



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE COMUNICACIONES**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN**

**EMPRESARIAL**

La percepción de la comunicación interna y las actividades virtuales  
aplicadas en una institución gubernamental

**TESIS**

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen Empresarial

**AUTOR**

Chipana Muñante, Daniel Andres (<https://orcid.org/0000-0003-0155-8551>)

**ASESOR**

Vargas Sardon, Jorge Lucas (<https://orcid.org/0000-0003-1905-6306>)

**Lima, 16 de noviembre de 2022**

## *DEDICATORIA*

*El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por darme sabiduría y luz en los momentos de confusión, a María Santísima y a la Madre Esperanza por su constante intercesión. También lo dedico a mi familia, en especial mi madre, mi padre, mi hermano por su apoyo incondicional, a mis abuelos y mi familia por estar animándome y guiándome en cada paso que doy en la vida.*

## AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a todas las personas que me apoyaron en el desarrollo de la presente investigación, a mi asesor por sus correcciones directas y francas; a mi hermano por su apoyo en las transcripciones de las entrevistas y a cada persona que en el silencio me brindó sus buenas vibras y buenas intenciones para poder finalizar el estudio.

# **La Percepción De La Comunicación Interna Y Las Actividades Virtuales Aplicadas En Una Institución Gubernamental**

Daniel Andres Chipana Muñante  
Facultad de Comunicación  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas  
15086, Perú.  
u201313229@upc.edu.pe  
(<https://orcid.org/0000-0003-0155-8551>)

## **Resumen**

La presente investigación, realizada al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, tiene como objetivo analizar las percepciones que tienen los trabajadores, sobre el uso de actividades virtuales y la comunicación interna. Para ello, se presentan conceptos relacionados a las líneas de investigación de la comunicación interna y las actividades virtuales (reuniones, capacitaciones, talleres y videoconferencias) aplicadas en el contexto del trabajo remoto generado por la pandemia por la Covid-19. Para la obtención de los resultados se realizó una investigación con enfoque cualitativo, mediante la técnica de entrevistas a once servidores administrativos, para lo cual se utilizó como instrumento una guía semiestructurada de preguntas las cuales permitieron dar respuesta al objetivo planteado.

Con los resultados de las entrevistas realizadas, se obtuvo que las actividades virtuales y la comunicación interna presentan opiniones favorables de percepción. La mejora en la interacción comunicacional entre los equipos y oficinas al aplicar actividades virtuales, el incremento en la rapidez del envío de comunicados y respuesta ante solicitudes, y otros resultados obtenidos sobre la gestión de comunicación interna en la organización permiten dar respuesta al objetivo planteado.

## **Palabras clave:**

Percepción; comunicación interna digital; actividades virtuales; institución gubernamental.

## **The Perception Of Internal Communication And Virtual Activities Applied In A Government Institution**

### **Abstract**

This research, carried out at the Ministry of Economy and Finance of Peru, aims to analyze the perceptions that workers have about the use of virtual activities and internal communication. To do this, concepts related to the lines of research of internal communication and virtual activities (meetings, training, workshops and videoconferences) applied in the context of remote work generated by the Pandemic are presented. To obtain the results, an investigation with a qualitative approach was carried out, through the technique of interviewing eleven administrative servants, for which a semi-structured guide of questions was used as an instrument, which allowed responding to the stated objective. With the results of the interviews carried out, it was obtained that the virtual activities and the internal communication present favorable opinions of perception. The improvement in the communicational interaction between the teams and offices by applying virtual activities, the increase in the speed of sending communications and responding to requests, and other results obtained on the management of internal communication in the organization allow us to respond to the stated objective.

### **Keywords**

Perception; internal digital communication; virtual activities; government institution.

# N°974\_La Percepción De La Comunicación Interna Y Las Actividades Virtuales Aplicadas En Una Institución Gubernamental

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.ulasamericas.edu.pe">repositorio.ulasamericas.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://www.repositorio.ufpa.br">www.repositorio.ufpa.br</a> Fuente de Internet	<1%

Excluir citas	Apagado	Exclude assignment template	Apagado
Excluir bibliografía	Activo	Excluir coincidencias	< 20 words

## **Introducción**

Con la aparición a finales del 2020 del virus SARS-CoV-2 en la zona asiática, su expansión hacia todos los continentes y posterior pandemia generada por el alto nivel de contagio (Rothe, 2020), la población se vio en la necesidad de aislarse socialmente como medida de salubridad lo que generó un cambio drástico en las actividades diarias (Agence France-Presse, 2020).

Ante esta situación las organizaciones a nivel mundial iniciaron una migración al trabajo remoto (Eurasia Review, 2020). Kim y Hollensbe (2017) mencionan que el trabajo desde el hogar ha conllevado a los empleados transformar sus hogares en un espacio laboral. Con esta situación, actividades, acciones, capacitaciones y reuniones sufrieron un cambio en su modalidad de ejecución; migrando al entorno virtual mediante el uso de herramientas tecnológicas (Chuco et al., 2021).

Cabe recalcar que antes de la pandemia el trabajo desde el hogar se consideraba una opción lejana donde incluso era voluntario para los trabajadores (Bloom et al., 2015).

En Latinoamérica los países aplicaron diversas medidas de restricciones en torno a sus características sociales, económicas y geográficas (Zhao, 2020). El trabajo remoto impactó con mayor alcance el sector público, educativo y los servicios de salud (Bridi et al., 2020) trayendo consigo un conjunto de ventajas y desventajas.

En Brasil, por ejemplo, un 46% de empresas aplicaron el trabajo remoto de los cuales un 67% reportaron dificultades en las operaciones, actividades virtuales y comunicaciones entre sus trabajadores; sin embargo, un 50% logró superar dichas dificultades con el pasar de los meses (Mello, 2020).

En México, a pesar de que contaban con legislación de trabajo remoto (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2019), se presentaron dificultades a causa de que un 56.6% mantenían un trabajo informal, y los que mantenían trabajo formal presentaban dificultad en el uso de la tecnología y las actividades virtuales (Rodríguez, 2020).

Por su parte, Chile promulgó el 24 de marzo del 2020 la Ley de trabajo a distancia permitiendo a las empresas modificar los contratos presenciales a virtuales con previo acuerdo de los trabajadores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

En el caso del Perú, la necesidad del trabajo y estudio desde el hogar generó que el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación se incrementó de un 94.3% del 2020 a un 95.3% en el 2021 en la población peruana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022).

Asimismo, durante el tiempo de restricciones sociales más de 200, 000 personas iniciaron labores de forma remota a diferencia de años anteriores donde solo se registraba 2,000 personas según reporte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Andina, 2020) Cabe recalcar que el trabajo remoto en el Perú se aplicó de forma obligatoria

mediante Decreto Supremo N°008-2020-SA, con fecha 11 de marzo del 2020, que declara estado de emergencia y por ende el aislamiento social en todas las modalidades.

La aplicación del trabajo remoto y con ello de la virtualización de procesos en las instituciones del sector público peruano generó un cambio repentino y de adaptación por parte de los trabajadores (Tapia, 2020). Tapia (2020) nos menciona que los elementos tradicionales de comunicación como boletines, revistas físicas, capacitaciones internas y externas que se venían aplicando antes del aislamiento social, han tenido que adaptarse de forma rápida a un entorno virtual para el cumplimiento de objetivos y continuidad de labores por parte de los trabajadores.

Para el caso del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015) define la comunicación interna como un procedimiento donde se transmiten uno o varios mensajes dirigidos a los trabajadores con la finalidad de mejorar la cultura de comunicación basándose en herramientas físicas como boletines, murales y avisos impresos.

Para el año 2018, el Ministerio de Economía y Finanzas se alinea al proceso de Modernización de la Gestión Pública fomentada por el estado peruano.

En marzo del 2020 se declara la pandemia en el Perú. Ante dicha situación el Ministerio de Economía y Finanzas modificó y aceleró la publicación, para un contexto virtual y de trabajo remoto, el Manual de Procedimientos del Macroproceso E02 Gestión de la Comunicación e Imagen Institucional, siendo publicado en noviembre del mismo año (MEF, 2020). En dicho documento se señalan los procedimientos en la gestión de campañas de comunicación interna y en el monitoreo de eventos internos; además, genera un flujo más claro de la comunicación interna en el ámbito digital.

Bajo estos últimos lineamientos se empiezan a generar una variedad de actividades virtuales, reuniones de trabajos virtuales, sesiones, talleres, capacitaciones y webinars para los trabajadores los cuales fueron partes de las acciones realizadas posteriormente en el marco de una estrategia de comunicación interna tal como lo señala el Plan de Comunicación Interna del sistema administrativo de Gestión de los Recursos Humanos (MEF, 2022).

