

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
CONTEXTO DE TRABAJO REMOTO EN EL
AÑO 2020 A CAUSA DEL COVID-19 DESDE
LA VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS
LIMEÑOS DE LA GENERACIÓN
MILLENNIAL**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Claudia Berta Perez Paredes
Código 20161106

Flavia Consuelo Rojas Vergara
Código 20161275

Asesor
Mónica María Llontop Gómez

Lima – Perú
Noviembre de 2021

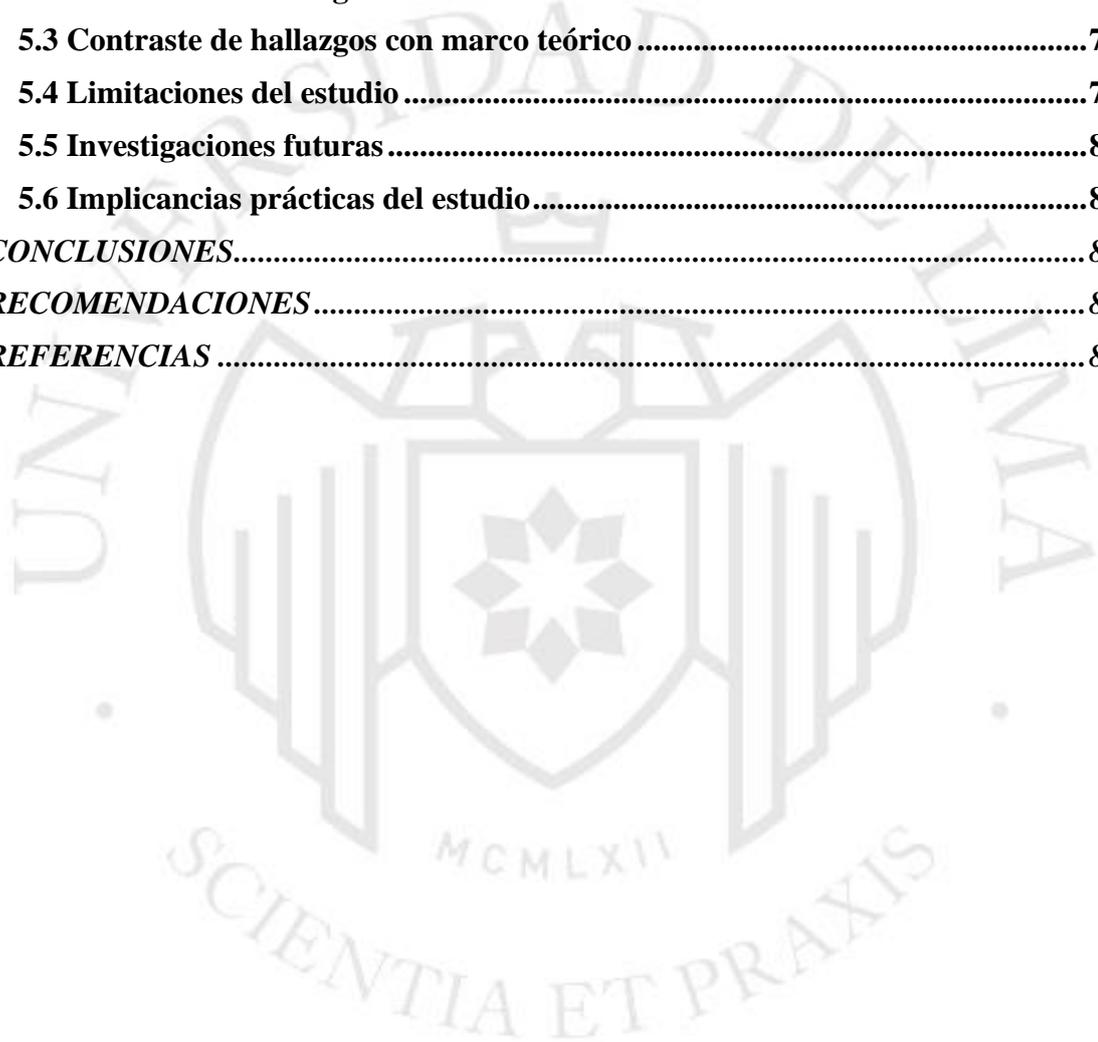


**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
CONTEXTO DE TRABAJO REMOTO EN EL
AÑO 2020 A CAUSA DEL COVID-19 DESDE
LA VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS
LIMEÑOS DE LA GENERACIÓN
MILLENNIAL**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ESTADO DEL ARTE | 3 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.2 Objetivos | 7 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 7 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 7 |
| 1.3 Justificación | 7 |
| 1.4 Estado del arte | 8 |
| 1.4.1 Métodos aplicados en los estudios..... | 9 |
| 1.4.2 Investigaciones nacionales e internacionales..... | 12 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1 Marco referencial y normativo: situación de las empresas en contexto Covid-19 | 20 |
| 2.2 Gestión de la comunicación interna | 22 |
| 2.3 Bases para la gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto a causa del Covid-19 | 25 |
| 2.4 Implicancias de la comunicación interna en el bienestar de los empleados en trabajo remoto a causa del Covid-19 | 28 |
| 2.5 Comportamiento de los <i>millennials</i> como empleados en el siglo XXI | 29 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 33 |
| 3.1 Diseño de investigación | 33 |
| 3.1.1 Selección de la muestra..... | 34 |
| 3.1.2 Instrumentos..... | 37 |
| 3.2 Procesos | 38 |
| 3.3 Consideraciones éticas | 39 |
| 3.4 Sucesos durante la implementación del estudio | 40 |
| 3.5 Estrategia de análisis | 40 |
| 3.5.1 Grupos Focales | 40 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 42 |
| 4.1 Resultados de Grupos Focales | 42 |
| 4.1.1 Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto en la organización en la que trabaja. | 42 |
| 4.1.2: Bases para la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto. | 45 |
| 4.1.3 Implicaciones en el bienestar de los trabajadores..... | 47 |
| 4.1.4: Comportamiento y necesidades de los millennials en el trabajo. | 50 |
| 4.2 Resultados de Encuestas | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1 Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto en la organización en la que trabaja. | 54 |
| 4.2.2 Bases para la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto. | 59 |
| 4.2.3. Implicancias en el bienestar de los trabajadores millennials en el trabajo remoto a partir del Covid-19..... | 62 |
| 4.2.4. Comportamientos y necesidades de los millennials en el trabajo..... | 67 |
| <i>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</i> | 72 |
| 5.1 Hallazgos principales | 72 |
| 5.2 Contraste de hallazgos con estado del arte | 74 |
| 5.3 Contraste de hallazgos con marco teórico | 77 |
| 5.4 Limitaciones del estudio | 79 |
| 5.5 Investigaciones futuras | 80 |
| 5.6 Implicancias prácticas del estudio | 81 |
| <i>CONCLUSIONES</i> | 83 |
| <i>RECOMENDACIONES</i> | 86 |
| <i>REFERENCIAS</i> | 88 |



ÍNDICE DE TABLAS

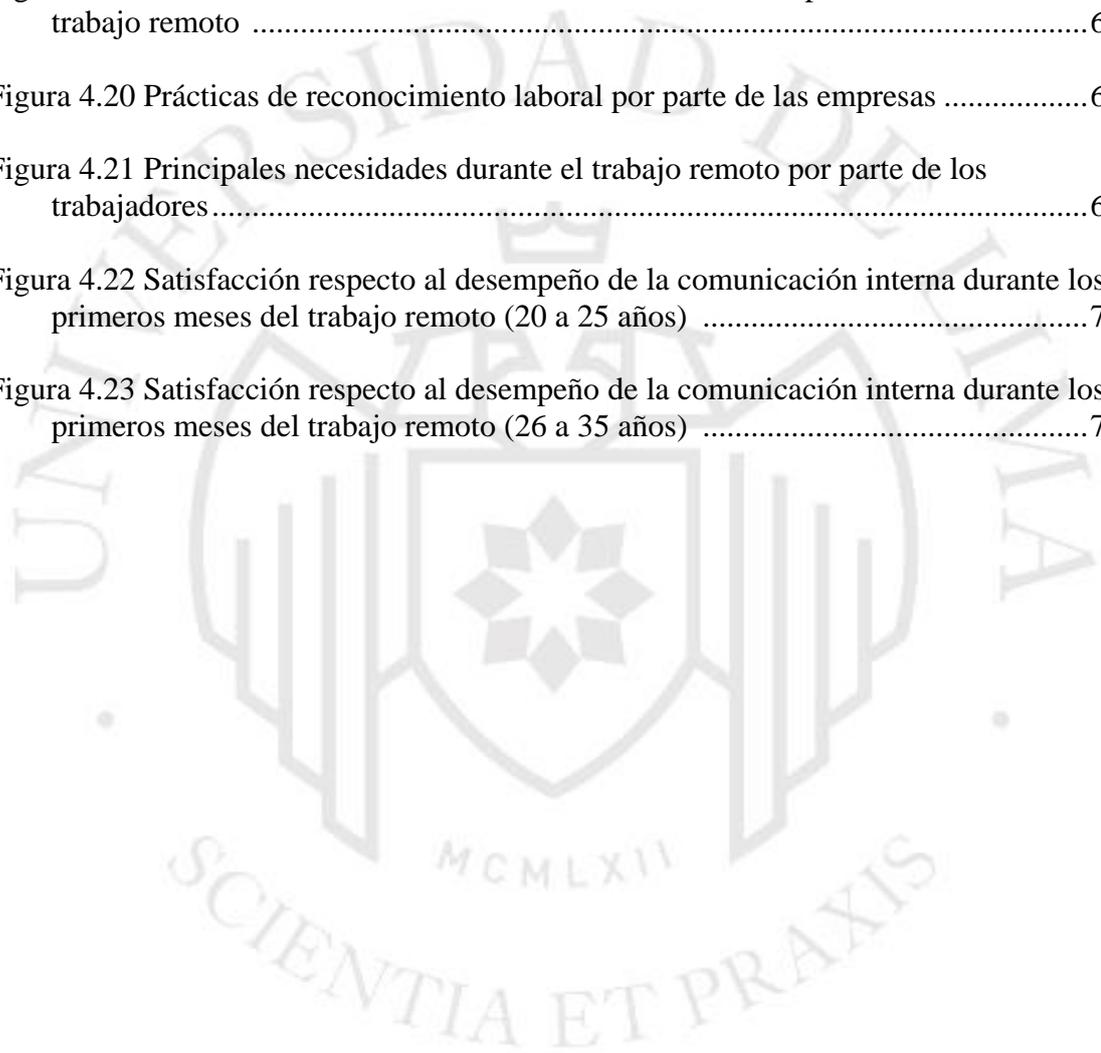
| | |
|---|----|
| Tabla 3.1 Participantes de los grupos focales | 35 |
|---|----|



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 3.1 Fórmula para definir el tamaño muestral | 36 |
| Figura 3.2 Cálculo muestral | 36 |
| Figura 4.1 Canales de comunicación utilizados en las empresas | 54 |
| Figura 4.2 Eficacia de los espacios y/o canales de comunicación para el traslado de necesidades y/o expectativas de los trabajadores (20 a 25 años) | 55 |
| Figura 4.3 Eficacia de los espacios y/o canales de comunicación para el traslado de necesidades y/o expectativas de los trabajadores (26 a 35 años) | 56 |
| Figura 4.4 Escala de seguridad respecto a la transmisión de necesidades a través de los canales de comunicación (20 a 25 años) | 56 |
| Figura 4.5 Escala de seguridad respecto a la transmisión de necesidades a través de los canales de comunicación (26 a 35 años)..... | 57 |
| Figura 4.6 Uso de una comunicación que tome en cuenta las necesidades y/o expectativas de los trabajadores (20 a 25 años) | 58 |
| Figura 4.7 Uso de una comunicación que tome en cuenta las necesidades y/o expectativas de los trabajadores (26 a 35 años)..... | 58 |
| Figura 4.8 Priorización de la comunicación directa hacia los trabajadores (20 a 25 años) | 59 |
| Figura 4.9 Priorización de la comunicación directa hacia los trabajadores (26 a 35 años) | 60 |
| Figura 4.10 Importancia del bienestar integral de los trabajadores en las empresas (20 a 25 años) | 60 |
| Figura 4.11 Importancia del bienestar integral de los trabajadores en las empresas (26 a 35 años) | 61 |
| Figura 4.12 Prácticas que realizan las empresas para promover el bienestar integral de los trabajadores | 61 |
| Figura 4.13 Comunicación fuera del horario laboral durante los primeros meses de trabajo remoto (20 a 25 años) | 62 |
| Figura 4.14 Comunicación fuera del horario laboral durante los primeros meses de trabajo remoto (26 a 35 años) | 63 |
| Figura 4.15 Sensación de invasión al espacio de vida personal a causa de las comunicaciones fuera del horario laboral (20 a 25 años) | 64 |

| | |
|--|----|
| Figura 4.16 Sensación de invasión al espacio de vida personal a causa de las comunicaciones fuera del horario laboral (26 a 35 años) | 64 |
| Figura 4.17 Avance de tareas fuera del horario laboral por voluntad propia (20 a 25 años)..... | 65 |
| Figura 4.18 Avance de tareas fuera del horario laboral por voluntad propia (26 a 35 años)..... | 66 |
| Figura 4.19 Efectos de las comunicaciones internas durante los primeros meses de trabajo remoto | 67 |
| Figura 4.20 Prácticas de reconocimiento laboral por parte de las empresas | 68 |
| Figura 4.21 Principales necesidades durante el trabajo remoto por parte de los trabajadores..... | 69 |
| Figura 4.22 Satisfacción respecto al desempeño de la comunicación interna durante los primeros meses del trabajo remoto (20 a 25 años) | 70 |
| Figura 4.23 Satisfacción respecto al desempeño de la comunicación interna durante los primeros meses del trabajo remoto (26 a 35 años) | 70 |



ÍNDICE DE ANEXOS

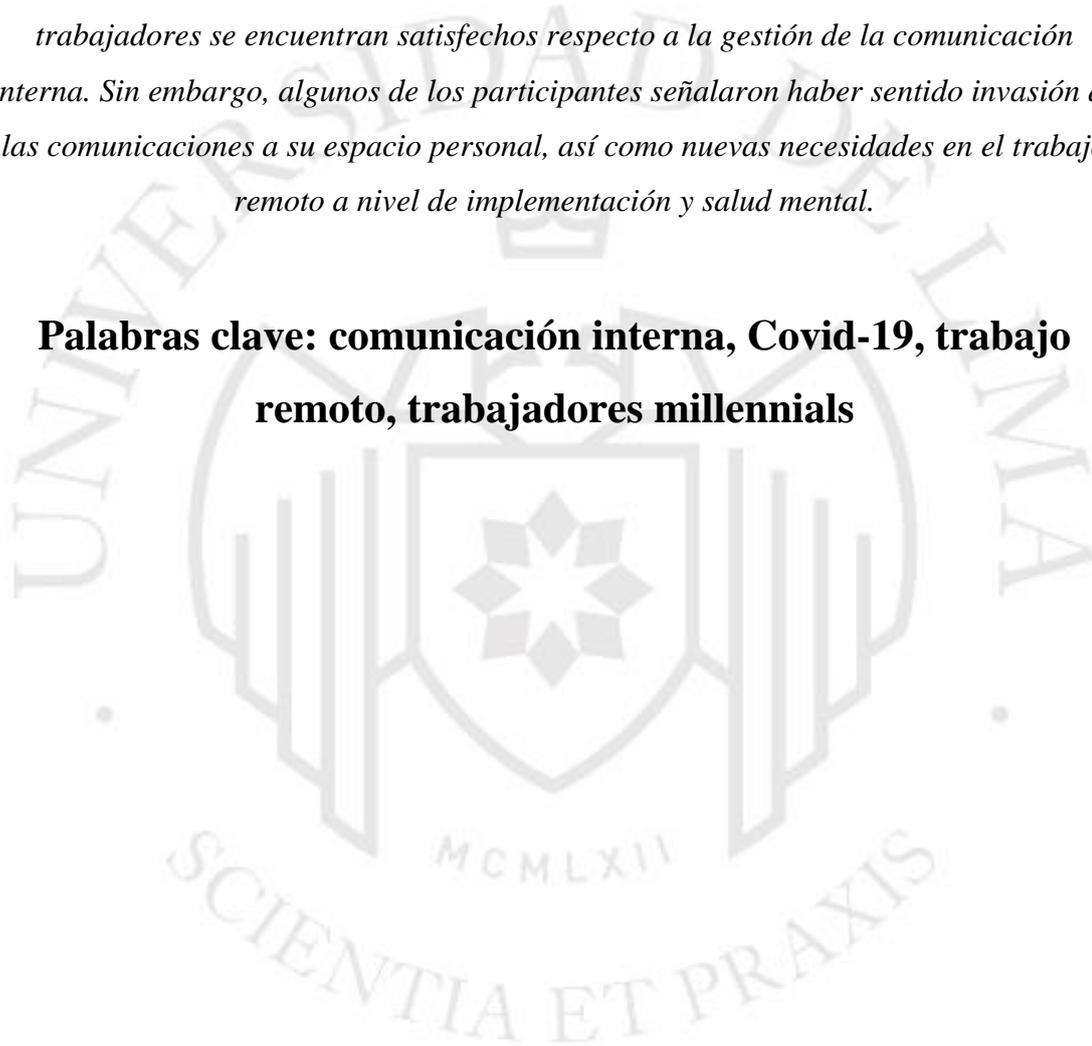
| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Consentimiento de participantes (grupos focales) | 95 |
| Anexo 2: Guía de preguntas para grupos focales | 97 |
| Anexo 3: Consentimiento de participantes (encuestas) | 100 |
| Anexo 4: Cuestionario para empleados limeños millennials | 101 |
| Anexo 5: Tabla resumen de diseño metodológico | 107 |



RESUMEN

En esta investigación, se buscó conocer la valoración de los empleados limeños millennials de empresas privadas hacia la comunicación interna durante el año 2020 durante el trabajo remoto a partir del Covid-19. En primer lugar, se optó por realizar grupos focales y, posteriormente, encuestas al público objetivo a partir de temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación. A grandes rasgos, se identificó que los trabajadores se encuentran satisfechos respecto a la gestión de la comunicación interna. Sin embargo, algunos de los participantes señalaron haber sentido invasión de las comunicaciones a su espacio personal, así como nuevas necesidades en el trabajo remoto a nivel de implementación y salud mental.

Palabras clave: comunicación interna, Covid-19, trabajo remoto, trabajadores millennials



ABSTRACT

In this research, we wanted to know the valuation of millennial Lima employees of private companies towards internal communication during 2020 during remote work because of Covid-19. In the first place, it was decided to carry out focus groups and, later, surveys of the target audience based on topics related to the objectives of the research. It was identified that the workers are satisfied with the management of internal communication. However, some of the participants reported having felt an invasion of communications into their personal space, as well as new needs in remote work at the implementation and mental health level.

Keywords: internal communication, Covid-19, remote work, millennial workers

INTRODUCCIÓN

La llegada de la pandemia por el Covid-19 supuso grandes retos. Dadas las medidas de inmovilización y bioseguridad con el fin de reducir la propagación del virus, empresas internacionales y nacionales se vieron enfrentadas a una abrupta adaptación a la modalidad de trabajo remoto. En el caso peruano, el trabajo mediado por las *TICs* era poco relevante, ya que según cifras del Ministerio del Trabajo en el año 2019 sólo un 1.2% (574 trabajadores) del total de personas a contratar trabajarían bajo esta modalidad (Ministerio de Trabajo [MTP], 2019). Y es en este nuevo contexto de incertidumbre y cambio en el que surge la relevancia del rol de la Comunicación Interna en las empresas, la cual además de cumplir un rol estratégico en cuanto a la gestión del cambio, también se enfrenta a figuras como el *workplace telepressure* (Barber & Santuzzi, 2015), la invasión del trabajo sobre el espacio personal y a las nuevas necesidades de los trabajadores. Este cambio abrupto a una nueva modalidad de trabajo, la escasez de normativas que aseguren una correcta implementación y su aplicación, así como la inexistencia de áreas de comunicación en gran parte de las empresas, hacen aún más complejo el reto de elaborar comunicaciones que aporten al proceso de adaptación del trabajador, que no resulten invasivas y tomen en cuenta las necesidades de los trabajadores.

Esta investigación busca conocer la valoración de los empleados millennials sobre la comunicación interna en sus empresas. El enfoque en este grupo se debe a que se está desarrollando un cambio generacional; las compañías que operan en Perú están optando por emplear a personas de 35 años para que asuman cargos gerenciales (Guardia, 2019, sección de Economía). Son los millennials quienes estarían desplazando a los *baby boomers* de estos cargos laborales. Además, el rango etario de 20 a 35 años ofrece una visión variada con respecto a percepciones y necesidades en el teletrabajo; ya que, aquellos trabajadores de 20 a 25 años estarían experimentando sus primeras experiencias laborales en cargos de menor rango como practicantes o analistas, mientras que aquellos de 26 a 35 años estarían próximos a asumir cargos de mayor nivel, como se mencionó anteriormente.

En ese sentido, se abordan aspectos fundamentales para la gestión de la comunicación interna, las implicancias (positivas y negativas) en el bienestar y la escucha activa de sus necesidades y/o expectativas tomando como punto central las características de este grupo etario.

En el primer capítulo, se abordará el planteamiento del problema, los objetivos de investigación y el estado del arte con fuentes de información nacionales e internacionales. En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico, donde primero se presentará información acerca el marco referencial y normativo. Luego de esto, se presentarán teorías de diferentes autores respecto a las siguientes temáticas: gestión de la comunicación interna, las bases para la gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto a causa del Covid-19, las implicancias de la comunicación interna en el bienestar de los empleados en trabajo remoto a causa del Covid-19 y el comportamiento de los *millennials* como empleados en el siglo XXI. En el tercer capítulo, se explicará la metodología de investigación con enfoque mixto que incluirá grupos focales y encuestas. En el cuarto capítulo, se encontrarán los resultados obtenidos de la investigación. En primer lugar, los resultados de los grupos focales y, en segundo lugar, los resultados de las encuestas. Por último, en el quinto capítulo, se presentará la discusión de los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ESTADO DEL ARTE

1.1 Planteamiento del problema

En el Perú, las empresas se vieron obligadas a recurrir al trabajo remoto debido a la inmovilización obligatoria establecida en el Decreto Supremo N°046-2020-PCM, el cual limitaba el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito a aquellas personas que no fueran parte de empresas que cumplieran actividades de primera necesidad (El Peruano, 2020). En ese sentido, cobró relevancia la estrategia de implementar el teletrabajo como única vía de mantenerse operativos (Universidad de Los Andes, 2020). Si bien algunas empresas estaban más preparadas que otras, en varios casos esta implementación ha sido llevada a cabo sin considerar una estrategia previa para la correcta adaptación de los colaboradores al contexto remoto. Conceptos como el *workplace telepressure* (Barber & Santuzzi, 2015) o tele-presión, la invasión del espacio personal y el tiempo de recuperación pasan a ser grandes barreras para la comunicación dirigida a los trabajadores al momento de emitir mensajes pertinentes.

Asimismo, el hecho de tener que comunicarse de manera asincrónica, además de la comunicación sincrónica en sus horarios de trabajo, genera una invasión en el tiempo libre y de descanso de los trabajadores. Por lo tanto, es importante la asociación que hay entre la comunicación digital y el bienestar. Si bien la comunicación en el contexto de trabajo remoto puede facilitar la interacción entre los trabajadores, puede ser también demandante e incrementar los niveles de estrés (Bordi, Okkonen, Makiniemi, & Heikkila, 2018).

A todas estas asociaciones entre la comunicación digital organizacional y el bienestar de los colaboradores, se suma un factor importante a tomar en cuenta en las organizaciones: el aspecto generacional. Para poder entender las expectativas y motivaciones de los colaboradores en las organizaciones, se deben conocer las diferentes características de las generaciones que convergen en un mismo ambiente de trabajo: *baby boomers*, generación X, generación Y o *millennials*. Estas generaciones claramente presentan diferencias en sus estilos de vida y también respecto a las perspectivas que

forman sobre el aspecto laboral. Es importante también tener en cuenta que existen factores que influyen los diferentes perfiles del trabajador tales como el liderazgo, el aprendizaje, el ambiente laboral y la motivación (Muñoz, 2018).

El reto que surge a raíz del contexto y de la implementación del trabajo remoto involucra a la comunicación interna que se define como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización y que a su vez fomenta la interacción de sus partes por medio del diálogo (Capriotti, 1998). Asimismo, la comunicación interna establece diferentes vínculos informativos entre los miembros de una organización, ya sea desde los directivos hacia los trabajadores o viceversa, o entre compañeros de área o equipos (Raffino, 2020).

Es necesario señalar que, tradicionalmente, la comunicación interna se compone en base a dos principios, que en el contexto actual se encuentran en total disrupción: una cultura organizacional basada en la presencia y una lógica descendente o *top-down*. Lo anterior supone que toda la información se concentra en las altas direcciones y son quienes la comunican a través de flujos descendentes a los niveles inferiores en la jerarquía. Esta lógica de los “silos comunicacionales” o flujo descendente de información ejerce una excesiva presión sobre los mandos medios, lo cual obstaculiza la comunicación, ya que impiden una correcta fluidez en momentos críticos (Universidad de Los Andes, 2020).

Sin embargo, hoy en día aún existen empresas que no cuentan con un área de comunicación como tal y desconocen la importancia de su labor en este tipo de escenarios poco frecuentes. En el Perú, según la Encuesta de Comunicación Interna 2020 (ECIC) en la que se analizó una muestra de 200 casos de empresas peruanas de más de 1,000 empleados y de diversos sectores “un 15% de los encuestados señalaron que sus organizaciones no cuentan con un área de Comunicación Interna” (Apoyo Comunicación, 2020, p. 5). Es preciso resaltar que, según el estudio Perú: Estructura Empresarial (2018), el 94.9% de las unidades económicas de ese año fueron microempresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). Este es un factor importante para considerar en la demanda de áreas de comunicación interna, ya que en este tipo de empresas existe la premisa de que en las medianas y pequeñas empresas no se conoce la

comunicación como tal o no se plantea como un área a la que se le debe prestar mayor importancia (Pérez, 2014).

Por otro lado, en el año 2016 tras la firma del “Pacto Nacional por el teletrabajo” el Viceministro de Promoción de Empleo y Capacitación Laboral declaró que la cifra de teletrabajadores correspondiente a ese año era de 648 en 145 empresas de diferentes sectores del país y se contempló alcanzar los 1000 para el 2017 (Andina, 2016). Asimismo, en la Encuesta de Demanda Ocupacional en Lima Metropolitana del 2019 se declara que, del total de la demanda ocupacional para ese año, sólo un 1.2% (574 trabajadores) del total de personas a contratar trabajarían bajo la modalidad del teletrabajo (Ministerio de Trabajo [MTPE], 2019). En cuanto a cifras correspondientes al 2020, el viceministro de Trabajo declaró que hasta el mes de julio alrededor de unas 200 mil personas se encontraban realizando trabajo remoto en el país según los datos obtenidos por la Planilla Electrónica (El Comercio, 2020).

