



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

EMPRESARIAL

La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y
productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido

TESIS

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

AUTOR(ES)

Barrenechea Ita, Andrea Carolina (<https://orcid.org/0000-0002-1195-6628>)

Gamonal Chavez, Andrea Lucia (<https://orcid.org/0000-0001-7088-0478>)

ASESOR

Monteverde Orbegoso, Bruno Eduardo (<https://orcid.org/0000-0003-4185-4857>)

Lima, 16 de noviembre de 2022

La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido

Andrea Carolina Barrenechea Ita
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias
Aplicadas
Lima 07, Perú.
u201316561@upc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1195-6628>

Andrea Lucía Gamonal Chávez
Facultad de Comunicación
Universidad Peruana de Ciencias
Aplicadas
Lima 07, Perú.
u201313303@upc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7088-0478>

Resumen

La presente investigación titulada “La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido” tiene como objetivo principal analizar cómo la herramienta de comunicación interna incentiva el compromiso y productividad de los colaboradores bajo una modalidad que se encuentra en auge en el mercado laboral: trabajo híbrido, aplicada en dos empresas consultoras de comunicación. Para lograr este objetivo, se realizó una investigación de enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso y a través de entrevistas a profundidad, que se realizaron a 17 colaboradores de distintas áreas. Este análisis recogido aporta a que las organizaciones puedan tomar mejores decisiones a partir de las percepciones de los colaboradores sobre la forma en que la comunicación interna viene incentivando al compromiso y la productividad, en un nuevo entorno de trabajo híbrido. Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación y se recomiendan acciones que logren incentivar el compromiso y la productividad, como ejes estratégicos laborales.

Palabras clave

Comunicación interna; modalidad híbrida; compromiso laboral; productividad laboral; satisfacción laboral

The contribution of internal communication to commitment and productivity in a hybrid work mode

Abstract

The present investigation entitled "The management of internal communication to encourage the commitment and productivity of collaborators in hybrid work" has as main objective to analyze how the internal communication tool encourages the commitment and productivity of collaborators under a modality that is booming in the labor market: hybrid work, applied in two communication consulting companies. To achieve this objective, qualitative research was carried out, with a case study design and through in-depth interviews, which were carried out with 17 collaborators from different areas. This collected analysis contributes to organizations being able to make better decisions based on the perceptions of collaborators about the way in which internal communication has been encouraging commitment and productivity, in a new hybrid work environment. Finally, the conclusions of the research are exposed, and actions are recommended that encourage commitment and productivity, as strategic labor axes.

Keywords

Internal communication; hybrid modality; commitment; productivity; organizational commitment

N°2203_La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	5%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
3	revistascientificas.us.es Fuente de Internet	1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	scielo.iics.una.py Fuente de Internet	<1%

9

Submitted to Universidad Manuela Beltrán
Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

1. Introducción

La comunicación interna en las organizaciones cumple un rol relevante. Se trata de un recurso que facilita que los líderes y los integrantes de las organizaciones interactúen de una manera efectiva, lo cual favorece la toma de decisiones y la mejora de la calidad del servicio (Reis et al., 2018; Sieves & Weinrich, 2016). Además, la herramienta impulsa a la formación de la cultura compuesta por diversas normas de comportamiento y valores asociados a la organización, por ello al impactar en la correcta gestión de los procesos de la compañía, los expertos reconocen el rol de la comunicación interna para impactar en la correcta gestión de los procesos propios de la compañía y el desenvolvimiento de sus trabajadores (Dozier et al., 2013; Men & Bowen, 2016). Tradicionalmente, las estrategias y acciones de comunicación interna se realizaban de forma presencial, en un espacio de trabajo común. Con la llegada de la pandemia, el 98 % de empresas se vieron obligadas a dejar la presencialidad para implementar el teletrabajo (Gestión, 2020).

En este contexto, el *home office* siguió un protocolo de gestión que les permitiera tener herramientas para hacer frente a la situación de crisis y mantenerse a flote. En estas condiciones, el trabajo a distancia representó un desafío para los empleadores y el relacionamiento con sus colaboradores, afectando el desenvolvimiento interno de la organización y sus procesos comunicativos. Incluso, aunque la emergencia sanitaria aún no llegaba a su fin, muchas de ellas decidieron volver a la presencialidad, y otras iniciaron la vuelta a la normalidad mediante la modalidad de trabajo híbrida.

