



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN EMPRESARIAL

Comunicación interna: Gestión de equipos remotos en áreas de soporte en un
banco durante Covid-19

TESIS

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

AUTOR(ES)

Becerril Vargas, Camila Veronica (0000-0002-8356-2927)

Bouroncle Ribbeck, Paulo Luciano (0000-0001-9065-5534)

ASESOR

Monteverde Orbegoso, Bruno Eduardo (0000-0003-4185-4857)

Lima, 16 de noviembre del 2022

DEDICATORIA

Queremos dedicar el presente trabajo a nuestros padres quienes fueron nuestra guía y apoyo incondicional para la elaboración de nuestra investigación.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro grato agradecimiento es para los participantes, por su tiempo y apertura, quienes contribuyeron con la realización del trabajo de investigación y a todos aquellos que desearon lo mejor a lo largo de este proceso. También a los asesores, quienes con sus observaciones se ha ido mejorando continuamente.

Comunicación interna: Gestión de equipos remotos en áreas de soporte en un banco durante COVID-19

Camila Verónica Becerril Vargas
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
San Isidro, Perú
U201612651@upc.edu.pe
0000-0002-8356-2927

Paulo Luciano Bouroncle Ribbeck
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
San Isidro, Perú
U201611596@upc.edu.pe
0000-0001-9065-5534

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo una entidad bancaria internacional ha gestionado su comunicación interna en equipos de trabajo remoto en época de COVID-19. A partir de ese objetivo, se optó por realizar una investigación de enfoque cualitativo con diseño fenomenológico y paradigma naturalista que permitió analizar las experiencias de 10 colaboradores de las áreas de soporte; a través de una entrevista con el apoyo de una guía de preguntas semiestructuradas como instrumento. Asimismo, se elaboró un muestreo por bola de nieve para conseguir más participantes por medio de referidos. Con este objetivo, se abordó el estudio en base a dos categorías: gestión de la comunicación interna y equipos de trabajo remoto. Se puede concluir que el banco está centrado en un liderazgo auténtico por su apoyo e interés hacia los colaboradores en la adaptación del trabajo remoto. La comunicación del banco se caracteriza por ser dialógica y centrada en el beneficio mutuo entre empleador y empleado. Por ello, las reuniones virtuales juegan un papel primordial, para reforzar la confraternidad, el entendimiento hacia el otro y aprendizaje integrado.

Palabras clave

Comunicación interna, Equipos de trabajo, trabajo remoto, sector bancario, Covid-19

Internal Communication: Management of remote teamwork in support areas on a bank during COVID-19

Abstract

The objective of this study is to analyze how an international banking institution has managed its internal communication in remote work teams during the COVID-19 period. Based on this objective, qualitative research with phenomenological design and

naturalistic paradigm was chosen to analyze the experiences of 10 collaborators from the support areas: through an interview with the support of a semi-structured guide of questions as an instrument. Likewise, a snowball sampling was elaborated to obtain more participants through referrals. With this objective, the study was approached based on two categories: internal communication management and remote work teams. It can be concluded that the bank is focused on authentic leadership because of its support and interest towards collaborators in the adaptation of remote work. The bank's communication is characterized by being dialogic and focused on the mutual benefit between employer and employee. For this reason, virtual meetings play a key role in reinforcing fellowship, understanding of each other and integrated learning.

N°1000_ "Comunicación interna: Gestión de equipos remotos en áreas de soporte en un banco durante Covid-19 "

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

www.losrecursoshumanos.com

Fuente de Internet

<1%

3

Submitted to Universidad Andina Nestor
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

<1%

4

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1%

5

iuslatin.pe

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

Keywords

Internal communication, Team-work, Remote work, Bank sector, Covid-19

1. Introducción

A raíz del brote de coronavirus, calificada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021) como pandemia global, se insistió que todos los países se preparen para la emergencia de salud pública y adopten medidas drásticas con la finalidad de evitar su propagación a una escala mayor. Ante esto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) señaló que se paralizaron las actividades laborales, lo cual afectó a 2700 millones de trabajadores, que corresponde a un 81% de la fuerza laboral mundial. En Perú, previa a la crisis sanitaria se registraron aproximadamente 3 mil colaboradores bajo la modalidad de trabajo remoto en febrero del 2020 (MTPE, 2020). Posteriormente en marzo del 2021 esta cifra aumentó a 226 mil trabajadores a distancia, equivalentes a un 6,7% en el sector privado, según los registrados en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. De igual manera, se desarrolló una guía de la aplicación del trabajo remoto por la pandemia, establecido en el Decreto de Urgencia N.º 026-2020-PCM, que señala las medidas para prevenir la propagación del coronavirus en el territorio nacional (MTPE, 2020).

El sector financiero peruano, constituido por seis grupos de empresas, entre las cuales el 84.1% corresponde a los bancos, no ha sido excepción a lo descrito en el párrafo precedente. Según el Informe de Estabilidad del Sistema Financiero elaborado por la Superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS), el sistema financiero se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19; en especial ha enfrentado una crisis de solvencia derivada de la paralización de la actividad económica que afectó a sus clientes. Las instituciones del sistema financiero reaccionaron elaborando diversas políticas, acciones y estableciendo colchones de capital que contrarresten este efecto de estrés de solvencia (SBS, 2021).

Este sector es importante para la generación de estabilidad y confianza que garanticen el crecimiento económico en el país (Conexión ESAN, 2016 & SBS, 1996), en el presente estudio, se investigará una empresa bancaria con casa matriz internacional. Es conocida como la tercera entidad más relevante en términos de créditos directos y en segundo lugar respecto a patrimoniales hasta finales del 2021 (Superintendencia del Mercado de Valores, 2021). Ha sido reconocido en la lista de Great Place to Work dentro de los cinco primeros puestos en 2021 por su ambiente laboral seguro e incluyente, pues fomenta la unión en los equipos de trabajo (Expoknews, 2021). A partir de la pandemia, dicha entidad financiera optó por la modalidad de trabajo remoto, invirtió en tecnología para que el 60% de sus colaboradores sigan laborando (Gestión, 2020). Se centraron en brindar flexibilidad y empatía a los colaboradores; esto se puede comprobar en su encuesta que realizan 2 veces al año, en la cual un 97% señaló que la

comunicación brindada en pandemia fue muy útil y un 90% sintió el apoyo del banco, esto basado en la comunicación honesta, transparente y cálida. (Revista Estrategia y negocio, 2021 y Revista Contacto, 2021).

En esta crisis ocasionada por el COVID-19, que obligó a guardar distanciamiento social, los colaboradores cambiaron su manera de comunicarse. Esta adaptación ha priorizado en las empresas la gestión del cambio, la cohesión de los equipos y el apoyo al trabajo desde casa (Navarro, 2020). Ante ello, la comunicación interna debe ser considerada fundamental dentro de las organizaciones, porque promueve la transparencia y cumple una función catalizadora de equipos buscando generar compromiso, confianza y credibilidad ante los colaboradores. Esto implica que comparte información extensamente de manera auténtica, sustancial y completa (Jiang & Men, 2017; Men & Bowen, 2017; Men & Stacks, 2014).

Es importante destacar el rol de la comunicación interna durante el trabajo remoto en otros países como es el caso de Argentina, De Guzmán (2018) destacó la flexibilidad brindada y enfocada en generar bienestar al trabajador en la calidad de vida. Este mismo autor, realizó una investigación en una empresa limeña del sector de tecnología, señaló que parte de una cultura por objetivos centrado en lograr compromiso y satisfacción de los colaboradores, además de las herramientas y equipos ofrecidos. Otra investigación más actual que involucra a trabajadores remotos de Chile, Perú y México, buscó conocer los efectos del balance vida- trabajo y el estrés laboral por realizar trabajo a distancia durante el aislamiento por COVID-19. Los encuestados mostraban preocupación por encontrar equilibrio en sus vidas y hacer actividades para el crecimiento personal o pasar tiempo con su familia en ese periodo de aislamiento. El estrés por realizar actividades remotas fue mayor en los chilenos, había preocupación, pero entendían la necesidad de hacerlo y los mexicanos son quienes más valoran hacer actividades fuera del trabajo como manualidades, ejercicios o tiempo en familia (Madero et al., 2021).