Además, el rápido crecimiento de esta modalidad de trabajo por medio de las TIC y sin presencialidad en un espacio específico, ha sido una respuesta inmediata y no prevista por la mayoría de las empresas peruanas. En el contexto de la pandemia por el Covid-19, el Gobierno Peruano, en el Decreto de Urgencia N°026-2020 Art. 16, estableció el trabajo remoto como una de las medidas para controlar la propagación del virus en el territorio peruano:

La prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita (Decreto de Urgencia N°026-2020, 2020).

Continuando con el marco legal y normativo, cabe precisar que en el Perú hasta mediados de mayo del 2021 se encontraba vigente la Ley N°30036, promulgada en el año 2013, que tenía como objetivo la regulación de la modalidad de teletrabajo, la cual se caracteriza por el uso de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC); e incentivar el desarrollo de regulaciones para garantizar su desarrollo.

El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores. Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros. (Ley N°30036, 2013)

Sin embargo, el 21 de mayo del 2021 el congreso de la república aprobó un Dictamen de Ley que propone un texto sustitutorio para el proyecto de Ley 5408/2020-CR “Ley de Teletrabajo” que busca derogar la Ley N°30036. Esta propuesta establece que es el empleador quien debe proporcionar el medio y las herramientas necesarias como equipos tecnológicos y el servicio de acceso a Internet para el desarrollo óptimo del teletrabajo, respetando la privacidad del teletrabajador (Artículo 5). Y en el caso que el teletrabajador sea quien aporte sus propios equipos de trabajo y el servicio de acceso a Internet, estos deben ser compensados por el empleador (Artículo 7). Finalmente, se hace mención del derecho a la desconexión digital de la jornada laboral, donde se establece que el teletrabajador no está obligado a conectarse durante las horas que no corresponden a su horario de trabajo (Artículo 10).

Por otro lado, respecto a la generación Y en específico, también conocidos como *millennials* o jóvenes adultos peruanos, según Ipsos (2020), hay un total de 2 '610,955 jóvenes adultos ubicados en Lima. Otro dato importante para tomar en cuenta es la cantidad de *millennials* que tienen como ocupación principal el trabajo, según una encuesta realizada a 1,001 adultos jóvenes del Perú en marzo del presente año: 59% son trabajadores dependientes y 23% son trabajadores independientes (Ipsos, 2020).

Este cambio abrupto a una nueva modalidad de trabajo, las limitaciones en cuanto a las normativas para la correcta implementación y su aplicación, así como la poca demanda de especialistas de comunicación en las empresas peruanas, puesto que la comunicación no es considerada como estratégica, hacen aún más complejo el reto de elaborar comunicaciones que aporten al proceso de adaptación del trabajador y que no resulten invasivas y poco relevantes. Por ello, es necesario destacar que la falta de

retroalimentación con los colaboradores ocasiona desconocimiento de sus necesidades y del potencial que poseen como aliados para superar situaciones de crisis (Altahona & Salcedo, 2018). Asimismo, puede ocasionar bajas en la productividad y en su motivación (Ugalde, 2019).

En tal sentido, es fundamental conocer las necesidades del público objetivo que pueden ser solucionadas desde la comunicación interna dentro de las empresas del sector privado en las que trabajan. Y a partir de eso, conocer la valoración que tienen de la comunicación interna para poder precisar cuáles son las implicancias de esta en su bienestar y desempeño laboral, teniendo en cuenta el nuevo contexto de trabajo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Conocer la valoración de los empleados limeños de generación *millennial* hacia la comunicación interna de sus centros de trabajo en contexto del Covid-19.

1.2.2 Objetivos específicos

OE 1 → Identificar la presencia de los factores que hacen que la Comunicación Interna impacte en los empleados *millennials*.

OE 2 → Determinar qué elementos y prácticas de Comunicación Interna son las más apreciadas por los trabajadores *millennials* limeños en el nuevo entorno de trabajo.

OE 3 → Identificar las implicancias (positivas y negativas) de la comunicación interna en el bienestar de los trabajadores *millennials* limeños en el trabajo remoto.

1.3 Justificación

Luego de haber realizado un análisis de literatura en bases de datos de investigación, encontramos que es escasa la bibliografía referente al punto de intersección entre las variables: gestión de la comunicación interna, implicancias en el bienestar del trabajador limeño *millennial* y el trabajo remoto de la pandemia por el Covid-19.

Este vacío de información se acentúa en el caso del Perú, si bien en el primer trimestre del 2021 se han publicado estudios o artículos de investigación relacionados al tema, estas se centran en casos particulares de empresas o consideran únicamente a altos mandos como fuentes de información, dejando de lado las valoraciones y opiniones de aquellos trabajadores que se encuentran en puestos de rangos menores.

En este trabajo de investigación, se busca dar a conocer la valoración del grupo objetivo establecido sobre las prácticas de comunicación que diferentes empresas del sector privado vienen desarrollando en contexto de trabajo remoto a partir de la pandemia del Covid-19. Además, se considera importante brindar conocimiento sobre la regulación de la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto, pues de lo contrario se pueden generar excesos por parte de la empresa hacia sus colaboradores y desencadenar en implicancias negativas en su bienestar. Respecto a esto, a inicios de noviembre del 2020, se publicó el Decreto de Urgencia N.º 127-2020, en el cual se aprobaron medidas de la vigencia del trabajo remoto, dentro de las cuales se incluyó el derecho a la desconexión digital por parte de los empleados al terminar su horario laboral; dejando como precedente que en el contexto de trabajo remoto sí se han manifestado inconvenientes y excesos que han afectado directamente a los trabajadores (Decreto de Urgencia N.º 127-2020, 2020).

1.4 Estado del arte

Para la presente investigación se ha considerado literatura de los últimos cinco años tanto a nivel internacional como nacional. Se realizaron consultas en las bases de datos especializadas como *Google Scholar*, *Web of Science* y artículos de organizaciones sobre temas relacionados. Se utilizaron palabras clave tales como: trabajo remoto, tele presión, comunicación interna, y generación *millennial*, en español y en inglés. Teniendo esto en cuenta, se han encontrado 34 documentos referentes y/o en relación con el tema de investigación.

La literatura consultada ha sido agrupada en base a las metodologías de investigación usadas y en torno a las investigaciones nacionales e internacionales.

1.4.1 Métodos aplicados en los estudios

En cuanto a la metodología utilizada, se pudo identificar que existe un mayor número de investigaciones cualitativas. Igualmente, se debe precisar que las investigaciones que emplearon un enfoque cuantitativo, la mayoría de estas son investigaciones realizadas en el Perú. Mientras que las investigaciones con enfoque cualitativo predominan a nivel internacional.

A nivel cuantitativo, se logró identificar que los autores Castro (2018), Díaz (2019) y Benavides (2019) coinciden al aplicar este enfoque para hallar correlaciones entre la comunicación interna, comunicación efectiva y desempeño laboral; temas de interés para la investigación. En tal sentido, considerando que la asertividad es un elemento clave para que exista la comunicación efectiva, Castro (2018) estudió la relación entre la comunicación efectiva como variable independiente y el trabajo en equipo, la cual impacta en el desempeño y la eficiencia de los colaboradores. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional causal, no experimental y con una muestra compuesta por 26 colaboradores. Se aplicaron dos cuestionarios con escala de Likert (1 al 5) cuyo principal resultado que existe una relación positiva entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo dirigido a los colaboradores de la empresa. De igual manera, Díaz (2019) evaluó la relación existente entre la comunicación efectiva y la motivación laboral en asesores telefónicos en una empresa peruana. En cuanto al nivel de correlación, identificó que existe una relación positiva entre las variables, es decir, a mayor comunicación efectiva, mayor motivación laboral. El autor concluyó que establecer una adecuada comunicación permite el fomento la motivación en los empleados.

Otro autor que utilizó encuestas para hallar correlaciones entre variables es Benavides (2019) quien estudió la relación entre la comunicación interna y el rendimiento laboral. La investigación tuvo un enfoque descriptivo, correlacional; y un diseño no experimental. También realizó un cuestionario con escala de Likert (1 al 5) en base a tres dimensiones que miden el vínculo, la comunicación efectiva y las barreras de la comunicación. El principal resultado fue que existe una correlación directa entre la comunicación interna y el rendimiento laboral de la muestra seleccionada para la

investigación. Lo anterior coincide con lo que hallaron Rondán y Ramírez (2017), quienes, mediante la aplicación de una encuesta sobre la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral a 132 colaboradores, determinaron que la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral, pues existe una relación positiva entre las variables, es decir, a mayor comunicación interna, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores, y viceversa.

Pasando a las investigaciones que emplearon técnicas cualitativas, Arredondo y Granda (2015) mediante la revisión bibliográfica referente a la comunicación en el teletrabajo, sostienen que aquellas organizaciones que opten por aplicar el teletrabajo deben garantizar una comunicación asertiva que abarque los ambientes virtuales donde este se realiza, con el fin de que sus políticas de comunicación permitan una interacción dinámica mediada por las TIC. Una postura similar es la de Jaramillo y Varela (2015) a partir de la revisión bibliográfica sobre temas como la comunicación, la innovación, las TIC y el teletrabajo. Ellos sostienen que la modalidad del teletrabajo es un medio que favorece la comunicación asertiva (mediada por las TIC). Esto hace que el teletrabajador esté alineado y a la vanguardia con las nuevas tendencias mundiales en su campo específico, y a la vez se convierta en gestor de la innovación dentro de su centro laboral gracias al acceso que tiene a recursos digitales que potencian su trabajo colaborativo.

Lo anterior también se relaciona con lo expuesto por Muñoz, Pabón y Valencia (2017) que mediante la recopilación y estudio de diversos autores referentes al tema de la comunicación, la cultura y el liderazgo en torno al teletrabajo, concluyen que comunicar eficientemente en el interior permite que los empleados establezcan relaciones afectivas con su centro laboral, lo que conlleva a una mejora en su desempeño, y a su vez en mejores resultados para la organización. En contraste, la mala gestión de la comunicación en torno al cambio que genera el teletrabajo trae implicancias desfavorables como la desmotivación, el miedo a ser excluido, sentimientos de soledad y la ansiedad en los trabajadores. De tal manera abordar estos problemas requiere de un pensamiento integral.

Asimismo, Bolívar, Cabrera y Real (2015) a partir del estudio de las percepciones hacia el teletrabajo por medio de entrevistas semiestructuradas a una muestra de teletrabajadores por conveniencia, sostienen que contar con efectivas estrategias de

comunicación es vital para propiciar una cultura de apoyo, colaboración y compromiso. También identificaron que existe una percepción positiva por parte de los empleados ante el teletrabajo. Los trabajadores ven el teletrabajo como una oportunidad para invertir más tiempo en familia, mejorar su calidad de vida y un mejor manejo y disposición de su tiempo. Asimismo, consideran que el teletrabajo les permite mantenerse actualizados en cuanto al uso de herramientas informáticas.

Esta perspectiva positiva hacia el teletrabajo se relaciona también con los beneficios a nivel de creación y gestión del trabajo en equipo en las organizaciones. Tal y como Pabón y Muñoz (2018) mencionan que el teletrabajo permite que diferentes generaciones de trabajadores puedan crear y gestionar comunidades de trabajo colaborativo a través de objetivos comunes y comunicación continua y transparente. Asimismo, señalan que se debe priorizar una fuerte dimensión relacional, a nivel intelectual y emocional, con el fin de que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Una postura opuesta ante los beneficios del teletrabajo en cuanto al balance trabajo y vida personal, es la de Gálvez, Tirado y Alcaraz (2020) quienes llevaron a cabo entrevistas y grupos focales con un muestreo de bola de nieve con el que seleccionaron 72 mujeres teletrabajadoras españolas con responsabilidades familiares, para explorar sus experiencias personales y laborales. Sostienen que existe una predisposición errónea de relacionar a la mujer al teletrabajo pues es la mejor opción para balancear el tiempo de familia y trabajo, y esto hace que se refuerce el prejuicio de que las mujeres son responsables del hogar.

Otro punto resaltante es que las teletrabajadoras pierden la motivación y terminan abandonando el teletrabajo como forma viable de trabajo y vuelven al trabajo presencial en oficinas. Otra autora que también expone las consecuencias negativas del teletrabajo es McCarthy (2020), quien mediante la revisión bibliográfica reflexiona sobre el impacto del teletrabajo en la producción de una comunicación efectiva en los trabajadores. La autora sostiene que, si bien las diversas plataformas y dispositivos tecnológicos nos facilitan la conexión con el trabajo de manera remota, que a su vez protege a los trabajadores del contagio del Covid-19, esta nueva metodología de trabajo no protege al trabajador de los sentimientos de soledad y aislamiento generados por la limitación de su exposición al diálogo cara a cara con sus pares.

Sobre la base de un enfoque metodológico mixto, Kiesel (2019) responde a dos preguntas de investigación: ¿Cómo los trabajadores remotos perciben los métodos de comunicación en sus organizaciones? y ¿cómo contribuyen los métodos usados por trabajadores remotos, para comunicarse con otros miembros de su compañía, en el compromiso y valor? Para ello, aplicó el cuestionario desarrollado por Downs y Hazen sobre la Comunicación y Satisfacción en el trabajo y desarrolló una sesión de *design thinking*, en base a las Estructuras Liberadoras TRIZ y las Relaciones Generativas STAR. Como resultados de esta investigación se presentaron cinco temas claves: 1) La consideración de los trabajadores remotos por parte de las organizaciones genera sentimientos de compromiso y valor; 2) Las herramientas tecnológicas afectan cómo se sienten los trabajadores remotos sobre sus organizaciones y su trabajo; 3) La comunicación eficaz es el factor más importante para que los trabajadores remotos se sientan valorados y comprometidos; 4) Las dimensiones específicas de la comunicación predicen la situación general de la satisfacción de los trabajadores con su trabajo; y 5) Los empleados remotos que perciben la comunicación como transparente están satisfechos con la comunicación en su organización.

Siguiendo en la línea de conocer cómo impacta la comunicación interna en la gestión del bienestar y la felicidad en las empresas, Castro y Díaz (2020) mediante la revisión bibliográfica y la aplicación de un cuestionario con preguntas de tipo cuantitativo y cualitativo a responsables de comunicación interna de 82 empresas españolas, pudieron identificar que la percepción de los niveles de bienestar y felicidad que ofrecen las empresas están directamente relacionados con la vinculación emocional de los trabajadores. Además, concluyen que el futuro de la comunicación interna estará marcado por la integración de instrumentos digitales, como los dispositivos móviles, y de comunicaciones personales, para lograr un vínculo más cercano y directo con los públicos internos de una organización.

1.4.2 Investigaciones nacionales e internacionales

1.4.2.1 Nacionales

En cuanto a los documentos nacionales que se hallaron referentes al tema de investigación, destaca la Encuesta Comunicaciones Internas 2020, realizada por la agencia y consultora *Internal* de Chile y Apoyo Comunicación de Perú. En esta se presentan resultados y conclusiones respecto al rol que cumple el área de Comunicación Interna en ambos países. Se rescatan tres ejes en los que el área de Comunicación Interna se tiene que enfocar: construir cultura, alinear a los trabajadores a la estrategia de negocio e impulsar la transformación en la organización. Asimismo, se pone énfasis en el cuidado que debe tener el CEO de las organizaciones para cuidar el frente racional y emocional a la misma vez.

Teniendo en cuenta el objetivo de la comunicación para la construcción de cultura y alineación de los trabajadores es importante también considerar qué factores influyen en la consecución de este. Vergara (2020) identificó que para los *Centennials*, considerados como los verdaderos nativos digitales ya que no conocen un mundo en donde no haya acceso a internet; son cinco los elementos que debe tener la comunicación interna de sus centros de trabajo: consideran que una red interna para ellos es efectiva y potencia la comunicación entre sus pares; el uso de un lenguaje más jovial es más receptivo para ellos, ya que genera más confianza, y el mensaje les llega directamente. Están satisfechos con los canales de comunicación que tienen; lo más efectivo son los correos, pero no descartan el uso de los boletines digitales. Con relación a lo anterior, Gutiérrez (2017) determinó que uno de los factores que generan deficiencias en la comunicación interna son las distorsiones en la comunicación. Dentro de ello se considera la elección de un canal de comunicación incorrecto y la distancia física, y estas distorsiones van generando en los trabajadores desmotivación e insatisfacción al no sentirse identificados con la organización y con los altos mandos. A su vez contribuyen a que el trabajador no logre obtener información constante y actualizada.

Por su lado, Castro (2018) se enfocó en la comunicación efectiva y el efecto que tiene en los trabajadores de una empresa en particular. La autora concluyó la existencia de un vínculo positivo entre la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, debido a que la transmisión de información es fundamental para el correcto desempeño de los empleados. Benavides (2019) y Rondán y Ramírez (2017) también identificaron otro factor que puede influenciar el rendimiento laboral de los trabajadores. Los autores

coinciden al considerar que la comunicación interna puede afectar de manera positiva los niveles de rendimiento.

1.4.2.2 Internacionales

Pasando al nivel regional, se observa que la mayoría de las investigaciones encontradas en relación con el objeto de estudio son de Colombia. Se encontraron fuentes que hacen referencia al teletrabajo y cómo impacta en la vida de los trabajadores.

Díaz, Castrillón y Pérez (2018) señalan las estrategias adecuadas para la implementación del teletrabajo en las empresas de Medellín, Colombia. Los autores parten de la premisa de que los colaboradores son personas diferentes y por lo tanto con distintas necesidades, quienes suman valor a las organizaciones. Dentro de las estrategias para la implementación, resaltan la comunicación efectiva y asertiva como elemento clave para añadir valor tanto a la organización, como al trabajador. De esta manera, se impacta positivamente en la calidad de vida de los trabajadores. Del mismo modo, Arredondo y Granda (2015) concuerdan con la importancia de la asertividad en la comunicación en el teletrabajo. Los autores señalan que la asertividad ayuda a romper paradigmas sobre los canales de comunicación. Asimismo, resaltan la importancia de respetar a los trabajadores y sus contextos para la redacción de mensajes.

Otros autores colombianos que reflexionaron sobre la importancia de la comunicación efectiva en contexto de teletrabajo son Muñoz, Pabón y Valencia (2017). Señalaron la importancia de comunicar eficientemente en el interior de la empresa, pues esto repercute en empleados informados y esto, a su vez, en vínculos afectivos con la empresa. Por lo tanto, concluyeron que la organización que no logra gestionar eficientemente la comunicación en el teletrabajo tendrá consecuencias negativas en los trabajadores: desmotivación, temor a sentirse excluidos, sensación de soledad y ansiedad por quedar desempleados. Otro autor que concuerda con esto es Suárez-Barros (2016), quien identificó que el mayor riesgo del teletrabajo es la absorción que puede hacer la empresa en los trabajadores. Asimismo, añadió que el teletrabajo requiere flexibilidad en pensamientos, horarios y entornos laborales. Señaló ventajas como el cuidado del ambiente, la reducción del hacinamiento de los trabajadores y puestos de trabajo y, por otro lado, desventajas como riesgos en la seguridad de la información de las

organizaciones, falta de comunicación cara a cara, entre otros. Por su lado, Bolívar, Cabrera y Real (2015) investigaron el teletrabajo desde la perspectiva del teletrabajador, y llegaron a la conclusión de que existe una percepción positiva por parte de los empleados ante el teletrabajo. Además de que es vital crear una cultura de apoyo, colaboración y compromiso entre los teletrabajadores y con sus jefes.

Otros autores en Colombia estudian en específico las herramientas comunicacionales en el contexto de teletrabajo. Jaramillo y Varela (2015) aseguraron que el teletrabajo y la innovación permiten nuevas oportunidades de relación con el otro y la creación de canales de comunicación que no dependen de un mismo espacio compartido. Por su lado, Pabón (2018) exploró el teletrabajo como punto de conexión entre diferentes generaciones y concluyó que para conocer las características de las diferentes generaciones que convergen en lo laboral, es importante entender sus expectativas y motivaciones.

Se encontraron otras investigaciones a nivel regional. En Chile, la Universidad de Los Andes (2020) publicó una guía práctica para fortalecer la comunicación interna de las organizaciones en contexto del Covid 19. Respecto a la comunicación descendente o *top down* sugirieron acciones como: comunicación diaria, trabajar en la fluidez, apoyar a los mandos medios, visibilizar y valorar. Por otro lado, respecto a la comunicación ascendente o *bottom up*, acciones como: entender a los colaboradores, usar la creatividad para solucionar los problemas de interacción en tiempo de crisis. Esto va de la mano con lo estudiado por Coelho (2015) en Argentina. El investigador señaló que el *homeworking* ha traído consigo cambios en las estrategias de comunicación y el sentido de referencia por parte de los colaboradores hacia la organización en la que trabajan. Para esto, recalcó la importancia de contar con mapas comunicacionales en las organizaciones, además de brindar las herramientas necesarias a los colaboradores para comunicarse eficientemente.

Desde Ecuador, Traverso, Williams y Palacios (2017) ahondaron sobre la comunicación efectiva en las organizaciones. Además de mencionar los tipos de comunicación dentro de las organizaciones, los autores aseguraron que hay redes informales en las organizaciones, que van más allá de lo expuesto en el organigrama y

que no toda la comunicación informal está vacía de contenido valioso. Por eso, Traverso, et al. (2017) señalaron las funciones de la comunicación informal dentro de las organizaciones: confirmar, expandir, acelerar, contradecir, circunvalar y complementar. Asimismo, los autores hicieron hincapié en la importancia de la comunicación asertiva y la escucha activa.

Más allá del nivel regional, se encontraron seis documentos relevantes relacionados al objeto de estudio en Estados Unidos. Barber y Santuzzi (2015) señalan que el teletrabajo implica en los trabajadores una alta preocupación por responder lo más rápido posible a cualquier mensaje que llegue de su centro laboral. Los autores trabajaron el concepto de la tele presión, el cual suele prolongar el estrés laboral en el trabajador en horario de oficina y fuera de este. Resaltaron que puede tener implicancias en la salud de los trabajadores. Por su parte, Allen, Golden y Shockley (2015) concuerdan con esto, pues concluyen que la cantidad de las tareas laborales en el teletrabajo se relaciona con el agotamiento laboral. Asimismo, señalaron que hay poca evidencia que respalde que el teletrabajo es una opción efectiva en cuanto al balance de vida laboral y personal.

En las investigaciones realizadas por investigadores americanos, aparece la relación entre la comunicación en contexto de teletrabajo y el enganche laboral de los trabajadores. Al respecto, Tate, Lartey y Randall (2019) aseguraron que los factores más importantes para el enganche laboral son la atención, la expresividad y la motivación. Otro factor que encontraron importante fue la competencia en la comunicación mediada por computadora y cómo esta explica la variación en la participación general de los teletrabajadores. Asimismo, encontraron que el enganche laboral debería verse como un concepto multifacético, basado en emociones positivas. Kiesel (2019) concuerda con ello, pues en su tesis aseguró que es la empresa la que debe brindar herramientas de comunicación a sus colaboradores para generar valor en ellos y con esto, el enganche laboral. En este punto, un documento que también se relaciona, es el de McCarthy (2020), quien compartió diez consejos para una comunicación eficiente en contexto de pandemia: no hagas varias cosas a la vez, no trates de cambiar la mente de los demás, haz preguntas abiertas, anda con el flow de la conversación, si no sabes di que no, no iguales tu

experiencia con la de los demás, no te repitas a ti mismo, deja de lado los detalles, se breve.

Siguiendo esta línea, Honigmann, Mendy y Spratt (2020) sostienen que la etapa de recuperación post Covid-19, que incluye el regreso al trabajo presencial, exige a los líderes de las organizaciones el compromiso y el fortalecimiento de las relaciones con el personal. También, destacan la importancia de una comunicación clara e inspiradora en el suceso de esta etapa inestable y que los líderes necesitan que sus trabajadores creen en el futuro. Para ello, presentan cuatro fases fundamentales para mantener el enganche de los empleados a distancia y durante el retorno al trabajo. En primer lugar, los líderes deben ser sensibles a las necesidades del trabajador: antes de pensar en un retorno a escala deben pensar en cómo están los trabajadores, mentalmente y en cuanto a preparación. En segundo lugar, es necesario abordar las emociones de manera directa: se debe normalizar la preocupación por las emociones en toda la empresa. En tercer lugar, se debe reconocer el poder de los rituales de la organización, nuevos rituales, junto con valores de la compañía y un renovado sentido del propósito; pueden servir como pilares para seguridad y normalidad psicológica. Finalmente, las organizaciones deben darle un nuevo sentido al propósito, compartir sus planes con el staff para solicitar sus opiniones y que puedan comprometerse en los retos que la organización encare.

En cuanto a Europa, se encontraron cuatro documentos de investigación relacionados al objeto de estudio. Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020) señalaron que la comunicación interna es la base para que la comunicación externa sea exitosa. Asimismo, concluyeron que la vinculación emocional de los trabajadores con la organización se relaciona con la percepción sobre los niveles de bienestar y felicidad que la empresa les da. Además, hicieron hincapié en la importancia de estar informados para lograr el enganche laboral. Lo expuesto por Pérez (2014) contradice a lo señalado previamente, pues señaló que las empresas familiares y/o pequeñas no dan el debido espacio y cuidado a un área de comunicación interna.

Por su lado, Gálvez, Tirado y Alcaraz (2020) estudiaron las experiencias laborales y personales de las teletrabajadoras españolas diariamente. Llegaron a la conclusión de

que a veces la sociedad asume erróneamente que el teletrabajo es la mejor opción para las mujeres porque puede ser ideal para ellas para balancear el tiempo de familia y de trabajo; sin embargo, además de que se les hace muy difícil encontrar un balance de tiempo, se refuerza la idea tradicional que las mujeres son las responsables del hogar. Por otro lado, Ugalde (2019) publicó que la comunicación dentro de la organización debe de incluir retroalimentación y que la falta de esta trae consigo una baja productividad, desmotivación, dificultad para la transferencia de conocimiento y el sentimiento de aislamiento del personal.

Otro país en el cual se encontraron documentos que se relacionan con el objeto de estudio de la presente investigación, es Finlandia. Bordi et al. (2018) estudiaron la comunicación digital en el contexto de trabajo remoto y las implicancias que tiene en el bienestar de los colaboradores. De acuerdo con los autores, la comunicación asincrónica laboral se extiende a horarios de vida personal de los teletrabajadores, lo cual genera tensión y estrés. Asimismo, señalaron que los colaboradores se sienten presionados a responder rápido a los correos y a mostrarse disponibles. Los autores aseguraron que a veces los mensajes se pueden prestar a varias interpretaciones y que la carga laboral puede ser más pesada por el uso de nuevas herramientas digitales. Acerca de la importancia de la comunicación interna, Bui (2019) señaló en su tesis tres pasos que seguir para que las organizaciones construyan una estrategia de comunicación interna: primero, generar una base sólida de comunicación con visión, misión y objetivos para luego formar un equipo que trabajen en este. Segundo, revisar la comunicación interna y sus elementos fundamentales: contenido, canales y audiencia. Finalmente, obtener *feedback* e implementarlo a futuro.

