante. Sin duda, la virtualidad derivada de la pandemia representó un antes y un después para las organizaciones, en concreto por la necesidad de reconfigurarse y forjar a marchas forzadas una resiliencia que les permitiera seguir adelante en momentos de incertidumbre.

A propósito de esto, la consultora de negocios KPMG (2020) indicó que, durante la pandemia, las organizaciones en Latinoamérica vivieron una serie de problemas que debieron superar para ser resilientes, por ejemplo: la escasa comunicación entre colaboradores, entes reguladores, clientes y proveedores, entre otros; la escasa planificación; la falta de claridad para manejar la situación y sus posibles consecuencias; la poca coordinación para responder prontamente, y la ausencia de liderazgo para tomar decisiones inmediatas.

Por otro lado, otras consultoras como McKinsey, KPMG y Forbes afirman que entre el 40 % y el 70 % de todas las iniciativas de cambios empresariales terminan fracasando. Entre otros motivos, culpan a la mala planificación, al poco realismo en los objetivos planteados, a la pobre ejecución de los planes y a la falta de recursos. Aunque muchas de estas empresas no se atreven a mencionarlo en sus informes, otras razones son que a los dirigentes les cuesta cambiar de paradigma y que hay poco margen para una nueva forma de pensar y de colaborar. Muchos proyectos fracasan no solo por las ideas en las que se basan, sino porque a las personas generalmente no les gusta el cambio.

Sumado a esto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020) indicó que, a causa de la pandemia, las personas que debieron teletrabajar desde su hogar estuvieron expuestas a diversos riesgos de índole psicosocial, tales como el aislamiento o la falta de definición entre la vida familiar y la laboral, así como el incremento de la violencia doméstica. Así mismo, los colaboradores tuvieron que lidiar con efectos psicológicos negativos (Rudolph *et al.*, 2021) relacionados con el temor a perder el trabajo, la reducción de prestaciones, los despidos de compañeros o las privaciones económicas, entre otros.

Los problemas que surgieron durante el confinamiento ocasionado por la pandemia se pudieron superar tras la aplicación de vacunas a la población mundial. No obstante, dejaron una serie de lecciones para las organizaciones que hoy día siguen viviendo un entorno de cambios, sobre todo en la región latinoamericana, donde existen brechas tecnológicas elevadas y estructuras laborales en las que no se hace un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (OIT, 2020).

Actualmente es necesario contar con herramientas para adaptarse al cambio. Por esta razón, es importante generar conocimiento teórico que contribuya a la construcción y reconstrucción de la resiliencia organizacional, entendida como «una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado, también se puede considerar como un detonante de acciones de previsión o como parte total de un proceso estratégico» (Salgado, 2012, p. 30). Sobre todo, porque la virtualidad en las organizaciones es una realidad y, más aún, si se considera que el «trabajo [en] remoto o teletrabajo se convertirán en formas de trabajo cada vez más prevalentes» (OIT, 2021, p. 121).

En este sentido, muchos autores han abordado la resiliencia organizacional con miras a establecer su conceptualización y finalmente la han definido como la «necesidad de incrementar la capacidad y continuidad de cualquier sistema que esté sometido a incidentes disruptivos» (Sahebjamnia, 2018). Por tanto, se considera que una organización es resiliente si es capaz de continuar sus funciones críticas y alcanza los objetivos de negocio al menos a un nivel mínimo en un periodo máximo tolerable de disrupción, según reporta la Organización Internacional de Normalización (ISO) (2019).

La resiliencia está constituida por dos componentes: por una parte, la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión y, por otra, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles (Vanistendael, 1996).

Hasta ahora, el estudio de esta necesidad organizacional se ha enfocado a describir la conformación de cadenas de suministro resilientes (Ocicka *et al.*, 2022) y conjeturar su fortalecimiento mediante la psicología positiva (Salanova, 2020) y el aprendizaje organizacional (Evenseth *et al.*, 2022). No obstante, desde el punto de vista de la comunicación, aún faltan investigaciones en las que se identifiquen, analicen y discutan los factores comunicacionales que inciden en la resiliencia de las organizaciones en entornos virtuales, ya que en la bibliografía reciente solo se ha considerado la necesidad de establecer una comunicación efectiva para transitar por la digitalización (Fischer *et al.*, 2022) y generar una comunicación estratégica por parte de las entidades gubernamentales (Hyland-Wood, 2021).

En consecuencia, el objetivo de este documento es establecer la articulación entre la *comunicación relacional* (CR) y la *comunicación como un trabajo* (CcT) para contribuir al desarrollo de la resiliencia organizacional en entornos de crisis y en una virtualidad que se ha convertido en la norma después de la COVID-19 (Chai y Park, 2022).

El concepto de CR en las organizaciones se retoma aquí desde la perspectiva de Jämsen *et al.* (2022), quienes la definen como un fenómeno que engloba varias formas de comunicación que tienen que ver con la construcción y el mantenimiento de relaciones personales. Se puede centrar meramente en el desarrollo de funciones que permiten las relaciones personales, aunque también se puede utilizar para orientar las tareas que deben llevar a cabo los colaboradores, puesto que las relaciones entre iguales también son importantes para ejercer mentorías y compartir información.

La CcT o labor comunicativa (*communication work* en inglés) es un concepto desarrollado por Donovan *et al.* (2022) que ha sido teorizado recientemente en varios estudios de comunicación para la salud. Basándose en un marco científico social, hace referencia al esfuerzo en las tareas que se deben gestionar cuando alguien se enfrenta a una enfermedad crónica o a cualquier otra afectación en la salud. Así, este concepto abarca comportamientos interpersonales y de información que exigen ahínco —como la reformulación de la identidad personal y colectiva, los cometidos diarios y las tareas para el manejo de la enfermedad—, además de un sentido de deber u obligación y la preparación, planeación y diseño de mensajes.