Ante lo descrito anteriormente, se analiza cómo un banco dentro de Perú con casa matriz internacional que promueve la unión en equipo, ha tenido que adaptarse a la transición de la modalidad laboral presencial al trabajo remoto al inicio del estado de emergencia por el COVID-19. El reto de comunicarse a distancia en las empresas es la cohesión de los equipos de trabajo, es así como surge la necesidad de calmar las incertidumbres de los colaboradores, a través de una gestión de la comunicación interna transparente basada en la cercanía de las relaciones laborales, y que no decaigan en el cambio que se produce de una reunión física a las videollamadas (Castelló, 2020). Por ello, queremos analizar ¿Cómo un banco en Perú ha gestionado su comunicación interna en sus equipos de trabajo remoto en época de COVID-19 según los colaboradores de las áreas de soporte?

Este estudio es importante porque permite indagar desde el papel de la comunicación interna un caso reciente, la adaptación a la pandemia desde una perspectiva de un sector que no se ha encontrado investigaciones previas hasta el momento y no dejó de operar ante este contexto; asimismo queremos determinar la cohesión de equipos remotos en un área que tiene mayor carga de coordinación y a su vez mayor incidencia en nivel de comunicación. La contribución surge a partir de los cambios que se han generado en la organización grupal, las relaciones laborales, formas de comunicación entre los miembros del equipo y cómo este tipo de empresa estudiada enfrenta estos retos.

2. Estado del arte

2.1 Gestión de comunicación interna

Se reconoce la importancia de la comunicación interna a partir de los años noventa con la finalidad de responder a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y mantenerlos informados (García et al., 1999). Los autores Ruck y Welch (2012) proponen evaluar la comunicación interna desde el compromiso de los trabajadores. Por otra parte, Pompper (2012) destaca la teoría de las relaciones públicas internas desde una perspectiva de la diversidad. Desde su concepción, se pretende dejar de lado las relaciones de confrontación entre empleador y empleado, y transformar el entorno donde los colaboradores sean libres de establecer relaciones que minimicen los conflictos y logren su máximo potencial.

Con el paso de los años, definen a la comunicación interna como la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre las partes interesadas en todos los niveles de la organización (Lee & Yue, 2020). Ante esto, es clave mantener informados, cohesionados y proporcionar un buen clima laboral a los colaboradores, de esta manera alinearlos con los objetivos organizacionales (Adell & Tello, 2017). Asimismo, es la encargada de transmitir los mensajes que vienen de los altos mandos a todos los miembros del equipo con la finalidad de comprender estos y determinar cómo se sienten escuchados por parte de la empresa (Tessi, 2016). Desde la década anterior se han hecho numerosas investigaciones de la comunicación interna en diversos aspectos, entre ellos el papel que cumple la comunicación interna en la cultura, liderazgo y la crisis organizacional (Lee & Yue, 2020).

Un foco de la comunicación interna son los principios dialógicos, se trata de efectivas prácticas que hacen fluir mejor la comunicación en las organizaciones. La comunicación interna dialógica es una orientación en el que el clima laboral es de apertura y permite que se fortalezcan las relaciones empleado- empleador de tal forma en que se logre el beneficio mutuo (Lee, 2022; Yang et al., 2015).

Hasta el momento, las prácticas que han permitido una mayor excelencia en comunicación interna son aquellas que han ido más hacia el camino de la transparencia, autenticidad y empatía (Ruck & Men, 2021; Men & Bowen, 2017). Se debe tener en

consideración un manejo de liderazgo que promueva dichas características para afrontar adversidades de forma debida (Poulsen & Ipsen, 2017).

2.1.1 Estilos de liderazgo

Magnavita et al. (2021) explican que el trabajo remoto debe ir acompañado de un correcto estilo de liderazgo. Si resulta ser intrusivo, es decir sobrecarga a los colaboradores, lo perjudica generando una actitud adicta a su empleo; eso trae consecuencias negativas como estrés, invasión por su privacidad y no les permite tener tiempo libre y ocio. Según señalan los autores Raišienė et al. (2020) los gerentes de la compañía deben tener un liderazgo presente, son los responsables de motivar y brindar las facilidades a los trabajadores impulsando feedback y estableciendo reuniones periódicas para evitar conflictos y fortalecer la confianza. Lo anteriormente mencionado debe incentivar la autonomía de los colaboradores y que las actuaciones por parte de los líderes sean teniendo en cuenta la conciencia cultural, por la diversidad de los miembros de la compañía (Poulsen & Ipsen, 2017; Ramserran & Haddud, 2018; Terkamo-Moisio, et al., 2021).

Las características de un adecuado liderazgo remoto deben fundamentarse en dos partes, en primer lugar, se destaca la empatía de los líderes, también el auténtico interés por el equipo; abiertos a escuchar y accesibles respecto al intercambio de la información (Terkamo-Moisio et al., 2021). Los jefes deben de brindar una comunicación directa sobre el desempeño de los colaboradores, para que no haya incertidumbre sobre su desempeño, y les dificulte desenvolverse en su labor. En segundo lugar, requieren de ambientes que les genere bienestar, caracterizados por diálogos, a través del constante contacto con ellos (Poulsen & Ipsen, 2017).

El autor Terkamo-Moisio et al. (2021) resalta los estilos de liderazgos más representativos entre los cuales señala al liderazgo auténtico, que se destaca por la transparencia relacional, se refiere a que el líder revela la información y la comparte con todo el equipo, también el procesamiento equilibrado, considerar las posturas de los demás a la hora de tomar una decisión y la perspectiva moral, donde el líder tiene la capacidad de autorregularse, se guía de sus valores y principios para mantener conductas éticas, por lo que se evidencian actitudes de carácter altruista. Esto influye en sus colaboradores el interés común por el logro de todos (Hahm, 2017). Otro estilo de liderazgo notable ha sido el transaccional, el líder busca construir una relación con el equipo a través de una comunicación eficaz y desarrollando una cultura, parecido al liderazgo transformacional, que se centra en fomentar la confianza dentro del equipo de trabajo y previene el aislamiento del grupo con la finalidad que exista un rendimiento de todos los integrantes (Eisenberg et al., 2019). Por último, el liderazgo ágil, capaz de afrontar las situaciones inciertas con eficiencia y ser proactivo ante estos escenarios de entorno cambiante y dirigir al equipo para solucionar cualquier dificultad que afronte (Li et al., 2016). En particular, el líder tiene que esforzarse por encontrar una forma de conectar y comunicarse

con sus empleados en entornos cambiantes y utilizar las herramientas y canales adecuados, que facilitará su manera de trabajar remotamente (Tkalac & Špoljarić, 2020).

2.1.2 Herramientas de soporte comunicacional

En la pandemia, el uso de las herramientas de almacenamiento digital ha favorecido el trabajo en equipo, puesto que permite avanzar de forma colaborativa, sin embargo, implica un riesgo en cuanto a la seguridad de la información (Tapasco & Giraldo, 2020). Se debe tener en cuenta la importancia de difundir los mensajes e informar a los colaboradores en medida que haya bidireccionalidad de la comunicación y que las herramientas puedan satisfacer la necesidad de información que tienen (Puebla-Martínez & Farfán, 2018).

Una herramienta que está teniendo notoriedad es la gamificación, genera involucramiento e interacción entre el equipo de trabajo y homogeniza la cultura (Grau & Tejedor, 2021). Basada en pensamiento lúdico, con su uso se fomentan conductas de innovación, motivación, así como capacitación de los colaboradores. Lo más característico en su aplicación es la voluntariedad y competitividad, por ende, resulta más emocionante entre los participantes (Burke, 2014; Grau & Tejedor, 2021). El fin de la gamificación en el ámbito corporativo, es incentivar la actividad dinámica entre los trabajadores, que surjan emociones positivas y aprendizaje. Los beneficios consisten en retener al talento humano, también generar compromiso y mejor rendimiento (Grau & Tejedor, 2021; Observatorio de Recursos Humanos, 2017; Santacroce, 2017).