En suma, dentro del conjunto de estudios nacionales e internacionales, se puede observar que existe un balance en el uso de metodologías cualitativas y cuantitativas. Sin embargo, existe la predominancia de uso de metodologías cuantitativas en las investigaciones a nivel nacional, en las cuales también predomina el estudio de correlación entre variables de investigación. Por otro lado, se concluye que la mayoría de las investigaciones acerca del objeto de estudios, son internacionales. Se observa que en Colombia hay un alto interés por investigar la comunicación interna y el contexto del

teletrabajo. Asimismo, otro país que hace hincapié en la comunicación digital en el entorno de trabajo y las implicancias en el bienestar de los trabajadores es Finlandia.

Luego de haber realizado el estado de arte, se entrevistó a dos especialistas en el tema de comunicación interna para tener en cuenta sus perspectivas y recomendaciones para el trabajo de investigación.

En primer lugar, se entrevistó a Rosario Sheen, profesora asociada e investigadora en la Universidad de Lima y profesora en la escuela de posgrado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. La profesora Sheen es especialista en temas como comunicación interna, gestión del cambio, experiencia del empleado, *employer brand*, entre otros. Dentro de sus recomendaciones luego de exponerle el avance del trabajo de investigación, el 15 de octubre del 2020, recomendó que se aborde el tema de la comunicación interna como función organizacional y no como mensajes internos de comunicación. También aseguró que el término “teletrabajo” se asocia con la época de los años 80s; por ello recomendó que el trabajo de investigación se centre en el trabajo remoto, teniendo en cuenta que es la modalidad que se rige en el país. (R. Sheen, comunicación personal, 15 de octubre de 2020).

En segundo lugar, se entrevistó a Mónica Llontop, coordinadora de la especialidad de comunicación corporativa de la Facultad de Comunicación en la Universidad de Lima. Profesora tanto en la Universidad de Lima, como en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La profesora Llontop cuenta con experiencia en el sector privado, como gerente de Gestión de personas en el BBVA. Acerca de las recomendaciones para tener en cuenta en el trabajo de investigación, luego de presentarle el avance el día 25 de noviembre del 2020, remarcó la importancia de conocer directamente a los trabajadores limeños *millennials* mediante sesiones de grupos focales. Esto con el fin de conocer cuáles son sus exigencias frente a la comunicación interna de las empresas en las que trabajan. Resaltó que estos grupos focales serían vitales para identificar, de primera mano, qué es lo que valoran de la comunicación interna en el trabajo remoto a causa del Covid-19. (M. Llontop, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan los conceptos y temáticas sobre los que se enfocó el trabajo de investigación. Inicialmente se detalla el marco referencial y normativo en el Perú durante la pandemia; tras ello, se establece el énfasis en la gestión de la comunicación interna vinculando los axiomas propuestos por Cuervo (2009) con las diferentes trayectorias propuestas por Formanchuk (2010). Luego se señalan las teorías y estudios respecto a las bases necesarias para la implementación y gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto, así como las implicancias que estas traen de cara al bienestar de los trabajadores. Finalmente se establecen las características principales que componen el perfil laboral de los *millennials* con el objetivo de conocer de manera más directa las necesidades y requerimientos para mejorar el desempeño de la comunicación interna dirigida a este público.

2.1 Marco referencial y normativo: situación de las empresas en contexto Covid-19

Debido al Covid-19, el 15 de marzo del 2020 se publicó el Decreto de Urgencia N°026-2020 (Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus en el territorio nacional) en el cual se explicaba la modalidad de trabajo remoto que debía ser tomada por las empresas en el territorio nacional, debido a la emergencia sanitaria.

Tanto los empleadores del sector público, como del sector privado, tuvieron que modificar su modalidad de trabajo, para que sus trabajadores trabajen de manera remota, conectados por internet desde sus casas o lugar donde estaban viviendo el confinamiento.

Sobre el trabajo remoto, esta es la modalidad en la cual las empresas cuentan con la presencia de sus trabajadores desde sus casas. Esta presencia es posible debido al uso de medios tecnológicos y de comunicación, los cuales facilitan la conexión de los trabajadores entre sí y con sus empleadores. Estos equipos de telecomunicación y análogos como internet, telefonía, entre otros, pueden ser proporcionados por la empresa o por los trabajadores.

Teniendo esto en cuenta, en el Decreto de Urgencia N°026-2020 se establecen obligaciones tanto del empleador, como del empleado. En primer lugar, el empleador, es decir la empresa, está obligada a no afectar el vínculo laboral con sus trabajadores, ni sus remuneraciones económicas. Además, deben informar a sus trabajadores todas las medidas y condiciones tanto de seguridad como de salud en el aspecto laboral. Asimismo, son ellos quienes deben comunicar formalmente a sus empleados la decisión de adaptar el trabajo presencial al trabajo remoto. En segundo lugar, sobre las obligaciones de parte de los trabajadores, deben cumplir con la normativa de seguridad de información, protección y confidencialidad de los datos; es decir, guardar confidencialidad de toda la información brindada por la empresa. Los trabajadores también deben cumplir las medidas y condiciones de seguridad y salud que deben haber sido informadas previamente por la empresa. Finalmente, tienen la obligación de estar disponibles durante toda su jornada de trabajo.

En cuanto a cifras correspondientes al 2020, el viceministro de Trabajo declaró que, hasta el mes de julio del 2020, alrededor de unas 200 mil personas se encontraban realizando trabajo remoto en el país según los datos obtenidos por la Planilla Electrónica (El Comercio, 2020).

Retomando el plano legal para sustentar la situación de las empresas en el contexto de Covid-19, el 1 de noviembre se publicó en el diario El Peruano el Decreto de Urgencia N.º 127-2020, en el cual se aprobaron medidas de la vigencia del trabajo remoto y otras medidas.

En primer lugar, se prorroga la modalidad de trabajo remoto hasta el 31 de julio del 2021. Es decir, las empresas del sector público, como del sector privado tienen la facultad de implementar esa modalidad de trabajo hasta la fecha mencionada. En segundo lugar, incluyen el derecho a la desconexión digital dentro de las obligaciones del empleador en el trabajo remoto. Este derecho se refiere a que los trabajadores tienen derecho a desconectarse de los medios de telecomunicaciones y análogos, luego de culminar su horario laboral, así como en sus días de descanso, licencias y periodos de suspensión laboral. La empresa empleadora no puede exigir a sus trabajadores que hagan coordinaciones o cumplan tareas fuera de su horario laboral. En el caso de las empresas

del sector público, el tiempo de desconexión de sus trabajadores debe ser mínimo 12 horas continuas cada día.

Por otro lado, en mayo del 2021 se aprobó el Dictamen de Ley que propone un texto sustitutorio para el proyecto de Ley 5408/2020-CR “Ley de Teletrabajo” que busca derogar la Ley N°30036. Esta propuesta define que el empleador debe proporcionar el medio y las herramientas para la implementación y desarrollo del teletrabajo (Artículo 5).

También se establece que el teletrabajador de cumplir de manera obligatoria con la normativa vigente sobre seguridad y confianza digital, protección y confidencialidad de los datos, así como guardar confidencialidad de la información proporcionada por el empleador para la prestación de las labores (Artículo 6).

Con respecto a la provisión, el uso y cuidado de los equipos tecnológicos, se señala que “en las instituciones y empresas del sector privado, los equipos tecnológicos y el servicio de acceso a Internet son proporcionados por el empleador. Y en el caso se acuerde que el teletrabajador aporte sus propios equipos de trabajo y el servicio de acceso a Internet, estos son compensados por el empleador (Artículo 7).

Finalmente, en cuanto al derecho a la desconexión digital se señala que debe garantizar el disfrute del tiempo libre, el equilibrio entre la vida laboral, privada y familiar. También, se menciona que el empleador debe respetar el derecho a la desconexión digital del teletrabajador y que en ese período este no está obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos, salvo causa de fuerza mayor o circunstancias excepcionales (Artículo 10).

2.2 Gestión de la comunicación interna

Se debe tener en cuenta que este trabajo de investigación hace énfasis en la gestión de la comunicación interna dentro de las empresas, es decir vista esta como una función en las organizaciones, más no necesariamente la existencia de un área en particular. En ese sentido, consideramos el enfoque en la gestión de la comunicación interna como una función. Esta se ve reflejada en los mensajes que reciben dentro de las empresas en las

que trabajan, canales de comunicación por los cuales interactúan con sus jefes y compañeros de trabajo, además de acciones y prácticas de comunicación que efectúa la empresa y cómo las comunica a los trabajadores.

Respecto a los componentes de la comunicación interna, Cuervo (2009) definió tres axiomas claves que componen una buena gestión de la comunicación interna. El primero es la escucha activa y proactiva de los destinatarios de los mensajes de las organizaciones. Se debe conocer cuáles son los mensajes que los empleados esperan recibir. Conocer las expectativas, directivas, mensajes no verbales, ordenarlas de manera que tengan un sentido y convertirlas en mensajes y canales que guíen la información de manera coherente sólo se logra escuchando y comprendiendo las necesidades de los receptores. Cabe resaltar que existen herramientas que permiten conocer dichas expectativas, tales como auditorías en comunicación interna, reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, la comunicación interpersonal empleado-supervisor, buzones de sugerencia físicos o virtuales, encuestas, sondeos, entre otros. Es importante precisar que la efectividad de las herramientas que se utilicen para conocer dichas expectativas de los públicos se resume en devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

El segundo axioma es la planificación. Esta es la clave para una comunicación efectiva y fundamental para trabajar con el público interno. Planificar se traduce en establecer los tipos de comunicación (operacional o motivacional), producir los mensajes adecuados según los públicos, crear los canales de comunicación pertinentes y emitir de manera estratégica los mensajes, teniendo en cuenta los tiempos y necesidades, tanto de receptores como emisores.

El tercer axioma es la medición, por la cual podemos “sentir el pulso de la organización”. Esto contempla desarrollar un seguimiento continuo y permanente de los mensajes y canales de comunicación (cobertura y alcance), y la generación de *feedback* con el objetivo de reconocer el efecto de anuncios sensibles para los trabajadores y detectar los cambios culturales en la empresa.

Por su lado, Formanchuk (2010) describió diferentes trayectorias que se deben tener en cuenta para la gestión de una comunicación interna o comunicación 2.0 que describe en su libro “Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural”. Como primera

trayectoria, señala el acceso y la disponibilidad; es decir que la empresa u organización debe dar a sus colaboradores toda la información de manera abierta, deben confiar en ellos para eso. En segundo lugar, señala la igualdad, que es importante reducir brechas entre las personas que crean el contenido y los que lo consumen. En tercer lugar, la usabilidad que hace referencia a que los colaboradores deben recibir recursos por parte de la empresa para que se sigan capacitando o llenando de información para cumplir correctamente con sus funciones del día a día.

En cuarto lugar, el autor resalta la participación; es decir motivar a todos los colaboradores para que compartan sus experiencias y opiniones y se enriquezcan como organización. En quinto lugar, se encuentra la interacción, relacionada a la trayectoria anterior, pues en este caso se trata de impulsar el diálogo y que los colaboradores no solo reciban los mensajes de comunicación, sino también interactúen. En sexto lugar, es importante la construcción colectiva y la colaboración, con el objetivo de tomar en cuenta las voces de los trabajadores y hacer una elaboración abierta de contenidos. Relacionado a esto, la siguiente trayectoria es: escuchar, responder y hacer, en la cual se impulsa la escucha activa y el accionar luego de escuchar, pues de nada sirve recibir opiniones para no reaccionar a estas o tomarlas en cuenta para mejorar.

Como octava trayectoria, se encuentra el respeto y la reducción del ego, en la cual el autor impulsa que los altos mandos dejen su ego de lado para tener en cuenta las voces de sus trabajadores y fluya el respeto en todo momento. Luego de esto, sugiere la red e interacción, en la cual describe que es importante impulsar que las empresas tengan un modo de organización participativo y esté presente la bidireccionalidad. Como décima trayectoria, Formanchuk señala la reducción del control, donde aconseja a que las empresas aprovechen lo que dicen sus trabajadores, en lugar de preguntarse cómo controlarla. Por último, señala la desintermediación horizontal donde se debe hablar de igual a igual con los colaboradores.

Ambas teorías se complementan entre sí, pues Cuervo (2009) propone tres axiomas a tomar en cuenta para la gestión de la comunicación interna: la escucha activa y proactiva de los destinatarios de los mensajes, la planificación y la medición. Estos tres axiomas se ven reflejados en las trayectorias que Formanchuk (2010) recomienda tener en cuenta para una comunicación interna 2.0.

2.3 Bases para la gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto a causa del Covid-19

Algunas reglas básicas de la gestión de la comunicación interna que se deben tener en cuenta en el contexto de trabajo remoto, según Xifra (2020), comprenden, en primer lugar, que la organización debe ser una “fuente de información veraz y completa para sus empleados” (p. 6). Esto quiere decir, que debe informar sobre temas que son interesantes para sus trabajadores y no información que le conviene compartir a los líderes. El autor sugiere ir más allá de mensajes programados de manera semanal o mensual, y empezar a compartir información relevante a partir de fuentes confiables, como expertos. Para lograr esto, el autor asegura que hay que identificar todos los públicos internos y asegurarse como organización de que los medios de comunicación son eficaces. Dentro de la gestión de la comunicación interna en contexto de crisis, como ocurre por el Covid-19, es vital priorizar la comunicación directa y una gestión transparente.

Teniendo todo esto en cuenta, las organizaciones deben impulsar espacios de conversación entre los públicos internos, de tal manera que sientan que la empresa “vela por su bienestar y le ofrece cierta seguridad en tiempo de crisis” (p. 7).

En esa misma línea, el capítulo “*Virtual Corporate Communications: Finding new ways to communicate and collaborate in virtual contexts*” del estudio “*Communications Trend Radar 2021*” (Zerfass, Stiglitz, Clausen, Ziegele y Berger, 2021) menciona que los departamentos de comunicaciones deben proveer soluciones para que se logre de manera efectiva la colaboración y comunicación virtual con los diferentes grupos de interés. Al hacerlo, tanto los objetivos de las organizaciones como las necesidades de los *stakeholders* deben ser tomados en cuenta.

En el estudio mencionado anteriormente también se establecen tres desafíos en relación con la comunicación en contextos virtuales; el primero es organizar las plataformas para comunicaciones personales, confidenciales y enfocadas en temáticas con los grupos de interés en un ambiente protegido. El segundo desafío es promover la participación de los empleados, como fortalecer la motivación y el compromiso a través de la comunicación virtual en aquellos empleados que no trabajan en la oficina todos los días o que trabajan exclusivamente desde casa. Analizar esta disyuntiva es primordial

para conocer qué prácticas de comunicaciones internas deben ser adaptadas o reconfiguradas al nuevo entorno de trabajo.

Por último, se plantea el desafío de encontrar el balance correcto, además de generar nuevos formatos y eventos de comunicación virtual; la pandemia ya ha provocado una sobreoferta notable de plataformas. Está emergiendo lo que se conoce como la fatiga de los formatos digitales, lo cual provoca que el deseo de volver a los formatos presenciales siempre que sea posible vaya en aumento. Actualmente, los empleados son más impacientes, y conceptos como la “fatiga del zoom” - el agotamiento resultante de la monotonía de las rutinas a causa del confinamiento y las videoconferencias permanentes - está en aumento (Nadler, 2020). En ese sentido, se recomienda que los profesionales en comunicación deben considerar cuáles de sus ofertas (actividades de comunicación interna presencial) son cruciales en términos de presencia, establecer cuáles escenifican mejor digitalmente y cuáles son prescindibles para proteger recursos de la organización y su audiencia.

Otros investigadores que plantean acciones claves para la gestión de la comunicación interna en el nuevo entorno de trabajo son Sethi y Marti (2020), quienes consideran que es fundamental rediseñar la experiencia del empleado o *employee experience* en respuesta al Covid-19. Para ellos es clave centrarse en tres acciones específicas.

En primer lugar, profundizar en la seguridad y bienestar de los colaboradores. En este punto, se expanden en reinventar el lugar de trabajo virtual y para eso señalan dos maneras: las condiciones que necesitan los trabajadores para trabajar desde sus casas y las herramientas de soporte que debe brindar la empresa para su adaptación al trabajo remoto a largo plazo.

En segundo lugar, profundizar la conexión con los trabajadores cercanos. Sethi y Marti se refieren a generar relaciones a través de la transparencia y reconocer líderes informales de diferentes áreas, que puedan motivar a sus compañeros de trabajo con diferentes mensajes.

En tercer lugar, reconsiderar cómo se define el éxito, pues aseguran que las empresas no pueden esperar más productividad y bienestar por parte de sus colaboradores, si es que se encuentran lidiando con las implicancias del trabajo remoto en su día a día, además de la incertidumbre del futuro.

En esta tesis, tendremos en cuenta estas tres acciones clave señaladas por Sethi y Marti (2020) para realizar afirmaciones en la encuesta ad hoc en la que los trabajadores limeños *millennials* deberán reconocer cuáles se han llevado a cabo en las organizaciones en las que trabajan y cuáles no. Esto también nos permitirá conocer qué prácticas de comunicación interna son más valoradas, respondiendo así al segundo objetivo de investigación.

Hoy en día redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp son considerados canales digitales que facilitan nuevas oportunidades de comunicación. En este nuevo contexto de trabajo, estos medios de comunicación representan una gran oportunidad de acercamiento para las empresas con sus trabajadores internos; ya que hacen la comunicación más fácil y rápida entre dos o más partes. La analista de Gestión Humana de Corporativo Overall, Cynthia Gereda, sustenta como apropiado el uso de herramientas como WhatsApp dentro del ámbito laboral, gracias a su versatilidad y velocidad; puesto que permite agilizar la comunicación en el trabajo. No obstante, la especialista enfatiza en que este tipo de comunicación debe realizarse exclusivamente dentro de los horarios de trabajo establecidos y mediante equipos tecnológicos brindados por el empleador, para fines netamente relacionados al ámbito laboral (Gestión, 2018, sección de Tendencias).

Es importante señalar que, hoy en día, WhatsApp es considerado como un canal interno en las organizaciones actuales; ya que ofrece un servicio simple, confiable y privado (Sanchis-Roca, Canós-Cerdá, y Maestro-Cano, 2016). Además, esta red social es una de las plataformas de mensajería instantánea más aceptadas y utilizadas por las empresas en el mundo. Lo anterior se debe a su potencial para la mejora de los flujos de comunicación organizacional, gracias a su inmediatez y facilidad de uso (Nahmata, R., y Patnaik, P. 2019).

Finalmente, la limitación de la presencialidad en el trabajo y la instauración del trabajo remoto, como la nueva normalidad en las organizaciones, expone disyuntivas respecto al rol y los nuevos retos que asume la comunicación interna en favor del bienestar de las organizaciones y sobre todo de sus empleados. Según la Encuesta Comunicaciones Internas (2020) realizada por la agencia Internacional de Chile y Apoyo Comunicación de Perú, la comunicación ya no se limita a la difusión de contenidos, sino que aporta al desarrollo de una mirada transversal de las empresas y la sinergia con otras áreas para la construcción de experiencias en los trabajadores. Este cambio de foco ha puesto sobre la mesa nuevas tres tareas principales para la comunicación interna en torno a un enfoque estratégico; la primera es la comunicación del propósito y el relanzamiento de los valores con el fin de enfrentar los nuevos retos. La segunda tarea es ayudar a los líderes a guiar y comprometer a sus equipos de trabajo con el cambio. Y la tercera es la comunicación de temas claves como los cambios en las condiciones laborales y protocolos de seguridad en el trabajo, los cuales demandan empatía y acompañamiento emocional hacia los trabajadores.

2.4 Implicancias de la comunicación interna en el bienestar de los empleados en trabajo remoto a causa del Covid-19

La comunicación que se emplea en el trabajo remoto tiene implicancias en el bienestar de sus trabajadores. Según Bordi, Okkonen, Makiniemi y Heikkila (2018) la comunicación asincrónica, es decir fuera del horario del trabajo, genera en los trabajadores una sensación de invasión a su espacio de vida personal. Por ello, los autores señalan la importancia de usar con cuidado las herramientas de telecomunicación, pues si bien pueden facilitar la interacción entre los trabajadores de las empresas entre sí, con sus altos cargos y con clientes externos, también puede desatar altos niveles de estrés.

Relacionado a esto, según Barber y Santuzzi (2015) sostienen que, con la creciente preocupación por el bienestar de los empleados, muchas empresas se muestran más flexibles a través de las comunicaciones mediadas por tecnología. A pesar de las intenciones positivas para la salud de dicha flexibilidad, el aumento de las experiencias de tele presión en el lugar de trabajo entre los empleados que utilizan comunicaciones basadas en tecnología para fines laborales podría reducir el control sobre la recuperación del trabajo. Según los resultados de estos estudios previamente mencionados, la tele

presión en el lugar de trabajo implica una mayor preocupación y urgencia por responder rápidamente a los mensajes de las TIC.

Más tele presión en el lugar de trabajo se asocia con una mala salud física y psicológica de los empleados y se asocia con más demandas de TIC en el entorno laboral. Los investigadores y los profesionales deben estar preparados para gestionar los problemas de tele presión en el lugar de trabajo entre los empleados para garantizar que las comunicaciones mediadas por tecnología produzcan los efectos previstos de mejorar la autonomía, el bienestar y el rendimiento potencial de los empleados. Esto incluye ayudar a los empleados a establecer límites en torno al uso de la tecnología para preservar el tiempo de recuperación, incluido el establecimiento de normas y políticas organizativas en torno a la capacidad de respuesta tecnológica que permita una recuperación suficiente. De lo contrario, los empleados podrían agotarse, perder la concentración y ser ineficaces en el trabajo debido a la carga de las expectativas de accesibilidad continua.

En conclusión, encontramos que la comunicación interna en contexto remoto mediada por las TIC requiere de una buena gestión de las herramientas de comunicación, con el fin de contribuir al bienestar del trabajador, ya que en caso contrario se pueden producir consecuencias negativas. En tal sentido, podemos clasificar las implicancias de la comunicación interna mediada por tecnología como:

- Implicancias positivas, se evidencian como la mejora de la autonomía, el bienestar y aumento del rendimiento potencial.
- Implicancias negativas, sensación de invasión del espacio personal, mala salud física y psicológica, agotamiento, pérdida de la concentración e ineficacia en el trabajo.

Establecer estas implicaciones, tanto positivas como negativas, nos permitirá conocer las posturas de los empleados, referentes a las comunicaciones que reciben por parte de sus empleadores, y cuáles son los efectos que ellos reconocen que tienen sobre su vida laboral y personal.

2.5 Comportamiento de los *millennials* como empleados en el siglo XXI

En el mundo laboral de hoy, uno de los mayores retos para las organizaciones es sobrellevar con éxito el alto porcentaje de rotación de los jóvenes profesionales y la poca

fidelidad que manifiestan a sus puestos de trabajo. Con la pronta jubilación de profesionales de la generación X, son los millennials quienes asumirán una presencia importante en el campo laboral.

Strauss y Howe (1991) en *Generations: The History of America 's Future, 1584 to 2069* mencionan que la generación millennial se conforma por aquellas personas nacidas entre los años 80 y los 90, es decir hombres y mujeres de entre 20 y 35 años. Estos nuevos jóvenes son conocidos por demandar desafíos, realización laboral y equilibrio entre vida personal y trabajo; como requisitos para asumir un puesto de trabajo.

Asimismo, Area, Borrás y San Nicolás (2015) mencionan que para esta generación el uso y conexión a Internet, celulares y videojuegos son factores irrenunciables en su vida cotidiana. En este sentido, el no estar conectados al ciberespacio puede generar sentimientos de exclusión dentro de una esfera de interacción social que forma parte de la cotidianeidad de los millennials.

A nivel Latinoamérica, Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009) sostienen que los jóvenes millennials, al momento de escoger dónde trabajar, tienden a privilegiar los horarios flexibles que se acomoden de manera equilibrada a su vida social. También, consideran el trabajo como un medio que contribuye a su desarrollo y, por tanto, este tiene que ser interesante. Además, explican que las razones por las que un joven va de un trabajo a otro suelen ser porque se les ofrece un mejor salario, más tiempo libre o actividades que resulten interesantes. Los autores consideran que la falta de fidelización de los *millennials* se debe a que se comportan según el modelo de Estabilidad en la Empleabilidad (EeE) en el mundo laboral.

Cuesta et al. definen la EeE como el comportamiento que prioriza la adquisición y ejercicio de características y competencias que otorguen a su poseedor empleabilidad. En este modelo, la estabilidad hace referencia a la posesión de competencias que le permitan al trabajador migrar de un empleo a otro de manera sencilla. Con lo anterior, podemos decir que los *millennials* priorizan la adquisición y manejo de habilidades y conocimientos que les permitan convertirse en trabajadores capacitados, versátiles y de rápida adopción a los cambios que puedan surgir en los puestos de trabajo en los que se interesen.

En Perú, Begazo y Fernández (2016) reconocen que para la generación *millennial* el dinero y la estabilidad laboral son factores que sí les interesan. Así como también es

importante el reconocimiento, razón por la cual es importante mantener un *feedback* constante, liderazgos fuertes y motivación por parte de los líderes en el manejo de grupos de colaboradores pertenecientes a esta generación. Los *millennials* peruanos también esperan que se les brinden horarios flexibles y la libertad de trabajar desde casa. Algunas de las características del comportamiento de los *millennials* son las siguientes:

- No conciben la relación con el mundo sin dispositivos móviles y la mayoría de las actividades que realizan van de la mano con el uso de la última tecnología existente.
- Priorizan trabajos que se ajusten a sus intereses, más allá de los beneficios económicos o sociales.
- Consideran que el trabajo debe representar un reto, de lo contrario optan por abandonarlo.
- Son trabajadores participativos y les gusta compartir sus conocimientos.
- Consideran más importante la inversión en experiencias como el viajar frente a la posesión de bienes materiales (Begazo & Fernández, 2016).

En el panorama actual, Álvarez (2020) estudió los primeros pasos de los *millennials* españoles en el mundo laboral, así como su posterior evolución dentro del mercado y el estado en el que se encontraban en la actualidad. En ese sentido, estableció un perfil laboral de los *millennials* que comprende las siguientes categorías:

- Son dependientes de la tecnología, al ser nativos digitales, lo que supone una ventaja en un mundo digitalizado.
- Corresponde a una generación altamente preparada; ya que gran porcentaje de los *millennials* poseen estudios universitarios. Además, debido al carácter inconformista y a la alta competitividad del mundo laboral continúan formándose y perfeccionando sus estudios.
- Tienen la necesidad de sentirse valorados. Esperan que sus opiniones se tengan en cuenta, necesitan reconocimiento y retroalimentación constante por parte de sus jefes directos.
- Priorizan el ambiente de trabajo sobre la remuneración. Además, le conceden mucha importancia a la flexibilidad, al tiempo libre y a las oportunidades de aprendizaje.
- Están orientados al trabajo en equipo. Tienen interés en las relaciones laborales y el desarrollo organizacional colaborativo.

- Poseen un carácter multitasking, puesto que poseen la capacidad de manejar y discernir entre múltiples fuentes de información de manera simultánea.
- Son inconformistas. Sentirse poco valorados en su lugar de trabajo es un motivo clave para buscar nuevas oportunidades laborales con facilidad.
- Se encuentran dispuestos a traslados de manera internacional; debido al carácter globalizado del mundo actual y la competitividad, las fronteras no implican limitaciones laborales.