Para alcanzar la resiliencia organizacional en la virtualidad, se deben articular la CR y la CcT. Las organizaciones precisan que sus colaboradores mantengan relaciones personales productivas tomando conciencia de que la comunicación con los demás es un trabajo que, para ser eficaz, requiere planeación, actitudes positivas, esfuerzo y sentido de responsabilidad. Por tanto, si las organizaciones carecen de esta articulación, deben integrarla a su identidad corporativa y potenciarla como una ventaja competitiva que contribuirá a la diferenciación.

Con esta finalidad, el presente documento se divide de la siguiente manera: en el primer apartado, se exponen las consideraciones metodológicas que establecen el punto de análisis y discusión; en el segundo, se presenta la adaptación de las organizaciones durante la crisis sanitaria y se aborda conceptualmente la CR y la CcT; en el tercer apartado, se describe la articulación entre CR y CcT para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional, y, finalmente, se recogen las conclusiones y las propuestas de acción, previo análisis de factibilidad.

2. Consideraciones metodológicas

Se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía narrativa con el objetivo de proponer una nueva conceptualización de un fenómeno. Así pues, esta revisión provee contexto para describir (Baumeister y Leary, 1997), revisar, sintetizar y criticar la bibliografía más representativa sobre el mismo (Snyder, 2019, pp. 335-336), de tal forma que es posible construir nuevas perspectivas y reconceptualizar temas que habían sido abordados previamente (Guirao, 2015; Torrance, 2016; Wittermore y Knafel, 2005).

Para llevar a cabo este trabajo, se efectuó una investigación exploratoria inicial que permitió describir cómo se adaptaron diversas organizaciones a la crisis sanitaria. De este modo, se pudo conformar una base previa a la influencia de la comunicación en las organizaciones, como es el caso de la CR y la CcT. Con esto se dio igualmente cumplimiento al primer paso de la metodología propuesta: abordar la generalidad de las visiones que existen sobre los conocimientos base. El segundo paso consistió en hacer una revisión crítica que articula conceptualmente la CR y la CcT como elementos que coexisten para el fortalecimiento de las organizaciones. En el tercer paso, se estableció que la articulación entre la CR y la CcT se constituye como un elemento esencial para alcanzar la resiliencia organizacional en la virtualidad, lo cual ofrece la oportunidad de reconceptualizar lo establecido antes. Es importante remarcar este punto, porque dicha articulación ha sido poco atendida en la bibliografía, lo que permite reconceptualizar la manera en que se alcanza la resiliencia organizacional en la virtualidad.

Por último, para garantizar el rigor metodológico, se detallan los términos aplicados y las bases de datos utilizadas, junto con el «criterio de inclusión y exclusión para determinar las fuentes primarias relevantes» (Wittermore y Kanfl, 2005, p. 549): en concreto, los conceptos e investigaciones proceden de publicaciones indexadas en bases de datos como Scopus y Web of Science que tienen un factor de citación de entre 1 y 3. Los criterios de búsqueda para definir el marco conceptual incluyeron las palabras clave *comunicación relacional* y *comunicación como un trabajo*. En el caso de la comunicación relacional, se consideraron documentos cuyos conceptos estuvieran ligados al contexto organizacional en el plano público, privado y de la sociedad civil, por lo que se excluyeron los que abordaban problemáticas relativas a las relaciones personales, tales como el matrimonio, el noviazgo, la amistad o la relación entre padres e hijos. Así mismo, se dio prioridad a las investigaciones de corte empírico. Para ello, fue fundamental considerar la CR desde un enfoque meramente organizacional, mientras que la CcT se retomó desde la perspectiva médico-paciente, ya que el concepto no se ha abordado todavía en el ámbito organizacional.

3. Adaptación de las organizaciones a la crisis sanitaria

Después de la pandemia de COVID-19, las organizaciones debieron enfrentarse a un largo periodo de incertidumbre que exigió un cambio en la dinámica de trabajo y comunicación entre los colaboradores. Sin duda, este momento histórico, en el que se reescribieron las reglas para alcanzar los objetivos estratégicos, obligó a las organizaciones a moverse mucho más rápido para responder a un entorno volátil, caracterizado por la disrupción constante (McKinsey & Company, 2022).

La reestructuración de prácticas (Kirchner *et al.*, 2021) ante la escasez de comprensión mutua entre los colaboradores por la falta de presencialidad (Ren, 2020) obligó a emplear plataformas digitales, lo cual generó cambios tanto en la interacción entre los colaboradores como en el diseño y la organización del trabajo. En un estudio de Elshahchi (2022) con empresas orientadas al emprendimiento en Suecia, se reportó que el uso de plataformas virtuales incrementó el nivel de conocimiento y de experiencias e información compartidas dado que hubo mayor posibilidad para discutirlos.

En este sentido, los mecanismos para recolectar información y ponerla en común durante el aislamiento representaron una de las lecciones principales de adaptación a un entorno de incertidumbre y sin precedentes. Para seguir operando, los colaboradores tuvieron que priorizar las necesidades informativas y asegurar la circulación de la información requerida (Lamarche, 2021). De ahí que, durante la crisis sanitaria, se pudiera desplegar un aprendizaje organizacional que permitió transitar por el caos a partir del desarrollo de una comprensión común o conocimiento colectivo (Elshahchi, 2022; Stacey, 1996).