Plataformas de comunicación en equipo

Entre las plataformas más utilizadas está el correo electrónico, esencial para transmitir el mensaje e información de manera inmediata, cabe recalcar que el lenguaje utilizado juega un papel primordial para que el receptor pueda comprender el mensaje de manera precisa, en caso contrario podría confundir y dar un impacto negativo de este medio al usuario (Hamidun et al., 2017). Otras que se vienen usando son principalmente: Zoom, como la más indicada si se busca realizar una videoconferencia con numerosas personas, puede albergar hasta 500 participantes. Lo negativo del Zoom son los problemas de seguridad, por los hackers infiltrados en videoconferencias que ponen en peligro información sensible de la empresa (Mahr et al., 2021). En el caso de Microsoft Teams, ofrece un espacio de reuniones integradas, tiene la opción de compartir archivos de diversos formatos, también está la opción de personalizar grupos de chats específicos (Bundhun & Sungkur, 2021).

Las herramientas colaborativas permiten la integración de todos los miembros del equipo, fomentan el sentido de pertenencia, y así brindar mayor transparencia, apertura y espontaneidad a todos los niveles de la organización, enriqueciendo el trabajo de equipo en remoto (Darics & Gatti, 2021; Mahr et al., 2021)

2.2 Equipos de trabajo remoto

Según Darics y Gatti (2021), para que un grupo de personas opere de manera efectiva en un entorno de trabajo virtual, deben tener un sentido compartido de propósito y una identidad de equipo desarrollada para trabajar hacia un mismo objetivo. Se consideran factores que afectan la comunicación y el grado de funcionamiento de un equipo virtual: no encontrarse presencialmente, ante esto se pierden las emociones, tono de voz y las intenciones interpersonales, otro factor son las interacciones sociales, se reducen y afectan al sentido de pertenencia, compañerismo, y confianza dentro del equipo.

2.2.1 Ambiente laboral en distancia

La adaptación al ambiente laboral y la manera en que se distribuye la información deteriora las relaciones entre los compañeros y jefe, según señalan los autores Wontorczyk y Rożnowski (2022) trae consecuencias al momento de conectarse y comunicarse entre ellos, el trabajo remoto produce una sensación de exclusión al no encontrarse juntos, se sienten desconectados los unos a los otros y no encuentran un soporte de apoyo emocional, lo cual conduce a un agotamiento anímico (Carnevale & Hatak, 2020; Vander Elst et al., 2017). Para lograr un compromiso laboral por parte de los colaboradores, se debe brindar recursos laborales, los autores Bakker y Demerouti (2017) señalan que, no referido a lo material, sino el apoyo brindado, la retroalimentación y autonomía como también recursos personales, su propia autoevaluación y autoeficacia. Los colaboradores van a valorar determinada modalidad laboral, sea trabajo remoto, híbrido o presencial, si perciben que alguna de estas opciones promueve de mejor forma la comunicación y concentración (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Conciliación entre vida laboral y personal

Entre los colaboradores más propensos a elegir el trabajo remoto, el autor Hieu (2021) señala que la principal razón es la flexibilidad en el horario para ocuparse de ambos aspectos, es decir, vida laboral y personal. En un equipo de trabajo virtual, los autores Ruppel et al. (2013) señalan que la virtualidad impone presiones entre los colaboradores por los diferentes horarios, así mismo deben tener disciplina manejando los tiempos, puesto que por el sobrecargo de tareas suelen extender sus horarios laborales y descuidar su vida personal, por esa sensación de culpa al no estar en la oficina (Fernández, 2021). En contraste con Hieu (2021), quien señala que el colaborador puede dejar de trabajar para ocuparse de las distracciones de algún miembro familiar. Es así como, por un lado, el trabajar desde casa motiva a los colaboradores, y a su vez puede que no encuentren un límite entre el tiempo de trabajo, ocio y vida personal (Raišienė et al., 2020).

El trabajo remoto proporciona a los colaboradores un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada, es necesario que las empresas cuenten con políticas integrales que sean favorables a la familia como parte de la cultura organizacional (Miglioretti et al., 2021).

Asimismo, trae oportunidades como la autonomía y flexibilidad, estudios incluso previos a la pandemia demuestran que también puede traer efectos negativos, aunque eso dependerá del perfil que tenga aquel trabajador, el apoyo que reciba de los jefes o la organización, así como preferencias individuales y su estructura familiar (Sousa-Uva et al., 2021).

Modalidad de trabajo

En definición, el trabajo remoto es la prestación de servicios fuera del centro de labores y desde medios informáticos, su vigencia fue durante la emergencia sanitaria. Respecto de los recursos para la prestación de servicios, los equipos pueden ser facilitados o no por el empleador y no está obligado en compensar al trabajador. Finalmente, en el trabajo remoto, de haber un accidente laboral en el domicilio, la responsabilidad no recae en la empresa (Dávila, 2020).

Respecto a la normativa, se tiene presente la Guía para la Aplicación del Trabajo Remoto, preparada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la cual tiene como fin facilitar información para que los empleadores y trabajadores puedan aplicar las disposiciones respecto al trabajo remoto, dentro de los artículos 16 al 23 del Decreto de Urgencia N° 026- 2020, su vigencia será respecto al tiempo que dure la emergencia sanitaria declarada en el Decreto Supremo 010-2020 - TR (MTPE, 2020).

Wang et al. (2020), afirman que hay cuatro claves respecto del reto a la adaptación al trabajo remoto. La primera son las interferencias ocasionadas desde la casa, lo cual no permite concentrarse ni ser efectivos ante una tarea realizada en equipo, puesto que no sigue el mismo ritmo laboral, muy distinto al trabajar solo, que brinda mayor flexibilidad al colaborador. La segunda se refiere a la poca comunicación, dependerá de cuán conectado esté el colaborador con su equipo. Los autores también mencionan la procrastinación, esto trae diferencias entre equipo, por la misma razón que no todos gestionan un mismo horario ni ritmo al momento de trabajar. Por último, la soledad, a pesar de la disminución de interacciones y reuniones, puede ser contrastada por las herramientas de soporte tecnológico o videollamadas como lo hemos mencionado anteriormente, los autores identifican que las reuniones con los compañeros de trabajo son más centradas a las tareas del área.

3. Metodología

Se utiliza una metodología con enfoque cualitativo caracterizado por su flexibilidad, implica un conjunto de elementos no lineales y modificables a lo largo del proceso de investigación. Además, conlleva a documentar experiencias de los individuos, y su entorno social que nos ayuda a detectar lo vivido por los participantes en ese contexto estudiado (Saldaña et al., 2011; Vasilachis, 2014). De la misma manera, Creswell (2018) plantea que la investigación cualitativa es inductiva y según la perspectiva del

investigador que determina en base a lo recopilado al interactuar con el grupo de sujetos. Ante esto, el paradigma aplicado es naturalista, buscando reflexionar en base a situaciones vividas con anterioridad en el campo de estudio (Vasilachis, 2014). El diseño que se emplea es fenomenológico, ya que este se enfoca en un fenómeno en particular que los colaboradores comparten, en este caso es la transición del trabajo presencial al trabajo remoto por la pandemia del COVID-19, donde se reduce a la perspectiva individual ante la esencia colectiva (Creswell, 2018; Saldaña et al., 2011).

Los participantes de la investigación fueron 10 colaboradores de áreas de soporte de una institución bancaria que trabajaban antes del comienzo de la pandemia. Estas áreas son finanzas, operaciones, riesgos, tesorería y administración. Destacamos a estas, porque procesan toda la información del banco para que sea presentada al cliente y brindan soporte a otras áreas. También, porque tienen mayor incidencia en nivel de comunicación y mayor carga de coordinación entre las demás áreas de la organización, son el nexo entre lo requerido por el cliente y la empresa, por ende, es un perfil atractivo y enriquecedor para poder estudiar.