Los resultados de los estudios mostrados en las empresas ubicadas en Brasil, México y Chile nos llevan a cuestionar si las acciones realizadas por las empresas y entidades públicas en el Perú, en específico el Ministerio de Economía y Finanzas, se inclinan a percepciones tanto favorables y desventajosas por parte de los empleados en relación con la comunicación interna y la aplicación de actividades virtuales en un contexto de trabajo remoto.

Tomando en cuenta los puntos mencionados, existen diversos estudios conceptuales sobre la comunicación interna y las actividades virtuales.

En lo que corresponde a la comunicación interna, se han encontrado diversos estudios los cuales conllevan a dos líneas de investigación. La primera línea se centra en la comunicación interna como un valor estratégico para las organizaciones (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, 2019) reafirmación de la



identidad (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011) y un adecuado clima organizacional (Charry, 2018) que se adapta a las necesidades del negocio (Ruck & Welch, 2012).

En una segunda línea de investigación encontramos el concepto de comunicación interna en el ámbito digital o también denominada comunicación interna 2.0. desarrollada por diversos autores (Formanchuk, 2010; Suárez-Sucre, 2016; Calleja et al., 2015; Paladines et al., 2019). Tal como menciona Springston (2001) y lo refuerza Formanchuk (2010), los canales en donde se desarrolla comunicación interna 2.0 son en mayor parte digitales generando ciertas ventajas, pero también desventajas para los trabajadores. Xifra (2020) refuerza el concepto de comunicación interna digital argumentando que debe ser eficaz si contiene elementos como la seguridad digital, la confianza y la transparencia de datos. La comunicación interna digital se desarrolla con la conectividad de un equipo electrónico el cual actúa como un elemento o herramienta para la colaboración virtual (Zhang et al., 2018). Cabe recalcar que autores como Martínez (2003), Salinas (2004), Rodríguez (2007), Cabero et al. (2010), han desarrollado el concepto de trabajo colaborativo y remoto partiendo del concepto de comunicación basado en elementos digitales. Sin embargo, dichos estudios también exponen ventajas y desventajas de la aplicación de las actividades virtuales en relación con la comunicación digital.

En lo que corresponde a las actividades virtuales, debemos previamente comprender que nacen a partir de los conceptos de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) (Adell et al., 2004) y se fortalecen y amplían dentro de los conceptos del trabajo remoto y educación virtual (Gisbert & Johnson, 2015). Por este motivo son limitadas las líneas de investigación en lo que corresponde a las actividades virtuales, ya que se encuentran asociadas e incluidas en los conceptos de trabajo remoto (Chaves, 2017) y entorno educativo. Sin embargo, se han encontrado dos líneas de investigación basadas en lo anteriormente expuesto.

Como una primera línea de investigación encontramos a los autores Dillenbourg (2000); García et al. (2007) y Silva (2011) quienes asocian las actividades virtuales en los conceptos de las TIC con el término de Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) enfocándose en los ámbitos del aprendizaje y enseñanza.

Como segunda línea de investigación encontramos autores que amplían el concepto de actividades virtuales en ámbitos laborales (Silva, 2011; Silva & Romero, 2014; Gisbert & Johnson, 2015), es decir, a entornos empresariales y de organizaciones. Los autores Álvarez (2018); Chaves (2017) interiorizan el concepto de actividades virtuales dentro del concepto de trabajo remoto, mientras que Delgado de la Matta (2020) resalta la importancia de las actividades virtuales ante un contexto de pre y post pandemia que involucran reuniones de trabajo virtuales, interacción en capacitaciones, talleres digitales, webinars y videoconferencias.

Con los conceptos presentados encontramos cierta similitud entre comunicación interna, y actividades virtuales aplicadas en el trabajo remoto en lo que corresponde al uso de tecnologías y herramientas virtuales. Diversos autores (Moreno, 2012; Delgado de la Matta, 2020; Álvarez, 2018; Chaves, 2017) analizan el trabajo remoto desde la

perspectiva de la tecnología y las actividades virtuales. Particularizando un aspecto están los autores Cardozo y Bulcourf (2020) que nos mencionan las ventajas y desventajas de aplicar actividades virtuales, en el contexto del trabajo remoto, para el trabajador dentro de las cuales destaca elementos emocionales, sociales, comunicativos y de salud.

Para el presente estudio se pretende seguir la segunda línea de investigación de la comunicación interna, denominada comunicación interna digital ya estudia el entorno comunicacional reforzado con las tecnologías y herramientas virtuales; y las actividades virtuales, con su segunda línea de investigación la cual es ampliamente asociada al entorno del trabajo remoto, donde se aplican las sesiones de trabajo virtual, talleres y capacitaciones digitales, conferencias y webinars, los cuales también son aplicados como medios de comunicación interna.

De esta manera se busca responder a la pregunta ¿Cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas sobre el uso de actividades virtuales y la comunicación interna?

## **Estado Del Arte**

El presente trabajo de investigación desarrolla dos temas. En primer lugar, se analiza el concepto de comunicación interna, las diversas definiciones y posturas que los autores plantean en base a la comunicación interna digital y la percepción. Como segundo tema se desarrolla el concepto de actividades virtuales teniendo como punto de partida el trabajo remoto y el entorno empresarial y organizacional.

### ***Comunicación Interna***

En los últimos años diversos autores han desarrollado estudios en la comunicación interna y su impacto en los trabajadores.

Ongallo (2007) menciona que la comunicación interna (CI) puede usar múltiples medios para enviar mensajes, transmitir avisos o incluso cursar reuniones, capacitaciones y talleres; sin embargo, resalta que las dificultades aparecen en la forma de cómo las organizaciones las usan. Esta misma afirmación es reforzada por Álvarez-Nobell y Lesta (2011) quienes consideran que la comunicación interna (CI) por el momento no aporta elementos de convicción para el análisis en una organización. Miquel-Segarra y Aced-Toledano (2019) hacen mención que, si bien la comunicación interna en las organizaciones viene tomando mayor relevancia, sigue estando en un aspecto secundario en torno a otros elementos de una organización.

Springston (2001) profundiza los términos e introduce la terminología de comunicación digital o comunicación 2.0 la cual según expone es el uso en 360 grados de la tecnología

en una organización, pero para ello se requiere también aplicar la cultura 2.0 que destaque al trabajador como un sujeto con personalidad propia siendo reforzado por los escritos y análisis de Formanchuck (2010). Por su parte Xifra (2011) destaca cinco ejes para una CI exitosa de las cuales se resalta el emplear nuevas tecnologías que faciliten el intercambio de mensajes en la CI y que no generen interferencia con la motivación o sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

En la actualidad, con las nuevas tecnologías digitales, se está logrando evolucionar a un modelo de comunicación digital que viene fortaleciendo la comunicación interna (Sisko et al., 2014).

El intercambio por computadora y el uso de los recursos electrónicos permiten fomentar la relación y participación de los trabajadores generando consigo buenas prácticas (Beirne & Cromack, 2009). Kaplan y Haenlein (2010) clasifican los medios o herramientas digitales en seis tipos: Proyectos colaborativos, donde se involucran las actividades virtuales asociadas a plataformas de videollamadas y videoconferencias; blogs; comunidades donde se desarrollan contenidos informáticos; espacios virtuales de redes sociales; juegos basados en la virtualidad; y espacios virtuales de sociabilidad.

En esta misma línea, Mosbeh y Soliman (2008); y Neill y Richard (2012) y mencionan la intranet como un medio que le permite al trabajador realizar sus labores y tener amplia comunicación con la empresa y los demás trabajadores, además que también hay una presión constante de las empresas por iniciar un proceso de digitalización de documentación, es decir, pasar todo a lo digital (Alshawabkeh et al., 2018).

DeFilippis et al. (2020) desarrolla una investigación de la comunicación interna digital desde la perspectiva de las reuniones virtuales y del uso de correo electrónico encontrando que los trabajadores han incrementado su comunicación digital ante la necesidad de reemplazar el cara a cara del trabajo presencial. Asimismo, con su investigación nos brinda datos positivos de la comunicación interna la cual se da en tiempo real y donde los trabajadores tienen mayor interacción con otras oficinas y otros trabajadores de la empresa, sin embargo, también nos da datos negativos con respecto a un trabajo excesivo que conlleva a superar y perjudicar el horario laboral diario (DeFilippis et al., 2020).

Por su parte, Deloitte (2012) afirma que la digitalización en la comunicación interna trae mayor colaboración, conectividad, movilidad y una mayor frecuencia comunicacional entre empleados. Sobre lo antes mencionado diversos estudios (Cho et al., 2017; Madsen, 2018; Verčič & Vokić, 2017) indican que la comunicación digital está generando una descentralización de la comunicación dentro de las empresas ya que los trabajadores cambian sus hábitos y obtienen información en cualquier momento sin límites de espacio o tiempo.

Finalmente se destaca estudios teóricos (Ruck & Welch, 2012; Verheyden & Cardon, 2018) en los cuales afirman que, si la comunicación interna se centra en los trabajadores y los canales de comunicación digital actuales como redes sociales, plataformas de videoconferencias o colaborativas, intranet y correos, etc; generarán una gran mejora en la comunicación de los empleados y empresa.