El trabajo colaborativo fue otro factor de adaptación. En junio de 2020, momento en el que los contagios estaban al alza, la consultora PricewaterhouseCoopers [PwC] presentó el reporte *The future is flexible*, en el que menciona que los colaboradores entrevistados en los Estados Unidos de América plantearon la necesidad de acudir presencialmente al lugar de trabajo, sobre todo porque consideraban que la verdadera motivación para verse cara a cara con sus colegas era la oportunidad de crear planes de desarrollo, generar ideas o resolver problemas.

Durante el aislamiento, estos aspectos se pudieron resolver mediante las plataformas digitales, por lo que la necesidad de acudir presencialmente quedó en segundo plano. Como resultado, el foco de atención se orientó a la conformación de equipos virtuales eficaces, caracterizados por el uso de la tecnología y la existencia de diferencias culturales y brechas sociales (Garro-Abarca *et al.*, 2021)

que conllevan una serie de dificultades para la comunicación entre las personas y las relaciones afectivas (Shuffler *et al.*, 2010). En este sentido, la comunicación relacional se convirtió en uno de los factores que desarrollar en los entornos virtuales.

3.1 Comunicación relacional

Las relaciones de trabajo constituyen un pilar esencial del bienestar de los colaboradores, además de ser significativas para la organización en general (Jänsen *et al.*, 2022). Diversas investigaciones, como las de Sias (2005), Alegre *et al.* (2016) y Fay y Kline (2011), han puesto de manifiesto que las experiencias surgidas de relaciones positivas entre personas de una organización incrementan su satisfacción, sentido de comunidad y compromiso. Por este motivo, en una organización en la que se dan relaciones interpersonales de alta calidad entre colaboradores (Carmeli *et al.*, 2015), hay más posibilidades de que las personas florezcan (Dutton y Heappy, 2003). De ahí que la comunicación sea imperativa en la construcción y el mantenimiento de las relaciones con los demás (Mikkelsen *et al.*, 2017), y dé paso a su manifestación mediante el humor, la confianza y la amistad (Vuorela, 2005; Altschuller y Benbunam-Fich, 2010; Jehn y Shah, 1997; Sias, 2009).

Así, la comunicación se erige en un elemento fundamental para crear y mantener las relaciones en el trabajo (Jänsen *et al.*, 2022). Por consiguiente, el concepto de CR ha sido útil para destacar la necesidad de fomentar y mantener la comunicación en las relaciones personales, y, en consecuencia, generar oportunidades para el crecimiento y la competitividad de las empresas. Walther y Bunz (2005) la han definido como una serie de procesos recíprocos entre compañeros de trabajo que tienen en cuenta la forma en que se practica y se expresa el respeto.

En el presente trabajo, se entiende por CR el evento que integra varias formas de comunicación enfocadas a construir y mantener relaciones (Jämsen *et al.*, 2022) dentro del contexto organizacional, en el que los mensajes adquieren significados diferentes a otros ámbitos y generan comportamientos comunicativos delimitados por la función que se ejerce (Wilmot, 1995) dentro de la organización. En efecto, Wilmot (1995) señala que el significado de los mensajes está definido por el contexto en el que se generan, así como por el tipo de relaciones que se forman en dicho contexto. En ese sentido, Burgoon y Hale (1984) establecen siete manifestaciones de la CR, tal y como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Manifestaciones de la comunicación relacional

Dimensión	Descripción
Dominación-sumisión	Grado de poder, control e influencia sobre otros.
Nivel de intimidad	Grado de afecto, inclusión, confianza, profundidad e implicación que se comunica.
Grado de similitud	Expresión de opiniones y valores similares. Estar de acuerdo con la otra persona. Reciprocidad en la exposición de asuntos personales y manifestación de empatía y comprensión.
Orientación social a las tareas	Mensajes que reflejan el grado de concentración en las tareas del trabajo frente a la diversión y la socialización.
Formalidad/Informalidad	La interacción formal mantiene la distancia con un tono serio. En cambio, en las interacciones informales, hay menos formalidad y un acercamiento despreocupado y relajado.
Compostura social	Nivel de tranquilidad y confianza que se muestra en la interacción social.
Nivel de excitación y activación	Grado de emocionalidad y excitación en la interacción y comunicación interpersonal.

NOTA: Descripción de las manifestaciones de la comunicación relacional según Burgoon y Hale (1984).

En este sentido, el tipo de relaciones existentes dentro de una organización determina la comunicación entre sus miembros. La teoría de la coordinación relacional (Gitell, 2003) establece que una organización podrá obtener mejores resultados en sus grupos de interés si existen relaciones interpersonales orientadas a trabajar en conjunto para el logro de los objetivos, a compartir conocimientos y a fomentar el respeto mutuo. De ahí que la comunicación de calidad sea el resultado del tipo de relaciones que se forman dentro de la organización.

Es preciso señalar que la CR ha sido criticada por sus limitaciones y carencias en ambientes de trabajo, ya que, por lo general, el concepto se ha empleado en estudios sobre el matrimonio, las citas románticas y la comunicación entre padres e hijos (Mikkelsen *et al.*, 2017). No obstante, existen investigaciones en las que se ha orientado la CR hacia temáticas como la identidad y el bienestar de los colaboradores. Algunos ejemplos de que dan cuenta de esta perspectiva son los análisis realizados por Mikkola *et al.* (2018) —quienes concluyeron que el apoyo social como forma de CR impacta en la identidad y aprendizaje de los trabajadores— y

Babin *et al.* (2012) —quienes determinaron que la CR contribuye a manejar el estrés laboral e incluso a eliminarlo, sobre todo porque las relaciones de apoyo pueden mitigar los efectos de un trabajo estresante promoviendo la resolución de problemas y las discusiones entre iguales.

En diversas investigaciones recientes como la de Jämsen *et al.* (2022), se indica que el trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19 generó mayor conciencia sobre la importancia de la CR como factor de proximidad entre los colaboradores en entornos virtuales, en particular porque las organizaciones comenzaron a utilizar la tecnología como un mecanismo para expresar humanidad y fomentar la comunicación.