Se generó el contacto con ellos mediante la técnica de muestreo por bola de nieve, que permitió derivar personas del mismo rubro. Por ello, se utilizaron cadenas de referencias para llegar a otro participante (Mendieta, 2015); a través de la técnica de recolección de datos que fue la entrevista, lo cual permite obtener distintas opiniones y puntos de vista de los participantes con una guía de preguntas semiestructurada (Anexo 2), esto brinda mayor flexibilidad al formular las preguntas y evita la improvisación (Creswell, 2018; Saldaña, 2011). Durante el trabajo de campo, se utilizó Google Meets para llevar a cabo las videollamadas con los participantes, a quienes se les informó que iban a ser grabados y se les remitió una ficha sobre su consentimiento de ser entrevistados (Anexo 3). La duración promedio de las entrevistas fue de 40 minutos.

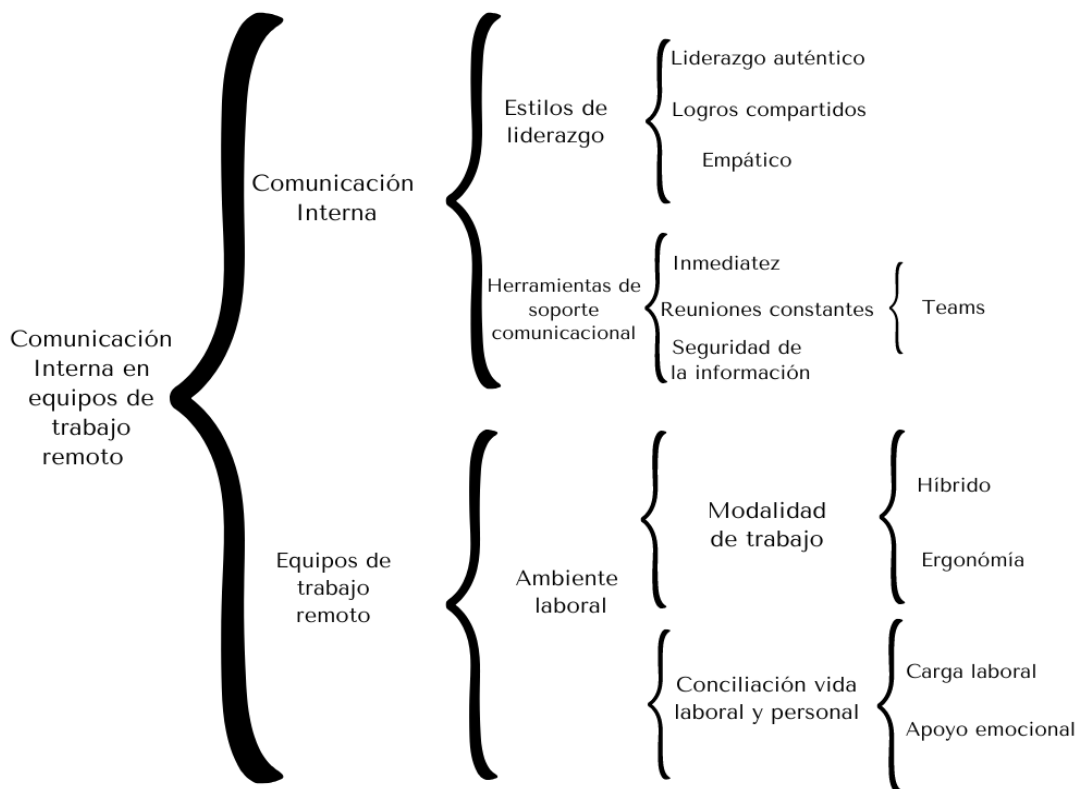
3.1 Consideraciones éticas

En la elaboración de esta investigación se toma en consideración el Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, INV-COD-01 con el objetivo de respetar los principios y normas planteadas. Ante esto, se solicitará a todos los participantes su consentimiento (Anexo 3), para poder realizar las entrevistas requeridas. Además, se ha asegurado el anonimato de los entrevistados en el proceso del presente trabajo de investigación.

4. Resultados

Figura 1

Resumen de la investigación



A continuación, se presentan los hallazgos por cada categoría:

4.1 Gestión de la comunicación interna

Respecto a la gestión de la comunicación interna, se ha visto aplicado el principio de la comunicación dialógica, basada en el beneficio mutuo entre empleador y empleado, dada la empatía que se mantiene en su estilo de liderazgo y su forma de comunicarse con los colaboradores.

En el liderazgo se ha determinado esencial transmitir calma ante un contexto de incertidumbre y el bienestar del personal, también, señalan como prioridad el entendimiento y la confianza por parte de sus líderes. Entre los hallazgos obtenidos se describe el apoyo colectivo que promueve el líder ante un aprendizaje, cuando no hay un entendimiento se busca ayudar entre todos para comprender la tarea y lograr un mismo objetivo. Los entrevistados recalcaron la figura de una comunicación constante, directa y transversal que debe tener el líder hacia el equipo en el reto de dirigirla en la virtualidad. Se realiza una evaluación dos veces al año sobre el rendimiento laboral de los líderes, donde comentaron que en algunas áreas salieron jalados por la falta de feedbacks y reuniones. Ante ello, organizaron reuniones semanales para coordinaciones y agenda semanal. Esto permitió una cercanía con los jefes y un apoyo para el equipo sobre todo en un inicio de la pandemia, donde existió carga laboral. Además, recalcan que lo que más extrañaban de la oficina era el contacto presencial con el equipo que no son

reemplazadas con las reuniones virtuales, pero es una ayuda. Sin embargo, también comentan que una de las principales quejas era la cantidad de reuniones, terminó siendo un desgaste por lo que se realizó el no meeting day, los miércoles, unas dos o tres veces al mes. Asimismo, como equipo decidieron realizar reuniones sobre temas personales fuera del trabajo cuando pudieron ir presencial a la hora de almuerzo.

Estas reuniones se realizan en Teams por las funcionalidades que permite trabajar en equipo como los comités de coordinación, contar con la lista de contactos, agendar en el calendario entre otras. Además, anteriormente utilizaban Zoom, pero por problemas de seguridad se tuvo que cambiar de herramienta. Otra herramienta que también utilizaban antes era el skype y post it virtuales para anotar las tareas. Una aplicación que tienen presente es el Whatsapp como canal de mensajería instantánea, que a la vez es considerada informal, es decir complementario, pues al manejar información confidencial y sensible deben ser cautelosos, usando los medios adecuados. La comunicación general del banco es por correo, donde comparten las capacitaciones y charlas de tecnología sobre metodologías ágiles y cambios en los distintos procesos del banco o Dbox, una nueva herramienta para utilizar. Asimismo, recalcan que una vez al mes realizaban actividades recreativas a través de aplicativos como Kahoot para conocerse mejor entre área. Otros espacios desarrollados han sido foros como el *town hall meeting*, que una vez al mes los colaboradores del área de riesgo, para informarse sobre cambios, resultados, respecto a su área. La transición le ha permitido al equipo unirse más y volverse más empáticos con la labor de las demás áreas.

4.2 Equipos de trabajo remoto

“yo creo que la confianza se construye no necesariamente presencial, pero la construyes también con hechos, para mí no tiene que ver si es híbrido o presencial, tiene que ver que tengas una comunicación transversal, directa, homogénea y espontánea con las personas.” (Entrevistada 10).

La modalidad remota fue cuestionada, debido a que a algunos colaboradores les costó adaptarse sobre todo en un inicio, donde la coyuntura causó altas cargas laborales y era complicado separar su vida laboral de la personal. Destaca la necesidad de tener empatía y paciencia con la realidad que viven los demás compañeros de trabajo. Sin embargo, ha habido experiencias que han asociado el hecho de trabajar de forma remota, con la oportunidad de crecer y aprender a adaptarse a lo que será un nuevo tipo de entorno laboral, también con la idea de la capacitación constante al conocer lo que hace un compañero de la misma área. Desde un foco familiar, también les ha permitido estar más con su familia desde casa y atender a sus hijos.