**Percepción En La Comunicación Interna.** La percepción es un elemento muy importante en la organización ya que cada trabajador, en base a sus experiencias, va formando un concepto mental sobre la misma organización deduciendo sus fortalezas y debilidades. Son diversos factores que influyen en la construcción de la percepción dentro de una organización tal como la motivación que puedan adquirir los trabajadores (Opitz y Hinner, 2003), la satisfacción al realizar sus labores y su productividad en sus funciones (Bustamante, 2013; Holá, 2013), y otros factores como su identificación con la empresa y los resultados de esta en el ámbito económico y de mercado (Nikolic et al., 2012).

En las organizaciones la comunicación interna influye significativamente en la generación de la percepción ya que mediante la creación de estrategias de comunicación para difundir la información los trabajadores van formando conceptos positivos e incluso negativos para la organización (Ruck & Welch, 2012). En este punto es importante entender que la información es un elemento clave tal como lo indica Gómez (2007) quien afirma que los trabajadores tienen mayor productividad si son constantemente informados y participan de los cambios de una organización o empresa. Pero no solo basta ser informados, también requieren ser escuchados

Tessi (2012) menciona que si las empresas u organizaciones no incluyen en sus estrategias de comunicación interna espacios de retroalimentación y escucha activa se iniciará un ciclo de productividad baja, deficiente clima comunicacional y con ello un concepto mental de percepción negativa. Por lo cual es importante que las organizaciones tengan una planificación adecuada de la comunicación interna.

### ***Actividades Virtuales En La Comunicación Interna***

El uso constante de las nuevas tecnologías, en específico las tecnologías de la información y comunicación (TIC) permiten generar innovaciones y mejorar propuestas tecnológicas en el ámbito laboral y educativo (Gisbert & Johnson, 2015). El avance en el dominio de las tecnologías y la facilidad de obtención de datos como la rápida circulación en la red generan un nuevo paradigma comunicacional que se basa en la interactividad virtual al aplicar el uso de medios tecnológicos en tiempo real y con alta capacidad de ser personalizados en un ambiente laboral (Oblinger & Oblinger, 2005).

Barberá y Badia (2004) indican que las actividades que se realizan en entornos virtuales se denominan e-actividades. Esta definición, que está más ligada a entornos educativos, es reforzada por Salmon (2004); y Cabero y Román (2006) quienes añaden la facilidad en desarrollar el proceso de comunicación incluso en entornos laborales. Dentro de las actividades virtuales se destacan los talleres, capacitaciones, videoconferencias, blogs, foros y demás herramientas que permiten una interacción colaborativa (Silva, 2011; Silva & Romero, 2014) entre los trabajadores de empresas, organizaciones y centros de enseñanza.

Las actividades mencionadas tienen similitudes en el desarrollo de nuevas habilidades de comunicación interna que deben de desarrollar los grupos de trabajo en una organización con elementos y herramientas digitales (Cobo y Moravec, 2011), en especial en un contexto de trabajo remoto (Delgado de la Matta, 2020). En el entorno empresarial y de

negocios las actividades virtuales apoyan en la flexibilidad de la estructura organizacional y favorecen la relación con socios, clientes y proveedores entre otras ventajas que son mencionadas por Schereyer (2000); y Bocanegra y Vásquez (2010). En un estudio realizado en los Estados Unidos de América los empleados indicaron que preferían mantenerse en el trabajo remoto usando las actividades virtuales ya que permite mayor flexibilidad de actividades y mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Colley & Williamson, 2020; Slack, 2020; Singer-Velush et al., 2020; Bellmann y Hübler, 2021).

En lo que respecta al desempeño de los empleados desde el trabajo remoto encontramos una extensa investigación en donde se formula que las ventajas son superiores a las deficiencias (Allen et al., 2015; Bailey & Kurland, 2002; De Menezes & Kelliher, 2011; Gajendran & Harrison, 2007; Martínez et al., 2007).

Las actividades virtuales han tomado mayor relevancia en el contexto del trabajo remoto (Oblinger & Oblinger, 2005) en específico en el periodo de pandemia. Diversos autores como Dillenbourg (2000); García et al. (2007) y Silva (2011) mencionan las características que debe de tener las actividades virtuales dentro de las cuales destacan el aspecto sincrónico, integración de herramienta interactivas, y un espacio formativo.

Es importante recalcar que los conceptos asociados a las actividades virtuales guardan relación e incluso son partes de los conceptos asociados al trabajo remoto. Por este motivo se toma como punto de partida las actividades virtuales y la comunicación interna digital en un entorno de trabajo remoto aplicado en el periodo de pandemia.

Para el presente estudio se desarrollarán las categorías de comunicación interna digital y las actividades virtuales, en el trabajo remoto por la pandemia, que permitirán desarrollar un mejor resultado en la búsqueda de la respuesta a la pregunta de investigación.

## **Metodología**

Para la presente investigación, se ha utilizado el paradigma interpretativo (Creswell, 2014), porque se busca analizar e interpretar la percepción que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, sobre el uso de actividades virtuales y la comunicación interna en un entorno de trabajo remoto.

El enfoque que se tomó para la investigación es cualitativo, ya que se enfoca en las perspectivas y el conocimiento de la realidad que puedan tener los entrevistados (Lerma, 2013). El diseño establecido para la presente investigación se centra en el estudio de caso, por ser un estudio de una situación particular que se está dando en el contexto del trabajo remoto y el uso de elementos tecnológicos en una entidad o empresa (Simons, 2019).

La técnica de recolección de datos a aplicar en la presente investigación ha sido entrevistas, las cuales tienen como característica preguntas libres que permitan al entrevistado expresar sus ideas y pensamientos de forma libre. Tal como lo indica Bernal, (2010) las entrevistas cualitativas por su naturaleza de apertura y flexibilidad permiten que el entrevistador introduzca preguntas adicionales y con ello el entrevistado tenga mayor libertad en las afirmaciones que realice. Asimismo, las entrevistas permiten

profundizar en problemas de investigación que tengan como eje la percepción ante un tema en particular.

Se ha empleado como instrumento una guía de preguntas las cuales se elaboraron teniendo como base las siguientes categorías de investigación: comunicación interna y actividades virtuales en el trabajo remoto; posteriormente se validaron con expertos en el tema de investigación obteniendo comentarios de corrección que conllevaron a 26 preguntas aprobadas. (Anexo 1).

Para la presente investigación se reclutaron once informantes que laboran en el Ministerio de Economía y Finanzas, los cuales fueron escogidos según las siguientes técnicas de reclutamiento: Para el primer entrevistado se aplicó la técnica por conveniencia bajo el criterio de una identificación directa basado en sus participaciones constantes y seguidas en actividades virtuales, para los siguientes entrevistados se aplicó la técnica de bola de nieve la cual consiste en que el sujeto entrevistado da el nombre del próximo a entrevistar y de esta manera se sigue avanzando a la recolección de datos (Atkinson & Flint, 2001), dicho planteamiento se da bajo el criterio de una mayor cercanía y relación entre los entrevistados.

Las características de los entrevistados son las siguientes:

**Tabla 1**

*Características de los entrevistados para la presente investigación*

<b>Informante</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Cargo</b>
Informante 1	Femenino	39	Analista de capacitación y certificación
Informante 2	Femenino	42	Analista de capacitación y certificación
Informante 3	Masculino	38	Especialista en sistemas de información contable
Informante 4	Masculino	43	Analista de capacitación y certificación
Informante 5	Femenino	34	Analista en Estrategia de Comunicación Presupuestal
Informante 6	Femenino	30	Asistente en capacitación e inversión pública
Informante 7	Femenino	45	Especialista en Invierte.pe
Informante 8	Masculino	39	Especialista en normas contables

Informante 9	Masculino	38	Analista gestor de procesos de política macroeconómica
Informante 10	Femenino	54	Especialista senior en comunicación institucional
Informante 11	Masculino	35	Especialista en tributación subnacional

Los entrevistados para la investigación han sido once los cuales pertenecen a diferentes áreas de la empresa de estudio. Cabe señalar, además, que el presente estudio se ha desarrollado en el contexto de las restricciones sociales por la pandemia de la COVID-19 por lo cual el medio para la realización de las entrevistas fue a través de la plataforma Microsoft Teams, con una extensión promedio de cincuenta minutos. Asimismo, las entrevistas fueron grabadas bajo la autorización del participante.

Los resultados de las entrevistas fueron llevados a una matriz para su respectivo análisis. El análisis realizado se dio mediante las categorías previamente establecidas al inicio de la investigación siendo la categoría de comunicación interna y actividades virtuales en el trabajo remoto. Las declaraciones dadas por los entrevistados se clasificaron en factores similares que permitieron encontrar similitudes para una mejor comprensión de la información. (Anexo 1).