La comunicación en los momentos de crisis y caos (Fink, 2013 y Wilcox *et al.*, 2015) durante la pandemia y después ha llevado a orientar los estudios recientes a conocer la percepción de la comunicación interna por parte de los colaboradores (Ecklebe y Löffler, 2021), a analizar el rol de la CR y comunicación de crisis informativa (Einwiller *et al.*, 2021) y a identificar retos organizacionales surgidos de la necesidad de escuchar a los colaboradores (Neill y Bowen, 2021). Como se observa, los colaboradores han sido los sujetos de estudio centrales en el ámbito de la comunicación organizacional durante la pandemia puesto que fungieron un rol clave para la continuidad de las organizaciones y la mitigación de las consecuencias negativas derivadas del terreno económico (Heide y Simonsson, 2021).

En este sentido, Einwiller *et al.* (2021) resaltan la necesidad de conformar distintos mecanismos de soporte para los colaboradores, sobre todo cuando su vida laboral y privada se ve afectada. Por esta razón, el apoyo cognitivo y emocional durante los tiempos de incertidumbre se convierte en un activo necesario para contrarrestar las crisis de comunicación interna que se puedan dar debido a la falta de recursos informativos por parte de la organización, así como el estrés y el deterioro del bienestar que pueden sufrir los colaboradores por trabajar virtualmente (Caliguri *et al.*, 2020; Park *et al.*, 2021).

Para fortalecer los vínculos emocionales, como el compromiso de los colaboradores con la organización, resulta necesaria la implementación de una comunicación estratégica relacional (Einwiller *et al.*, 2021) que detone el diálogo y motive la comprensión mutua y la apreciación por medio de una comunicación asimétrica que fomente la participación de los colaboradores. Esta estrategia debe, por tanto, procurar la conformación de relaciones interpersonales de calidad (Carmeli *et al.*, 2015) mediante la generación de mensajes claros y significativos que se transmitan por canales adecuados a la realidad que vive la organización, sobre todo si se considera que después de la pandemia los equipos virtuales se han convertido en la norma (Byrd, 2021).

No obstante, el desarrollo de una estrategia de comunicación relacional requiere de la disposición de los colaboradores (Stergiou y Farmaki, 2021). Las diferencias culturales y sociales que caracterizan a los equipos virtuales (Lin *et al.*, 2023; Stahl y Maznevski, 2021) también se configuran como un reto para la comunicación. Sobre todo, en entornos en los que los espacios de socialización son limitados (Borowki y Stathopoulos, 2023).

A diferencia de la esfera presencial, en la que es posible ver a un colega para resolver una cuestión o poner en común algo en cualquier momento del día, en la virtualidad existen horarios y tiempos de conexión, lo cual exige que el colaborador se prepare personalmente por adelantado para comunicarse y así dar paso al conocimiento colectivo y al aprendizaje organizacional. Por esta razón, la CcT se configura como una habilidad que hay que desarrollar en la virtualidad, sobre todo en sectores como la educación, las tecnologías de la información y los servicios financieros, sociales y comunitarios, y de apoyo administrativo, en los cuales el trabajo en remoto sigue garantizando su operación y continuidad (Avdiu y Nayyar, 2020).

3.2 Comunicación como un trabajo

Únicamente Donovan (2019), a partir de la obra de Corbin y Strauss (1988) respecto a la teoría de las trayectorias de la enfermedad, ha abordado el concepto de la CcT y ha establecido que la comunicación es un instrumento necesario durante el trayecto de un padecimiento, porque permite compartir información con familiares, amigos y médicos, así como coordinar responsabilidades para superar los achaques crónicos, redefinir la identidad y vivir el día a día.

La bibliografía sobre este concepto en el campo de las organizaciones es escasa. Su marco conceptual se centra en las tareas que debe llevar a cabo una persona con una enfermedad y las relacionadas con el correcto cumplimiento de las prescripciones médicas, la realización de estudios de laboratorio o la atención a terapias físicas. En el caso de la identidad, el trabajo autobiográfico lleva a las personas a plantearse quiénes son desde que descubren que tienen una enfermedad hasta el momento en que ya no pueden desarrollar actividades de forma eficaz tanto en el ámbito laboral como en el personal.

En concreto, se concluye que la CcT es «un esfuerzo coordinado para crear, intercambiar e interpretar mensajes que son pertinentes respecto a la experiencia de la enfermedad o cualquier otro tipo de factor de estrés» (Donovan, 2019, p. 236) y que, a su vez, forman parte de la vida cotidiana y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, se indica que la CcT se compone de distintas categorías (Donovan *et al.*, 2012). En la tabla 2, se recoge la descripción detallada de cada una de ellas, a saber: ser exigente y conllevar esfuerzo; estar asociada a un sentido del deber y obligación de comunicarse eficazmente; incorporar la preparación y planeación de las conversaciones, y diseñar mensajes activamente.