En esa misma línea, en el año 2020 Deloitte publicó la *Encuesta Millennial Deloitte 2020 - Perú*, la cual tuvo como parte de su muestra a 300 *millennials* peruanos quienes fueron consultados respecto a 5 temáticas principales: salud mental, ambiente, finanzas, trabajo y lealtad, y visión de las instituciones. En cuanto a salud mental, 35% de los encuestados comentaron haberse sentido ansiosos o estresados todo o la mayoría del tiempo y entre las razones que contribuyen a sus sentimientos de estrés están: el bienestar familiar (68%), su futuro financiero a largo plazo (58%), sus finanzas diarias (57%), sus perspectivas de carrera/trabajo (56%) y su salud física y médica (41%). Un 32% de los *millennials* dijeron haberse tomado días libres en los últimos meses por estrés o ansiedad, y sólo un 21% comentó a sus empleadores que su ausencia se debió a sentimientos de ansiedad o estrés.

En cuanto a la seguridad laboral e industria 4.0, un 47% de ellos esperan cambiar de trabajo en los próximos 2 años y sólo un 19% quisiera quedarse más de 5 años con sus empleadores actuales. Asimismo, sólo un 12% se siente muy seguro en sus puestos actuales de trabajo, mientras que un 34% afirma tener las capacidades y conocimientos requeridos para la Industria 4.0 en el ambiente laboral (Deloitte, 2020).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Durante el presente capítulo del trabajo de investigación se abordarán los criterios tomados en cuenta para el desarrollo de la metodología; así como el enfoque establecido. Por otro lado, se describe la propuesta metodológica y los tipos de estudios empleados para el desarrollo de esta, dentro de las cuales se tiene la realización de grupos focales (cualitativo) y encuestas (cuantitativo).

3.1 Diseño de investigación

Para este trabajo de investigación se optó por realizar una investigación con enfoque mixto, específicamente según Hernández, Fernández y Baptista (2018) el diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) de tipo derivativo. En este enfoque, primero se aplicó una metodología cualitativa; se analizaron los datos y posteriormente se aplicó una metodología cuantitativa y, finalmente, se realizó la interpretación del análisis completo.

Las técnicas utilizadas fueron grupos focales y encuestas. Se desarrolló un instrumento para cada técnica, una guía de preguntas estructurada con los temas específicos a desarrollar y un cuestionario de preguntas cerradas referentes a las variables a medir.

En primer lugar, se aplicó la metodología cualitativa, específicamente una serie de grupos focales con participantes del público objetivo establecido: trabajadores *millennials* de Lima, quienes fueron clasificados según los siguientes criterios de selección:

- Trabajadores de empresas del sector privado.
- El rango de edad al que pertenecen: de 20 a 25 años y de 26 a 35 años.

Por otro lado, la clasificación por edad permitió establecer un panorama más específico sobre la valoración de aquellos individuos que recién inician en el mercado laboral en cargos como practicantes y analistas (20 a 25 años) y aquellos en puestos de rango medio y jefaturas (26 a 35 años). El objetivo de las sesiones de grupos focales fue identificar *insights*, actitudes y sentimientos de los trabajadores limeños *millennials*, con

el fin de alcanzar una visión más representativa de sus valoraciones para la elaboración de la segunda herramienta.

3.1.1 Selección de la muestra

Para delimitar la unidad muestral correspondiente al estudio, se desarrolló un muestreo no probabilístico, pues se hizo una selección mediante criterios que fueron determinados por las investigadoras, tomando en cuenta aspectos demográficos, y por la dificultad de acceder al universo en su totalidad.

Se inició seleccionando hombres y mujeres limeños entre los 20 a 35 años (*millennials*) debido a que esta generación ofrece un diverso espectro de profesionales, desde jóvenes que inician en el mercado laboral hasta adultos jóvenes prontos a consolidarse en altos mandos dentro de las organizaciones. Este grupo toma relevancia puesto que nos permite conocer perspectivas variadas respecto a la comunicación interna en el entorno del teletrabajo en un rango reducido de edades.

Por otro lado, se hizo una delimitación de acuerdo con el sector de la empresa y la modalidad de trabajo. En este caso, se seleccionó únicamente a trabajadores de empresas del sector privado y aquellos que trabajaron bajo el esquema de trabajo remoto. Esto se da principalmente por tener un mayor alcance al público de dicho sector y por la necesidad de conocer percepciones y valoraciones basadas en experiencias, frente al desempeño de la comunicación interna en esa modalidad. Otra variable de delimitación fue el tiempo de pertenencia a la empresa en la que trabajan, estableciendo como mínimo 6 meses. De esta manera se puede asegurar que los trabajadores hayan interactuado y aprendido a identificar el desempeño de la gestión de la comunicación interna en sus centros laborales.

Finalmente, se delimitó según el cargo o rango dentro de la jerarquía de la empresa. En ese sentido, el estudio consideró únicamente a empleados con cargos de rango bajo y medio, excluyendo totalmente las gerencias y cargos directivos; esto con la finalidad de mantener un enfoque de cara al trabajador y sus necesidades.

Para determinar la cantidad de participantes requeridos para la realización de los grupos focales se inició tomando en cuenta dos grupos focales por sector poblacional; de acuerdo con los rangos de edad: 20 a 25 años y 26 a 35 años. Con el fin de garantizar una correcta participación y moderación de las dinámicas se establecieron grupos de máximo de 10 personas, con el fin de garantizar un mínimo de siete participantes requerido (Hernández et al., 2018). Tomando en consideración que se realizaron dos grupos de enfoque por cada criterio de selección (rango de edad), se estableció muestra total de 40 participantes. Se debe precisar que no se logró alcanzar la muestra establecida, pues se tuvo una variación según la asistencia. Esto dio como resultado un total de 36 participantes, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 3.1

Participantes de los grupos focales

| | Público: trabajadores limeños del sector privado de 20 a 25 años | | Público: trabajadores limeños del sector privado de 26 a 35 años | |
|----------------|--|----|--|---|
| Sector privado | N° de participantes Grupo Focal 1 | 9 | N° de participantes Grupo Focal 3 | 9 |
| | N° de participantes Grupo Focal 2 | 10 | N° de participantes Grupo Focal 4 | 8 |
| Total | 19 | | 17 | |

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, para la aplicación de la encuesta, el tamaño muestral requerido se inició cuantificando la población previamente delimitada. Se tomó como referencia la cifra de teletrabajadores en el Perú hasta julio del 2020 en el contexto de la pandemia por el Covid-19 de la Planilla Electrónica; dicho dato fue recolectado de declaraciones del ministro de trabajo (El Comercio, 2020)¹. Esta cifra asciende a las 200 mil personas y comprende a trabajadores dentro de diferentes rangos de edad.

¹ Nota: El presente trabajo emplea una población de estudio de 200 mil trabajadores correspondientes al año 2020; sin embargo, debido al carácter actual de la información se reconoce que esta cifra incluye personas dentro y fuera del rango de edad establecido en el estudio. En dicho sentido, se sugiere establecer el universo poblacional en trabajadores de 20 a 35 años para futuras investigaciones.

El cálculo del tamaño muestral corresponde a 196 personas, asumiendo un margen de error del 7%, fue determinado en base a la fórmula del tamaño de la muestra del software STATS (Hernández et al., 2018):

Figura 3.1

Fórmula para definir el tamaño muestral

$$n_0 = \frac{z^2 \times p(1 - p)}{e^2}$$

Donde:

n_0 = tamaño de la muestra para obtener el nivel de confianza deseado

e = máximo error aceptable o deseado para el nivel de precisión

p = proporción estimada (la probabilidad de escoger a un individuo)

$q = 1-p$

z = puntuación z derivada del nivel de confianza deseado

La aplicación de la fórmula se da de la siguiente manera:

Figura 3.2

Cálculo muestral

$$x = \frac{1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{0.07^2}$$

El valor para z correspondiente a 1.96, que se obtiene en base al nivel de confianza deseado del 95%; además, como se logra apreciar mientras mayor sea la población mayor será el requerimiento de muestra para sustentar un estudio confiable.

Teniendo en cuenta que el muestreo realizado es no probabilístico, se procedió con una selección de la muestra a modo de bola de nieve, con la difusión de las encuestas mediante la conveniencia de acceso a medios por redes sociales como foros de trabajadores, correos institucionales y plataformas laborales como LinkedIn.

3.1.2 Instrumentos

Se elaboró una guía de preguntas y pautas (Anexo 2) para el desarrollo de la dinámica de los grupos focales. Esta guía fue estructurada; puesto que, se establecieron de manera parametrada los temas y el orden específico a analizar, otorgando una secuencia clara a seguir y reduciendo el margen para salirse de éstos (Hernández et al., 2018). El instrumento se estructuró en base a 4 dimensiones principales:

- Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto.
- Principios para la gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto.
- Implicancias en el bienestar de los trabajadores *millennials* en el trabajo remoto a partir del Covid-19.
- Comportamiento y necesidades de los *millennials* en el trabajo.

La versión final del instrumento fue desarrollada en conjunto con una psicóloga especialista en la metodología quien recomendó sintetizar las preguntas y establecer un máximo de cuatro preguntas por sección temática para evitar confusión y aturdimiento en los participantes. Asimismo, la moderación de los grupos focales fue realizada por la especialista, con el fin de garantizar una ejecución profesional y limitar la interferencia de percepciones y opiniones de quienes desarrollaron la investigación.

Por otro lado, se diseñó un cuestionario (Anexo 4) tomando como base referencial la *Internal communication and engagement survey* (Karanges, 2014). En el cuestionario se busca valorar criterios subjetivos, para lo cual se utiliza una escala de Likert (donde 1 = totalmente desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo) para lograr la cuantificación de los resultados obtenidos.

El instrumento final tiene 10 ítems distribuidos en 5 categorías principales. El

esquema es el siguiente:

- Preguntas demográficas
- Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto
- Bases para la gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto a causa del Covid-19
- Implicancias de la comunicación interna en el bienestar de los empleados en trabajo remoto a causa del Covid-19
- Comportamiento de los *millennials* como empleados en el siglo XXI.

3.2 Procesos

El paso previo a la aplicación de la metodología fue realizar la validación de las herramientas diseñadas. En el caso de la guía de preguntas para grupos focales se llevó a cabo una sesión de prueba con el fin de garantizar el correcto entendimiento de las preguntas y ajustar la extensión de esta. Una vez corregida la herramienta, se procedió a realizar la convocatoria en redes sociales y páginas de interés para nuestro público objetivo, tales como foros de trabajadores, correos institucionales y plataformas laborales como LinkedIn.

Se realizaron publicaciones indicando el objetivo principal de la convocatoria, las características y condiciones a tomar en cuenta para la dinámica de los grupos focales. Asimismo, se colocó un enlace a un formulario, en el cual los interesados debían llenar sus datos (nombre, edad, rubro en el que trabajan y cuánto tiempo llevan trabajando de manera remota).

Luego de revisar los resultados del formulario de convocatoria, se definió a los posibles participantes para cada grupo focal, y se les contactó directamente por correo electrónico y WhatsApp para enviarles la información del *Focus Group* en el que participarían (fecha, hora y enlace de Zoom). Asimismo, se les envió el documento con el Consentimiento Informado (Anexo 1) a llenar con su nombre y número de DNI.

Se les reiteró que las sesiones serían grabadas y que tenían derecho a retirarse en cualquier momento de la dinámica. Las sesiones fueron realizadas por la plataforma de

videoconferencia Zoom, ya que la moderadora requería tener una visión completa de los participantes y sus reacciones frente a cada pregunta. Finalizadas las 4 sesiones de grupo, se pasó a la transcripción y análisis de los datos.

Se obtuvo información valiosa sobre las percepciones y opiniones respecto a las implicancias (positivas y negativas) de la comunicación interna en contexto remoto sobre el bienestar y el desarrollo laboral. Luego de reunir y analizar la información, esta fue utilizada para estructurar el instrumento de medición cuantitativa, el cuestionario para la encuesta. De igual manera, esta fue difundida en redes sociales y páginas de interés para nuestro público objetivo. Una vez alcanzado el número requerido de respuestas (196), pasamos a la recopilación de la información en una base de datos para su posterior análisis.

Se aplicó la encuesta dirigida a los sujetos de estudio. Con esta metodología se logró conocer el grado de conformidad de los encuestados frente a varias afirmaciones, respecto a diferentes variables para responder a los objetivos planteados en la investigación. Es importante mencionar que antes de aplicar ambas herramientas, estas pasaron por una respectiva validación para garantizar su correcto funcionamiento y el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos en la investigación.

3.3 Consideraciones éticas

Al tratarse de un estudio voluntario y confidencial, la información recopilada no permite la identificación de los participantes. A cada voluntario, tanto de los grupos focales como de las encuestas, se le envió una ficha de Consentimiento Informado (Anexo 1 y Anexo 3), en la cual se indicaba el propósito de la investigación y los datos recolectados, así como la confidencialidad de la información y su uso exclusivo para fines académicos-universitarios. La información fue sistematizada en una base de datos electrónica de acceso único para las autoras de la investigación.

Por otro lado, es importante mencionar que se establecieron incentivos por participación para el desarrollo de los grupos focales y las encuestas. El objetivo de dichos objetivos fue incrementar el interés de participación del público. En el caso de los grupos focales se entregó un obsequio con un valor monetario de 30 soles a cada

participante, y en el caso de las encuestas, se realizaron 3 sorteos de 50 soles entre las 200 personas que completaron todas las secciones.

3.4 Sucesos durante la implementación del estudio

Durante el desarrollo de las sesiones de grupos focales, específicamente en la tercera sesión, se presentó un percance por parte de la moderadora. Ella por motivos personales no pudo encender la cámara al inicio de la sesión para presentarse a los participantes y luego presentó problemas de conexión. Frente a esto, se tomaron las siguientes decisiones. Por un lado, una de las investigadoras asumió el rol de la moderadora durante los 34 primeros minutos. Mientras tanto, la otra investigadora se encargó de coordinar con la especialista contratada para asegurarse de su exitoso ingreso a la sesión y que pueda empalmar con las siguientes preguntas.

Haciendo un balance sobre las oportunidades ante esta contingencia, se tiene lo siguiente. En cuanto a beneficios se pudo seguir el orden específico planteado por las investigadoras por la guía de preguntas. Y en cuanto a riesgos, la situación pudo haber causado confusión e incluso distracción en los participantes del grupo focal. Dificultando la posibilidad construir un espacio de confianza con los participantes desde el inicio de la dinámica, lo cual pudo limitar su participación y respuestas.

Esta situación suscitó consideraciones a tomar en futuras investigaciones. Contar con un plan de contingencia permitirá tener rutas de acción a tomar en caso se presente situaciones imprevistas y que son ajenas a la voluntad de las investigadoras.

3.5 Estrategia de análisis

3.5.1 Grupos Focales

Finalizadas las sesiones de grupos focales, se realizaron las transcripciones correspondientes de cada una de las cuatro grabaciones. El documento de transcripción fue organizado en base a la estructura final de la guía de preguntas y las respuestas fueron agrupadas en base a cada una de las temáticas establecidas. Una vez organizada la

información, como primer paso se establecieron códigos de color para cada una de las preguntas de la herramienta metodológica.

Una vez establecida la primera etapa de codificación, como segundo paso se elaboraron etiquetas de codificación para cada uno de los elementos de análisis por respuesta.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Con el propósito de facilitar la comprensión de los resultados, primero se presentarán los hallazgos de los grupos focales y, posteriormente, los de las encuestas. Cada uno de estos se presentarán a partir de cuatro temas relacionados directamente con los objetivos de investigación.

Los temas “gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto” y “bases para la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto” se relacionan directamente con los objetivos específicos 1 y 2. El tema “implicaciones en el bienestar de los trabajadores” se relaciona directamente con el tercer objetivo específico de la investigación. Por último, el cuarto tema “comportamiento y necesidades de los *millennials* en el trabajo” es transversal a los tres objetivos específicos definidos.

La muestra estudiada está compuesta por hombres y mujeres que viven en la ciudad de Lima Metropolitana, entre los 20 y 35 años. A nivel laboral, los participantes han desempeñado funciones en cargos como: practicantes preprofesionales, practicantes profesionales, analistas, jefes de grupo, entre otros; durante al menos 6 meses en el año 2020 bajo la modalidad de trabajo remoto.

4.1 Resultados de Grupos Focales

4.1.1 Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto en la organización en la que trabaja.

Dentro de los hallazgos resaltantes, se identificó que WhatsApp, correo electrónico, *Microsoft Teams* y *Zoom* son considerados por los participantes como los canales de comunicación más utilizados en las empresas en las que laboran durante el trabajo remoto. Por otro lado, los participantes coincidieron en que sí se sintieron escuchados por parte de la empresa a través de estos canales previamente mencionados; sin embargo, aseguran que existen oportunidades de mejora en cuanto a la escucha de sus necesidades y/o expectativas como trabajadores.

La mayoría de los participantes reconocieron que el canal de comunicación más utilizado es WhatsApp y el uso de chats grupales en esta plataforma. El grupo de 20 a 25 años destacó que la comunicación en el nuevo contexto de trabajo se ha vuelto más directa e inmediata; sin embargo, otros participantes del mismo grupo etario mencionaron que producen dificultades para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Al respecto, uno de los participantes de 25 años y de género masculino comentó:

“Por un tiempo estuvimos usando WhatsApp como mencionaron algunos, pero lo dejamos por un tema de equilibrio de tiempo y vida personal”.

Además, otro participante de 32 años señaló al respecto:

“Los (mensajes de) WhatsApp ya quedaron en un segundo plano, para conversar acerca del día a día, distraernos un poco”.

En segundo lugar, tomando en cuenta las respuestas de ambos grupos etarios, se encuentra el uso del correo electrónico. Sobre este punto, una de las participantes de 32 años señaló:

“En mi caso, la comunicación es a través de correo electrónico, es algo que siempre ha sido así y no por temas de pandemia, siempre fue la comunicación por correo electrónico”.

Otro participante de 26 años aseguró:

“Primero está el WhatsApp oficial por el cual nos podemos comunicar, nos transmiten muchas noticias, después está el tema del correo electrónico”.

Relacionado a esto, una participante de 24 años mencionó:

“Toda la comunicación era mediante WhatsApp y correo corporativo. Más que nada el correo corporativo se utilizaba para hacer reuniones 1 a 1 tanto con el jefe o alguna otra área, pero más era la comunicación por WhatsApp”.

En casos específicos destaca *Workplace* como medio de comunicación. Una participante de 23 años aseguró:

“Ya en (nombre oculto de la empresa) desde hace 1 año o más habían instaurado Workplace como el medio oficial de comunicación, de hecho, (el área de) comunicación interna no envía correos electrónicos y todo es a través de ese canal”.

Otro participante de 34 años coincidió: *“En cuanto a comunicaciones más formales, (se utiliza) Mail o Workplace, donde recursos humanos suele enviar todo tipo de comunicaciones”.*

Sobre los canales de comunicación más utilizados para realizar reuniones virtuales, se encuentran Microsoft Teams y/o Zoom. Una participante de 32 años mencionó al respecto: *“Lo que utilizamos a partir de la cuarentena, una semana después, fue el Microsoft Teams o las llamadas para algunas coordinaciones que teníamos en equipo”.*

Sobre si se sienten escuchados a través de los canales de comunicación previamente señalados, tres de los participantes del grupo etario de 26 a 35 años señalaron que sí se sienten escuchados por sus jefes directos, quienes demostraban interés sobre sus necesidades y/o preocupaciones durante la instauración del trabajo remoto. Al respecto, un participante de 26 años aseguró:

“Al menos en las primeras semanas en las que empezó la cuarentena, [sus jefes] siguieron bastante de cerca cómo estábamos, cómo nos sentíamos, nos preguntaban siempre en las reuniones si teníamos cualquier cosa, cualquier preocupación, cualquier síntoma o algo, que levantemos la mano y lo dijéramos”.

Sin embargo, una participante de 31 años que trabaja en el rubro de educación aseguró que existen oportunidades de mejora en la empresa donde trabaja:

“A mí sí me gustaría que nos reúnan por equipos con el área relacionada directa a recursos humanos y hagan, de repente, alguna actividad. Para salir un ratito de todo el estrés laboral. Y mediante esa actividad preguntarnos cómo nos sentimos, si todo está ok con la presión laboral o si por ahí hay algunas cosas de mejora que se podrían hacer”.

4.1.2: Bases para la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto.

Con respecto a la transición al trabajo remoto, algunos de los participantes mencionaron que sus jefes ya habían tomado decisiones relacionadas a iniciar el trabajo remoto antes de que se decreta la cuarentena en el país, debido a que veían el panorama de otros países. Asimismo, sobre si sintieron que las empresas en las que trabajan se preocuparon por su bienestar, la mayoría compartió sobre diferentes iniciativas como consultas con especialistas, talleres virtuales, entre otros.

Sobre cómo fueron comunicados del cambio al trabajo remoto, en primer punto destaca el rol de los jefes directos y/o gerentes quienes fueron los que se comunicaron con los colaboradores. Coincide en que en ambos grupos etarios (20 a 25 años y 26 a 35 años) algunos de los participantes señalaron que las empresas en las que trabajan ya habían mapeado la posibilidad de empezar a trabajar de manera remota, pues es algo que ya se veía en otros países. Esto se ve reflejado en testimonios de algunos de los participantes, un trabajador de 23 años del rubro financiero señaló:

“Mi jefe sí había tomado consciencia (...) él dijo nos dijo el martes anterior (a la cuarentena) que a partir de la próxima semana trabajaríamos a distancia y a ver cómo nos va. Y llegó el viernes y cada uno se llevó sus cosas y el domingo cuando anunciaron la cuarentena nos dijeron el lunes ya no vamos y cuando el Gobierno avise, vemos qué hacemos”.

Por otro lado, otra participante de 32 años aseguró:

“Yo siento que el colegio estaba preparado porque sí nos habían preparado 3 semanas antes (capacitaciones de Zoom) entonces lo que hicieron fue, yo me acuerdo de que estábamos en un meeting con todo el colegio, al mismo tiempo en el que Vizcarra decía que había llegado el virus a Perú, y me acuerdo que al final de esa reunión la directora dijo que nos íbamos a ir a casa jueves y viernes solamente porque la cosa está movida y volvemos el lunes. (...) Y ese domingo, anunció el presidente que entrábamos en cuarentena y la directora nos mandó un correo diciéndonos cuales iban a ser los horarios, que ya estábamos capacitados

en este programa y que fuéramos con calma, que iban a ser 15 días y que ya íbamos a ver cómo seguían las cosas”.

Acerca de si sintieron que la empresa en la que trabajan se preocupó por su bienestar y por ofrecerles seguridad en tiempos de incertidumbre, los participantes de ambos grupos etarios destacaron que las empresas en las que trabajan tuvieron en cuenta diferentes iniciativas para proteger su bienestar como trabajadores. Por un lado, reflejado en el tema de la salud directamente relacionado con el Covid-19. En ambos grupos etarios se mencionó el llenado de encuestas de monitoreo con el fin de tener un seguimiento diario y poder detectar a tiempo cualquier caso de contagio. Esto se puede ver reflejado en los testimonios de algunos de los participantes. Un participante de 35 años aseguró: *“En marzo, de hecho, tenía mi encuesta también diaria, eso era súper bueno en tema de salud y la verdad que si había un seguimiento bastante fuerte y tenía visibilidad”.*

Otra de las prácticas que más se repite como medida para proteger el bienestar de los empleados es el acceso a equipos de médicos especialistas quienes brindan orientación sobre las medidas de bioseguridad y el monitoreo a trabajadores contagiados. Al respecto una participante de 21 años mencionó:

“Si tienen alguna duda médica o duda en general, porque había mucha información de las mascarillas y otras cosas, pueden llamar a los doctores. Si tienen algún contagiado, también el doctor de la empresa estaba disponible para ayudarlos, los familiares de los colaboradores también podían acceder a estos números”.

Por otro lado, se abordó el tema de salud mental. En el grupo de 26 a 35 años coincidieron en que, si bien hay esfuerzos por las empresas en comunicar la importancia de la salud mental en el trabajo remoto, esto se contrasta con la carga laboral y los esfuerzos y/o comunicaciones sobre el tema, quedan como un doble discurso. En el grupo de 20 a 25 años destacaron las prácticas y beneficios que brindan las empresas para proteger la salud mental y física de los empleados; dentro de estas prácticas se identificaron las siguientes: asesorías de nutrición, talleres de mindfulness y yoga, acceso a membresías de gimnasios virtuales, programas que promueven la desconexión del

trabajo y el acceso a psicólogos y *coaches*. Una participante de 21 años mencionó al respecto:

“También contrataron a una psicóloga que se centre en el estrés de trabajo en casa, estuvo su número disponible solamente para gente que se sentía sofocada, o que la estaba pasando mal encerrada, o tantas cosas por la pandemia”.

Otro participante de 22 años coincidió:

“Ahí rescato a mi empresa, tienen un sistema instaurado de asesorías tanto psicológicas como derecho para toda persona que la necesite, inclusive extensiva a familiares totalmente gratuitos”.

4.1.3 Implicaciones en el bienestar de los trabajadores.

Mientras que los participantes de 20 a 25 años señalaron que las empresas en las que trabajan se esforzaron por respetar los horarios de sus trabajadores, los participantes de 26 a 35 años mencionaron que eran convocados a reuniones virtuales fuera de su horario laboral. Asimismo, sobre si sentían invasión a su espacio personal, los participantes del primer grupo etario mencionaron que era difícil desconectarse del trabajo, debido a que trabajaban desde casa, mientras que algunos de los participantes del segundo grupo etario reconocieron que se habían convertido *workaholics* o que eran parte del problema de invasión del trabajo sobre su espacio personal.

Con respecto a las comunicaciones por parte de la empresa fuera del horario laboral, se identificó que los participantes del primer grupo focal coincidieron en que las empresas donde trabajan se esfuerzan por respetar y hacer cumplir los horarios; sin embargo, esto no puede lograrse por factores personales de cada trabajador como el querer destacar dentro de los equipos. Al respecto, uno de los participantes de 22 años, señaló:

“Yo creo que ahí depende de cada uno y cuánto quiere sobresalir en la empresa, hay veces en que la empresa busca que tengas el balance, pero ya tú decides dar ese 20% extra”.

Por otro lado, la mayoría de los participantes del segundo grupo focal coincide en que se siente presión a trabajar fuera de horas de cara al cumplimiento de objetivos; además en determinados casos no se respetan los horarios de refrigerio para lograr cumplir tareas dentro de la jornada. Sobre esto un participante de 23 años, aseguró:

“Lo que no se respetaba era la hora de almuerzo, lo cual era más difícil, y ya perdí la cuenta de las veces en las que tenía que traer comida o correr y traer algo y comer en mi sitio”.

Dentro de los dos grupos focales de 26 a 35 años, se vio la tendencia de ser agendados en reuniones luego del horario laboral. Una participante de 32 años señaló: *“Yo trabajo en el turno tarde aún. Pero si era en la mañana, teníamos que conectarnos igual”.*

Mientras que un participante de 30 años aseguró:

“El horario de trabajo era de 9 a 6, pero había reuniones a las 8:15 u 8:30 de la mañana. Luego había reuniones a las 7 o 7:30 de la noche y entonces eso me molestaba bastante. Nos quejamos en verdad, porque nuestro horario de trabajo era de 9 a 6 y no podíamos estar conectándonos a esas horas. Entonces lo fueron corrigiendo, ya hoy en día (eso suele pasar) una vez cada dos meses”.