Esta modalidad, una combinación de elementos del trabajo *in situ* y remoto que implica un acuerdo entre el empleador y empleado (Włodarkiewicz-Klimek et al., 2022), se posicionó como una de las modalidades más viables, de cara a un retorno progresivo a la normalidad y teniendo en consideración las condiciones de vida actuales del colaborador frente a la crisis sanitaria.

El Global Workplace Analytics (2021) identificó que del total de los colaboradores que trabajaron desde casa durante la pandemia, el 73% regresó a la oficina al menos un día a la semana, y que 1 de cada 4 dejaría su trabajo si no tuviera la opción de laborar de forma remota terminada la pandemia. Estas percepciones se validan con la literatura que evidencia que la modalidad trae beneficios como ahorro de tiempo, dinero y cuidado del medioambiente. Además de una gestión exitosa, la empresa puede contar con colaboradores más concentrados, productivos, creativos y leales, al tener la sensación de tranquilidad y flexibilidad (Wontorczyk & Roznowski, 2022).

Aunque esta opción representa una importante oportunidad para las organizaciones, no es una de las alternativas que mejor se acomoda a muchos de sus líderes, prefiriendo, finalmente, la presencialidad, ya que este cambio implicaría para ellos redefinir, nuevamente, las estructuras de trabajo, aun cuando esta modalidad impulsaría la exploración de nuevas formas de crear valor (PWC, 2021), así como acceder a una nueva forma de laborar que cree un balance entre la realidad actual del trabajador y los intereses empresariales. Esta reestructuración traería consigo variaciones importantes en la gestión de comunicación interna, a fin de impulsar una implementación

del trabajo híbrido exitosa, en la que el colaborador continúe teniendo un buen relacionamiento con su empleador, se identifique con la misión, visión y valores organizacionales, y que, en consecuencia, se asegure el compromiso y la productividad.

A ello se suman investigaciones que demuestran que los colaboradores comprometidos sienten la obligación de aportar en el logro de los objetivos y hacer personal el éxito de la organización (Bakker & Leiter, 2010; Hallberg & Schaufeli, 2006). De igual forma, la productividad, impulsada por una mayor autonomía, hará que los colaboradores se sientan más satisfechos con su puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2009).

El compromiso y productividad representan ejes estratégicos en las empresas, por lo que su impulso requiere la aplicación de diferentes herramientas, entre ellas la gestión de la comunicación interna. A la fecha, esta herramienta sigue parámetros dirigidos a una modalidad cien por ciento presencial. Sin embargo, durante la pandemia, varias empresas migraron al trabajo híbrido, modalidad que une la labor presencial y la remota, la cual implica un proceso comunicacional diferente y no identificado o determinado aún según la academia. De esta manera, la comunicación interna, como herramienta de gestión, puede adaptarse al contexto, a fin de seguir impulsando y fomentando el compromiso y productividad de los colaboradores.

En ese sentido, el objetivo general de esta investigación será analizar cómo la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso y productividad en un entorno de trabajo híbrido, según la percepción de sus colaboradores frente a la forma en la que se viene adaptando esta herramienta a la modalidad de trabajo híbrida, de estas dos consultoras de comunicación. A partir de estas, este estudio contribuye, no solo con un análisis a partir de las percepciones y caso mencionados, sino con una nueva forma o posibilidad de estructurar la gestión de la comunicación interna, además de entender la manera en la que las consultoras ajustaron a la nueva modalidad, y cuáles fueron las acciones y mensajes que se implementaron en esta etapa, en búsqueda de incentivar el compromiso y productividad de cada colaborador.

Por lo anteriormente explicado, en búsqueda del conocimiento a profundidad de esta temática, se tomará en consideración la opinión y percepción de 17 colaboradores de Realidades S.A.C. y Labcom S.A.C, empresas consultoras de comunicación, que se encuentran laborando en la modalidad híbrida.