Tabla 2. Categorías de la comunicación como un trabajo

Categoría	Descripción
Exigente y con esfuerzo	Las conversaciones productivas conllevan una cantidad considerable de esfuerzo para decidir cómo hablar e interactuar, y lograr que comprendan lo que supone una enfermedad. Por ejemplo: describir los diagnósticos, explicar las decisiones sobre el tipo de tratamiento y discutir planes y futuras implicaciones, además de informar a familiares, amigos y compañeros sobre el avance de la enfermedad.
Sentido del deber y obligación de comunicarse eficazmente	Sentimiento de responsabilidad por incluir a ciertas personas y ayudarlas a comprender cómo funcionan los tratamientos. Comprende la decisión de divulgar la enfermedad a su círculo cercano y recibir asesoría sobre cómo interactuar con familiares o amigos e implicarlos para que funjan como filtros de información o voceros, o bien guarden secretos.
Preparación y planificación	Análisis cuidadoso sobre la manera de comunicar las noticias relativas al diagnóstico y avance de la enfermedad de acuerdo con el carácter y personalidad de los receptores. También implica la preparación de información previa a las conversaciones para responder adecuadamente.
Diseño activo de mensajes	Estrategias de comunicación antes de mantener conversaciones, por ejemplo: formas de transmitir información de manera positiva para hacer sentir al otro más esperanza y que tiene herramientas para lidiar con la enfermedad; escribir lo que se va a decir para expresar lo que realmente se quiere comunicar, o usar el correo electrónico como canal que permite modular las emociones con más facilidad.

NOTA: Categorías que forman parte del concepto de *comunicación como un trabajo* según Donovan *et al.* (2012).

En diversos estudios como el de Donovan *et al.* (2022), se muestra que los valores personales y la identidad profesional hicieron que durante la pandemia la

CcT estuviera marcada por el sentido de obligación y responsabilidad, sobre todo en roles como los de supervisor, profesor, profesional de la salud, colega y padre de familia. Así mismo, la asignación de una persona con suficiente peso moral dentro de una organización para que se comunicara en nombre del grupo fue una táctica que se utilizó para facilitar la comunicación de notificaciones y responder cuestionamientos de manera efectiva. La contribución de la CcT a las organizaciones reside en el compromiso individual y la conciencia de que existe un «otro» al que comunicar clara y puntualmente la información. Se puede considerar que la CcT actúa en el plano intrapersonal, por lo que, si se trabaja de manera correcta, puede impactar en la conformación de una CR eficiente que, a su vez, sea un punto de apoyo para la construcción de la resiliencia organizacional.

4. Articulación entre la comunicación relacional y la comunicación como un trabajo en la resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es la habilidad de una organización para anticiparse al cambio y la disrupción, prepararse para ello y responder y adaptarse con el objetivo de sobrevivir y prosperar. Se puede plantear desde una perspectiva defensiva —detener los impactos— o progresiva —hacer que las cosas sucedan— (Denyer, 2017). Por esta razón, las organizaciones deben fortalecerse teniendo en cuenta las lecciones de riesgo e incertidumbre que dejó la COVID-19, además de la migración hacia la virtualidad que hoy día sigue siendo una realidad en el entorno productivo global.

La capacidad para superar la adversidad de cualquier tipo y generar condiciones óptimas después de una crisis hacen de la resiliencia una estrategia útil frente a los componentes exógenos y a los mecanismos que generan inestabilidad dentro de la propia organización (Rogel y Urquizo, 2019). En los resultados de la encuesta *Global Crisis and Resilience 2023* realizada por la consultora PwC, se refiere que el 89 % de los directivos mundiales consideran que la resiliencia es una de las prioridades organizacionales estratégicas. Sin embargo, también se destaca que la mayoría de las organizaciones carecen de elementos para promover la resiliencia necesaria para alcanzar el éxito.

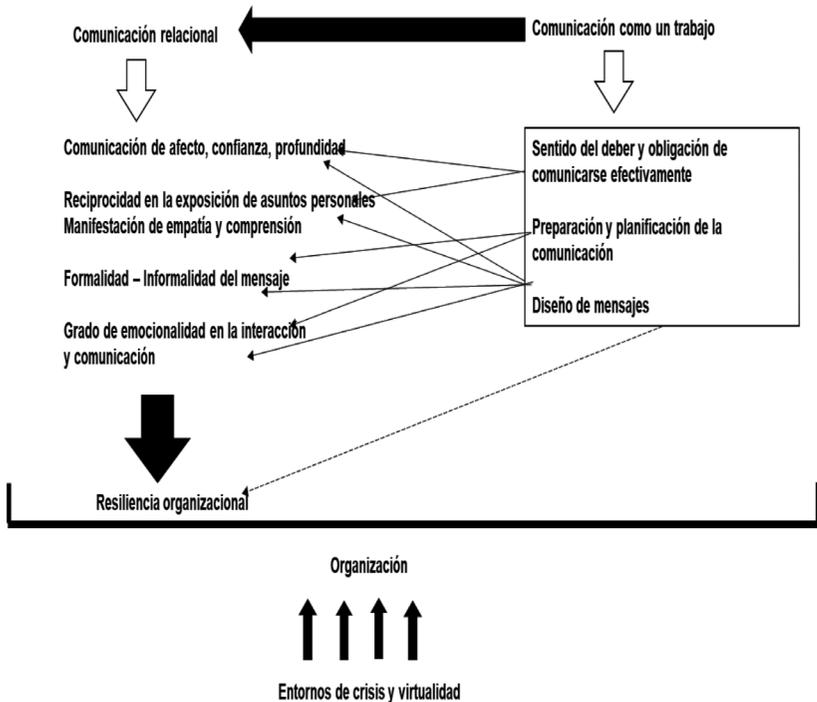
A este fin, se propone articular la CR y la CcT porque, mediante una estrategia de CR, es posible generar tácticas que incrementen el nivel de intimidad entre los miembros de la organización, lo cual es necesario para establecer lazos de confianza, afecto e implicación, aspectos indispensables para el bienestar psico-

lógico de los colaboradores. Sin embargo, en la virtualidad o en la incertidumbre, para incrementar el nivel de intimidad, es necesario fomentar la disposición y las actitudes favorables por parte de los colaboradores.