Destaca siempre la importancia de la presencialidad, valoran el contacto con los demás, que eso permite cerrar tratos, así como encontrar interacciones más naturales y no llevar la experiencia laboral de una manera tan abstracta. En ese mismo sentido se ha encontrado

que incluso en numerosas ocasiones los colaboradores han sentido que son más productivos, pues destacan que los extremos no funcionan, si es totalmente virtual se puede fingir estar presente o conectado, o puede llegar a haber agotamiento dado que no hay una socialización auténtica. Por lo tanto, la modalidad más preferida es la híbrida, pues sienten que no se pierde el beneficio del aprendizaje constante, así como el ahorro de costos en transporte o tiempo, y se tiene contacto presencial para una adecuada coordinación en el centro de trabajo desde un ámbito más equilibrado.

Los problemas principales que se han detectado como equipo de trabajo ha sido más al inicio del período de adaptación, durante la distribución de laptops generando progresivamente, se priorizaron a quienes veían asuntos regulatorios y reportes con otras instituciones financieras y el Estado. También tuvieron dificultades con el internet, así como en acondicionar su casa como oficina y jornadas prolongadas de trabajo. Otro punto es el impacto que tuvieron los colaboradores en sus vidas ante la incertidumbre por el COVID-19, su seguridad, la de sus familiares y la estabilidad laboral. Ante ese conjunto de problemas, el banco comunicaba de manera constante que no iban a ver recortes, promovieron la unión en los equipos, y a medida que la emergencia se iba controlando iban articulando espacios de integración. Desde la virtualidad, también preparaban talleres sobre la organización desde casa, manejo de emociones, del estrés, había una psicóloga, que les permitía ser resilientes con los momentos a distancia. También, se difundió información sobre la ergonomía, para dar acompañamiento a desarrollar mejores ambientes laborales desde casa, se les permitió usar escritorios de la oficina y a encontrar descuentos con proveedores para la adquisición de recursos.

5. Discusiones

5.1 Gestión de la comunicación interna

En este banco, valoran al líder como canal de comunicación y han manifestado la importancia de transmitir calma a sus colaboradores en un contexto de incertidumbre (Lee, 2022; Yang et al., 2015). Ante ello, se cumple lo afirmado por Terkamo-Moisio et al. (2021) sobre el adecuado liderazgo remoto, determina el trato del líder orientado a la empatía y un auténtico interés por el equipo y ser accesible respecto al intercambio de la información. La comunicación entre jefe y colaborador fue abierta, horizontal y fluida, optaron por realizar reuniones diarias para que exista una coordinación y planificación de las actividades del área, de igual forma en estas refuerzan la confraternidad, intercambiando propuestas y entendiendo al colaborador. Así mismo, los entrevistados

destacaron la importancia del líder hacia el logro compartido de apoyar a los demás cuando no había entendimiento, de la misma forma los autores Bundhun y Sungkur (2021) la identifican como un espacio de aprendizaje integrado. El entrevistado 9 afirmó: “Cada persona estaba dispuesta ayudarme, me llamaban para ir a reuniones y así aprender más, eso hace que uno se comprometa, si alguien está mal y no va al mismo ritmo el equipo se perjudica y eso lo inculca la jefa por eso las personas son así” (Anexo 3).

Al promover esto, se vincula a un estilo de liderazgo auténtico en el que se evidencian características más altruistas y el interés común por los objetivos del área, es decir, unifica a los colaboradores (Hahm, 2017; Poulsen & Ipsen, 2017). No obstante, en los resultados se encontró que se sienten desgastados por tener numerosas reuniones seguidas, por lo que ellos recomiendan un determinado tiempo libre y no centrarse únicamente en temas de trabajo. De igual manera, los resultados de la evaluación semestral en la empresa se detectaron que por falta de feedbacks y reuniones periódicas algunos líderes obtuvieron baja calificación, ante lo cual Raišienė et al. (2020) identifica que un liderazgo presente debe desarrollar facilidades a los trabajadores, impulsando feedbacks y reuniones periódicas que permita el intercambio de opiniones en el equipo.

Otra característica que han mencionado para que se genere un adecuado liderazgo remoto ha sido la paciencia, comprensión y apertura, ya que cada uno vive una realidad distinta en casa, según señalan Magnavita et al. (2021) es vital importancia un estilo de liderazgo, que no sea invasivo ni genere una actitud adicta al empleo.

Asimismo, para gestionar la comunicación interna se encuentran las herramientas de soporte comunicacional. En esta subcategoría, los entrevistados reconocieron como su herramienta favorita el Microsoft Teams que les permitía diferentes funcionalidades como guardar archivos, el calendario, reuniones y chat grupal, de modo similar los autores Bundhun y Sungkur (2021) señalan las diversas facilidades de la aplicación. Cabe recalcar, la relevancia que tuvo este medio para capacitar, integrar y calmar las expectativas e incertidumbres que sintieron los colaboradores.

Anteriormente, en la institución utilizaban el Zoom y por problemas de seguridad cambiaron de herramienta, asimismo lo señalaron los autores Mahr et al. (2021) en su estudio. Adicionalmente, manejan el Whatsapp de manera no oficial por su inmediatez y facilidad, de modo similar resulta no efectiva, puesto que la emplean mediante celular personal, que podría generar problemas de seguridad, dada la naturaleza de la información que manejan los colaboradores tratándose del sector bancario. También, el correo institucional, para tener una comunicación formal, de acuerdo con Hamidun et al. (2017) señala que el lenguaje juega un papel primordial para comprender el mensaje, esto fue comprobado en las entrevistas al determinar problemas de sintaxis en las conversaciones y el riesgo que puede llevar a confundir o no comprender la información.

Finalmente, la manera de integrarse y realizar actividades lúdicas depende de la vicepresidencia de cada área y no han sido iguales, en la mayoría de las áreas se ha elaborado por lo menos una vez al mes efectuando aplicativos como Kahoot para conocerse mejor. Este punto refleja la sana competencia, emocionalidad y aprendizaje de los colaboradores a través de las herramientas de soporte (Burke, 2014; Grau & Tejedor, 2021; Santacroce, 2017). En particular, el área de riesgos ha aprovechado estos espacios para involucrar al personal con el trabajo de sus compañeros y a la vez capacitarse, de esa forma logran entenderse y empatizar entre sí. En el área de contabilidad les ha permitido reconocer a los colaboradores y en el área de tesorería realizaron fiestas virtuales, también para bienvenida a nuevos ingresantes. Según la entrevistada 8, no considera que haya una auténtica integración a menos que la interacción sea física, pues así permite compartir y sociabilizar mejor (Anexo 3).

5.2 Equipos de trabajo remoto

Entre los aspectos para dirigir los equipos de trabajo remoto, los colaboradores han afirmado en numerosas entrevistas la importancia que tiene la presencialidad por permitir mayor contacto, comunicarse mejor e incluso compartir momentos agradables como equipo de trabajo.

La modalidad híbrida ha sido la más preferida por ambos aspectos tanto el contacto presencial y los ahorros de tiempo y dinero, asimismo señalan Darics y Gatti (2021) está permite que las interacciones y la manera de comunicarse con los compañeros no se vea afectada al trabajar de manera mixta, de la misma forma que la modalidad remota, conocida en el banco como Home Office, les permite también convivir más con su familia y a su vez realizar otras actividades, lo cual resulta práctico. La elección de una modalidad se genera por el perfil y las preferencias individuales de cada trabajador y el apoyo percibido por parte de sus jefes (Sousa-Uva et al., 2021). No obstante, la modalidad remota fue cuestionada, debido a que a algunos colaboradores les costó adaptarse sobre todo en un inicio, donde la coyuntura causó altas cargas laborales y separar su vida laboral de la personal. Asimismo, producía una sensación de exclusión al no encontrarse juntos y se sentían desconectados los unos a los otros, no encontraban un soporte de apoyo emocional, lo cual conduce al agotamiento anímico (Carnevale & Hatak, 2020; Vander Elst et al., 2017).