Finalmente, se informa que para la investigación no se presentaron dificultades de mayor relevancia, siendo el factor de tiempo por parte de los informantes, lo que originó reprogramaciones en las entrevistas sin mayores cambios en la investigación ni recopilación de datos.

### ***Consideraciones Éticas***

El estudio de investigación que se ha realizado se alinea y rige bajo las consideraciones éticas planteadas por el Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC (UPC, 2017), dentro de las cuales rechaza cualquier forma de plagio, imitación o copia. Asimismo, con respecto a la data y resultados a obtener en las entrevistas, se les ha solicitado a los participantes su consentimiento informado y expreso sobre las entrevistas que se les realizó (Anexo 1).

### **Resultados y Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar las percepciones que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre el uso de actividades virtuales y la comunicación interna. En dicho sentido, se analizó los resultados obtenidos mediante los temas planteados al inicio de la investigación para dar respuesta a las interrogantes propuestas.

Para un mejor análisis se ha previsto iniciar con la puntualización de los resultados por comunicación interna y actividades virtuales para después unificar y encontrar elementos de similitud y/o coincidencias.

## *Comunicación Interna*

En lo que respecta a la comunicación interna los entrevistados indicaron como factor determinante el medio que se usó para el envío de comunicados y avisos siendo el de mayor uso e importancia la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp y el correo electrónico institucional. Como lo señala el Informante 1 “Se han dado a través de reuniones virtuales, a través de celular, a través de WhatsApp o por correo electrónicos es que muy pocas veces hemos estado asistiendo de manera presencial a la oficina.”

Los entrevistados afirmaron que como elemento beneficioso del uso de dichas plataformas se ha logrado una comunicación entre compañeros y oficinas más ágil y rápida permitiendo una interacción en tiempo real y además reducir los tiempos de trabajo o respuesta a sucesos y actividades que anteriormente tenían un tiempo de respuesta más extenso.

Asimismo, los entrevistados resaltaron una mayor interacción entre el ministerio y los servidores mediante los mensajes y correos de saludos por cumpleaños, felicitaciones por el nacimiento de hijos de servidores, lo que permitió construir una relación de interés de la vida familiar y personal por parte del ministerio. El informante 6 indica lo siguiente:

Es un tema de empatía con el colaborador de ver que necesitan y ayudarles. Incluso felicitan a las mamás cuando tienen un bebé. Entonces este es un tema que va más allá del trabajo es un tema de generar lazos de confianza.

Otro elemento por resaltar dentro de los beneficios son las actividades comunicacionales realizadas mediante los medios virtuales sobre la salud y bienestar del servidor. Actividades virtuales denominadas “Dialogando con el Doctor”, “Acompañamiento psicológico” y actividades para el día del niño, día de la mujer entre otros días, han permitido una mayor asociación e identificación de los servidores con el ministerio. Dichas actividades se aplicaron haciendo uso de las actividades virtuales tales como sesiones virtuales de trabajo, capacitaciones y talleres virtuales donde participaron los trabajadores desde sus hogares sin necesidad de movilizarse.

Sin embargo, es importante también destacar los factores de desventaja indicados por los entrevistados. Los entrevistados afirmaron tener un exceso de correos electrónicos, siendo así que ante la pregunta de que, si leen todos los correos electrónicos enviados durante el día, los entrevistados indicaron que no, ya que priorizan la lectura de los correos asociados a sus funciones, oficinas o direcciones. Dicha priorización se debe a factores de tiempo, agilidad en actividades diarias, y evitar el retraso de documentación.

Ante este primer factor de desventaja se suma el factor de exceso de comunicación. Si bien se puede observar, en un primer momento los entrevistados afirmaron un mejor sistema y flujo de comunicación gracias a las actividades virtuales y sus herramientas, posteriormente indicaron la existencia de una saturación comunicacional. Dicha saturación se evidencia en la repetición de comunicados, talleres y charlas los cuales



repiten temas ya tratados generando aburrimiento y desinterés en los servidores (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020). El informante 3 señala lo siguiente:

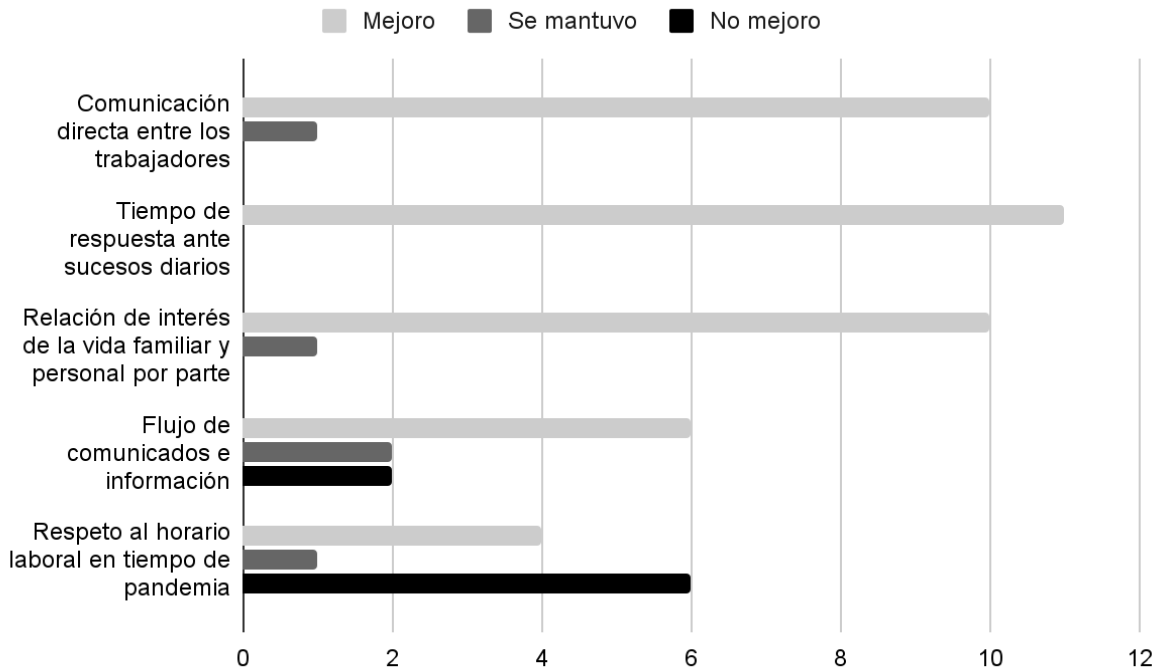
Hay algunas charlas que ya no eran necesarias, nunca asistí a una charla de psicología, el tema de COVID si entre una vez, pero cuando entre me estresa más por todas las enfermedades que escuche la verdad que uno de los métodos que yo utilice para bajar un poco la preocupación era no pensar tanto en la enfermedad.

Es importante destacar un factor negativo mencionado por los entrevistados, el cual va en relación con el horario laboral. Los entrevistados indicaron que existe la idea de que, el servidor al estar en casa realizando trabajo remoto, debe de estar disponible en cualquier momento del día, por lo cual se programan reuniones, coordinaciones y talleres fuera del horario laboral que se estableció en el trabajo presencial. Dicha situación genera molestia en los servidores conllevando a un estado anímico de desinterés y poca productividad laboral en las horas extras de trabajo. Finalmente, cabe recalcar que ante la pregunta propuesta sobre si los trabajadores desearían volver a actividades presenciales, los entrevistados indicaron que preferían la comunicación y actividades mediante plataformas virtuales reforzando lo que formula Xifra (2011) al argumentar que la comunicación interna se refuerza mediante elementos tecnológicos.

Al consolidar las ideas, opiniones y respuestas de los entrevistados se observa cierta relación de términos los cuales a su vez son calificadas por los mismos entrevistados. Es por ello que se ha previsto desarrollar un gráfico consolidando las ideas de mayor importancia y de mayor repetición en los entrevistados agregando su calificación o apreciación siguiendo los lineamientos de Álvarez-Gayou (2003) quien formula que los gráficos y tablas también pueden ser aplicados en investigaciones cualitativas mediante la identificación de palabras claves luego de un procedimiento de análisis.

### **Figura 1**

*Percepción de los entrevistados sobre los temas planteados en torno a la comunicación interna.*



Como se observa en la figura 1, la percepción de los entrevistados varía dependiendo del tema que se les consulta. Es así como la percepción es favorable cuando se consulta sobre la mejora de la comunicación entre trabajadores durante el tiempo de trabajo remoto, mientras que dicha percepción se revierte cuando se consulta sobre el respeto al horario laboral y la comunicación fuera del horario de trabajo. Dicha situación nos permite comprender que la percepción a nivel global de comunicación interna varía dependiendo de las estrategias de gestión que viene aplicando la organización.