Por eso, se debe concebir la CcT como un soporte de la estrategia de CR, ya que en la virtualidad existen periodos de desconexión que se pueden aprovechar para planificar la CR mediante una proyección de las intenciones y el contenido de los mensajes; es decir, para establecer una definición clara y consciente del grado de formalidad o informalidad de la comunicación, determinar el nivel de emocionalidad y delimitar los objetivos de comunicación.

Las manifestaciones de la CR (Burgoon y Hale, 1984) se han ido caracterizando desde hace tiempo y recientemente los estudios se han enfocado en su percepción (Ecklebe y Löffler, 2021); sin embargo, no hay muchas investigaciones en las que se indique la manera cómo los colaboradores pueden potenciarla para alcanzar la resiliencia desde la CcT. Por esta razón, en la figura 1 se visualiza como un mecanismo de soporte para el desarrollo de la CR en las organizaciones.

Figura 1. Articulación entre la comunicación relacional y la comunicación como un trabajo



NOTA: Funcionamiento de la articulación entre la CR y la CcT. Elaboración propia a partir de la presente investigación.

Como se puede apreciar, se establece una relación entre las categorías que integran la CcT y las manifestaciones de la CR. En primer lugar, se visualiza la relación de la categoría «Sentido del deber y obligación de comunicarse eficazmente» con las manifestaciones «Comunicación de afecto, confianza y profundidad», «Reciprocidad en la exposición de asuntos personales» y «Empatía y comprensión». Esta relación sugiere que, a partir del concepto de CcT, los colaboradores adquieren un sentido de responsabilidad en cuanto a las consecuencias de comunicarse eficazmente, lo cual genera una comunicación que facilita la cercanía, el entendimiento recíproco y la solidaridad entre iguales.

La relación anterior busca responder a la separación que existe entre los miembros de la organización cuando trabajan de forma remota, situación en la que solo tienen oportunidad de interactuar a través de medios electrónicos, y contrarrestarla. Esto, por un lado, hace disminuir la disposición del colaborador para compartir datos e información con sus compañeros y, por otro, incrementa los obstáculos para comprender e interpretar la información recibida (OIT, 2020a).

Por otra parte, la categoría «Preparación y planificación de la comunicación» de la CcT se relaciona con las manifestaciones «Formalidad e informalidad del mensaje» y «Grado de emocionalidad en la interacción y comunicación» de la CR. Se propone esta relación porque la preparación y planificación permite que el emisor analice las características del receptor y establezca el objetivo de comunicación. A partir de ahí, se puede definir la formalidad o informalidad del mensaje, así como el grado de emocionalidad que se quiere producir con el receptor.

Aunque este tipo de planeación puede darse de manera espontánea en la presencialidad, en el trabajo virtual, los momentos de convivencia son escasos y con tiempos definidos, lo que exige una mayor asertividad y planeación de la comunicación. Así lo confirma la OIT (2020a) al manifestar que en la virtualidad «los trabajadores y los administradores deben hacer esfuerzos adicionales para asegurar que su comunicación sea eficaz y los mensajes sean claros, y para proporcionar un flujo continuo de información» (p. 10).

Ante el riesgo que supone la virtualidad, la OIT (2020b) ha remarcado que las organizaciones deben ofrecer todos los mecanismos posibles para que los colaboradores estén comunicados de manera constante con sus superiores, con sus compañeros y con la organización en general. En concreto, se hace especial énfasis en la categoría «Diseño de mensajes», ya que, como se visualiza en la figura 1, impacta en todas las manifestaciones de la CR. La elección del tipo de palabras, la estructura de la información y el uso de recursos como la descripción y la exposición son la base para que se originen las manifestaciones de la CR. Por ello, en línea punteada, se observa que la CcT influye de manera indirecta en la resiliencia organizacional, ya que se concibe como un mecanismo de soporte de la CR.

En este sentido, la CR se constituye como mecanismo que permite el desarrollo de la resiliencia organizacional al basarse en el plano individual de la comunicación mediante la CcT. Esto motiva una comunicación más asertiva y productiva en la CR y, en consecuencia, hace que la persona responda de manera eficaz en la virtualidad, la incertidumbre y el cambio.

5. Conclusiones

La articulación propuesta en este documento hace posible que los colaboradores estén mejor preparados para ejercer una CR en ambientes virtuales que se constituya como un factor de proximidad que fortalezca tanto las relaciones personales como procesos recíprocos entre compañeros de trabajo si la CcT se da en ambientes de incertidumbre y virtualidad. La planificación y la generación de mensajes con objetivos claros que brinda la CcT contribuyen a la competitividad y al bienestar psicológico de los colaboradores, lo cual es esencial para alcanzar la resiliencia de las organizaciones.

De igual forma, la CcT, como resultado de un compromiso y una obligación moral hacia el «otro», implica que la estrategia de CR se base en el trabajo intrapersonal de los colaboradores; es decir, que surja de la conciencia del ejercicio de la comunicación con los demás, sobre todo en equipos virtuales en los que hay una diversidad cultural y social, que puede resultar un obstáculo para la comunicación. Desde luego, esta visión se inserta en el concepto de resiliencia progresiva (Denyer, 2017), que hoy día se convierte en una necesidad a juzgar por las lecciones de la crisis sanitaria.

Ante esto, es necesario considerar que la CR en esencia incorpora la emocionalidad y la afectividad de las relaciones interpersonales sin dejar de lado la necesidad de generar y comunicar mensajes claros y significativos que contribuyan al éxito organizacional. Esto confirma nuevamente que, mediante categorías como el sentido del deber, la preparación y planificación, y el diseño activo de mensajes, la CcT se constituye como un apoyo necesario para el desarrollo de la CR, sobre todo, si se considera que la comunicación es una actividad cotidiana dentro de las organizaciones. Sin embargo, en momentos de crisis, la falta de información puede generar confusión y angustia.