Pese a ello, hoy en día los colaboradores se han adaptado y apoyado entre ellos, el soporte emocional también lo brinda el área de bienestar y en temas administrativos cuentan con los Comités de coordinación. Asimismo, el entrevistado 9 señaló que el banco se encargó de comunicarles y mantenerles presente que no existiría reducción de personal ni recorte salarial calmando sus expectativas y estrés (Anexo 3). Por otra parte, el trabajo remoto presenta ciertos retos sobre todo al ser una modalidad que tuvieron que enfrentar por la coyuntura. Se destaca lo afirmado por Wang et al. (2020) cuatro claves en la adaptación entre las cuales eran las interferencias, poca comunicación entre los miembros del equipo,

procrastinación y la soledad. Ante esto, los participantes argumentaron que el trabajar en casa con hijos y esposos dificulta encontrar un espacio, en donde no interfieran con sus reuniones, distinto para las personas que viven solas y se centran solo en el trabajo o buscan otra actividad, siguiendo con lo descrito anteriormente, las reuniones fomentan el diálogo y aprendizaje, caso contrario pierde la conectividad, el involucramiento y ambiente laboral (Darics & Gatti, 2021). Con el tiempo se fueron diluyendo los retos ante el trabajo remoto y prestaron mayor atención al bienestar y salud del colaborador, se ejecutaban charlas sobre la salud emocional, tips para trabajar en casa y recomendaciones para equilibrar su vida laboral y personal. Además, se encontró que la coyuntura por pandemia hizo que los equipos se unieran más, por añadidura al ser un equipo que se conocían de años, confirmaron que la comunicación no se vio afectada.

Finalmente, respecto a la conciliación de su vida laboral y personal, hay puntos de vista diferente sobre sí alcanzaron su equilibrio, donde destaca la desconexión digital, aunque también los colaboradores reconocen que los días que se quedan trabajando en casa pueden resultar más extensos que en presencial. Por ello, se evidencia que la virtualidad implica que su vida personal se descuide de cierta manera por las numerosas horas de trabajo (Fernández, 2021; Ruppel et al., 2013). Lo sobrellevan conversando con otras personas de su confianza o despejando su mente en otras actividades para darse tiempo a sí mismos, como clases de inglés, entrenar físicamente y dividiéndose las labores del hogar. Ante ello, es necesario incluir políticas de bienestar (Miglioretti et al., 2021), por lo que el banco les ha facilitado talleres y contenidos sobre combatir el estrés, organizarse en casa y manejo de las emociones.

6. Conclusiones

6.1 Gestión de la comunicación interna

La comunicación interna en la entidad bancaria en época de pandemia se caracterizó por ser dialógica, debido al interés común de los colaboradores y su apoyo ante una situación de incertidumbre por la pandemia. El líder se encargó de brindarles seguridad, a pesar de la carga laboral que existió en un inicio, los colaboradores se sintieron entendidos por parte de ellos, se ha identificado colaboradores y gerentes que tenían esa perspectiva empática en el proceso de adaptación al trabajo remoto como una oportunidad de mejora, en la que aprendieron cómo ser productivos y más unidos, es decir han afrontado

adecuadamente ese entorno cambiante, lo cual resalta el trato altruista característico de un liderazgo auténtico.

La constante comunicación entre ambas partes permitió el entendimiento como área, que logró un aprendizaje integrado y a conectarse más como equipo. Este diálogo se realizó a través de reuniones virtuales que toda la organización utilizaba Teams, lo cual facilitó la comunicación entre todos, no obstante, utilizan herramientas informales dentro del banco como Whatsapp por su inmediatez y noticias al correo. Así, finalmente, consiguieron retomar una comunicación de equipos constante y reforzar el sentido de pertenencia en las áreas de soporte, así como de seguridad y calma entre los colaboradores.

6.2 Equipos de trabajo remoto

Las áreas de soporte aprecian el trabajo remoto, sin embargo, consideran de gran importancia el contacto presencial, puesto que les permite más que interacción, no sentirse desconectados con sus compañeros. Asimismo, valoran los beneficios que conlleva la virtualidad que les ha facilitado mantenerse conectados entre ellos, han entendido lo que hace el otro y se han capacitado escuchándose entre sí. No obstante, trabajar virtualmente en distintos ambientes ha ocasionado enfrentar retos como mantener el mismo ritmo de trabajo, resulta diferente para las personas que viven solas que, con familia, cada uno lo experimenta a su manera, a pesar de ello intentaron mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal sobre todo en un inicio, donde no existía un límite entre sus horas laborales. Así también, se señala la gestión enfocada en el bienestar y acompañamiento, dado el agotamiento anímico que hubo en primera instancia, se contó con un área de psicología, para poder mantener seguimiento y hacer más llevadero el proceso de adaptación, también con talleres de organización y manejo de emociones, para esos sentimientos de soledad o constante preocupación que tuvieron los colaboradores y asegurar un clima laboral sustentable.

¿Cómo el banco ha gestionado su comunicación interna en sus equipos de trabajo remoto en época de COVID-19 según los colaboradores de las áreas de soporte?

La comunicación interna que se fue generando en los equipos de trabajo fomentó la socialización entre los mismos colaboradores, a través de reuniones constantes y también los calmaba dadas las externalidades. De vital importancia, se destaca el papel del Teams que permitió como herramienta integrar a todos, sin embargo, la mayoría escogería trabajar de manera híbrida por el contacto con sus compañeros. En resumen, basándose en la información recabada, la entidad bancaria ha enfrentado este reto de adaptarse a la modalidad laboral con una pandemia de por medio, dotando a sus colaboradores de una sensación de seguridad, brindando la información necesaria y actualizada para que no se sientan vulnerados, mediante el acompañamiento brindado, y aún tengan la capacidad de

tomar acción y decisión, también han buscado reforzar el sentido de pertenencia con los logros y objetivos compartidos como área.

Las limitaciones del estudio fueron contactar a personas del área de soporte que deseen participar de esta investigación, por falta de tiempo de los colaboradores, siendo un área de alta intensidad operativa, no todos tenían la disponibilidad de ser entrevistados. Ante esto, es recomendable aumentar la cantidad de entrevistas para obtener un análisis más profundo del tema. Por último, para futuras investigaciones se puede investigar la gestión de la comunicación interna en la modalidad híbrida en otro sector durante el COVID-19, en una empresa que también esté presente en otros países, y comparar las experiencias de sus colaboradores por cada país y ver de qué forma incide el cambio cultural de los mismos.

7. Referencias bibliográficas:

- Adell, A & Tello, E (2017) La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, 65–77
<https://revistas.uces.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Agudo Moreno, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos De Gestión De Información*, 4, 172-187.
<https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, Water, A., Weijs-Perree, M. & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784,
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Burke, B. (2014). *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315230344>
- Bundhun, K. & Sungkur, R. (2021). Developing a framework to overcome communication challenges in agile distributed teams – Case study of a Mauritian-based IT service delivery centre. *Global Transitions Proceedings*, 2 (2), 315-322.
<https://doi.org/10.1016/j.gltip.2021.08.006>

- Carnevale, J. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116 (2020), 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Castelló, A. (2020, 17 de diciembre). *Retos de la comunicación interna en el teletrabajo*. Xalok. Recuperado el 20 de mayo del 2022, de <https://www.xalok.com/blog/2020/12/17/retos-de-la-comunicacion-interna-en-el-teletrabajo>
- Conexión Esan (2016, 6 de abril). *La importancia de los mercados financieros para el crecimiento empresarial*. Recuperado el 24 de agosto de 2022, de <https://bit.ly/3dvsd1o>.
- Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (Fifth edition.)*. SAGE Publications, Inc. https://catalogo.upc.edu.pe/permalink/51UPC_INST/18sd6pj/alma99868501803391
- Creswell, J. (2018). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. SAGE. https://catalogo.upc.edu.pe/discovery/delivery/51UPC_INST:51UPC_INST/12149886260003391
- Dávila, C. (2020, 27 de marzo). *¿Cuáles son las diferencias entre el teletrabajo y el trabajo remoto?* BDO. Recuperado el 4 de agosto de 2022, de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/marzo-2020/%C2%BFcuales-son-las-diferencias-entre-el-teletrabajo-y-el-trabajo-remoto>.
- Darics, E. & Gatti, M. (2021). Talking a team into being in online workplace collaborations: The discourse of virtual work. *Discourse Studies*, 21(3), 237-257. <https://doi.org/10.1177/146144561982924>
- Decreto de urgencia N° 26 de 2020. [Poder Ejecutivo]. Establece medidas excepcionales y temporales para prevenir propagación del COVID-19 en el territorio nacional. 15 de marzo del 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>
- De Guzmán, C. (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, (18), 337-351. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf
- Eisenberg, J., Post, C. & DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348– 380. <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>