Acerca de si han sentido algún tipo de invasión a su espacio personal por parte del trabajo remoto, un aspecto resaltante en el caso de los participantes de 20 a 25 años es que ellos consideran que la desconexión se complicaba debido a lo que implica trabajar en casa y la mayor facilidad de estar constantemente expuestos a sus equipos electrónicos (celular, laptop, etc.) y estar recibiendo notificaciones sobre tareas pendientes y requerimientos de sus jefes. A esto se suma la empatía con los compañeros de equipo y asimilar el compromiso de otros con la realización de tareas aún fuera del horario laboral. En ese sentido, no identifican estas exigencias como una explotación o abuso laboral, sino que lo toman como un esfuerzo por el bien común. Se combinan actitudes de reciprocidad brindando más tiempo a laborar en compensación por el hecho de tener un

trabajo y recibir flexibilidad por parte de los jefes y las empresas. Esto se ve reflejado en lo señalado por una de las participantes de 21 años:

“Es un tema más de compromiso si es que me tienen en cuenta. Entonces yo veo que, si doy más de mi parte, si es que yo necesito algo, ellos también me lo van a dar. Entonces, no lo siento como una explotación (...) Si yo soy flexible, ellos también serán flexibles”

Por otro lado, en los grupos de participantes de entre 26 y 35 años, hay casos muy puntuales como el de un participante de 30 años que mencionó que de manera personal no le gusta trabajar fuera del horario laboral y pide que respeten eso en la empresa en la que trabaja: *“Siempre me preguntan si es que puedo y si digo que no, entonces me dicen ya mañana a primera hora y normal se acepta”*. Esta posición se contrasta con lo señalado por una participante de 31 años:

“Entonces yo trato de partirme en 20 mil partes, mientras que trabajo, mientras que mi hijo está en sus clases, mientras que hago el desayuno. Entonces, dentro de mi vida diaria trato de dar lo mejor de mí en todas las partes. Pero sí a veces es injusto como son las 7 o 8 de la noche y te están llamando, son las 11 o medianoche y estás durmiendo y tu teléfono suena. Entonces lo que muy aparte de que tienes trabajo, tienes una vida”.

Otro aspecto resaltante es que se observa la tendencia de sentir que ellos mismos son parte del problema o se consideran *workaholics*. Al respecto, un participante de 34 años mencionó:

“Parte de uno mismo, en mi equipo o en los equipos en los que trabajo a cada rato es como ya, hay que resolver tal tema, pongamos una reunión y a veces es como no, no necesitas una reunión. Entonces también darte cuenta de que tú eres parte de ese problema”.

Sobre el considerarse *workaholics*, una participante de 26 años aseguró:

“Yo soy un poco workaholic, entonces yo sé que está mal, pero a veces lo hago. Trato en lo posible de desconectarme, pero sería mentir si digo que entro de 9:00

am a 6:00 pm, usualmente entro 1 hora antes y salgo por lo menos 1 hora después porque quiero dejar todo cerrado.

Otro factor que resaltó en el grupo etario de 26 a 35 años al hablar sobre el tema de la invasión del trabajo remoto en la vida personal es el temor por ser despedidos. Respecto a esto, una participante de 31 años señaló: *“uno que tenía responsabilidad en el sentido laboral y por el otro lado el temor de ser despedido por la alta tasa de despidos”*.

En contraste a los participantes de mayor edad, los trabajadores entre 20 y 25 años mencionaron la flexibilidad que toman las empresas con el trabajo remoto, lo cual abarca el poco control en el cumplimiento de horarios estrictos y mayor facilidad para gestionar sus tiempos de trabajo. Es a causa de estas flexibilidades que mencionan nuevamente el aspecto de compromiso con el equipo y la reciprocidad; toman en consideración el esfuerzo de las empresas en desarrollar los cambios de modalidad y las nuevas tareas que estos implican. No obstante, 2 participantes mencionan esta asimilación de compromisos de manera involuntaria y principalmente causada por las actitudes globales del equipo y el no dar un menor rendimiento en comparación a sus compañeros de trabajo.

Finalmente, un hallazgo resaltante entre los participantes de ambos grupos etarios es que algunos participantes atribuyen el aumento de la carga laboral y la presión en el trabajo remoto al rubro en el cual trabajan; además, esta carga laboral e incumplimiento de tiempos de trabajo es una práctica recurrente desde la presencialidad y no ocasionada a causa del exceso de conectividad.

4.1.4: Comportamiento y necesidades de los millennials en el trabajo.

Los participantes mencionaron necesidades de diferentes tipos. Por ejemplo, a nivel de espacio e implementación, a nivel de salud física y a nivel de salud mental. Además, sobre si sienten que las comunicaciones internas de sus empresas están siendo utilizadas para reconocer el valor y significado de su trabajo, coincidieron en que sus jefes eran los que los felicitaban de manera directa, más no un reconocimiento público por parte de la empresa.

En cuanto a las necesidades identificadas, el grupo etario de 20 a 25 años identifica la carencia de apoyo y seguimiento psicológico por parte de sus empresas; sin embargo, recalcan las buenas iniciativas y el fomento del diálogo con sus empleadores. Uno de los testimonios a destacar es el de una participante de 22 años quien mencionó que si bien en su empresa existe un énfasis en actividades y charlas psicológicas; es fundamental el acompañamiento de un especialista en los tiempos de cambio. Ella señaló:

“Se mantuvieron los más básicos como las charlas psicológicas o los servicios de nutrición y clases de yoga. Creo que sí hubiera sido más importante, un poco más de soporte en lo psicológico, porque en la organización hubieron muchos cambios y se necesitaba un acompañamiento”.

Respecto a las principales necesidades que han podido identificar durante el trabajo remoto, dentro del grupo etario entre 26 y 35 años, son en su mayoría necesidades a nivel de implementación de equipos, como por ejemplo sillas ergonómicas, acceso a internet y computadoras. Esto se refleja en el comentario de una participante de 32 años, quien señaló: *“Yo puedo reconocer que la máxima necesidad que tengo ahora en casa es una silla, porque la columna es la que me mata”*. Esto se complementa con la opinión de otra participante de 31 años, quien agregó:

“Hoy por hoy por el tema del trabajo remoto es el tema básicamente del internet, hay mucha gente que no tiene internet en su casa o que el internet es súper malo (...) y que tengas una buena computadora”.

Otra participante de 26 años ahondó en el tema señalando tres necesidades en particular:

“Cursos y webinars que están proponiendo sobre salud mental y cierta recreación dentro de los horarios de trabajo, (...) tomar en cuenta cuál es la vida que tienen los colaboradores, (...) puedan habilitar que el trabajo remoto sea desde absolutamente cualquier parte del mundo”.

Específicamente sobre el tema de la invasión del espacio por parte del trabajo al hogar o espacio personal, una participante de 32 años señaló: *“entendí que los que estábamos invadiendo éramos nosotros, el trabajo invadía el hogar”.*

Sobre el tema de si sienten que las empresas en las que trabajaban reconocen el valor y significado de su trabajo, y si la comunicación interna lo hace público, el grupo etario entre 26 y 35 años coincidió en que recibió felicitaciones de manera directa por parte de sus jefes. Un participante de 30 años mencionó:

“Por parte de mi jefe, en lo personal, sí, me dice buenazo que hayas hecho esto (...) por parte de comunicación interna, no, no he recibido eso para serte franco, ni siquiera el de bienvenidos”.

Eso se ve respaldado por los testimonios de otros participantes, como el de una participante de 31 años que mencionó:

“Yo creo que he sentido que sí, nuestro jefe nos dice: buen trabajo en equipo, buen trabajo. Pero ahí queda, ahí muere. No hay algún incentivo que me haga sentir que realmente hice un buen trabajo”.

Por otro lado, un participante de 28 años agregó:

“Muchos de los agradecimientos de los jefes, se quedan en palabras, o sea realmente uno no se siente bien valorado. Realmente, ni siquiera por la empresa, porque te puede hablar directamente tu jefe directo, pero no necesariamente te habla la empresa”.

El grupo etario de 20 a 25 años destaca el reconocimiento dentro de sus empresas; estos participantes los perciben de diversas formas y proporciones. Algunos de los participantes detallan que son reconocimientos más privados dentro de conversaciones con el jefe del equipo o algún gerente. Al respecto, uno de los participantes de 25 años señaló: *“La CEO nos felicitó, nos envió un mensaje reconociendo el esfuerzo de tecnología y fue gratificante, sobre todo porque nos pusimos la empresa al hombro”.*

La mayoría de los participantes destacan los reconocimientos por el esfuerzo en formas de cartas de agradecimiento y/o menciones e identifican que estas prácticas no son exclusivas de la modalidad actual, ya que venían realizándose con anterioridad. Esto demuestra que en algunos casos son prácticas que forman parte de la cultura

organizacional o manifestaciones del estilo del liderazgo. Se refleja en la opinión de una de las participantes de 22 años quien mencionó: “*Yo en lo personal si siento que hay una valoración, pero esto no es de ahora sino viene desde lo presencial, es algo recurrente*”.

Un aspecto por recalcar en este grupo etario es que estas actividades de reconocimiento por la labor implican que el trabajador, como se mencionó en el tema sobre las implicaciones en el bienestar de los trabajadores, no perciba las jornadas y compromisos extras fuera del horario laboral como explotación sino más bien como un esfuerzo adicional que será retribuido de diferentes maneras por su centro laboral.

Finalmente, se logró identificar que ambos grupos etarios coinciden en que la comunicación del reconocimiento a su trabajo y logros en la modalidad de trabajo remoto no ha sido manejada a través de canales internos como el correo electrónico o plataformas corporativas como *Workplace*. El reconocimiento laboral se ha manejado de manera personal, directa e independiente por parte de los jefes hacia el trabajador y sus equipos de trabajo. Lo anterior evidencia la necesidad, por parte de los trabajadores de estos grupos etarios, de un reconocimiento laboral más público, objetivo y de conocimiento hacia todos los miembros del equipo de trabajo a los que pertenecen.

4.2 Resultados de Encuestas

La realización de la encuesta incluye preguntas que buscan medir el nivel de aceptación o rechazo con respecto a una serie de afirmaciones referentes al desempeño de la comunicación interna en sus centros laborales. Para esto, se estableció una escala de valoración (escala Likert) del 1 al 5; el valor correspondiente a cada número de la escala se encuentra especificado a continuación:

- 1 (Totalmente en desacuerdo)
- 2 (Ligeramente en desacuerdo)
- 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- 4 (Ligeramente de acuerdo)
- 5 (Totalmente de acuerdo)

Por otro lado, también se incluyeron preguntas de selección múltiple con el objetivo de identificar tendencias y/o preferencias respecto a determinadas acciones y prácticas de comunicación interna en las empresas.

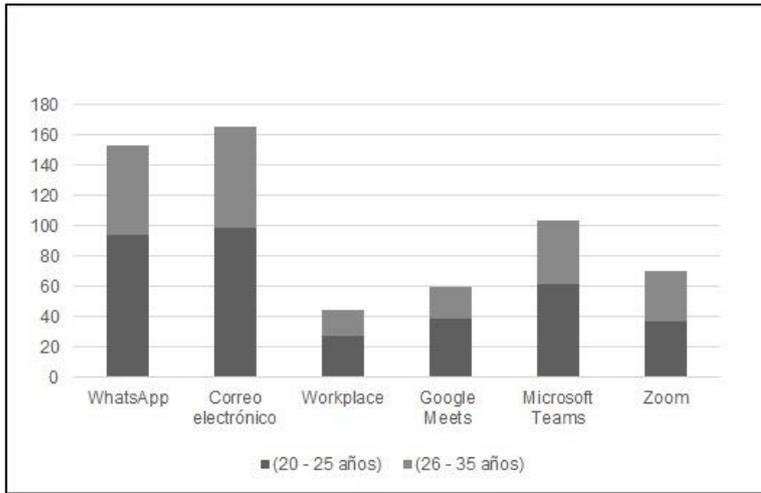
4.2.1 Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto en la organización en la que trabaja.

Sobre la existencia de canales de comunicación en la empresa en la que trabajan, ambos grupos etarios podrían estar ligeramente de acuerdo con el enunciado propuesto, ya que coinciden con una calificación promedio total de 4.2 sobre 5.

Con respecto a los canales de comunicación que utilizan en la empresa donde trabajan, se encontró que el correo electrónico es el canal más utilizado para ambos grupos etarios. En segundo lugar, se encuentra *WhatsApp* y en tercer lugar *Workplace*. Sin embargo, se identificaron tendencias diferentes entre ambos rangos de edad. Como se puede ver en la figura 3, por un lado, un 86% del grupo de 20 a 25 años utiliza correo electrónico, seguido de un 82% que utiliza *WhatsApp* y un 24% que utiliza *Workplace*. Por otro lado, en el grupo de 26 a 35 años, el correo electrónico es utilizado por un 81%, seguido por un 73% que utiliza *WhatsApp* y un 21% dice usar *Workplace*. En el caso de herramientas de teleconferencia, existe predominancia de *Microsoft Teams* en ambos casos.

Figura 4.1

Canales de comunicación utilizados en las empresas

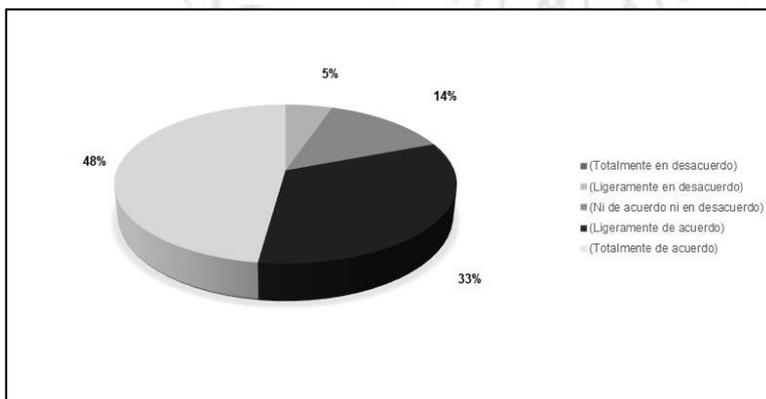


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en relación con la eficacia de los canales de comunicación para el traslado de necesidades y/o expectativas de los trabajadores hacia sus jefes directos y alta dirección, el total de los participantes estaría ligeramente de acuerdo con esta aseveración con una calificación promedio total de 4.1 sobre 5. El grupo de 20 a 25 años dice estar ligeramente de acuerdo con la afirmación, ya que otorgaron una calificación promedio de 4.2. Como se puede ver en la figura 4.2, un 48% dice estar totalmente de acuerdo con el enunciado y sólo un 5% estaría ligeramente en desacuerdo.

Figura 4.2

Eficacia de los espacios y/o canales de comunicación para el traslado de necesidades y/o expectativas de los trabajadores (20 a 25 años)

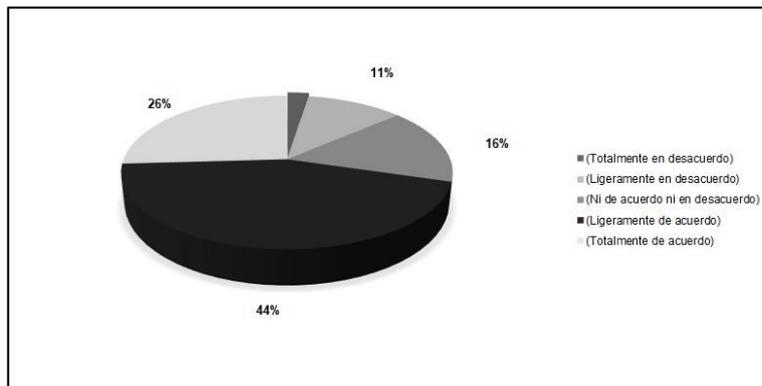


Fuente: Elaboración propia

El grupo de 26 a 35 años dio una calificación promedio de 3.8, es decir no están de acuerdo ni desacuerdo con el enunciado. Como se puede ver en la figura 4.3, un 44% estaría ligeramente de acuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo.

Figura 4.3

Eficacia de los espacios y/o canales de comunicación para el traslado de necesidades y/o expectativas de los trabajadores (26 a 35 años)

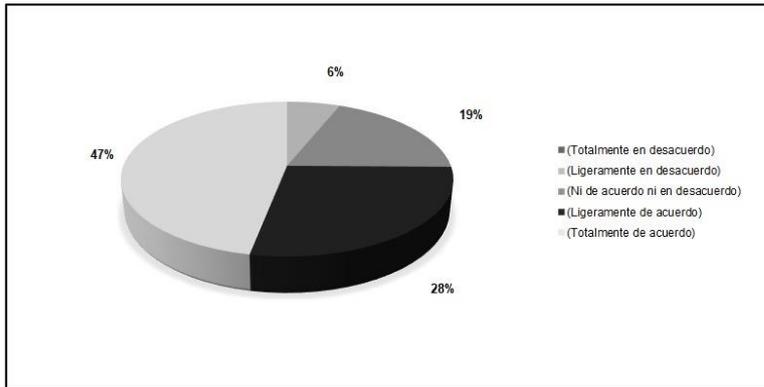


Fuente: Elaboración propia

Sobre si se sienten seguros de transmitir sus necesidades y/o expectativas como trabajadores a través de los canales de comunicación previamente señalados, se obtuvo una calificación promedio total de 4.0 sobre 5. Los trabajadores de entre 20 a 25 años otorgaron una calificación promedio de 4.2, mientras que los de 26 a 35 años dieron una calificación de 3.7. En el caso del grupo de 20 a 25 años, como se puede ver en la figura 4.4, un 47% señaló estar totalmente de acuerdo con el enunciado y un 6% de ellos estaría ligeramente en desacuerdo.

Figura 4.4

Escala de seguridad respecto a la transmisión de necesidades a través de los canales de comunicación (20 a 25 años)

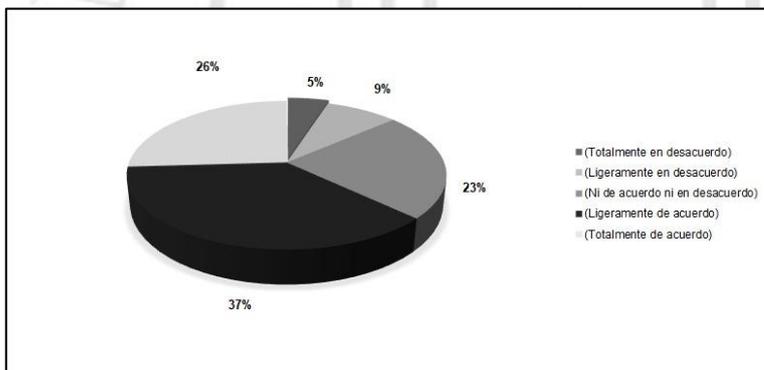


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como se puede ver en la figura 4.5, en cuanto al grupo de 26 a 35 años, un 26% señaló estar totalmente de acuerdo con el enunciado y sólo un 5% de ellos estaría totalmente en desacuerdo.

Figura 4.5

Escala de seguridad respecto a la transmisión de necesidades a través de los canales de comunicación (26 a 35 años)



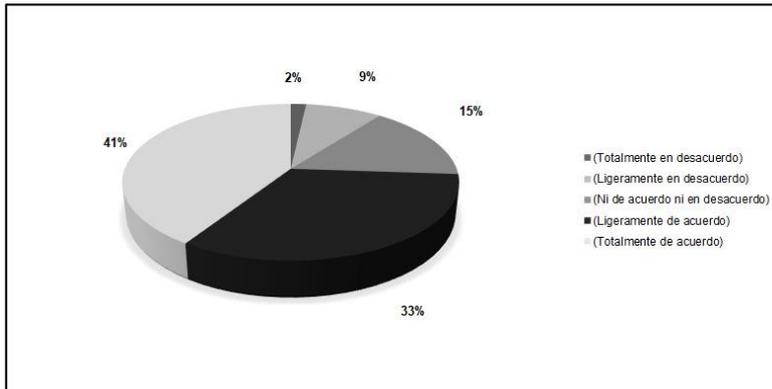
Fuente: Elaboración propia

Respecto a si consideran que la empresa en la que trabajan se preocupa por mantener una comunicación que tome en cuenta sus necesidades y/o expectativas como trabajadores se obtuvo una calificación promedio total de 3.9 sobre 5. El grupo de 20 a 25 años dio una calificación de 4.0, mientras que el grupo de 26 a 35 años dio una calificación de 3.6.

Como se puede ver en la figura 4.6, un 41% de los participantes de 20 a 25 años dice estar totalmente de acuerdo con el enunciado y sólo un 2% de ellos estaría totalmente en desacuerdo.

Figura 4.6

Uso de una comunicación que tome en cuenta las necesidades y/o expectativas de los trabajadores (20 a 25 años)

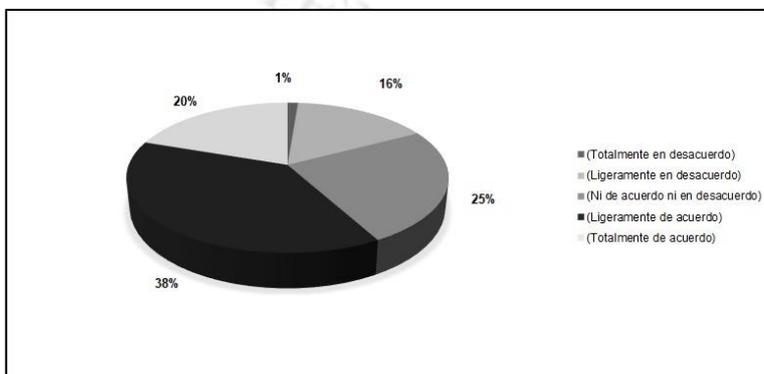


Fuente: Elaboración propia

En el caso del grupo de 26 a 35 años, como se puede ver en la figura 4.7, un 38% de ellos estaría ligeramente de acuerdo con el enunciado, mientras que un 25% y un 16% estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo y ligeramente en desacuerdo, respectivamente.

Figura 4.7

Uso de una comunicación que tome en cuenta las necesidades y/o expectativas de los trabajadores (26 a 35 años)



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Bases para la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto.

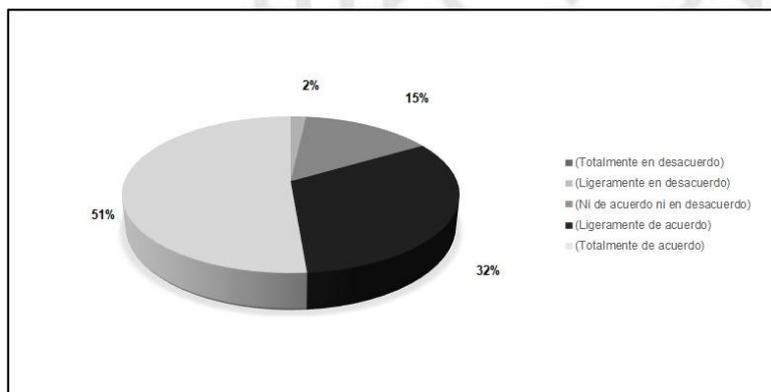
Con respecto a si consideran que la empresa en la que trabajan es una fuente de información veraz, los participantes dicen estar ligeramente de acuerdo con el enunciado, ya que se obtuvo una calificación promedio total de 4.3 sobre 5.

En relación con la priorización de la comunicación directa en las empresas en las que trabajan, los participantes estarían ligeramente de acuerdo con la afirmación, puesto que se obtuvo una calificación promedio total de 4.1 sobre 5. El grupo de trabajadores de 20 a 25 años dio una calificación promedio de 4.3, mientras que el grupo 26 a 35 años dio una calificación promedio de 3.8.

La mitad de los participantes de 20 a 25 años (51%) señaló estar totalmente de acuerdo con el enunciado presentado, mientras que un 2% estaría ligeramente en desacuerdo. Esto se puede ver en la figura 4.8.

Figura 4.8

Priorización de la comunicación directa hacia los trabajadores (20 a 25 años)

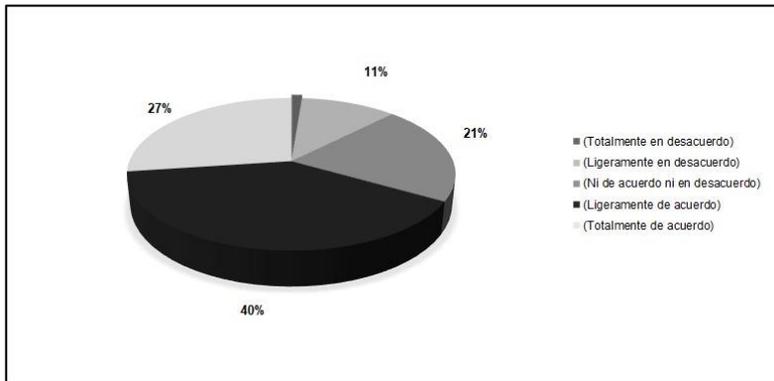


Fuente: Elaboración propia

En el caso de los participantes del rango etario de 26 a 35 años, como se puede ver en la figura 4.9, un 27% dijo estar totalmente de acuerdo con el enunciado y un 40% estaría ligeramente de acuerdo. El 11% indicó estar ligeramente en desacuerdo.

Figura 4.9

Priorización de la comunicación directa hacia los trabajadores (26 a 35 años)



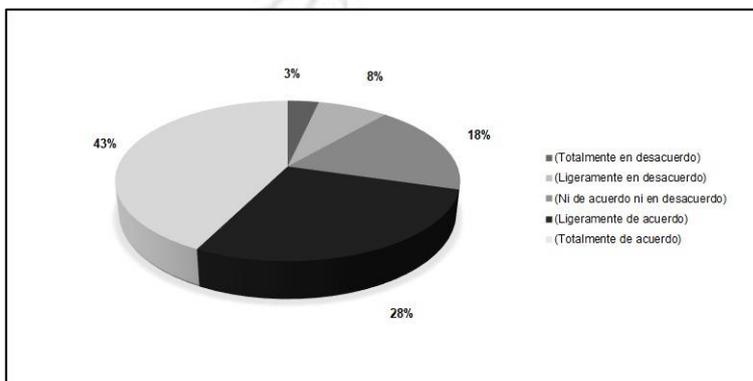
Fuente: Elaboración propia

Respecto a si consideran que la empresa en la que trabajan se preocupa por su bienestar integral (físico y mental), se obtuvo una calificación promedio total de 3.8 sobre 5; lo cual indica que los participantes estarían ligeramente de acuerdo con el enunciado. En el caso del grupo de 20 a 25 años se obtuvo una calificación promedio de 4.0, mientras que en el grupo de 26 a 35 la calificación promedio fue de 3.5.

Como se puede ver en la figura 4.10, casi la mitad de los participantes de 20 a 25 años (43%) señaló estar totalmente de acuerdo con el enunciado, mientras que un 3% estaría totalmente en desacuerdo.