Si se incentiva constantemente a los colaboradores para interesarse y preocuparse por el efecto que su comunicación tendrá en sus compañeros, se podrá disminuir la repercusión que pueden tener las noticias falsas dentro de la organización cuando se presente un periodo de incertidumbre. En este sentido, la articulación entre la CR y la CcT en la comunicación organizacional (Guillén *et al.*,

2017) implica el diseño de estrategias y tácticas de comunicación que permitan su operación. Por esta razón, se establecen las propuestas siguientes:

1. Diseñar formatos electrónicos para la planificación de la comunicación que establece la CcT. Estos formatos se deben adaptar al tipo de personalidad de los posibles receptores y a la información que deben preparar antes de tener conversaciones mediante videoconferencia o correos electrónico.
2. Usar hojas de trabajo para el diseño de los mensajes que se van a transmitir en una conversación, junta formal o reunión informal, con el objetivo de definir con claridad la intención de la comunicación y el efecto que se busca generar en el receptor.
3. Facilitar reuniones informales como actividad laboral que permita la vinculación entre los colaboradores y contribuya a que, en la distancia, se mantenga la conexión y el compromiso con la organización.
4. Promover reuniones entre colaboradores para generar una retroalimentación sobre su comunicación interpersonal e impulsar propuestas de mejora a partir de su propia experiencia. En este punto, cabe considerar el trabajo de Lewin (Rosca, 2020) respecto a la teoría del campo, en concreto, las decisiones del grupo como herramienta para el cambio.
5. Organizar experiencias de crisis en ambientes virtuales en las que se requiera la aplicación de los formatos electrónicos para planificar la comunicación, hojas de trabajo para diseñar mensajes y plataformas para la circulación de la información.
6. Dar a conocer un mapeo de riesgos de la organización entre los colaboradores para que comprendan los factores exógenos que pueden impactar negativamente o positivamente en la organización, y enfatizar la importancia de la CcT.
7. Evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre la CR y la CcT por medio de la técnica de encuesta para identificar áreas de oportunidad, así como su nivel de incidencia en la resiliencia organizacional.

Las propuestas anteriores tienen la intención de plasmar operativamente la articulación de la CcT y la CR para fomentar una resiliencia organizacional progresiva (Denyer, 2017), lo cual exige que los responsables de la comunicación organizacional entiendan la virtualidad como el espacio imperante en la realidad de las organizaciones desde el cual la resiliencia se construye continuamente, ante la posibilidad de crisis y caos.

Referencias bibliográficas

- ALEGRE, I., MAS-MACHUCA, M. y BERBEGAL-MIRABENT, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- ALTSCHULLER, S. y BENBUNAN-FICH, R. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1). <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x>
- AVDIU, B. y NAYYAR, G. (2020). When face-to-face interactions become an occupational hazard: Jobs in the time of COVID-19. *Economic Letters*, 197(1). <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109648>
- BABIN, E. A., PALAZZOLO, K. E. y RIVERA, K. D. (2012). Communication skills, social support, and burnout among advocates in a domestic violence agency. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 147-166. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.670257>
- BAUMEISTER, R. y LEARY, M. (1997). Writing narrative reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- BOROWSKI, E. y STATHOPOULOS, A. (2023). Nowhere to go? A study of marginalization, social connection, and mental health outcomes among young adults experiencing the COVID-19 pandemic. *Journal of Transport & Health*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.jth.2023.101589>
- BURGOON, J. y HALE, J. (1984). The fundamental topoi of relational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 193-214. <https://doi.org/10.1080/03637758409390195>
- BYRD, M. (2021). A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23 (1). <https://doi.org/10.1177/1523422320973957>
- CALIGIURI, P., de CIERI, H., MINBAEVA, D., VERBEKE, A. y ZIMMERMANN, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- CARMELI, A., DUTTON, J. y HARDIN, A. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021-1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>

- CHAI, D. y PARK, S. (2022) The increased use of virtual teams during the Covid-19 pandemic: implications for psychological well-being. *Human Resource Development International*, 25(2), 199-218. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047250>
- CORBIN, J. y STRAUSS, A. (1988). Unending work and care: Managing chronic illness at home. *Health & Social Work*, 14(4), 295-296. <https://doi.org/10.1093/hsw/14.4.295>
- DENYER, D. (2017). *Organizational resilience*. BSI y Cranfield University. <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
- DONOVAN, E. (2019). The communication work of conversations about health and illness. En S. Wilson y S. Smith (eds.), *Reflections on interpersonal communication research* (pp. 231-250). Cognella.
- DONOVAN, E., NAEEM, A. y SARWAR, F. (2022). The labor of talking to stay healthy and socially connected: Communication work during the COVID-19 pandemic. *SSM - Qualitative Research in Health*, 2(100102) 2-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100102>
- DONOVAN-KICKEN, E., TOLLISON, A. y GOINS, E. (2012). The nature of communication work during cancer: Advancing the theory of illness trajectories. *Health Communication*, 27(7), 641-652. <https://doi.org/10.1080/10410236.2011.629405>
- DUTTON, J. y HEAPHY, E. (2003). The power of high-quality connections. En K. Cameron, J. Dutton y R. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263-278). Berrett-Koehler Publishers.
- ECKLEBE, S. y LÖFFLER, N. (2021). A question of quality: Perceptions of internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 214-32. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101>
- EINWILLER, S., RUPPEL, C. y STRANZL, J. (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic - the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- ELSAHCHI, M. (2022). Adapting to the COVID-19 world: A case study of collective learning in social entrepreneurial organisation. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 50-55. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0014>
- EVENSETH, L., SYDNES, M. y GAUSDAL, A. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7(837386). <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>