### ***Actividades Virtuales***

Sobre las actividades virtuales realizadas durante el trabajo remoto los entrevistados indicaron un primer factor beneficioso relacionado a la apertura comunicacional entre oficinas y públicos gracias a la aplicación y uso de las herramientas y actividades virtuales. Como lo señala el informante 7 “Puedes estar en cualquier parte del país, pero seguir realizando tus labores y funciones en cualquier parte del país”. Y el informante 9 “Puedo escuchar de un celular o de mi laptop sin necesidad de espacio”.

Los entrevistados indicaron que gracias a las nuevas tecnologías y las actividades propuestas en el ámbito comunicacional han podido llegar a públicos externos que anteriormente no eran cubiertos, asimismo sus actividades diarias se han agilizado e inclusive han podido automatizar acciones que antes eran totalmente manuales reforzando la idea propuesta por Bellmann y Hübler (2021).

En lo que respecta a las capacitaciones, talleres o charlas, los entrevistados afirmaron lograr superar la barrera de la capacidad o aforo, la cual era limitada si es que se realizaba en un ambiente físico, asimismo la participación se incrementó permitiendo una mayor interacción con el público o asistentes quienes se les facilita la participación e intervención. Como lo señala el informante 4 “Ha permitido la posibilidad de permitir a

muchas personas asistir a ello, estoy seguro de que ha sido en beneficio de todos aplicar la virtualidad dentro de las capacitaciones.”

Dichos beneficios refuerzan el planteamiento dado por Nagel (2020) y Aquije (2018). Asimismo, se recogió la información de que los entrevistados prefieren aplicar las actividades virtuales durante el trabajo remoto por factores familiares, ahorro económico, y reducción del tiempo de desplazamiento. Esto último refuerza lo indicado por Allen et al. (2015) quienes asumen que el trabajo remoto permite a los trabajadores incrementar el número de actividades a realizar durante el día y con ello mejorar la productividad y el estado emocional.

El aspecto personal también ha sido un elemento importante para destacar siendo el alimento un factor clave al preferir el trabajo remoto. Con esta última idea aparece un concepto diferente en relación con los estudios anteriormente realizados. Podríamos indicar como hallazgo el valor de una buena alimentación ya que diversos entrevistados indicaron que con el trabajo remoto su alimentación es más balanceada, con alimentos preparados a la hora adecuada, lo que no sucedía en el periodo de trabajo presencial donde la mayoría de entrevistados adquieren sus alimentos en restaurantes o ingerían alimentos preparados a primera hora del día.

Sin embargo, también es importante indicar algunas observaciones dadas por los entrevistados, quienes indicaron algunas desventajas permanentes al momento de hacer uso de actividades virtuales.

Como primer factor desventajoso, afirmaron tener deficiencias en conectividad en el desarrollo de las actividades virtuales como reuniones, capacitaciones y charlas. Los entrevistados indicaron que, producto de la amplitud de público en las reuniones o charlas, su zona geográfica y la ineficiencia y saturación de las redes de internet domiciliarias, han presentado dificultad para conectarse a determinadas actividades virtuales, sean reuniones, charlas, talleres o capacitaciones, lo que ha generado estrés emocional, retrasos en actividades diarias y con ello reprogramaciones. Dicha situación se asemeja a la comentada por Mello (2020) en su investigación realizada en Brasil donde los trabajadores presentaron dificultades de adaptación y conectividad.

A dicho factor desventajoso se suma la poca capacidad tecnológica en algunos servidores públicos. Algunos entrevistados resaltaron como elemento de dificultad la edad, afirmando que en el grupo de trabajadores de edad avanzada las actividades virtuales han tenido cierto rechazo e incluso han solicitado volver a las oficinas a pesar de las restricciones sociales. El informante 07 señala lo siguiente: “Hubo un grupo de personas mayores que no cumplía sus labores porque no se adaptó a las actividades virtuales. El 60% no cumplía sus actividades”.

Los testimonios recolectados en las entrevistas sobre las actividades virtuales nos permiten comprender las diversas posturas y percepciones que tienen los servidores. Es

importante destacar que los entrevistados afirmaron el factor de interacción física, es decir, a pesar de que ven muy ventajoso el uso de actividades virtuales, aducen extrañar las interacciones cara a cara con los demás siendo este elemento un hallazgo interesante de analizar, ya que, en cierto nivel, contradice las afirmaciones de los entrevistados de mantenerse de forma remota.

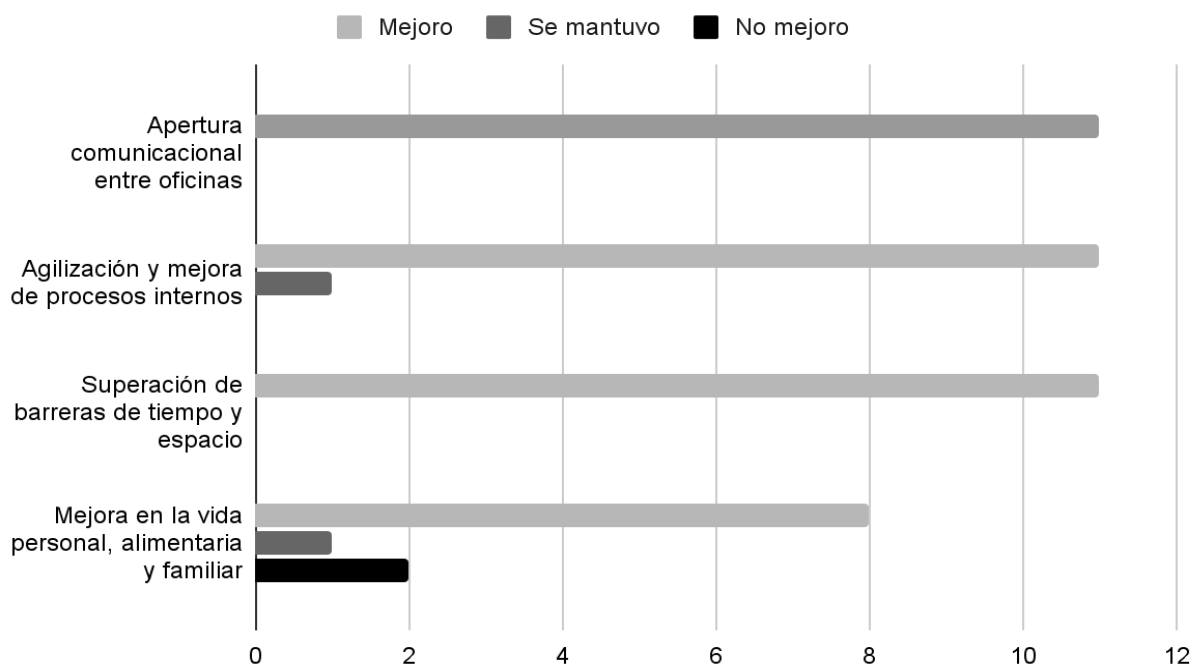
Asimismo, los testimonios recolectados en las entrevistas refuerzan en cierto punto lo planteado por Belzunegui & Erro (2020) quien menciona una interferencia con la vida familiar y con ello un estrés laboral constante por la superación del horario laboral establecido en la modalidad presencial.

Bajo un primer análisis se podría indicar que los resultados obtenidos contradicen lo afirmado por Crandall y Gao (2005), y Felstead y Henseke (2017) quienes formulan un aislamiento social y profesional, sin embargo los entrevistados en la presente investigación afirmaron que en un primer momento sintieron cierto estrés producto de la adaptación y el cambio tecnológico, el cual previamente no estaban acostumbrados, sin embargo, argumentaron que esta situación se logró superar con una constante comunicación entre oficinas, apoyo tecnológico y capacitaciones.

Se ha desarrollado el siguiente gráfico consolidando las ideas de mayor importancia y de mayor repetición en los entrevistados agregando su calificación o apreciación dadas en las entrevistas.