Figura 4.10

Importancia del bienestar integral de los trabajadores en las empresas (20 a 25 años)

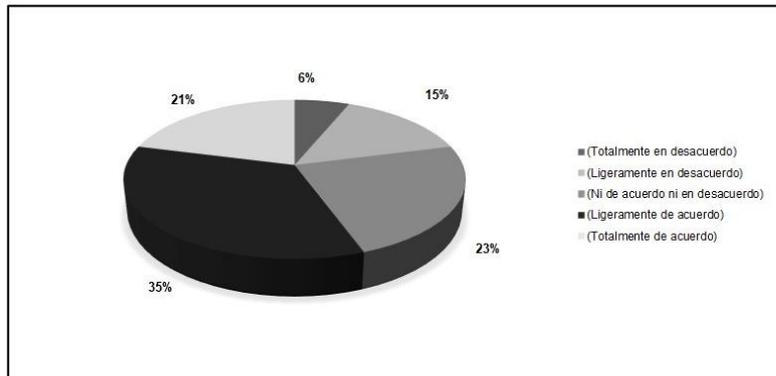


Fuente: Elaboración propia

En el caso de los participantes de 26 a 35 años, como se puede ver en la figura 4.11, el 35% de ellos indicó estar ligeramente de acuerdo con la aseveración, mientras que un 6% señaló estar totalmente en desacuerdo.

Figura 4.11

Importancia del bienestar integral de los trabajadores en las empresas (26 a 35 años)



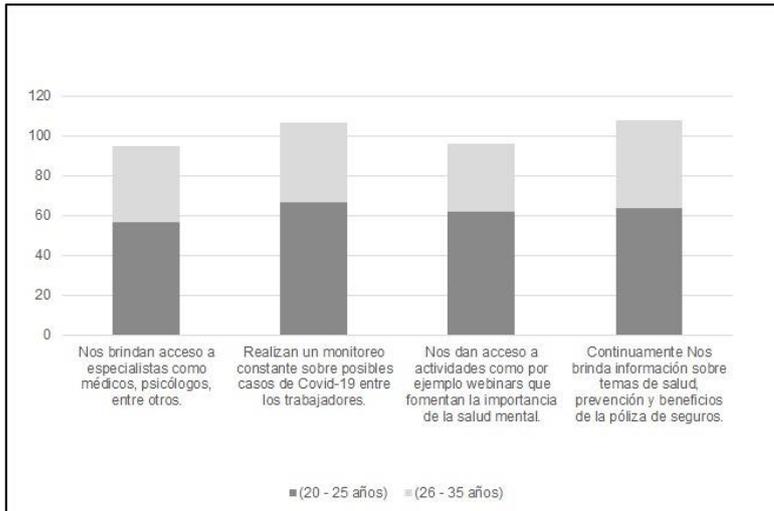
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con relación a las prácticas que realizan las empresas en las que trabaja con el fin de velar por el bienestar integral (físico y mental) de sus trabajadores, como se puede ver en la figura 4.12, se encontró que las dos prácticas más desarrolladas para el grupo de 20 a 25 años son: 1) realizar un monitoreo constante sobre posibles casos de Covid-19 y 2) brindar información continuamente sobre temas de salud, prevención y beneficios de la póliza de seguros. Ambas prácticas fueron seleccionadas por un 58% y 56% de los participantes, respectivamente.

Por otro lado, se identificó que para el grupo de 26 a 35 años las prácticas más desarrolladas son: 1) brindar información continuamente sobre temas de salud, prevención y beneficios de la póliza de seguros (54%), 2) realizar un monitoreo constante sobre posibles casos de Covid-19 entre los trabajadores (49%) y 3) brindar acceso a especialistas como médicos, psicólogos, entre otros (47%).

Figura 4.12

Prácticas que realizan las empresas para promover el bienestar integral de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

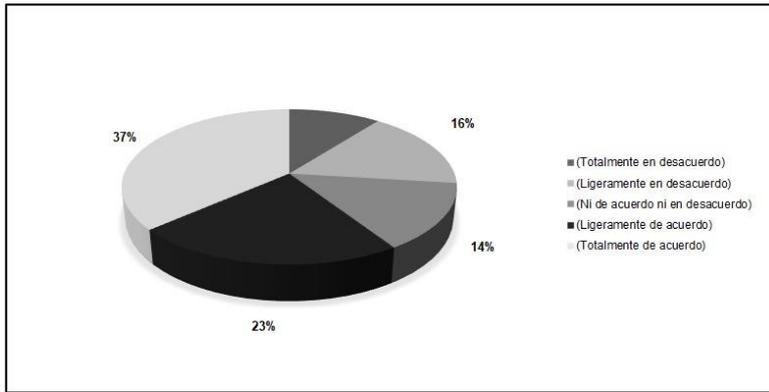
4.2.3. Implicancias en el bienestar de los trabajadores millennials en el trabajo remoto a partir del Covid-19.

Sobre si los primeros meses de trabajo remoto solían recibir comunicaciones (correos, llamadas, etc.) por parte de sus jefes y/o empresa fuera del horario laboral, los participantes están ligeramente de acuerdo con la premisa, pues obtuvo un promedio total de 3.7. El promedio de los trabajadores de 20 a 25 años fue de 3.6, mientras que el grupo de los trabajadores de 26 a 35 años logró un promedio de 3.8.

En el caso de los trabajadores de 20 a 25 años, como se puede ver en la figura 4.13, el 37% señaló estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Asimismo, un 23% señaló estar ligeramente de acuerdo. Tan solo un 10% señaló estar totalmente en desacuerdo.

Figura 4.13

Comunicación fuera del horario laboral durante los primeros meses de trabajo remoto (20 a 25 años)

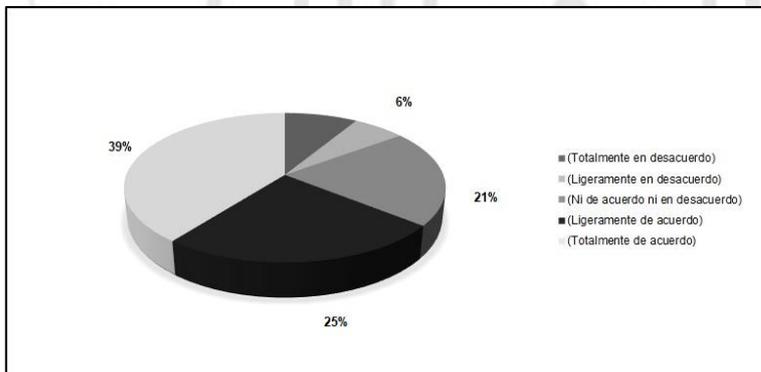


Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 4.14, en el caso de los participantes de 26 a 35 años, el 39% de ellos indicó estar totalmente de acuerdo con la aseveración, mientras que un 9% señaló estar totalmente en desacuerdo.

Figura 4.14

Comunicación fuera del horario laboral durante los primeros meses de trabajo remoto (26 a 35 años)



Fuente: Elaboración propia

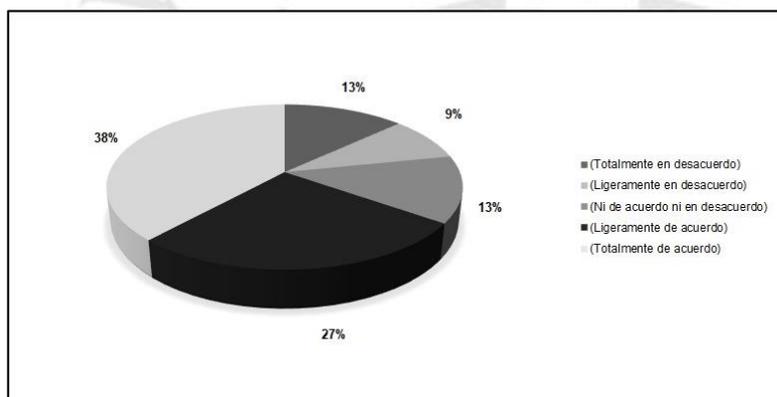
Acerca de si consideraban que, en los primeros meses de trabajo remoto, era recurrente que los convocaran a reuniones fuera del horario laboral, los participantes no están de acuerdo ni en desacuerdo, reflejado en un promedio de 3.2. Mientras que por un lado el grupo de trabajadores de 20 a 25 años logró una calificación de 3.0, el grupo de trabajadores de 26 a 35 años alcanzó una calificación superior, específicamente 3.5.

Sobre la siguiente premisa se refería a si es que el recibir comunicaciones por parte de sus jefes y/o la empresa en la que trabajan, fuera del horario laboral, les generaba una sensación de invasión a su espacio de vida personal. En este caso, la premisa obtuvo un promedio de 3.7; lo que quiere decir que los participantes estaban ligeramente de acuerdo. Ambos grupos etarios obtuvieron el mismo promedio de 3.7.

Como se puede ver en la figura 4.15, el 38% de los participantes de 20 a 25 años estaría totalmente de acuerdo con el enunciado y un 13% estaría totalmente en desacuerdo.

Figura 4.15

Sensación de invasión al espacio de vida personal a causa de las comunicaciones fuera del horario laboral (20 a 25 años)

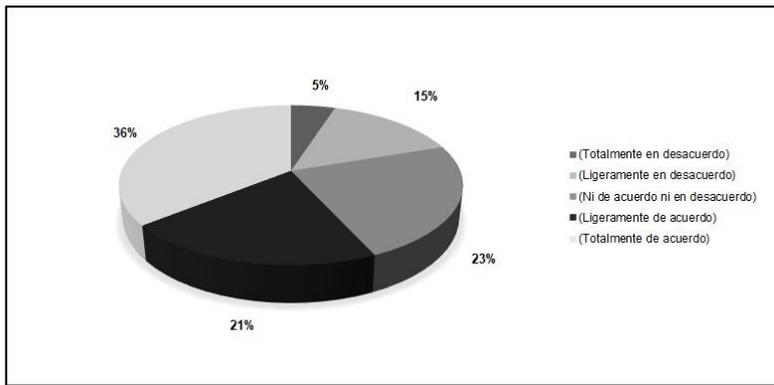


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, sobre los participantes de 26 a 35 años; el 36%, señaló estar totalmente de acuerdo con el enunciado y un 5% estaría totalmente en desacuerdo. Esto se puede ver reflejado en la figura 4.16.

Figura 4.16

Sensación de invasión al espacio de vida personal a causa de las comunicaciones fuera del horario laboral (26 a 35 años)



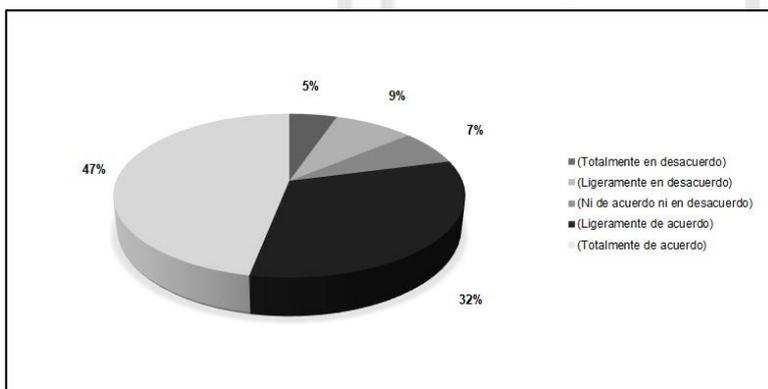
Fuente: Elaboración propia

Respecto a si suelen avanzar por voluntad propia pendientes del trabajo fuera de su horario laboral, los participantes señalaron que estaban ligeramente de acuerdo con la premisa, logrando un promedio total de 3.9. Mientras que los trabajadores del grupo de 20 a 25 años lograron un promedio de 4.1, el grupo de 26 a 35 años alcanzó un promedio de 3.6.

Como se puede observar en la figura 4.17, un 47% de los participantes de 20 a 25 años mostró estar totalmente de acuerdo con el enunciado, mientras que solo un 5% estaría totalmente en desacuerdo.

Figura 4.17

Avance de tareas fuera del horario laboral por voluntad propia (20 a 25 años)



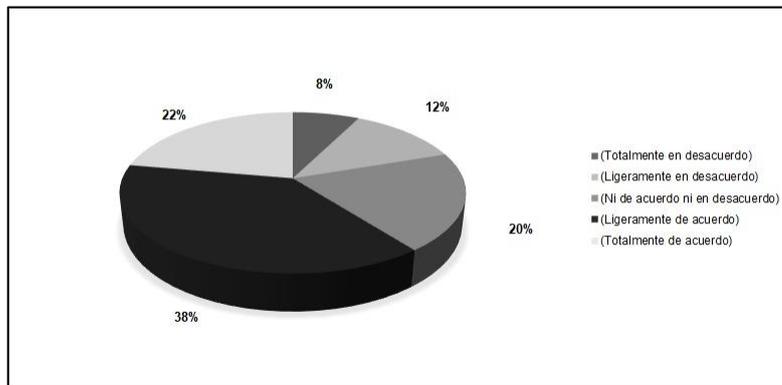
Fuente: Elaboración propia

En el caso de los participantes de 26 a 35 años, como se puede ver en la figura 4.18, el 22% de los participantes señaló estar totalmente de acuerdo y el 38% indicó estar

ligeramente de acuerdo con el enunciado. Por otro lado, el 8% de ellos señaló estar totalmente en desacuerdo.

Figura 4.18

Avance de tareas fuera del horario laboral por voluntad propia (26 a 35 años)



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, acerca de cuál(es) aspectos consideran que han sido fomentados por las comunicaciones internas por parte de la empresa en la que trabajaban durante los primeros meses de trabajo remoto, se obtuvieron porcentajes en las respuestas, tomando en cuenta por un lado un total de 115 participantes entre 20 y 25 años y por otro lado un total de 81 participantes entre 26 y 35 años.

Acerca de las respuestas del grupo de 20 a 25 años, el 46.09% marcó la alternativa: Contribuyen a la mejora de su bienestar integral (físico y mental). El mismo porcentaje marcó la opción: Fomentan el derecho a la desconexión y el tiempo de recuperación. En segundo lugar, con un porcentaje de 33.91% se encuentra la alternativa: ayudan a establecer límites en torno al uso de los equipos tecnológicos fuera del horario laboral. En último lugar, el 23.48% marcó la opción: ninguna de las anteriores.

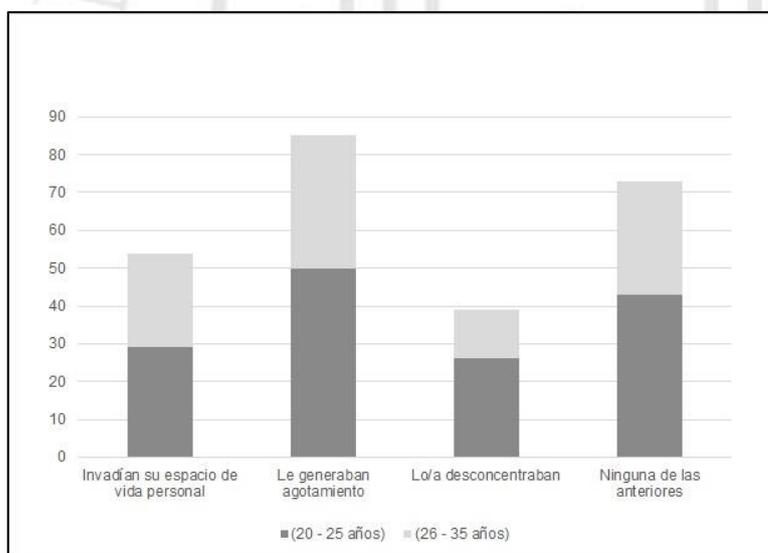
Por otro lado, sobre las respuestas del grupo de 26 a 35 años, el 43.21% marcó la alternativa de: ninguna de las anteriores. En segundo lugar, el 35.80% marcó la opción: contribuyen a la mejora de su bienestar integral (físico y mental). En tercer lugar, la alternativa de: ayudan a establecer límites en torno al uso de los equipos tecnológicos fuera del horario laboral alcanzó el 29.63%. Finalmente, la alternativa de: fomentan el derecho a la desconexión y el tiempo de recuperación, alcanzó un 23.46%.

La siguiente pregunta, iniciaba con la premisa: “las comunicaciones internas durante los primeros meses del trabajo remoto...” y se les presentó diferentes opciones para marcar. El 43.48% del grupo de participantes de 20 a 25 años, señaló que le generaban agotamiento. Luego de esto, un 37.39% marcó la opción: ninguna de las anteriores. En tercer lugar, el 25.22% señaló que invadían su espacio de vida personal. En cuarto y último lugar, el 22.61% marcó la opción: lo/a desconcertaban.

Por otro lado, del total de las personas de 26 a 35 años, como se puede ver en la figura 4.19, el 43.21% señaló que le generaba agotamiento. En segundo lugar, el 37.04% eligió la alternativa: ninguna de las anteriores. En tercer lugar, el 30.86% marcó que invadían su espacio de vida personal. Por último, el 16.05% señaló que lo/a desconcentraban.

Figura 4.19

Efectos de las comunicaciones internas durante los primeros meses de trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Comportamientos y necesidades de los millennials en el trabajo

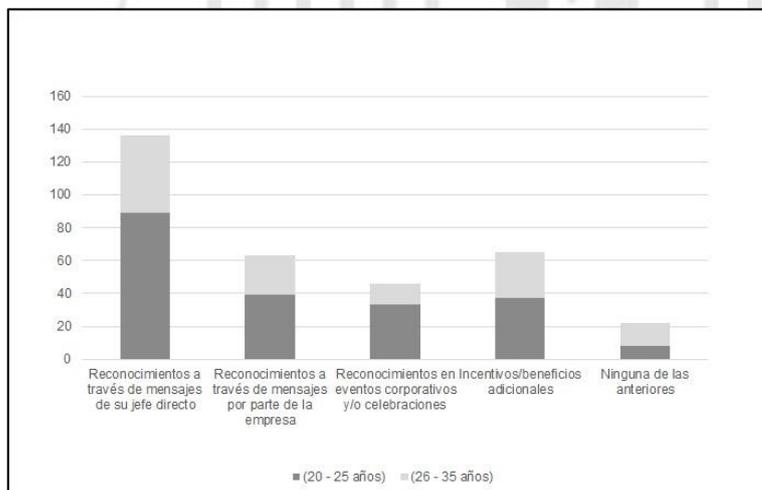
Acerca de qué manera(s) la empresa en la que trabaja reconoce el valor de su trabajo, el grupo etario de 20 a 25 años resaltó con el 77.39% la alternativa de reconocimientos a través de mensajes de su jefe directo. En segundo lugar, el 33.91% participantes marcó

la opción de reconocimientos a través de mensajes por parte de la empresa. En tercer lugar, el 32.17% señaló incentivos/beneficios adicionales. En cuarto lugar, el 28.70% seleccionó la alternativa de reconocimientos en eventos corporativos y/o celebraciones. Por último, el 6.96% marcó la opción de ninguna de las anteriores.

En cuanto a las respuestas del segundo grupo etario de 26 a 35 años, como se puede ver en la figura 4.20, ellos también seleccionaron con mayor porcentaje la opción de reconocimientos a través de mensajes de su jefe directo con un 58.02%. En segundo lugar, con un 34.57% los participantes eligieron la opción de incentivos/beneficios adicionales. Luego de esto, la alternativa de reconocimientos a través de mensajes por parte de la empresa fue elegida con un 29.63%. En cuarto lugar, se encuentra la alternativa de: ninguna de las anteriores con un 17.28%. Por último, la alternativa de: reconocimientos en eventos corporativos y/o celebraciones fue la menos elegida por los participantes de 26 a 35 años y esto se evidencia en el 16.05% alcanzado.

Figura 4.20

Prácticas de reconocimiento laboral por parte de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Sobre cuál(es) han sido las principales necesidades que han podido identificar en el trabajo remoto, se les colocaron cuatro alternativas de respuesta: necesidades a nivel de espacio e implementación (equipos tecnológicos, sillas ergonómicas, internet, etc.), necesidades a nivel de salud física (acceso a médicos, información sobre la prevención y monitoreo del Covid-19, etc.) y necesidades a nivel de salud mental (acceso a psicólogos

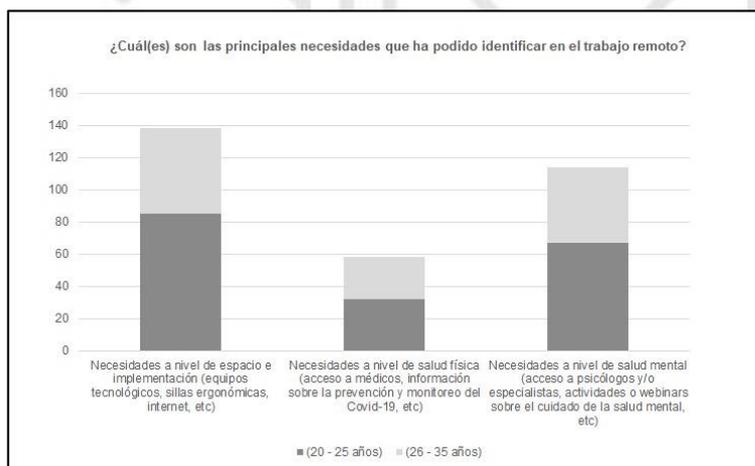
y/o especialistas, actividades o *webinars* sobre el cuidado de la salud mental, etc). La cuarta y última opción era “otra” para que libremente puedan escribir con sus palabras otras necesidades que hayan podido identificar.

El 73.91% de los participantes de 20 a 25 años marcó la opción de necesidades a nivel de espacio e implementación. En segundo lugar, el 58.26% señaló la opción de necesidades a nivel de salud mental. Por último, el 27.83% seleccionó la alternativa: necesidades a nivel de salud física. Asimismo, tres de los participantes marcaron la opción: otro. Dos de ellos escribieron: ninguna. Y el otro participante escribió: citas oftalmológicas, fatiga visual, ojo seco.

Por otro lado, respecto al grupo etario de 26 a 35, como se puede ver en la figura 4.21, el 65.43% marcó la opción: necesidades a nivel de espacio e implementación. En segundo lugar, el 58.02% marcó la alternativa: necesidades a nivel de salud mental. Por último, el 32.10% señaló las necesidades a nivel de salud física. Es importante mencionar que uno de los participantes marcó la opción: otro y describió la necesidad de espacios para compartir con el equipo cercano cómo están.

Figura 4.21

Principales necesidades durante el trabajo remoto por parte de los trabajadores



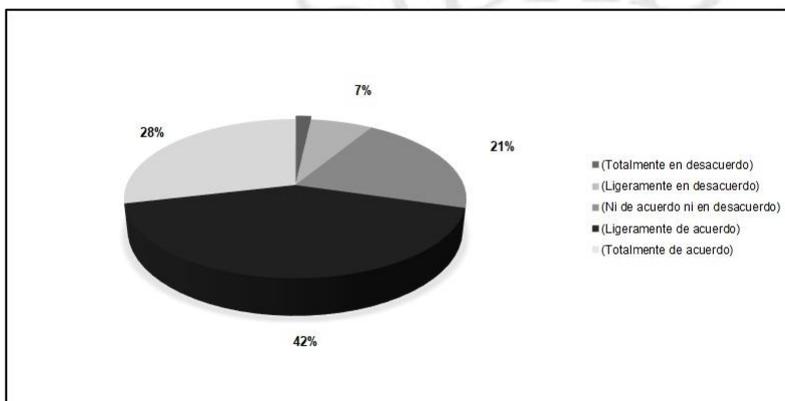
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, respecto a si se sintieron satisfechos con el desempeño de la comunicación interna durante los primeros meses de trabajo remoto se obtuvo un

promedio de 3.7 sobre 5. Esto indicaría que, en su mayoría, los trabajadores evidencian cierta valoración positiva respecto a la comunicación interna en el nuevo contexto de trabajo. En el caso de los trabajadores de 20 a 25 años, como se puede ver en la figura 4.22, el 27% señala estar totalmente de acuerdo, el 43% ligeramente de acuerdo con la afirmación y sólo un 2% estaría totalmente en desacuerdo.

Figura 4.22

Satisfacción respecto al desempeño de la comunicación interna durante los primeros meses del trabajo remoto (20 a 25 años)

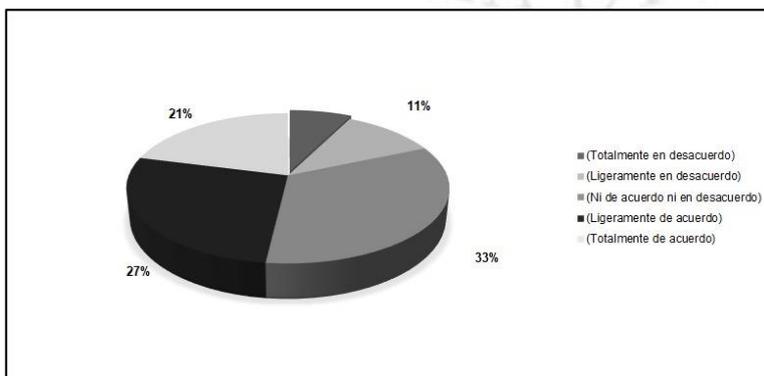


Fuente: Elaboración propia

En el caso de los trabajadores de 26 a 35 años, el 21% de ellos indica estar totalmente de acuerdo, un 27% estaría ligeramente de acuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo.

Figura 4.23

Satisfacción respecto al desempeño de la comunicación interna durante los primeros meses del trabajo remoto (26 a 35 años)



Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que, en ambos grupos etarios, un porcentaje considerable de trabajadores mantuvo una postura neutra ante la afirmación, es decir señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Hallazgos principales

El objetivo general que se planteó en esta investigación fue conocer la valoración de los empleados limeños de generación *millennial* hacia la comunicación interna de sus centros de trabajo del sector privado durante el trabajo remoto en el 2020, a partir del Covid-19. Después de realizar el análisis de los resultados, se ha podido identificar una tendencia hacia una valoración positiva hacia los diferentes ejes temáticos.

El primer objetivo específico fue identificar la presencia de los factores que hacen que la comunicación interna impacte en los empleados. Dentro de esos factores, se consideró: la existencia de canales de comunicación interna, escucha activa y proactiva por parte de los jefes hacia los trabajadores, pertinencia de los mensajes y la veracidad de la información transmitida por la empresa. Se pudo identificar que, bajo la nueva modalidad de trabajo, existen canales de comunicación que facilitan y fomentan el diálogo con los empleados. Se encontró un uso predominante de canales de comunicación digitales como *WhatsApp* que han permitido que la comunicación sea más directa e inmediata; sin embargo, se descubrió que el uso incorrecto de estos canales podría producir dificultades para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en los trabajadores.

Un hallazgo en relación con la escucha activa es que los trabajadores demostraron sentir seguridad de transmitir sus necesidades y/o expectativas mediante los canales de comunicación; también, afirmaron sentirse escuchados. Por otro lado, definieron esos canales como eficaces en cuanto al traslado de sus necesidades y/o expectativas hacia sus jefes directos y alta dirección.