- FAY, M. y KLINE, S. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- FINK, S. (2013). *Crisis communications*. McGraw-Hill Education.
- FISCHER, C., SIEGEL, J., PROELLER, I. y DRATHSCHMIDT, N. (2022). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808-835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>
- GARRO-ABARCA, V., PALOS-SANCHEZ, P. y AGUAYO-CAMACHO, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- GITTELL, J. (2003). A theory of relational coordination. En K. Cameron, J. Dutton y R. Quinn (eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.263-278). Berrett-Koehler Publishers.
- GUILLÉN, G., PADILLA, L. y ESPINOSA, S. (2017). Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México. En R. Arévalo y G. Guillén (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México* (pp.41-63). Tirant lo Blanch.
- GUIRAO, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *ENE: Revista de Enfermería*, 9(2). <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- HEIDE, M y SIMONSSON, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>
- HYLAND-WOOD, B., GARDNER, J., LEASK, J. y ECKER, U. (2021). Toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(30). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00701-w>
- JÄMSEN, R., SIVUNEN, A. y BLOMQVIST, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 1(132), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- JEHN, K., y SHAH, P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775-790. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.4.775>
- KIRCHNER, K., IPSEN, C. y HANSEN, J. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(4), 493-500.

- KPMG. (2020). *Resiliencia organizacional ante la pandemia*. <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/03/gestion-impacto-covid-19/resiliencia-organizacional-ante-la-pandemia.html>
- LAMARCHE, A. (2021). *Analysis of the adaptation, innovation, and coping mechanisms of humanitarian organizations in the context of limited access to information during covid-19 pandemic*. USAID. <https://immap.org/wp-content/uploads/2016/12/7-Analysis-of-the-adaptation-innovation-and-coping-mechanism-of-humanitarian-organizations-in-the-context-of-limited-access-to-information-during-the-COVID-19-pandemic.pdf>
- LIN, S., XU, Z. y XIE, Z. (2023). Cultural diversity in semi-virtual teams: A multicultural esports team study. *Journal of International Business Studies*, 54, 718-730. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00611-4>
- MCKINSEY & COMPANY. (2022, noviembre 17). *What matters most? Six priorities for CEOs in turbulent times*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-six-priorities-for-ceos-in-turbulent-times>
- MIKKELSON, A., SLOAN, D. y HESSE, C. (2017). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586-604. <https://doi.org/10.1177/2329488416687267>
- MIKKOLA, L., SUUTALA, E. y PARVAINEN, H. (2018). Social support in the workplace for physicians in specialization training. *Medical Education Online*, 23(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2018.1435114>
- NEILL, M. y BOWEN, S. (2021). Employee perceptions of ethical listening in U.S. Organizations. *Public Relations Review*, 47 (5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102123>
- OCICKA, B., MIERZEJEWSKA, W. y BRZENZINSKI, J. (2022). Creating supply chain resilience during and post-COVID-19 outbreak: The organizational ambidexterity perspective. *Decision*, 49(1), 129-151. <https://doi.org/10.1007/s40622-022-00309-w>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN [ISO]. (2019). Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements (ISO n.º 22301:2019). <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO [OIT]. (2020). *Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de COVID-19*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO [OIT]. (2020a). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: guía práctica*. <https://>

- www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO [OIT]. (2020b). *Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO [OIT]. (2021). *Panorama laboral 2021: América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_836196/lang-es/index.htm
- PARK, S., JEONG, S. y CHAI, D. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236. <https://doi.org/10.1177/15234223211017849>
- REN, Y. (2020). Learning in virtual teams. En L. Argote y J. Avine (eds.), *The Oxford handbook of group and organizational learning* (pp.623-634). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.36>
- ROGEL, E. y URQUIZO, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-118. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27340>
- ROSCA, V. (2020). Implications of Lewin's Field Theory on Social Change. *International Conference on Business Excellence*, 14, 617-625. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0058>
- RUDOLPH, C., ALLAN, B., CLARK, M., HERTEL, G., HIRSCHI, A., KUNZE, F., SHOCKLEY, K., SHOSS, M., SONNENTAG, S. y ZACHER, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1), 1-35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- SAHEBJAMNIA, N., ALI, S. y MANSOURI, A. (2018). Building organizational resilience in the face of multiple disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197(1), 63-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>
- SALANOVA, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organizational resilience. *International Journal of Social Psychology*. 35(3), 670-672. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- SALGADO, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 41(1), 29-39. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcs/gye/2012n41/Medina>

- SHUFFLER, M., WIESE, C., SALAS, E., y BURKE, C. (2010). Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(1), 3-17. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a1>
- SIAS, P. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395. <https://doi.org/10.1080/10510970500319450>
- SIAS, P. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452204031>
- SNYDER, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(1), 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- STACEY, R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler Publisher.
- STAHL, G. y MAZNEVSKI, M. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- STERGIOU, D. y FARMAKI, A. (2021). Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 93(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102770>
- TORRANCO, R. (2016). Writing integrative reviews of the literature: Methods and purposes. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 7(3), 62-70. <https://doi.org/10.4018/IJAVET.2016070106>
- VANISTENDAEL, S. (1996). *La résilience ou le réalisme de l'espérance: blessé, mais pas vaincu*. Bureau international catholique de l'enfance.
- VUORELA, T. (2005). Laughing matters: A case study of humor in multicultural business negotiations. *Negotiation Journal*, 21(1), 105-130. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2005.00049.x>
- WALTHER, J. y BUNZ, U. (2005). The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer-mediated communication. *Journal of Communication*, 55(4), 828-846. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2005.tb03025.x>
- WILCOX, D., CAMERON, G. y REBER, B. (2015). *Public relations* (7.ª ed.). Pearson.
- WILMOT, W. (1995). *Relational communication* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- WITTERMORE, R. y KNAFL, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(1), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>