- Expoknews. (2021,19 de mayo). *Scotiabank recibe el reconocimiento Great Place to Work 2021*. Recuperado el 25 de agosto de 2022, de <https://www.expoknews.com/scotiabank-recibe-el-reconocimiento-great-place-to-work-en-su-edicion-2021/>
- Fernández, M. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), 377-409. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=23865>
- García, M., Ruiz, M. A., & Ventura, F. R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina De Comunicación Social*, 2(18), 1-8
- Grau, F. & Tejedor, S. (2021). La gamificación como recurso telemático en la comunicación empresarial en tiempos de pandemia. *Comunicación*, 44, 57-75. <https://doi.org/10.18566/comunica.n44.a04>
- Gestión (2020, 10 de abril). Enorme gasto de Scotiabank en tecnología da frutos durante la pandemia. *Gestión Empresas*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-bancos-enorme-gasto-de-scotiabank-en-tecnologia-da-frutos-durante-pandemia-noticia/>
- Hahm, S. (2017). Information sharing and creativity in a virtual team: Roles of authentic leadership, sharing team climate and psychological empowerment. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 11(8), 4105-4119. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Hamidun, N., Suhaila, N., Syamril, M., Check, A., & Hasri, M. (2017) Workplace Communication Technology Focusing on Implementing Accurate Language in Emails. *Malaysian Journal of Communication*, 218-233. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2017-3304-14>
- Hieu, M. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Springer Science Business Media, LLC*. 48, 3207–323 <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10169-5>
- Jiang, H. & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/009365021561313>
- Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>

- Lee, Y. & Yue, C. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185– 206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Madero, S., Luengo, C. & Alvarado, L. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(27), 84-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8274395>
- Magnavita, N., Tripepi, G. & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3330. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073330>
- Mahr, A., Cichon M. & Grajeda, C. (2021). Zooming into the pandemic! A forensic analysis of the Zoom Application. *Forensic Science International: Digital Investigation*, 36, 301107. <https://doi.org/10.1016/j.fsidi.2021.301107>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R. & Bowen, S. A. (2017). Book Review: Excellence in Internal Communication Management, *Journalism & Mass Communication Educator*, 72(3), 366–368. <https://doi.org/10.1177/1077695817709586>
- Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. & Ruck, K. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25 (3), 185-195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Revista Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>

- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of work and organizational psychology*, 37(1), 1576-5962. 10.5093/jwop2021a
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). *Guía para la aplicación del trabajo remoto*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/662676/GUIA_PARA_LA_APLICACION_DEL_TRABAJO_REMOTO.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) (2021). *Informe mensual del empleo formal privado marzo 2021*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1968977/IMEFP%20N%C2%B0%2034.pdf>
- Navarro, I. (2020, julio). *La comunicación interna brilla en tiempos de pandemia*. Equipos y Talentos. Recuperado el 7 de septiembre de 2022, de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/bufete-mas-y-calvet/la-comunicacion-interna-brilla-en-tiempos-de-pandemia>
- Observatorio de Recursos Humanos. (2017, 5 de junio). *La gamificación interna mejora el rendimiento, la productividad y el engagement de los empleados*. Recuperado el 17 de mayo de 2022, de <https://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/gamificacion-interna-rendimiento-productividad-engagement-empleados.html>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Recuperado el 2 de mayo de 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2021, 29 de enero). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. Recuperado el 2 de mayo de 2022, de <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Puebla-Martínez, B. & Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. *Revista Prisma Social*, 22, 113-126. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Technical University of Denmark, Department of Management Engineering, Produktionstorvet, 100(A)*, 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>

- Pompper, D. (2012). On social capital and diversity in a feminized industry: Further developing a theory of internal public relations. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 86–103. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626137>.
- Raišienė, A.G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K. & Stachová, K. (2020). Working from home- Who is happy? A survey of Lithuania 's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Ramserran, S. & Haddud, A. (2018). Managing online teams: challenges and best practices. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 131-157. [10.1504/IJBPM.2018.090686](https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.090686)
- Revista Contacto (2021, 16 de febrero). *Scotiabank: Juntos y más fuertes para salir adelante*. Recuperado el 5 de mayo del 2022, de <http://revistacontactord.com/scotiabank-juntos-y-mas-fuertes-para-salir-adelante/>
- Revista Estrategia & negocios (2021, 14 de julio) *Scotiabank: El poder de la comunicación para empoderar a sus trabajadores*. Recuperado el 5 de mayo del 2022, de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/caso-de-exito/scotiabank-el-poder-de-la-comunicacion-para-empoderar-a-sus-trabajadores-OYEN1478035>
- Ruppel, C. P., Gong, B. & Tworoger, L. C. (2013). Using Communication Choices as a Boundary-Management Strategy. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(4), 436–471. <https://doi.org/10.1177/1050651913490941>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>.
- Saldaña, J.; Leavy, P., & Beretvas, N. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press, Incorporated. <https://ebookcentral.upc.elogim.com/lib/upc-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=665394>
- Santacrose, S. (2017, 25 de abril). *5 razones para potenciar la comunicación interna a través de la “Gamificación”*. *PuroMarketing*. Recuperado el 10 de junio del 2022, de <https://www.puromarketing.com/30/28697/razones-para-potenciar-comunicacion-interna-traves-gamificacion.html>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (1996). *Ley No. 26702 de 1996*. Por lo cual se expide Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/LEY_GENERAL_SISTEMA_FINANCIERO/20190201_Ley-26702.pdf

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (2020). Sistema financiero: Medidas de la SBS ante la emergencia sanitaria COVID-19. *Boletín Semanal marzo 2020* (8). <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1104?title=Sistema%20financiero:%20Medidas%20para%20hacer%20frente%20a%20la%20situaci%C3%B3n%20de%20emergencia>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (2021). *Informe de Estabilidad*. Recuperado el 10 de junio del 2022, de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2021-I.pdf
- Superintendencia del Mercado de Valores (2021). *Informe de Clasificación*. Recuperado el 10 de junio del 2022, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Inf%20Clasif%20a%20Dic%202021%20-%20Moody%20s-NV.pdf>
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Mello, M. & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21 (2217), 1 - 11. <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Tapasco, O. & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Terkamo- Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman- Laitila, A. (2021). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 78(3), 595– 608. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>
- Tessi, M. (2016, 19 de julio) La comunicación interna gestiona lo que se dice, lo que se escribe y lo que se calla. Recuperado el 10 de junio del 2022, <https://www.udep.edu.pe/hoy/2016/07/la-comunicacion-interna-gestiona-lo-que-se-dice-lo-que-se-escribe-y-lo-que-se-calla/>
- Tkalac, A. & Spoljaric, A. (2020). Internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>.
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E. & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of

Work-Related Well-Being. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(10), 180 - 186. 10.1097/JOM.0000000000001132

Vasilachis de Gialdino, I. (2014). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa. <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/131063>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *International Association of Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Wang, W., Albert, L. & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment, *Employee Relations*, 42(3), 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>

Wontorczyk, A. & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400; <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

Yang, S.; Kang, M. & Cha, H. (2015). A study on dialogic communication, trust, and distrust: Testing a scale for measuring organization–public dialogic communication (OPDC). *Journal of Public Relations Research*, 27 (2), 175 - 192. 10.1080/1062726X.2015.1007998