## **Figura 2**

*Percepción de los entrevistados sobre los temas planteados en torno a las actividades virtuales*



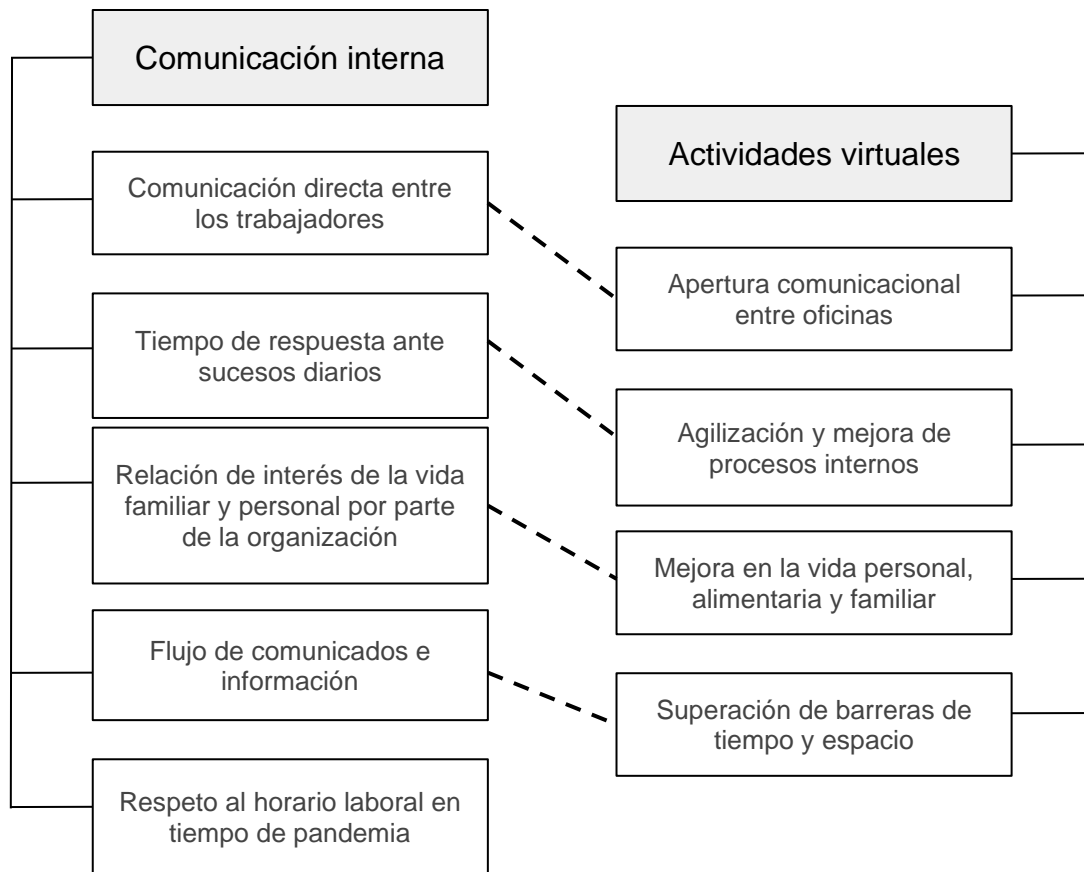
La figura 2 nos muestra temas de mayor relevancia que se obtuvieron con las entrevistas realizadas. Dichos temas permiten comprender la percepción que tienen los entrevistados en relación con las actividades virtuales. La apertura comunicacional entre oficinas producto de las actividades virtuales prevalece con una percepción favorable mientras que la mejora en la vida personal, alimentaria y familiar tiende a variar entre las opiniones de los entrevistados.

Si bien, los resultados se han presentado de forma independiente para una primera comprensión, se visualiza que tanto los resultados enfocados en la comunicación interna y los resultados enfocados en las actividades virtuales guardan similitudes.

En los dos conceptos planteados, comunicación interna y actividades virtuales, se observa dos términos similares, comunicación directa en los trabajadores para el primero, y apertura comunicacional entre oficinas para el segundo. Asimismo, ambos términos tienen como resultado una percepción favorable por parte de los entrevistados. En una menor medida, pero de igual importancia, encontramos que los otros términos aplicados en cada concepto también cuentan con cierta similitud tal como se observa en la siguiente figura.

### Figura 3

*Similitudes encontradas entre los resultados de las entrevistas sobre comunicación interna y actividades virtuales.*

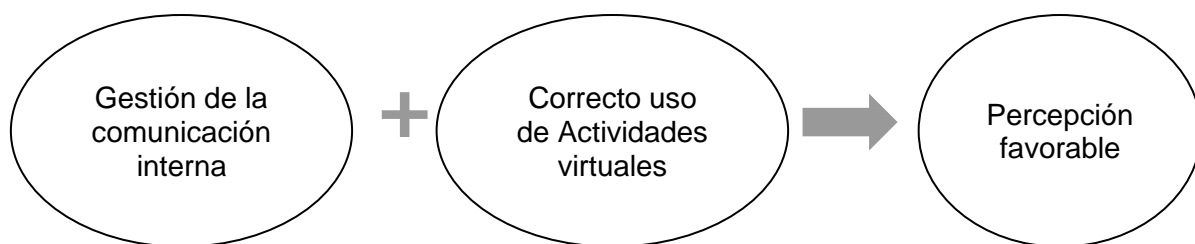


Las similitudes encontradas nos permiten comprender y afirmar que los conceptos planteados al inicio de la investigación, comunicación interna y actividades virtuales guardan similitudes en las características dadas por los entrevistados. Esto se da mediante la gestión de la comunicación aplicada por el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que refuerza la idea planteada por Delgado de la Matta (2020). Recordemos que Xifra (2011) hace mención de que el éxito de la comunicación interna se centra en una adecuada ejecución de la gestión de la comunicación interna, pero además de la aplicación equilibrada de los elementos digitales y tecnológicos como las actividades virtuales, lo cual si se evidencia en el objetivo de estudio de la presente investigación.

Sobre lo antes expuesto se puede entender observando el siguiente diagrama.

#### **Figura 4**

*Diagrama de la vinculación hallada en los dos conceptos estudiados en la presente investigación.*



En relación con la investigación previamente realizada por DeFilippis et al. (2020) se puede afirmar que la actual investigación realizada en el Ministerio de Economía y Finanzas también apunta a obtener similares resultados en lo que respecta al incremento del uso de actividades virtuales en la comunicación interna de una organización.

Finalmente, la investigación brinda un panorama inicial de vinculación entre los dos conceptos estudiados, permitiendo afirmar que no son conceptos aislados, sino que guardan relación la cual es favorable en una organización.

### **Conclusiones**

La presente investigación plantea responder a la pregunta ¿Cómo perciben los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, el uso de actividades virtuales y la comunicación interna?

Los entrevistados perciben las actividades virtuales como un elemento determinante para la continuidad de una comunicación ágil y rápida, y con ello la continuidad de sus actividades de coordinación, comunicación y aprendizaje entre trabajadores y sus respectivas direcciones. Sobre todo, se resalta una percepción favorable en el uso de las actividades virtuales y el uso de nuevas plataformas de comunicación como es el caso de aplicaciones de mensajería instantánea siendo las más destacadas WhatsApp y plataformas colaborativas como Microsoft Teams, Google Meet y Zoom que han permitido a los servidores dar continuidad a sus funciones y coordinar en tiempo real. Cabe recalcar que, a la par de lo respondido por los entrevistados, el factor edad y capacidad tecnológica es superable si es que la institución identifica a los trabajadores que presenten dichas complicaciones y les brinda mayores alcances o soporte que permita superar las deficiencias tecnológicas tal como lo resalta Dillenbourg (2000); García et al. (2007) y Silva (2011) en sus escritos. Por lo tanto, la percepción indicada por los entrevistados hacia el uso de actividades virtuales se podría considerar como beneficiosa y positiva.

Asimismo, la percepción de los entrevistados hacia la comunicación interna se puede determinar cómo favorable. Las buenas opiniones de los entrevistados permiten comprender que las acciones realizadas en comunicación interna por parte del Ministerio de Economía y Finanzas han sido favorables con lo cual contrasta con lo afirmado por Salmon (2004); y Cabero y Román (2006). Sin embargo, se debe resaltar en algunos entrevistados los comentarios sobre una excesiva cantidad de correos, charlas y talleres, y también a la calidad de estas.

Finalmente, con todo lo expuesto mediante el análisis realizado, se concluye y se da respuesta a la pregunta de investigación, indicando que la percepción de los trabajadores sobre el uso de actividades virtuales y la comunicación interna se considera favorable, recalcando que es necesario mejorar los aspectos desventajosos analizados, con la finalidad de evitar que dicha percepción disminuya o se revierta a una percepción negativa en las actividades virtuales y en la comunicación interna.

Para la continuidad de la percepción favorable es importante reforzar las estrategias y acciones emprendidas en la gestión de la comunicación interna que, tal como se ha analizado y observado en los resultados y discusión, requieren de las actividades virtuales aplicadas de forma equilibrada y sin recargar las funciones de los trabajadores.

Si a esto último sumamos los aspectos de falla de conectividad y sobrecarga de reuniones se puede predecir e indicar que la tendencia de percepción puede revertirse a futuro hacia un aspecto negativo conllevando en daños a la cultura del MEF.

El contexto de pandemia, la aplicación de actividades virtuales y las acciones realizadas por el MEF en torno a la comunicación interna han permitido desarrollar percepciones favorables. Asimismo, los resultados de las percepciones nos permiten visualizar una asociación entre actividades virtuales y su influencia en la comunicación interna. Es así como podemos afirmar que los dos conceptos estudiados, al vincularse, logran resultados favorables para la organización del sector público que se ha estudiado.

Sin embargo, es importante recalcar que existe un vacío informativo relacionado al contexto peruano tanto a nivel sector público y sector privado por lo cual se recomienda realizar mayores estudios que permitan obtener resultados estadísticos y reforzar la respuesta a la interrogante planteada y con ello establecer en mayor rango, la situación a nivel empresarial en todo el Perú iniciando desde el sector público.