El segundo objetivo específico fue determinar qué elementos y prácticas de comunicación interna son las más apreciadas por los trabajadores *millennials* limeños en el trabajo remoto. Se pudo identificar como una práctica sobresaliente el rol de los jefes directos y/o gerentes en cuanto a la comunicación del cambio a la nueva modalidad de trabajo y las nuevas condiciones laborales hacia sus equipos. Además, se halló una valoración positiva hacia los líderes que mantuvieron una comunicación horizontal y

directa; ya que permitía establecer vínculos de confianza y seguridad con los trabajadores. Otro hallazgo resaltante es que los trabajadores consideran que las empresas en las que trabajan son una fuente de información veraz, ya que manifestaron cierto grado de confianza y respaldo hacia el contenido de las comunicaciones internas que solían recibir.

En relación con las iniciativas para proteger el bienestar integral (físico y mental) de los trabajadores, se identificaron prácticas en relación con el cuidado de la salud en contexto del Covid-19. Específicamente se trata de iniciativas que van desde encuestas de monitoreo, acceso a médicos especialistas quienes brindan orientación sobre las medidas de bioseguridad y el monitoreo a trabajadores contagiados, hasta iniciativas a favor del cuidado de la salud mental.

De acuerdo con lo anterior, se halló que los empleados perciben una incoherencia respecto a la comunicación de las prácticas fomentadas por la empresa sobre la importancia de la salud mental en el trabajo remoto y su aplicación; ya que manifestaron disconformidad respecto al incumplimiento de los horarios laborales y la carga de trabajo. Un hallazgo importante respecto al grupo etario de 20 a 25 años es que demuestran mayor flexibilidad y adaptabilidad en cuanto a la sobrecarga laboral que se produce en el trabajo remoto, siempre y cuando, perciban beneficios y acompañamiento de sus equipos.

El tercer objetivo específico fue identificar las implicancias (positivas y negativas) de la comunicación interna en el bienestar de los trabajadores. Según los participantes del estudio, durante los primeros meses de trabajo remoto solían recibir comunicaciones como correos electrónicos, llamadas, etc. por parte de sus jefes y/o empresa fuera del horario laboral. Incluso algunos señalaron que era recurrente que los convocaran a reuniones fuera del horario laboral.

Sobre si han sentido algún tipo de invasión en su espacio personal por parte del trabajo remoto, por un lado, los participantes entre 20 y 25 años interpretaban la realización de tareas fuera del horario laboral como un esfuerzo por el bien común. Asimismo, señalaron que solían avanzar por voluntad propia pendientes del trabajo fuera del horario laboral. Esto es algo que también realizaban alguno de los participantes entre 26 y 35 años, pero porque se consideraban *workaholics*.

Otro hallazgo para señalar es que los participantes mencionaron que la comunicación interna de las empresas en las que trabajaban contribuye a la mejora de su bienestar integral, es decir tanto físico como mental. Además, señalaron que fomentaba el derecho a la desconexión y tiempo de recuperación, y que ayudaba a establecer límites en torno al uso de los equipos tecnológicos fuera del horario laboral. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores consideró que las comunicaciones internas durante los primeros meses del trabajo remoto les generó agotamiento. Asimismo, señalaron que invadía su espacio personal y que los desconcentraba.

El comportamiento y necesidades de los *millennials* en el trabajo es una temática transversal a los tres objetivos específicos. Los trabajadores coincidieron en que es importante que las empresas reconozcan y valoren el trabajo de sus colaboradores. Respecto a las maneras de llevarlo a cabo, se ve la tendencia de mensajes de felicitaciones o agradecimiento por parte de los jefes directos.

En cuanto a las necesidades que identificaron durante el trabajo remoto, estas se clasificaron en el siguiente orden: necesidades a nivel de espacio e implementación, por ejemplo, sillas ergonómicas, acceso a internet y computadoras, etc. En segundo lugar, necesidades a nivel de salud mental que incluyen apoyo y seguimiento psicológico. En tercer lugar, necesidades a nivel de salud física.

5.2 Contraste de hallazgos con estado del arte

Castro y Díaz (2020) en su estudio, que tuvo como muestra a responsables de comunicación interna de 82 empresas españolas, concluyeron que el futuro de la comunicación interna estaría marcado por la integración de instrumentos digitales, como los dispositivos móviles, y de comunicaciones personales, para lograr un vínculo más cercano y directo con los públicos internos de una organización. De la misma manera, los resultados del presente estudio confirman esta postura puesto que se identificó un considerable aumento en la comunicación interna mediante plataformas de mensajería instantánea, la creación de chats grupales de equipos de trabajo en redes sociales; y la tendencia hacia una comunicación más instantánea y horizontal entre los jefes y sus equipos.

Respecto a los canales de comunicación, Vergara (2020) identificó que, para los *centennials*, considerados como nativos digitales, son cinco los elementos que debe tener la comunicación interna de sus centros de trabajo. Consideran que una red interna para ellos es efectiva y potencia la comunicación entre sus pares, el uso de un lenguaje más jovial es más receptivo para ellos; ya que genera más confianza y el mensaje les llega directamente. Están satisfechos con los canales de comunicación que tienen; lo más efectivo son los correos, pero no descartan el uso de los boletines digitales. Con el estudio, se pudo identificar que hay similitudes con los *millennials*, quienes manifestaron sentirse satisfechos con los canales de comunicación interna digitales como el correo electrónico, *Workplace* y *WhatsApp*, ya que los definieron como eficaces en cuanto al traslado de sus necesidades y/o expectativas de los trabajadores hacia sus jefes directos y alta dirección. De igual manera coinciden respecto a la confianza y desarrollo de vínculos, ya que aseguran sentirse seguros de transmitir sus necesidades y/o expectativas mediante estos canales.

En ese sentido, podríamos concluir que el uso de canales digitales como *WhatsApp* y el fomento de una comunicación más inmediata y horizontal es valorado de manera positiva en este nuevo contexto de trabajo. Sin embargo, no se puede descartar similitudes con lo expuesto por Gutiérrez (2017) quien considera que existen distorsiones que pueden generar deficiencias para la comunicación interna. Estas distorsiones pueden ser la elección de un canal de comunicación incorrecto y la distancia física, que pueden generar en los trabajadores desmotivación e insatisfacción al no sentirse identificados con la organización y con los altos mandos; y a su vez contribuyen a que el trabajador no logre obtener información constante y actualizada.

Si bien en los resultados del estudio fueron muy pocos los participantes de los grupos focales que manifestaron haberse sentido abrumados por la cantidad de información recibida durante los primeros meses de trabajo remoto, este es un factor que también podría considerarse como una distorsión. Esto se puede deber a que muchos de ellos señalaron que el volumen de información y la periodicidad con la que se transmitía hizo que optaran por evitar leer las comunicaciones o considerarlas como información poco relevante.

Por otro lado, Arredondo y Granda (2015) sostienen que la modalidad del teletrabajo es un medio que favorece la comunicación asertiva (mediada por las TIC) y los transforma en gestores de la innovación dentro de su centro laboral gracias al acceso a recursos digitales que potencian su trabajo colaborativo. Sin embargo, en el estudio se pudo identificar que una de las principales necesidades identificadas por los empleados millennials es a nivel de espacio e implementación del teletrabajo en el hogar, por ejemplo, sillas ergonómicas, acceso a internet y computadoras, etc. En ese sentido, no se podría asegurar que el teletrabajo esté cumpliendo un rol beneficioso en el fomento de los trabajadores como gestores de la innovación dentro de su centro laboral

Se debe considerar también que una mala gestión de la comunicación en torno al cambio que genera el teletrabajo trae consecuencias como la falta de motivación de los colaboradores, el miedo a la exclusión, la sensación de soledad y la ansiedad por ser despedido. Además, si bien las diversas plataformas y dispositivos tecnológicos facilitan la conexión con el trabajo de manera remota, que a su vez protege a los trabajadores del contagio del Covid-19, esta nueva metodología de trabajo no protege al trabajador de los sentimientos de soledad y aislamiento generados por la limitación de su exposición al diálogo cara a cara con sus pares (Muñoz, Pabón y Valencia, 2017; Gálvez, Tirado y Alcaraz 2020; McCarthy, 2020). Por ello, es necesario pensar integralmente en las implicancias que el trabajo remoto traerá a los colaboradores.

Los hallazgos del estudio coinciden con lo expuesto por los autores, ya que se pudo identificar que la amplia mayoría de los trabajadores consideró que las comunicaciones internas durante los primeros meses del trabajo remoto les generaron agotamiento, sensación de invasión a su espacio personal y desconcentración. También se pudo reconocer una mayor demanda por parte de los trabajadores respecto al soporte emocional brindado por las empresas y el acceso a iniciativas y/o comunicaciones en favor de la protección de la salud mental y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Por su lado, Suárez-Barros (2016) identificó que el mayor riesgo del teletrabajo es la absorción que puede hacer la empresa en los trabajadores y, por tanto, en el teletrabajo se requiere flexibilidad en pensamientos, horarios y entornos laborales. Asimismo, Bolívar, Cabrera y Real (2015) relacionaron una percepción positiva por parte

de los empleados ante el teletrabajo, debido a que la perciben como una oportunidad para poder compartir mayor tiempo con sus familias, para mejorar su calidad de vida, para tener mayor manejo y disposición de su tiempo.

Los resultados del estudio demuestran que la comunicación interna estaría contribuyendo a la mejora del bienestar integral de los trabajadores. Los participantes señalaron que las comunicaciones internas fomentaban el derecho a la desconexión y tiempo de recuperación, y los ayudaba a establecer límites en torno al uso de los equipos tecnológicos fuera del horario laboral. Sin embargo, durante los primeros meses de trabajo remoto, se identificó que la empresa y/o los jefes directos solían enviar comunicaciones como correos electrónicos, realizar llamadas telefónicas, entre otros fuera del horario laboral.

Además, se pudo encontrar un *insight* en los teletrabajadores millennials, y es que parte de ellos se consideran parte del problema de invasión a su espacio personal, al definirse como workaholics (en el caso de los participantes de 26 a 35 años) o por necesidad de destacar en el trabajo (en el caso de los participantes de 20 a 35 años). Es importante precisar que una de las barreras a las que se enfrentan los teletrabajadores millennials es la imposibilidad de desconectarse totalmente, ya que trabajan y conviven en un mismo espacio. A diferencia de la presencialidad, el salir del espacio de trabajo les otorgaba esa sensación de desconexión inmediata; sin embargo, con el teletrabajo bajo el contexto de la pandemia reconocen que es complicado no estar pendiente del celular o la laptop mientras descansan o comparten en familia.

5.3 Contraste de hallazgos con marco teórico

Según Cuervo (2009) existen tres axiomas claves para una buena gestión de la comunicación interna. Para esta investigación, se hace hincapié en el primero de los axiomas; es decir, la escucha activa y proactiva de los destinatarios de los mensajes de las organizaciones. Respecto a esto, en los hallazgos de la investigación, los trabajadores señalaron sentirse seguros de transmitir sus necesidades y/o expectativas mediante los canales de comunicación establecidos en la empresa en la que trabajan. Asimismo, señalaron sentirse escuchados, lo cual comprueba que está presente el axioma de la escucha activa. Esto se relaciona también con lo expuesto por Formanchuk (2010) quien

aseguró que es importante el diálogo dentro de la empresa y tomar en cuenta las voces y opiniones de los trabajadores.

Según Xifra (2020) en el contexto de trabajo remoto, las organizaciones deben ser fuentes de información veraz y completa para sus trabajadores. Esto se comprobó en los hallazgos de la investigación, pues los trabajadores consideraron que las empresas en las que trabajaban eran una fuente de información veraz. Además, respaldaron el contenido de las comunicaciones que recibían. El autor señaló la importancia de asegurarse de que los medios de comunicación en las empresas sean eficaces, lo cual se observa en la mención por parte de los trabajadores de diferentes medios de comunicación a través de los cuales pueden expresar sus opiniones y necesidades, tales como: *WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom*, entre otros.

Según Bordi, Okkonen, Makiniemi y Heikkila (2018) la comunicación asincrónica, es decir fuera del horario del trabajo, genera en los trabajadores una sensación de invasión a su espacio de vida personal. Al contrastar esto con los hallazgos de la investigación, se obtuvo que los trabajadores entre 20 y 35 años recibían comunicaciones fuera del horario laboral. Mientras que los participantes entre 20 y 25 años señalaron que avanzar con cosas del trabajo fuera del horario laboral era algo que hacían por el bien común, los participantes entre 26 y 35 años se consideraron *workaholics* y aseguraron sentirse parte del problema de la invasión del trabajo al espacio personal.

Como señalan Bordi et al. (2018) es importante usar con cuidado las herramientas de telecomunicación, pues si bien pueden facilitar la interacción entre los trabajadores de las empresas, pueden también desatar altos niveles de estrés. Esto es algo que se ve reflejado en los hallazgos de la investigación, pues los participantes aseguraron que las comunicaciones internas durante los primeros meses del trabajo remoto les generó agotamiento, invadieron su espacio personal y los desconcentraba.

Según Barber y Santuzzi (2015) muchas empresas se muestran más flexibles a través de las comunicaciones mediadas por la tecnología, es decir que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores a partir de diferentes iniciativas. Sin embargo, puede haber experiencias de tele presión que implica una alta preocupación y urgencia por

responder rápidamente los mensajes. Luego de la investigación, se puede asegurar que los teletrabajadores señalaron más implicancias positivas como que las empresas en las que trabajaban contribuían a la mejora de su bienestar integral, es decir tanto físico como mental. Además, que fomentaban el derecho a la desconexión y tiempo de recuperación, y ayudaban a establecer límites en torno al uso de los equipos tecnológicos fuera del horario laboral.

Tanto Begazo y Fernández (2016) como Álvarez (2020) mencionaron la importancia del reconocimiento y necesidad de sentirse valorados por parte de los trabajadores millennials en las empresas en las que trabajan. Esto se comprobó en la investigación, pues los participantes tanto de los grupos focales, como los que completaron la encuesta, aseguraron que las empresas reconozcan y valoren el trabajo que realizan. Especificaron que reciben mensajes de felicitaciones o agradecimiento por parte de sus jefes directos, algunos también reciben mensajes de reconocimiento por parte de las empresas en las que trabajan. También algunos mencionaron recibir incentivos o beneficios adicionales. Por último, algunos señalaron que también reciben reconocimientos en eventos corporativos y/o celebraciones.

Por otro lado, la *Encuesta Millennial Deloitte 2020 - Perú* (2020) señaló que 35% de los encuestados aseguraron haberse sentido ansiosos o estresados todo o la mayoría del tiempo por diferentes razones. Esto se relaciona directamente con las necesidades identificadas durante el trabajo remoto por los trabajadores que participaron dentro de la investigación. Si bien en primer lugar se encuentran necesidades a nivel de espacio e implementación, en segundo lugar, se encuentran necesidades a nivel de salud mental. Es importante comentar que en tercer lugar señalaron necesidades a nivel de salud física.

5.4 Limitaciones del estudio

En la presente investigación se abordó de manera exclusiva el sector privado; por lo tanto, los resultados no pueden ser generalizados a la totalidad del mercado laboral y la muestra no debe ser considerada como representativa del universo total de teletrabajadores entre los 20 a 35 años. De la misma manera, la selección de la muestra no fue realizada con aleatoriedad, ya que se seleccionaron a las personas por conveniencia para ser

encuestadas, sectorizándolas por un perfil demográfico específico y por la facilidad de acceso.

Es importante precisar que el universo que se consideró para la investigación, 200 mil teletrabajadores (El Comercio, 2020) se compone de personas de diferentes edades y sectores, a causa de la carencia de mediciones actuales más específicas y sectorizadas por rangos etarios. Es decir, el universo no es representativo exclusivamente del rango de edad de personas *millennials*; sino que abarca la totalidad de población económicamente activa, laborando bajo modalidad remota. En la investigación, la muestra (196 participantes) para la encuesta se calculó asumiendo que los 200 mil teletrabajadores eran *millennials* de entre 20 a 35 años.

5.5 Investigaciones futuras

Como primera propuesta para un estudio a futuro estaría la réplica de la investigación abordando ambos sectores empresariales (público y privado) y ampliando el rango de edad propuesto; con el objetivo de identificar similitudes y diferencias no sólo a nivel de sectores, sino respecto al comportamiento y las necesidades de los teletrabajadores. Asimismo, se recomienda realizar esta investigación bajo el marco del dictamen que propone la Ley de teletrabajo destinado a regular este tipo de labores tanto en las entidades del Estado como en la actividad privada, y a su vez presenta las nuevas condiciones que se deben cumplir para su implementación en las empresas. De esta manera, no sólo se podrán reconocer valoraciones de diversos perfiles de trabajadores hacia la comunicación interna entre ambos sectores, sino también se permitirá identificar las diferencias y similitudes en cuanto a la gestión de la comunicación interna en empresas privadas y estatales. En cuanto a la metodología, se sugiere establecer una muestra representativa y de carácter aleatorio, con el fin de que los resultados puedan ser generalizados.

Por otra parte, la investigación puede ser desarrollada con un enfoque en la identificación de las diferencias de valoración hacia la comunicación interna entre hombres y mujeres. Para dicha investigación se puede tomar como referencia el estudio “Las mujeres en pandemia: los efectos en el hogar y en el teletrabajo”, en el que a través de encuestas se halló que el 54% de las mujeres que hace teletrabajo manifiesta tener

mayor carga de trabajo, al mismo tiempo que las tareas relacionadas al cuidado del hogar y el de los hijos se han triplicado (Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO], 2021). Sería de suma importancia analizar esta problemática en el escenario peruano; ya que podrían identificar diferentes puntos de vista referentes al desempeño de la comunicación interna y sus implicancias (positivas y negativas) que podrían convertirse en oportunidades de mejoras para las áreas encargadas.

Asimismo, sería interesante tomar en cuenta los tres posibles mecanismos de impacto del teletrabajo en el reparto de tareas del hogar que señala Eva Rimbau-Gilabert en su artículo “¿Cuál es el posible efecto del teletrabajo preferente sobre el reparto de tareas domésticas entre hombres y mujeres?” (2020). El primer mecanismo consiste en reforzar los roles tradicionales, mientras que los dos siguientes mecanismos impulsan la equidad de género en la realización de tareas del hogar, pues al trabajar desde casa, los hombres pasan mayor tiempo con sus familias y pueden tomar también la iniciativa de realizar algunas actividades que anteriormente eran realizadas por las mujeres del hogar (Rimbau-Gilabert, 2020).

Como tercera propuesta para un estudio futuro, se recomienda realizar una investigación que tenga una mirada transversal de la comunicación interna con la psicología, en la cual se abarquen temas relacionados al manejo de emociones durante el trabajo remoto, así como la importancia de las habilidades blandas en el día a día en este nuevo entorno de trabajo. Para ello, se recomienda dentro de la metodología realizar entrevistas a especialistas en psicología organizacional, así como especialistas de comunicación interna. Todo esto con el objetivo de identificar la importancia de realizar acciones relacionadas al manejo de emociones, en las empresas del mercado peruano, durante el trabajo remoto.

5.6 Implicancias prácticas del estudio

Desde el punto de vista ético, esta investigación influye en tomar en cuenta a los trabajadores de la empresa como centro para realizar las diferentes actividades durante el trabajo remoto. Si bien, por un lado, las empresas del sector privado del mercado peruano pueden tener la iniciativa de ser más flexibles y tomar en cuenta el bienestar de los teletrabajadores, esto debe verse reforzado por normas o leyes.

Desde el punto de vista profesional, es importante que las empresas peruanas tengan presente el impacto, tanto positivo como negativo, que puede causar las diferentes comunicaciones internas en el contexto de trabajo remoto en sus trabajadores. A partir de esto, generar estrategias a la interna de las empresas que muestre compromiso por el bienestar de sus colaboradores. Un ejemplo de esto es RIMAC Seguros, quien durante la pandemia ha ido implementando diferentes acciones con el objetivo de influir en la salud y bienestar de sus diferentes grupos de interés. La empresa del sector de seguros ha presentado iniciativas como atención psicológica gratuita para sus colaboradores durante el trabajo remoto, además de realizar vacunaciones gratuitas a sus colaboradores y familiares y tener una línea telefónica a la cual puedan acceder para realizar consultas sobre el Covid-19 (Stakeholders, 2020, p. 42).

Los líderes de las empresas del mercado peruano, al tener en cuenta los hallazgos de esta investigación, podrán tomar conciencia de la valoración de los empleados limeños millennials sobre la comunicación interna de las empresas en las que trabajan. Por ejemplo, podrán saber qué factores son los que hacen que la comunicación interna impacte en los empleados millennials, qué prácticas de comunicación interna son las más apreciadas y qué implicancias tanto positivas como negativas se pueden desarrollar en el bienestar de los trabajadores millennials durante el trabajo remoto. Esta investigación marca un precedente para futuras acciones que se pueden tomar.

CONCLUSIONES

A partir de los datos obtenidos a través de las técnicas metodológicas propuestas para el estudio y su contraste con la literatura, se puede concluir lo siguiente:

- Los trabajadores limeños millennials se sienten seguros de transmitir sus necesidades y/o expectativas mediante los canales de comunicación que las empresas en las que trabajan han definido durante el trabajo remoto. Según los resultados de la encuesta, los trabajadores de entre 20 a 25 años otorgaron una calificación promedio de 4.2 sobre 5, mientras que los de 26 a 35 años una de 3.7.
- Se pudo evidenciar un incremento en el uso de canales digitales, en especial de mensajería instantánea, debido a que aportan inmediatez y practicidad en términos de comunicación durante el contexto del trabajo remoto. En el caso de los grupos focales, los participantes reconocieron que el uso de *WhatsApp* resultaba práctico a la hora de mantenerse comunicados con sus equipos de trabajo y jefes; tomando en cuenta que el no estar en un mismo espacio físico representaba una barrera para el flujo inmediato de la información. De igual manera, los resultados de la encuesta refirman este incremento; ya que *WhatsApp* fue considerado el segundo canal de comunicación más utilizado en las empresas.
- Los trabajadores, en contexto de trabajo remoto, manifiestan cierto grado de exigencia hacia la empresa en la que trabajan respecto a una mejora en la escucha de sus necesidades a través de los canales de comunicación. Lo anterior se puede interpretar como una carencia en la gestión de los canales de comunicación; en ese sentido se recomienda evidenciar con acciones de comunicación que los requerimientos y/o expectativas de los trabajadores son valiosas y están siendo tomadas en cuenta para futuras mejoras.

- Las empresas del sector privado del mercado peruano llevan a cabo prácticas con el objetivo de velar por el bienestar integral (físico y mental) de sus trabajadores durante el trabajo remoto por el Covid-19 y son comunicadas internamente. Dentro de las prácticas señaladas por los participantes del estudio, se encuentran: monitoreo constante sobre posibles casos de Covid-19, brindar información continuamente sobre temas de salud, prevención y beneficios de la póliza de seguros y brindar acceso a especialistas como médicos, psicólogos, entre otros.
- Las comunicaciones fuera del horario laboral generan una sensación de invasión de lo laboral al espacio de vida personal en los trabajadores limeños millennials. En el caso de los grupos focales, participantes de ambos grupos etarios señalaron experiencias en específico que los llevaba a concluir en una sensación de invasión a su vida personal. Asimismo, respecto a los resultados de las encuestas, el 38% de los participantes entre 20 y 25 años y el 36% de los participantes entre 26 y 35 años señalaron estar totalmente de acuerdo con la premisa.
- Según los trabajadores limeños millennials, la práctica más común dentro de las empresas del mercado peruano del sector privado para valorar el trabajo de sus trabajadores durante los primeros meses del trabajo remoto, eran los mensajes por parte de los jefes directos. Esta alternativa fue señalada por el 77.39% de los participantes entre 20 y 25 años y por el 58.02% de los participantes entre 26 y 35 años cuando se les colocó cuatro alternativas para elegir sobre maneras en las que las empresas en las que trabajan reconocían su trabajo.
- La necesidad a nivel de espacio e implementación es la más señalada por los trabajadores limeños millennials en contexto de trabajo remoto. Esto se ve reflejado en los comentarios por parte de los participantes de los grupos focales, en los cuales mencionaban la necesidad de tener una buena conexión a internet y sillas ergonómicas para las largas jornadas de trabajo remoto. Asimismo, en la encuesta, la necesidad a nivel de espacio e implementación

obtuvo los porcentajes más altos: el 73.91% de los participantes de 20 a 25 años y el 65.43% de los participantes de 26 a 35 años.

- A partir de los resultados, también se pudo reconocer una mayor demanda por parte de los trabajadores respecto al soporte emocional brindado por las empresas y el acceso a iniciativas y/o comunicaciones en favor de la protección de la salud mental y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.



RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones a partir de la investigación realizada, se presentan las siguientes:

- Se sugiere realizar un estudio sobre el mismo eje temático de la presente investigación; sin embargo, en esta oportunidad se recomienda enfocarse en CEOs, así como en ejecutivos del área de recursos humanos. De esta manera se conocerá su valoración sobre el tema y se corroborará de primera mano qué acciones de comunicación interna están realizando en sus equipos de trabajo, así como en sus centros laborales. Posteriormente, sería interesante realizar una comparación entre los hallazgos de ambas investigaciones para poder encontrar puntos de semejanza, así como diferencias y tomar en cuenta todos los datos recogidos para elaborar una estrategia de comunicación interna que respondan a las necesidades en el plano laboral durante el trabajo remoto. Esa estrategia de comunicación podría ser posteriormente aplicada en empresas privadas del mercado peruano durante el trabajo remoto.
- Tomando en cuenta la intención de varias empresas peruanas del sector privado de mantener la figura del trabajo remoto de manera permanente, se sugiere reforzar las prácticas de comunicación interna en favor del bienestar integral (físico y mental) de los colaboradores. Esto se debe realizar en base a las necesidades de los trabajadores y las implicancias (positivas y negativas) halladas en la investigación. Como se ha demostrado, las empresas del sector privado pueden mejorar la comunicación interna que mantienen con sus colaboradores en el trabajo remoto, reforzando la escucha de sus necesidades a través de los canales de comunicación, reconociendo que tienen que fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus trabajadores, entre otros.

- Se recomienda trabajar en un estudio de investigación con enfoque en la importancia de la cultura organizacional durante el trabajo remoto a causa del Covid-19. Pues como se ha podido observar en el presente estudio, son diferentes los factores que impactan en el trabajador de manera positiva y/o negativa. Para tal efecto, sería interesante centrarse en un caso de estudio en particular donde se identifiquen acciones, actividades, etc que se hayan utilizado para mantener el enganche laboral de sus colaboradores trabajando a distancia.



REFERENCIAS

Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. [¿Qué tan efectivo es el teletrabajo? Evaluación del estado de nuestros hallazgos científicos] *Psychological Science In The Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Altahona Ruiz, D., & Salcedo Ospino, D. (2018). *La comunicación estratégica, un aliado para las empresas en crisis* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma del Caribe]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma del Caribe. <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/3829>

Álvarez González, R. (2020). *Acceso y evolución de los millennials en el mercado laboral español*. [Tesis de maestría, Universidad de La Coruña]. Repositorio institucional de la Universidad de La Coruña. <http://hdl.handle.net/2183/27711>

Apoyo Comunicación. (2020). *Diagnóstico de la comunicación interna en el Perú y los retos frente al Covid-19*. <http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/2020/Diagnostico-de-la-comunicacion-interna-en-el-Peru-y-los-retos-frente-al-COVID-19.pdf>.