7. Anexos

7.1 Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Categorías	Metodología
<p>Una entidad bancaria en el Perú se ha posicionado como una institución que fomenta la diversidad e inclusión. Esto les ha permitido ser reconocidos en la lista de <i>Great Place to Work</i> dentro de los cinco primeros puestos en 2021 por su ambiente laboral seguro e incluyente, es así como fomenta la unión en los equipos de trabajo.</p> <p>Ante el contexto de transición laboral, los colaboradores han cambiado su comunicación, las relaciones con sus compañeros y han afrontado una adaptación a la que no están acostumbrados, surge la necesidad de generar empatía y confianza en los equipos de trabajo y calmar la incertidumbre.</p> <p>Ante ello, se investigará cómo un banco internacional ha manejado su comunicación interna para gestionar los equipos de trabajo en las áreas de soporte a partir de la pandemia por COVID-19 y frente al cambio de modalidad laboral de presencial a trabajo remoto.</p>	<p>¿Cómo el banco ha manejado su comunicación interna en sus equipos de trabajo remoto en época de COVID-19 según los colaboradores de las áreas de soporte?</p> <p>Preguntas de investigación específicas</p> <p>1. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en las áreas de soporte del banco según sus colaboradores en época de COVID-19?</p> <p>2. ¿Cómo se cohesionan los equipos de trabajo remoto en las áreas de soporte del banco según sus colaboradores en época de COVID-19?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar cómo el banco ha manejado su comunicación interna en equipos de trabajo remoto en época de COVID-19 según los colaboradores de las áreas de soporte.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar de qué manera se gestiona la comunicación interna en las áreas de soporte del banco según sus colaboradores en época de COVID-19</p> <p>Determinar cómo se cohesionan los equipos de trabajo remoto en las áreas de soporte según sus colaboradores en época de COVID-19</p>	<p>1. Gestión de Comunicación Interna</p> <p>1.1 Estilos de liderazgo</p> <p>1.2 Herramientas de soporte comunicacional</p> <p>2. Equipos de trabajo en Home Office</p> <p>2.1 Ambiente laboral en distancia</p>	<p>Paradigma Naturalista</p> <p>Enfoque Cualitativo</p> <p>Diseño Fenomenológico</p> <p>Técnicas de recolección de datos Entrevista semi estructurada</p> <p>Instrumentos Guía de entrevista semiestructurada</p> <p>Participantes: Colaboradores del área de soporte que tenga más de tres años trabajando en un banco, puesto que en esa fecha aproximada comenzó la pandemia. Las áreas de soporte son finanzas, tesorería, administración.</p>

7.2 Anexo 2: Guía de entrevista semiestructurada

Nombres:

Edad:

Sexo:

Fecha:

Profesión u Ocupación:

Buenos días/tardes/noches, Nuestros nombres son Camila Becerril y Paulo Bouroncle, somos estudiante de la carrera de Comunicación e Imagen Empresarial de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), como parte de mi proyecto de investigación titulado Comunicación Interna; Gestión de equipos de trabajo en áreas de soporte durante época de COVID-19, estoy realizando una investigación cuyo objetivo es analizar cómo el banco Scotiabank ha manejado su comunicación interna en equipos de trabajo remoto en época de COVID-19 según los colaboradores de las áreas de soporte.

Al mismo tiempo, hago de tu conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y sólo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 45 minutos/horas.

Agradezco anticipadamente tu participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

¿Aceptas ser entrevistado? Sí___ No ___

¿Aceptas ser grabado? Sí___ No ___

Preguntas:

1. ¿Cuál es tu puesto actual? Y ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el banco?
2. ¿Cómo te adaptaste al teletrabajo?

Categoría A: Gestión de comunicación interna

Subcategoría 1 A: Estilos de liderazgo

Explorar la relación del liderazgo con la nueva modalidad laboral

1. Cuéntame, ¿Cómo ha sido la relación con tu jefe/a partir del teletrabajo?
2. ¿Cambio a partir del trabajo remoto? Si la respuesta es sí ¿Qué cambios hubieron? y si la respuesta es no, ¿que hizo que se mantuviera igual?

Determinar la comunicación entre líder y equipo

3. ¿Cómo es la comunicación del jefe hacia el equipo de trabajo?, Describe, ¿Cómo se comunican diariamente?

4. ¿Sientes que la comunicación y gestión de decisiones que tienen los gerentes durante este periodo de pandemia es entendida, se ajusta adecuadamente su comunicación según su audiencia?
5. ¿En la transición al trabajo remoto has tenido espacios de escucha, feedbacks o diálogos compartidos con tus compañeros de trabajo y líderes?

Identificar la manera en que el liderazgo unifica al equipo

6. A partir de la pandemia, ¿De qué manera los líderes y compañeros promueven el trabajo en equipo? ¿Cómo se maneja de costumbre la toma de decisiones?

Subcategoría 2A: Herramientas de soporte comunicacional

Identificar qué herramientas han venido usando que permita una mejor gestión del equipo de trabajo

7. ¿Qué herramientas utilizan en la empresa para comunicarse mientras teletrabajan?
8. ¿Cuál es tu herramienta favorita de comunicación? ¿Por qué?
9. ¿Se implementaron herramientas nuevas cuando se empezó a teletrabajar? ¿Cuáles?
10. ¿De qué manera consideras que las herramientas comunicacionales les han permitido trabajar en equipo y mantenerse informado?

Explorar de qué manera las herramientas han facilitado la transición al teletrabajo y a la gestión de equipos

11. ¿Sientes que la manera de comunicarse en la empresa ha variado? ¿por qué?
12. ¿Tienen política o normas para las videollamadas, como por ejemplo un día de cero reuniones o solo agendar reuniones de 45 minutos, alguna parecida?

Conocer si las herramientas de soporte comunicacional han reforzado la integración de los miembros de la organización

13. ¿Qué consideras sobre el uso de las videoconferencias respecto a los equipos de trabajo?

Validar si en el banco realizan gamificación como herramienta de integración de equipos de trabajo.

14. ¿Se realiza gamificación (actividades lúdicas) dentro de la organización integración de los colaboradores? ¿De qué manera?

Categoría B: Equipos de trabajo remoto

Subcategoría 1B: Ambiente laboral remoto

Identificar qué modalidad laboral prefieren los colaboradores y el motivo

15. ¿Qué modalidad es la que se encuentra promoviendo Scotiabank para sus colaboradores?
16. Si dependiera de ti, ¿Escogerías trabajo presencial, remoto o híbrido?, ¿por qué? ¿Qué percibes de las otras 2 modalidades?
17. ¿Qué consideras que ha sido lo más beneficioso y dificultoso de trabajar desde casa?

Determinar la relación con los compañeros de trabajo a partir de la transición al trabajo remoto

18. ¿Cómo fue la comunicación con tus compañeros al teletrabajar?
19. Como área, ¿De qué manera se organizan y planifican para teletrabajar en equipo y conseguir un mismo objetivo?
20. En caso exista algún problema en equipo, ¿Qué hacen para solucionarlo? ¿De qué manera manejan los conflictos dentro del área?
21. ¿Cómo sientes que se ha venido encontrando el sentido de pertenencia, compañerismo y confianza dentro del equipo durante esta etapa de virtualidad?

Analizar la adaptación al teletrabajo por parte del colaborador

22. ¿Tuviste que enfrentar algún reto al tener que adaptar tu hogar como un entorno de trabajo? de ser así comenta el proceso y los retos en cuestión.
23. A partir del trabajo remoto, ¿Su hogar estaba ambientado para trabajar o tuvo que comprar recursos? Cuéntenos cuáles recursos, si fue el caso.
24. ¿Se les brindó algún apoyo como flexibilidad, retroalimentación o acompañamiento?

Profundizar en la calidad de vida familiar frente a la laboral

25. ¿Cómo has organizado tus tiempos para equilibrar tu vida laboral y personal desde que has trabajado en casa?
26. ¿Cómo consideras que se encuentra tu salud emocional y mental respecto a las condiciones laborales y vida personal?
27. ¿Existen políticas orientadas al bienestar familiar del colaborador, consideras que estas tienen algún efecto en tu vida personal?

¿Algo más que desees agregar?

Muchas gracias por su participación.

7.3 Anexo 3: Carpeta de anexos en google drive

Se comparte carpeta que brinda acceso a las respuestas, consentimientos de los participantes y la matriz de vaciado, estos son de manera confidencial para no revelar la identidad de la empresa y los entrevistados:

<https://drive.google.com/drive/folders/1KLbZE216TQli7VKDyumU8VigfMo788el?usp=sharing>