Finalmente, se recomienda seguir generando un espacio de investigación en el escenario del sector público, la cual tiende a mantener elementos y acciones más tradicionales que las entidades privadas donde el avance tecnológico es cambiante según las nuevas tendencias comunicacionales.



## Referencias

- Adell, J. Castellet J & Pascual, J. (2004). *Selección de un entorno virtual de enseñanza/aprendizaje de código fuente abierto para la Universitat Jaume I*. Centre d'Educació i Noves Tecnologies (CENT) de la Universitat Jaume I [http://cent.uji.es/doc/eveauji\\_es.pdf](http://cent.uji.es/doc/eveauji_es.pdf)
- Agence France-Presse. (2020, 22 de marzo). Más de 13,000 muertos y mil millones de personas confinadas por el coronavirus. *Gestión*. <https://gestion.pe/mundo/internacional/covid-19-pandemia-cerca-de-1000-millones-de-personas-se-encuentran-confinadas-en-el-mundo-por-el-coronavirus-nndc-noticia/>
- Aquije, C (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 337-351. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_17.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf)
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Association for Psychological Science*, 16, 40–68.
- Alshawabkeh, A., Razmak, J., Qasim, A., Kharbat, F. (2018) Enhancing internal communication in organizations using enterprise social networking. *International Journal of Economics and Business Research*, 15 (1). <https://doi.org/10.1504/IJEER.2018.088522>
- Álvarez-Nobell, Alejandro & Lesta, Laura (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, v.14, n.1, págs.11-30.
- Álvarez, P. (2018). *Teletrabajo en la Experiencia Extranjera. Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, España, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA\\_Teletrabajo\\_2018.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf)
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Editorial Paidós, SAICF. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Andina. (2020). Trabajo remoto: 200,000 personas ya laboran bajo esa modalidad en Perú. <https://andina.pe/agencia/noticia-trabajo-remoto-200000-personas-ya-laboran-bajo-esa-modalidad-peru-803983.aspx>
- Arroyo Lazo, M. (2018). Schwab, Klaus. The Fourth Industrial Revolution. Ginebra: World Economic Forum, 2016, 172 pp. *Economía*, 41(81), 194-197. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/20360>

- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2019). *La comunicación interna. Gran aliada en los nuevos modelos de negocio*. [http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI\\_ADECEC.pdf](http://adecec.com/wp-content/uploads/2019/03/CI_ADECEC.pdf)
- Atkinson, R.; Flint, J. (2001). *Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies*. *Social Research Update*, 33: 1-5.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barberá, E. & Badia, A. (2004) *Educación con aulas virtuales: Orientaciones para la innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje*. Madrid: Machado.
- Beirne, M. & Cromack, C. (2009), Managing creative coalition's: Reflections on the social side of services innovation. *European Management Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 83 - 89
- Bellmann, L. & Hübler, O. (2021), Working from home, job satisfaction and work–life balancerobust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 3, pp. 424-441.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (O. Fernández Palma (ed.); 3ra.). Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J.. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bridi, M. A., Bohler, F. R., Zanoni, A. P., Braunert, M. B., Bernardo, K. A., S., ... Bezerra, G. U. (2020). *O trabalho remoto/home - office no contexto da pandemia COVID-19*. <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/190-o-trabalho-remoto-home-office-no-contexto-da-pandemia-covid-19>
- Bocanegra, G.C., & Vásquez, R. M.A. (2010). El uso de tecnologías como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 11(22), 207-229.
- Bustamante, E. (2013) El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, Nº 1, Vol. 3, pp. 35 - 49.
- Cabero-Almenara, J., Llorente-Cejudo, M.-D.-C., & Puentes-Puente, A. (2010). Online students' satisfaction with blended learning. *Comunicar*, 18(35), 149–157. <https://doi.org/10.3916/c35-2010-03-08>

- Cabero, J. & Román, P. (2006). *E - actividades. Un referente básico para la formación en Internet*. Sevilla: Eduforma.
- Calleja-Reina, M., Paniagua, F., & Victoria, J. (2015). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos, *20 Revista Digital Científicas Complutenses*, 24 (2), 1147-1167. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (2019). Capítulo XII, Trabajo a domicilio <https://teec.org.mx/web/wp-content/uploads/2020/02/Ley-Federal-del-Trabajo-Reforma-publicada-02-07-2019.pdf>
- Cardoso, B. (2018). ¿O que é teletrabalho, quais suas vantagens e as novidades trazidas pela Reforma? *Jusbrasil*. <https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/603033170/o-que-e-teletrabalho-quais-suas-vantagens-e-as-novidades-trazidas-pela-reforma>
- Cardozo, N. D., & Bulcourf, P. A. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, (32)
- Carretón, M., & Ramos, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP.
- Castro-Martínez, Andrea & Díaz-Morilla, Pablo. (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>
- Charry Condor, Héctor Omar (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación, Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1),25-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>
- Chaves, M. N. (2017). Leyes para el futuro del trabajo: ¿estamos preparados? *Factor Trabajo* <https://blogs.iadb.org/trabajo/2017/04/18/leyes-para-el-futuro-del-trabajo-estamos-preparados/>
- Cho, M., Furey, L. D., & Mohr, T. (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80 (1), 52–69. <https://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- Chuco Aguilar, V. J., Álvarez Pejerrey, J. A., Chávez Ramírez, M. G. A., & Cuba Rosales, L. A. F. (2021). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50–55. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>
- Cobo, C. & Moravec, J. W. (2011). *Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación*. Col·lecció Trasmèdia XXI. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

- Colley, L. & Williamson, C.D.S. (2020), *Working during the pandemic: from resistance to revolution?* UNSW Canberra Public Service Research Group and CQUniversity. <http://hdl.voced.edu.au/10707/553763>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19 <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45360>
- Crandall, W. R., & Gao, L. (2005). 'An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues', *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70, 30–37.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage Publications, Inc.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). *Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work* (No. w27612). National Bureau of Economic Research.
- Deloitte. (2012). The digital workplace: Think, share, do Transform your employee experience. <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology/enterprise-technology-and-performance/articles/the-digital-workplace.html>
- Delgado de la Matta, Ángel L. (2020). El Trabajo Remoto en el Perú en tiempos del Covid-19. *Revista Iberoamericana De Derecho Del Trabajo Y De La Seguridad Social*, 2(3), 73-84. <http://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452–474.
- Dillenbourg, P. (2000). Virtual learning environments, Workshop on virtual learning. <http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/dil-papers-2>
- Eurasia Review. (2020). *Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic*. <https://www.eurasiareview.com/04052020-almost90-of-workers-would-be-willing-to-continue-teleworking-after-the-pandemic/>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, Well-being and Work-life Balance. *New Technology, Work and Employment*, 32, 195–212.
- Formanchuck, A. (2010). *Comunicación interna 2.0 un desafío cultural*. Primera edición. Buenos Aires: Edición Formanchuck & Asociados.
- García Aretio, L. (coord.), Ruiz, M. & Domínguez, D. (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Ariel: Barcelona.

- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gisbert, M. & Johnson, L. (2015). Educación y tecnología: nuevos escenarios de aprendizaje desde una visión transformadora. *Universities and Knowledge Society Journal (RUSC)*. 12 (2). págs. 1 - 14. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v12i2.2570>
- Gomez Aguilar, Marisol (2007) *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Universidad de Málaga.
- Holá, J. (2012) Internal communication in the small and medium sized enterprises. *E+M Ekonomika a Management*, Vol.3, pp. 32 - 45.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2022). *Informe Técnico: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-tic-iv-trimestre-2021.pdf>
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59 - 68.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83–106.
- Kim, S. and Hollensbe, E. (2017), Work interrupted: a closer look at work boundary permeability, *Management Research Review*, Vol. 40 No. 12, pp. 1280-1297. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0025>
- Lerma G, Hector D. (2013). Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. *Ecoe Ediciones*. <http://www.redalyc.org/pdf/802/80228344008.pdf>
- López, E. (2012). *En clave de emergencia. Economía, política y poder en el mundo: reconfiguraciones*. Centro de la Cooperación y Universidad Nacional de Quilmes.
- MacRae, I., & Sawatsky, R. (2020). Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento Resultados de la Investigación. <https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf>
- Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications*, 23 (4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0039>
- Martínez, F. (2003). *Redes de comunicación en la enseñanza*. Barcelona: Paidós.