Area Moreira, M., Borrás Machado, J. & San Nicolás Santos, M., (2015). Educar a la generación de los Millennials como ciudadanos cultos del ciberespacio. Apuntes para la alfabetización digital. *Revista de Estudios de Juventud*, 13. http://www.injuve.es/sites/default/files/cap1_109.pdf

Arredondo, D., & Granda, A. (2016). El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones Y Saberes*, 3(4), 48–55. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731>

Australian Psychological Society. (2020). *Maintaining employee engagement during COVID-19*

Barber, L., & Santuzzi, A. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. [Responda lo antes posible: Telepresión en el lugar de trabajo y recuperación de los empleados]. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>

Begazo, J., & Fernández, W. (2016). Los Millennials peruanos: Características y Proyecciones de vida. *Gestión En El Tercer Milenio*, 18(36), 9–15. <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11699>

Bolívar Troncoso, A. P., Cabrera Figueroa, A. E., & Real Fernández, M. E. (2015). *Teletrabajo desde la percepción del teletrabajador* [Tesis de licenciatura, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3053>

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkiniemi, J., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. [Comunicación en el entorno laboral digital: implicaciones para el bienestar en el trabajo]. *Nordic Journal Of Working Life Studies*, 8(S3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>

Bui, T. L. (2019). *Internal communication in the digital workplace: digital communication channels and employee engagement*. [Tesis de bachillerato]. Metropolia University of Applied Sciences. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019100419539>

Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación Y Desarrollo*, 13, 5-7. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf.

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional De La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Castro Morales, Y. V. (2018). *La Comunicación Efectiva Y Su Efecto En El Trabajo En Equipo De Los Colaboradores De La Empresa Iron Mountain Perú SA, Sede Trujillo, Año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33654>

Coelho, N. J. (2015). Homeworking: Estrategias comunicacionales y sentido de pertenencia. *Communication Papers*, 07, 96-108. <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/13815/320492.pdf?sequence=1>

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 28, 61-70. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi28>

Díaz, J, Castrillón, C & Pérez, J. (2018). *Estrategias para la implementación del teletrabajo en las grandes empresas de la ciudad de Medellín*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológico de Antioquia]. Repositorio institucional de la universidad Tecnológico de Antioquia. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/353>

Trabajo remoto: ¿hasta cuándo regirá y cuán probable es que se consolide su vigencia? (2020, 7 de julio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/respuestas/cuando/trabajo-remoto-hasta-cuando-regira-y-cuan-probable-es-que-se-consolide-su-vigencia-estado-de-emergencia-teletrabajo-cuarentena-coronavirus-peru-covid-19-revtli-noticia/>

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Edición Formanchuk & Asociados. <http://colegiorrpp.cl/Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>

Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. (2019). “Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. [“¡Oh! ¡Teletrabajo! ” Regímenes de contratación y vivencia de las teletrabajadoras españolas]. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 180-192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>

Gobierno firma pacto para promover teletrabajo en sector público y privado. (2016, 15 de noviembre). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/gobierno-firma-pacto-para-promover-teletrabajo>.

Gutierrez Quispe, C. M. (2017). *Deficiencias en la comunicación interna organizacional de los colaboradores de la playa de estacionamiento Cáceres de la empresa LP SA Lima 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio institucional de la universidad Inca Garcilaso de la Vega <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1771>

Millennials peruanos desplazan a baby boomers en cargos gerenciales. (13 de mayo de 2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-peruanos-desplazan-baby-boomers-cargos-gerenciales-266621-noticia/?ref=gesr>

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Honigmann, D., Mendy, A, & Spratt, J. (2020, junio). *How leaders can engage employees during a return to work*. Australian Institute of Police Management <https://www.aipm.gov.au/return-work>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2021). Las mujeres en pandemia: los efectos en el hogar y en el teletrabajo. <https://imco.org.mx/las-mujeres-en-pandemia-los-efectos-en-el-hogar-y-en-el-trabajo/>

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. [La influencia de la comunicación interna en el compromiso de los empleados: un estudio piloto] *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

Kiesel, A. (2019). *Communication as a predictor of engagement and value in digital work environments*. [Tesis de maestría, Universidad de Ball State]. Repositorio institucional de la Universidad de Ball State. <https://cardinalsolar.bsu.edu/handle/123456789/201696>

McCarthy, C. (2020). Boost morale, productivity with actual conversations. [Aumente la moral y la productividad con conversaciones reales]. *College Athletics And The Law*, 17(6), 6-7. <https://doi.org/10.1002/catl.30773>

Jaramillo, L., & Varela, N. (2016). Las TIC: plataforma de comunicación entre el mundo, la innovación y el trabajo. *Revista Reflexiones y Saberes*, 3(4), 17-26. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/728>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Proyecto de Ley N° 5408/2020-CR, Nueva Ley que regula el teletrabajo. Congreso.gob.pe. http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Ciencia/files/expedientevirtualpl5408/03_mef_oficio_367-2020-dm.pdf.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). Demanda de Ocupaciones en Lima Metropolitana. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/303306/EDO_2018_Lima_Metropolitan-a-vf.pdf
- Pabón Montealegre, M. (2018). Comunicación y teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia. *Revista ComHumanitas*, 9(1), 16-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6481997>
- Proyecto de Ley N.º 5408/2020-CR, Nueva ley que regula el teletrabajo. (2020, 9 de junio). https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05408_20200602.pdf
- Nadler, R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computers and Composition*, 58, 102613. <https://doi.org/10.1016/j.compcop.2020.102613>
- Nahmata, R., & Patnaik, P. (2019). The ‘Verticals’, ‘Horizontal’, and ‘Diagonals’ in Organisational Communication: Developing Models to Mitigate Communication Barriers Through Social Media Applications. [Las "verticales", "horizontales" y "diagonales" en la comunicación organizacional: desarrollo de modelos para mitigar las barreras de comunicación a través de aplicaciones de redes sociales]. *Revista Springer Link*, 21, 343-373. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93940-7_14
- Pérez, A. (2014). La Comunicación Interna en las pymes. *Capital Humano*, 284, 80-87. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10802/c412_la_comunicacion_interna_en_las_pymes.pdf
- Raffino, M. (2020). *Comunicación Interna - Concepto, tipos y objetivos*. Concepto. <https://concepto.de/comunicacion-interna/>.
- Rimbau-Gilabert. (2020). ¿Cuál es el posible efecto del teletrabajo preferente sobre el reparto de tareas domésticas entre hombres y mujeres? http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/05/rimbau_noticias_cielo_n5_2020.pdf
- Rodríguez, D., & García, A. (2020). El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258>
- Rondán, R., & Ramírez, M. (2018). *La comunicación interna y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del banco de crédito del Perú*. [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio institucional de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2398>

Sanchis-Roca, G., Canos-Cerdá, E., & Maestro-Cano, S. (2016). Red Bull, un ejemplo paradigmático de las nuevas estrategias de comunicación de las marcas en el entorno digital, *Revista Digital Latina de Comunicación Social*, (71), 1-20. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1100>

Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. [Vivimos en un mundo VUCA: la importancia del liderazgo responsable]. *Development and Learning In Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-12. <https://doi.org/10.1108/dlo-07-2015-0062>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. [La medición del compromiso y el agotamiento: un enfoque analítico factorial confirmatorio de dos muestras]. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire and a cross-national study. [La medición del compromiso laboral con un breve cuestionario y un estudio transnacional]. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Suárez-Barros, A. S. (2016). Teletrabajo: realidad y bienestar. *Desbordes*, 7, 17-32. <https://doi.org/10.22490/25394150.2299>

Tate, T., Lartey, F., & Randall, P. (2019). Relationship between Computer-Mediated Communication and Employee Engagement among Telecommuting Knowledge Workers. [Relación entre la comunicación mediada por computadora y el compromiso de los empleados entre los trabajadores del conocimiento que trabajan a distancia]. *Journal Of Human Resource And Sustainability Studies*, 07(02), 328-347. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72021>

Traverso Holguín, P. A., Williams Flores, B. G., & Palacios Bauz, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad Ecotec. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/comunicacion-efectiva.pdf>

Ugalde, S. (2019). Home Office y la Productividad del Empleado [Tesis de doctorado, Universidad de Salamanca]. Repositorio institucional de la Universidad de Salamanca.

Universidad de Los Andes (2020). *Crisis y Teletrabajo: Las claves para fortalecer la Comunicación Interna*. https://www.esec.cl/esec/site/artic/20200415/asocfile/20200415123039/3_guia_para_comunicacion_interna_en_tiempos_de_crisis.pdf.

Texto sustitutorio del Proyecto de Ley 5408/2020-CR. (2021, 21 de mayo) Congreso de la República. Lima. <http://www.gacetajuridica.com.pe/docs/TS05408-20210521.pdf>.

Vergara Vilca, C. (2020). La reputación interna de organizaciones peruanas desde la percepción de la generación centennial. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651543/Vergara_VC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).

<https://doi.org/10.3145/EPI>

Muñoz, D., Pabón, M., & Valencia, B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71.

<https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a5>

Zerfass, A., Stieglitz, S., Clausen, S., Ziegele, D., & Berger, K. (2021). *Communications trend radar 2021* (pp. 12-16). *Academic Society for Management & Communications – An initiative of the Günter Thiele Foundation*. https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Forschungsthemen/Communications_Trend_Radar/AGUK_CommTrendRadar2021.pdf.

“Protegemos tu mundo, impulsamos tu bienestar”: el compromiso de Rimac frente al Covid – 19. *Stakeholders*, N° 111, 42-43. (2020, 25 de agosto de 2020).

<https://stakeholders.com.pe/ayuda-social/protegemos-tu-mundo-impulsamos-tu-bienestar-el-compromiso-de-rimac-frente-al-covid-19>

¿Es correcto comunicarse con el jefe a través de redes sociales? (6 de marzo de 2018). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/correcto-comunicarse-jefe-traves-redes-sociales-228676-noticia>.



ANEXO 1: CONSENTIMIENTO DE PARTICIPANTES (Grupos Focales)

Consentimiento para participar en un estudio de investigación²

Investigadoras: Claudia Berta Pérez Paredes y Flavia Consuelo Rojas Vergara

Título: La comunicación interna en contexto de trabajo remoto a causa del Covid-19 desde la valoración de los empleados limeños de la generación millennial.

Propósito del estudio:

Lo/la invitamos a participar en un estudio para conocer sus percepciones acerca de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto. De esta manera colaborará con el desarrollo de una investigación que busca compartir los resultados para que las organizaciones peruanas tengan en cuenta realmente las valoraciones de los trabajadores limeños millennials, para aplicarlo en sus próximas estrategias y acciones de comunicación interna. Este es un estudio desarrollado por alumnas de la Universidad de Lima con fines estrictamente académicos.

Procedimientos:

Si decide participar en este estudio, se compromete a lo siguiente:

1. Será parte de la dinámica de grupo focal con una duración aproximada de 40 minutos.
2. Se le presentarán temáticas y preguntas relacionadas a la investigación

Riesgos:

No se prevén riesgos por participar en este estudio.

Beneficios:

Al participar en este estudio no obtendrá ningún beneficio más allá de la satisfacción de colaborar con la investigación que tiene como objetivo brindar conocimiento sobre las percepciones de los trabajadores millennials y aportar en la mejora de la Comunicación Interna en las organizaciones en contexto de trabajo remoto.

Costos e incentivos

Usted recibirá un incentivo simbólico como agradecimiento por su tiempo y aporte a la investigación, además de la satisfacción de colaborar en la investigación.

Confidencialidad:

Para fines de la Tesis de investigación, la información personal será manejada de manera anónima y sin mencionar nombres en ningún momento. En ningún momento se identificará qué dijo cada participante, ni el nombre de las organizaciones en las que trabajan, únicamente el rubro. Si los resultados son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participan en este estudio.

Uso de la información obtenida:

² Nota: El formato de Consentimiento de participantes fue adaptado de “*Mensajes de empoderamiento femenino en la Publicidad y su efecto en la actitud de las mujeres hacia la marca*” (Defago, 2019, p. 64).

La información obtenida en el grupo focal será utilizada como parte de una investigación para una tesis a presentarse en la Universidad de Lima con el fin de adquirir el título profesional de licenciado en Comunicación.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento sin daño alguno.

CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo que seré parte de un grupo focal y brindaré mi opinión sobre diversos tópicos relacionados a la Comunicación Interna. También entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Nombre:

DNI:



ANEXO 2: Guía de preguntas para grupos focales³

Total de participantes:

Fecha a realizarse:

Introducción

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre la comunicación interna en contexto de trabajo remoto a causa del Covid-19 desde la valoración de los empleados limeños de la generación *millennial*.

La idea es poder conocer sus valoraciones acerca de las comunicaciones que hayan recibido por parte de las organizaciones en las que trabajan durante la modalidad de trabajo remoto.

En este sentido, siéntanse en confianza de compartir sus experiencias y opiniones en este espacio. Sus respuestas serán manejadas de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante, ni las organizaciones en las que trabajan, únicamente el rubro. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Para comenzar, quisiéramos realizar una ronda de presentación, en la cual nos digan sus nombres, edad, en qué distrito viven, en qué organización trabajan, el área y funciones que cumplen y hace cuánto tiempo trabajan en esa organización.

Si bien son varias las empresas peruanas que cuentan con un área de comunicación interna, hay otras que no cuentan con una. Es por ello que nos estamos centrando en la gestión de la comunicación interna, todos los esfuerzos que realizan las empresas para comunicarse con sus trabajadores, función que puede ser realizada por diferentes áreas como por ejemplo recursos humanos, entre otras. Estos esfuerzos se ven reflejados en los mensajes que reciben dentro de las empresas en las que trabajan, canales de comunicación por los cuales interactúan con sus jefes y compañeros de trabajo, además de acciones y prácticas de comunicación que efectúa la empresa y cómo las comunica a los trabajadores.

A partir de esto, primero hablaremos de la comunicación interna, llevada al trabajo remoto, a partir del Covid-19:

Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto en la organización en la que trabaja:

³ Nota: El formato de Consentimiento de participantes fue adaptado de “*Mensajes de empoderamiento femenino en la Publicidad y su efecto en la actitud de las mujeres hacia la marca*” (Defago, 2019, p. 64).

- Actualmente dentro de la empresa donde trabajan, ¿existen medios de comunicación interna por los cuales pueden comunicar opiniones o expresar sus necesidades como trabajadores a sus jefes? ¿Cuáles son?
- Y estos canales ¿Les sirven? ¿Al usarlos se sienten verdaderamente escuchados? ¿Sienten que toman en cuenta su opinión para mejorar? ¿La empresa los motiva a usar estos canales para conocer sus necesidades u opiniones?

Bases para la gestión de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto:

Ahora hablaremos un poco de cómo se llevó a cabo este cambio abrupto en las empresas que trabajan, situémonos en ese 14 de marzo del año pasado:

- ¿Cómo fueron comunicados del cambio al trabajo remoto? ¿Qué acción tomaron los directivos o sus jefes para comunicarles las nuevas condiciones laborales?
- En ese tiempo de incertidumbre, ¿sintieron que la empresa en la que trabajan se preocupó por su bienestar y por ofrecerles seguridad? Hoy en día, ¿Siguen sintiendo esa misma preocupación o ha cambiado?
- Desde que empezaron a trabajar remoto, ¿Qué tipos de comunicaciones han recibido por parte de la empresa? ¿Qué mensajes o prácticas han sido recurrentes? ¿Consideran que estos mensajes o acciones de comunicación han sido pertinentes o efectivas?

Implicancias en el bienestar de los trabajadores:

Todas las comunicaciones que reciben al día a día por parte de las empresas en las que trabajan, tienen un impacto en ustedes:

- ¿Es recurrente que reciban comunicaciones (correos, mensajes o llamadas) fuera del horario laboral? Cuéntenme una situación en específico.
- ¿Cómo se sienten con eso? ¿Qué emociones les trajo en su momento? ¿Han sentido algún tipo de sensación de invasión a su espacio de vida personal?

Comportamiento y necesidades de los *millennials* en el trabajo

Ahora, como último tema, queremos conocer un poco más de ustedes como trabajadores, en ese sentido buscamos conocer cuáles son sus necesidades y expectativas en el campo laboral y en la nueva modalidad de trabajo que vienen desarrollando

- Ustedes como trabajadores, ¿cuáles han sido las principales necesidades, tanto emocionales como a nivel de espacio o de implementación, han podido identificar durante el trabajo remoto?
- ¿Sienten que las comunicaciones internas de sus empresas están siendo utilizadas para reconocer el valor y significado de su trabajo? ¿Cómo lo hacen? ¿Consideran que es más importante que lo hagan en este nuevo contexto de trabajo?

Cierre

- Si hubiese algo que les hubiese gustado que la empresa en la que trabajan haga diferente, en cuanto a la comunicación con ustedes durante la pandemia, ¿Qué sería?

Finalmente, ¿algún otro comentario que agregar?

Con eso hemos dado fin a la dinámica, muchas gracias a todos por su participación y una vez más reiterar que la información otorgada será manejada únicamente con fines académicos y se mantendrá en estricta confidencialidad.



ANEXO 3: CONSENTIMIENTO DE PARTICIPANTES (Encuestas)

Consentimiento para participar en un estudio de investigación

Investigadoras: Claudia Berta Pérez Paredes y Flavia Consuelo Rojas Vergara

Título: La comunicación interna en contexto de trabajo remoto a causa del Covid-19 desde la valoración de los empleados limeños de la generación *millennial*.

Propósito del estudio:

Conocer sus percepciones acerca de la comunicación interna en contexto de trabajo remoto. Este es un estudio desarrollado por alumnas de la Universidad de Lima con fines estrictamente académicos.

Procedimientos:

Si decide participar en este estudio, se compromete a lo siguiente:

1. Ser parte de una encuesta con una duración aproximada de 10 minutos.
2. Se presentarán temáticas y preguntas relacionadas a la investigación a las cuales deberá responder.

Costos e incentivos:

Se realizarán 3 sorteos de 50 soles entre los participantes que llenen las 4 secciones temáticas de la encuesta. Los ganadores serán seleccionados de manera aleatoria.

Confidencialidad:

Las respuestas serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación de manera anónima.

Uso de la información

La información obtenida en la encuesta será utilizada como parte de una investigación para una tesis a presentarse en la Universidad de Lima con el fin de adquirir el título profesional de licenciado en Comunicación.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento sin daño alguno.

CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio y que mis respuestas serán compartidas con las personas encargadas de desarrollar la investigación, comprendo que seré parte de una encuesta y brindaré mi opinión sobre diversos tópicos relacionados a la Comunicación Interna. También entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

ANEXO 4: Cuestionario para empleados limeños *millennials*

El siguiente cuestionario⁴ se realizará en escala de Likert. Le iremos presentando diferentes afirmaciones, donde le pedimos marcar según su valoración, del 1 al 7, donde 1 significa totalmente desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo. Sus respuestas nos permitirán conocer el grado de conformidad.

Preguntas excluyentes - Demográficas:

1. ¿Cuál es tu edad?
 - a. 20 a 25 años
 - b. 26 a 35 años
 - c. 36 a más

2. ¿Cuál es tu género?
 - a. Femenino
 - b. Masculino

3. ¿A qué sector pertenece la empresa en la que trabaja actualmente?
 - a. Sector público
 - b. Sector privado

4. ¿Realizó trabajo remoto en el año 2020 durante un mínimo de seis meses?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Cuál de las siguientes clasificaciones describe mejor su posición en su organización?
 - a. Practicante
 - b. Analista o similar
 - c. Jefe de equipo
 - d. Alta dirección
 - e. Otra: _____

1. Gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto.

A tomar en cuenta para el enfoque en las preguntas:

La comunicación interna es una función que puede ser realizada por diferentes áreas dentro de la empresa, como por ejemplo RRHH, entre otras. Y abarca desde mensajes que pueden recibir de sus jefes, compañeros de trabajo y la empresa, hasta acciones y prácticas de comunicación como, por ejemplo: eventos, reuniones, talleres, entre otros. La investigación se ubica en los primeros meses del trabajo remoto en el año 2020.

Indique su grado de conformidad de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

⁴ Nota: El formato del cuestionario fue adaptado de *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study* (Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I., 2015).

En algunas de las preguntas se le pedirá marcar su grado de conformidad, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

1 (Totalmente en desacuerdo)

2 (Ligeramente en desacuerdo)

3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (Ligeramente de acuerdo)

5 (Totalmente de acuerdo)

1. En la empresa en la que trabajo existen espacios y/o canales de comunicación para generar diálogo.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Marque cuál(es) de los siguientes canales de comunicación utilizan en la empresa en la que trabaja. (Puede marcar más de una opción):

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Workplace
- Google meets
- Microsoft Teams
- Zoom
- Otra: _____

3. En la empresa en la que trabajo, los espacios y/o canales son medios eficaces para trasladar mis necesidades y/o expectativas como trabajador a mis jefes directos y alta dirección.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Me siento seguro/a de comunicar mis necesidades por esos canales de comunicación.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

5. La empresa en la que trabajo se preocupa por mantener una comunicación que tome en cuenta mis necesidades y/o expectativas como trabajador.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Principios para la gestión de la Comunicación Interna en contexto de trabajo remoto.

6. Considero que la empresa en la que trabajo es fuente de información veraz.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

7. La empresa en la que trabajo prioriza la comunicación directa.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

8. La empresa en la que trabajo vela por mi bienestar integral (físico y mental).

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

9. A partir de la pregunta anterior, ¿Cuál(es) de las siguientes prácticas realiza la empresa en la que trabaja para velar por su bienestar integral (físico y mental)? (Puede marcar más de una opción)

- Nos brindan acceso a especialistas como médicos, psicólogos, entre otros.
- Realizan un monitoreo constante sobre posibles casos de Covid-19 entre los trabajadores.
- Nos dan acceso a actividades como por ejemplo webinars que fomentan la importancia de la salud mental.
- Continuamente nos brinda información sobre temas de salud, prevención y beneficios de la póliza de seguros.
- Otra: _____

3. Implicancias en el bienestar de los trabajadores millennials en el trabajo remoto a partir del Covid-19

10. Durante los primeros meses de trabajo remoto, solía recibir comunicaciones (correos, llamadas, etc.) por parte de mis jefes y/o la empresa fuera de horario laboral.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11. Considero que en los primeros meses de trabajo remoto, era recurrente que me convocaran a reuniones fuera del horario laboral.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

12. Recibir comunicaciones por parte de mis jefes y/o la empresa en la que trabajo, fuera del horario laboral, me generaba una sensación de invasión a mi espacio de vida personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13. Las comunicaciones internas de la empresa en la que trabajo, durante los primeros meses de trabajo remoto, me incentivaban a tener un balance entre mi vida laboral y personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Suelo avanzar por voluntad propia pendientes del trabajo fuera de mi horario laboral.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. Considero que soy parte del problema de la invasión del aspecto laboral en mi vida personal.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

16. ¿Cuál(es) de los siguientes aspectos han sido fomentados por las comunicaciones internas por parte de la empresa en la que trabaja durante los primeros meses de trabajo remoto? (Puede marcar más de una opción)

- Ayudan a establecer límites en torno al uso de los equipos tecnológicos fuera del horario laboral.
- Fomentan el derecho a la desconexión y el tiempo de recuperación.
- Contribuyen a la mejora de su bienestar integral (físico y mental)
- Ninguna de las anteriores.

17. Considera que las comunicaciones internas durante los primeros meses del trabajo remoto... (Puede marcar más de una opción)

- Invadían su espacio de vida personal
- Le generaban agotamiento
- Lo/a desconcentraban
- Ninguna de las anteriores.

4. Comportamiento y necesidades de los millennials en el trabajo:

18. ¿De qué manera(s) la empresa en la que trabaja reconoce el valor de su trabajo? (Puede marcar más de una opción)

- Reconocimientos a través de mensajes de su jefe directo
- Reconocimientos a través de mensajes por parte de la empresa
- Reconocimientos en eventos corporativos y/o celebraciones
- Incentivos/beneficios adicionales
- Ninguna de las anteriores
- Otro

19. De las siguientes opciones, ¿Cuál(es) son las principales necesidades que ha podido identificar en el trabajo remoto? (Puede marcar más de una opción)

- Necesidades a nivel de espacio e implementación (equipos tecnológicos, sillas ergonómicas, internet, etc)
- Necesidades a nivel de salud física (acceso a médicos, información sobre la prevención y monitoreo del Covid-19, etc)
- Necesidades a nivel de salud mental (acceso a psicólogos y/o especialistas, actividades o webinars sobre el cuidado de la salud mental, etc)
- Otra:

20. Me sentí satisfecho/a con el desempeño de la comunicación interna por parte de la empresa en la que trabajo, durante los primeros meses del trabajo remoto.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo



ANEXO 5: Tabla resumen de diseño metodológico

| Objetivo específico | Información necesaria | Muestra o censo | Técnica o instrumento |
|---|---|--|---|
| | ¿Qué tipo de datos requerimos para cumplir este objetivo? | ¿De dónde podemos obtener esos datos? | ¿Cómo podemos obtener estos datos? |
| 1. Identificar la presencia de los factores que hacen que la Comunicación Interna impacte en los empleados millennials. | <p>- Tres axiomas claves para una buena gestión de la comunicación: escucha activa, planificación y medición. (Cuervo, 2009).</p> <p>- Trayectorias que se deben tener en cuenta para la gestión de una comunicación interna. (Formanchuk, 2010).</p> | <p>Muestra de empleados limeños millennials.</p> <p>Muestra de 196 empleados limeños millennials</p> | <p>Guía de preguntas para Focus Group.</p> <p>Encuesta.</p> |
| 2. Determinar qué elementos y prácticas de Comunicación Interna son las más apreciadas por los trabajadores millennials limeños en el nuevo entorno de trabajo. | <p>- Enfoque estratégico para la comunicación interna: comunicación del propósito y el relanzamiento de los valores, ayudar a los líderes a guiar y comprometer a sus equipos de trabajo con el cambio, comunicación de temas claves. (Agencia Internal de Chile y Apoyo Comunicación de Perú).</p> <p>- 3 acciones clave fundamentales en la employee experience en respuesta al Covid-19: profundizar en la seguridad y bienestar de los colaboradores, profundizar la conexión con los trabajadores cercanos y reconsiderar cómo se define el éxito. (Sethi y Marti, 2020).</p> <p>-Organización como fuente de información para los trabajadores,</p> | | |

identificación de grupos internos y asegurarse de que los medios de comunicación son eficientes.

(Xifra, 2020).

-Los departamentos de comunicaciones deben proveer soluciones para que se logre de manera efectiva la colaboración y comunicación virtual con los diferentes grupos de interés. Al hacerlo, tanto los objetivos de las organizaciones como las necesidades de los *stakeholders* deben ser tomados en cuenta (Trending Radar, 2021)

-
- | | |
|--|--|
| 3. Identificar las implicancias de la comunicación interna en el bienestar de los trabajadores millennials limeños en el trabajo remoto. | - Implicancias positivas: la mejora de la autonomía, el bienestar y aumento del rendimiento potencial. - Implicancias negativas: sensación de invasión del espacio personal, mala salud física y psicológica, agotamiento, pérdida de la concentración e ineficacia en el trabajo. (Barber y Santuzzi, 2015). (Bordi, Okkonen, Makiniemi y Heikkila, 2018). |
|--|--|
-