- Martínez Sánchez, A., Pérez, M., De Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36, 42–64.
- Mello, D. (2020). Home office foi adotado pelo 46% das empresas durante a pandemia. *Agencia Brasil*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>
- Miquel-Segarra, S., & Aced-Toledano, C. (2019). Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas. *Profesional De La Información*, 28(5). Recuperado a partir de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/72051>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Directiva N° 003-2015 EF/13.03 Lineamientos para la gestión de la comunicación interna en el Ministerio de Economía y Finanzas*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/261061/233521\\_file20181218-16260-ydvtvc.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/261061/233521_file20181218-16260-ydvtvc.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). *Manual de Procedimientos del Macroproceso E02 Gestión de la Comunicación e Imagen Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas*. <https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/resoluciones-de-secretaria-general/24174-resolucion-de-secretaria-general-n-037-2020-ef-13/file>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022). *Plan de Comunicación Interna del sistema administrativo de Gestión de los Recursos Humanos*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/anexo\\_RD079\\_2022EF4301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/anexo_RD079_2022EF4301.pdf)
- Moreno, Carmen (2012). La construcción del conocimiento: un nuevo enfoque de la educación actual. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (13),251-267. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846102011>
- Mosbeh, R. & Soliman, K. (2008). An exploratory analysis of factors affecting users' adoption of corporate intranet, *Management Research News*, Vol. 31 No. 5, pp. 375 - 385.
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861–875. <https://doi.org/10.1108/ijssp-07-2020-0323>
- Neill, W. D. & Richard, J. E. (2012). Intranet portals: Marketing and managing individuals' acceptance and use, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 147 - 157.

- Nikolic, M., et al. (2012) The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. *Public Relations Review*, Nº 2, Vol. 38, pp. 288 - 293. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.014
- Oblinger, D. G., & J. L. Oblinger, (2005). Educating the Net Generation. *Washington, D.C.: EDUCAUSE* <https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF>
- Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Ongallo, Carlos. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Editorial Dykinson.
- Opitz, Isabel (Ed.) & Hinner, Michael B. (Ed.) (2003). Good internal communication increases productivity, *Freiberger Arbeitspapiere*, No. 2003/07.
- Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (2015). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional De Administración*, 5(2), 41–56. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>
- Paladines-Galarza, F., Velásquez-Benavides, A., & Enríquez-Cruz, M. (2019). Análisis de las plataformas virtuales de comunicación. Caso de estudio: agencias de comunicación en Chile. *Revista Digital Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. <http://ieeexplore.ieee.org.upc.remotexs.xyz/document/8760637>
- Rodríguez Illeras, J.L. (2007). Comunidades virtuales, prácticas y aprendizaje: elementos para una problemática. *Revista Electrónica de la Educación, Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8 (3), 6 - 22. <http://www.redalyc.org/pdf/2010/201017307002.pdf>
- Rodríguez García, O. (2020). Home office en la nueva normalidad: retos y futuro del home office. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3 (3), 94 - 99 <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2834>.
- Rothe, C., Schunk, M., Sothmann, P., Bretzel, G., Froeschl, G., Wallrauch, C., ... Hoelscher, M. (2020). Transmission of 2019-nCoV infection from an asymptomatic contact in Germany. *The New England Journal of Medicine*, (382), 970-971. doi:10.1056/NEJMc200146
- Ruck, Kevin & Welch, Mary (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, v. 38, n. 2, pp. 294-302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

- Salinas, J.. (2004). Teaching innovation and the use of ICT in university education. *RUSC. Revista De Universidad Y Sociedad Del Conocimiento*, 1(1). <https://doi.org/10.7238/rusc.v1i1.228>
- Salmon, G. (2004). *E - Actividades, El factor clave para una formación en línea activa*. Editorial UOC.
- Schereyer, P. (2000). *The Contribution of information and Communication Technology to Output Growth: A study of the G7 Countries, OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. OECD Publishing.
- Silva, J. (2011). *Diseño y moderación de Entornos Virtuales de Aprendizaje*. Editorial UOC.
- Silva, J. & Romero, M. (2014). La virtualidad una oportunidad para innovar en educación: Un modelo para el diseño de entornos virtuales de aprendizaje *Didáctica y Educación*. 5 (1), 1 - 22.
- Simons, H. (2019). El estudio de caso: Teoría y Práctica (Vol. 53, Issue 9).
- Singer-Velush, N., Sherman, K. & Anderson, E. (2020), Microsoft analyzed data on its newly remote workforce. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzeddata-on-its-newly-remote-workforce>
- Slack (2020). Report: Remote work in the age of covid-19, Slack, Understanding the remote work surge, ‘normally’ work from home. <https://slack.com/blog/collaboration/reportremote-work-during-coronavirus#:text=whileworkingremotely>
- Sisko Maarit Lipiäinen, H., Ensio Karjaluo, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286. <https://doi.org/10.1108/ccij-07-2012-0050>
- Springston, J.K. (2001). Public Relations and New Media Technology: The Impact of the Internet. *Handbook of Public Relations*.
- Suárez-Sucre, E. (2016). Comprendiendo a los cibermedios. Una propuesta estructural para el análisis de los medios de comunicación en la red. *Revistas Científicas Complutenses*, 23 (1), 237-287. <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.55596>
- Tapia Coba, F. M. (2020). Trabajo remoto en procesos no urgentes a consecuencia del brote del coronavirus (COVID-19) en el Perú y su aplicación continua. *Revista Oficial Del Poder Judicial. Órgano De Investigación De La Corte Suprema De Justicia De La República Del Perú*, 11(13), 439–458. <https://doi.org/10.35292/ropj.v11i13.53>
- Tessi, Manuel (2012) *Comunicación Interna en la práctica*. Granica.



- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2017). *Código de Ética en la investigación científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas INV-COD-01*. <https://investigacion.upc.edu.pe/wp-content/uploads/2019/10/C%C3%B3digo-de-%C3%A9tica-en-la-investigacion-cientifica-de-la-UPC.pdf>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005
- Verheyden, M., & Cardon, P. (2018). Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self. *Public Relations Review*, 44 (2), 299–307. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.004>
- Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Tecnos.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Profesional de la Información*, 29 (2), 1-18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Zhang, Y., & Sun, J., & Yang, Z., & Wang, Y. (2018). Mobile social media in interorganizational projects: Aligning tool, task and team for virtual collaboration effectiveness. *Revista El Sevier*, 38(8), 1096-1108. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.003>
- Zhao, G. (2020). Tomar medidas preventivas inmediatamente: evidencia de China sobre el COVID-19. *Gaceta Sanitaria*, 34 (3), 217-219. 10.1016/j.gaceta.2020.03.002

## **Anexos**

### ***Anexo 1: Carpeta de Anexos en Google Drive***

Con la finalidad de mantener en confidencialidad la identidad de entrevistados y la institución, se comparte una carpeta donde solo quienes tengan el enlace podrán acceder a la información de los participantes, respuestas y consentimientos informados.

Enlace: <https://drive.google.com/drive/folders/1ytRn5J65D-qJqJ0-jGWzoL2Ii3p-74u-?usp=sharing>

*Anexo 2: Matriz de consistencia*

<b>Problema de investigación</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Metodología</b>
<p>El contexto social obtenido luego de la pandemia mundial y las restricciones sociales han generado cambios en el ámbito laboral. Nuevos modelos de trabajo (<i>presencial, remoto o semipresencial</i>) y nuevos modelos de entornos (<i>presencial y virtual</i>) han generado que las entidades gubernamentales desarrollen nuevas formas de comunicación interna las cuales, sumados a las actividades virtuales, pueden dar una percepción a favor o en contra de la entidad</p>	<p>¿Cómo perciben los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, el uso de actividades virtuales y la comunicación interna?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar las percepciones que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre el uso de actividades virtuales y la comunicación interna.</p>	<p><b>Categoría A:</b> Actividad virtual <b>Subcategoría</b> Capacitación reunión Taller</p> <p><b>Categoría B:</b> Comunicación interna <b>Subcategoría</b> Comunicación tradicional Comunicación digital</p>	<p><b>Paradigma</b> Interpretativo</p> <p><b>Enfoque</b> Cualitativo</p> <p><b>Diseño</b> Estudio de caso</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b> Entrevista semiestructurada</p> <p><b>Instrumentos</b> Guía de preguntas.</p> <p><b>Informantes</b></p>
	<p><b>Preguntas de investigación específicas</b></p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas la gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas el uso de</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar la percepción que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre la gestión de la comunicación interna en el trabajo remoto.</p> <p>Identificar la percepción que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre el uso de</p>		

<p>El presente estudio busca conocer la percepción que genera en los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el uso de actividades virtuales y la comunicación interna.</p>	<p>actividades virtuales en el trabajo remoto?</p> <p>¿Cómo perciben los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas el uso de actividades virtuales en la comunicación interna?</p>	<p>actividades virtuales en el trabajo remoto.</p> <p>Identificar la percepción que tienen los trabajadores del Ministerio de Economía y Finanzas, sobre el uso de actividades virtuales como herramienta para la comunicación interna.</p>		<p>Trabajadores que laboran en el Ministerio de Economía y Finanzas y que hayan participado en actividades virtuales.</p>
--	---	---	--	---