2. Marco teórico

2.1 Comunicación

2.1.1 Comunicación interna

La comunicación interna se define como el flujo de comunicación que existe entre las personas que componen un entorno organizacional y la forma en la que se relacionan (Mazzei, 2010). Gestiona y construye, de forma bidireccional, relaciones beneficiosas entre todos sus colaboradores y la organización (Men & Bowen, 2016, p. 12). Además,

aporta a la construcción de la imagen y reputación corporativa externa, percibida por quienes no pertenecen a la compañía, y mediante la cual se transmitirán los valores, misión y visión a sus colaboradores, de la mano de los líderes que la componen (Men & Bowen, 2016, p. 12).

Sin embargo, los autores destacan que aún faltan modelos teóricos satisfactorios para interpretar correctamente la comunicación interna. Para Men y Bowen (2016), está compuesta por tres elementos: la comunicación interna corporativa, liderazgo y comunicación horizontal entre pares. Este primer elemento nace del área de comunicaciones, la más adecuada para definir las formas de comunicación, los mensajes, canales, que colaborarán exitosamente a la definición o aumento de una ventaja competitiva, diferencial que destaca a la compañía frente a las demás (Chen, 2008). Mientras tanto, los otros dos puntos, establecen la forma y tono en que la comunicación interna se desenvuelve, aportando directamente a la reputación de la organización, mediante información útil y precisa relacionada al trabajo y al día a día (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007).

La comunicación interna también garantiza que los empleados desarrollen sus actividades con efectividad, en un ambiente laboral adecuado y que, a causa de eso, la organización incremente su ventaja competitiva frente a otras compañías. Su integración dentro de la estructura gerencial es una de las claves para lograr dicha efectividad en la comunicación y desenvolvimiento organizacional (Chen, 2008; Sharma & Kamalanabhan, 2012).

La comunicación interna, además, se ha destacado por estar directamente relacionada a la cultura organizacional, compuesta por diversas normas de comportamiento y valores asociados a la organización, que la definen y representan. Es así que el papel de la comunicación interna en la formación de la cultura organizacional ha sido bastante reconocida por expertos debido a su capacidad para impactar en la correcta gestión de los procesos propios de la compañía y en el desenvolvimiento de sus trabajadores (Dozier et al., 2013; Men & Bowen, 2016).

Sriramesh, Grunig y Buffington (1992) señalaron que la cultura organizacional muestra la composición de la organización, así como afecta a todas las decisiones dentro de ella. Mientras que, desde la perspectiva de que los colaboradores forman parte de los públicos internos de una empresa, Men y Bowen (2016) explican que el relacionamiento y modos de comunicarse entre cada uno de los empleados implica, a menudo, el tipo de cultura presente en sus compañías. Por ello, aunque el concepto de «cultura» fue definido desde diferentes miradas, ha sido, mayormente, conceptualizado desde la perspectiva de la cognición, resaltando su rol elemental en la forma en que los colaboradores deben pensar o comportarse dentro del lugar de trabajo (Barsade & O'Neill, 2016).

El clima organizacional también es esencial: direcciona la forma en que un individuo percibe su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción, teniendo en consideración el entorno en el que se desarrollan las condiciones de trabajo cotidiano (Arteaga & Pilligua, 2019). Es un referente de gran relevancia, sobre todo si las organizaciones buscan ser competitivas, colocando al recurso humano como centro de toda actividad, preocupándose por su personal, y con un continuo mejoramiento del

ambiente laboral, que se verá reflejado en el incremento de la productividad (Arteaga & Pilligua, 2019). De hecho, Reis, Fulgêncio & Avelar (2018) estudiaron la relación entre el desempeño del colaborador en la organización con la comunicación interna, ellos encontraron que existe una conexión entre ambos, ya que en las empresas la comunicación se gestiona para orientar a los requerimientos del colaborador, ello decanta, lo que ocasiona un mejor compromiso y un mejor desempeño en sus labores del día a día.

Este escenario que compone la comunicación interna se dio siempre en un marco de presencialidad. Sin embargo, la llegada de la pandemia puso en agenda la modalidad de trabajo híbrido, como una nueva forma de laborar y llevar, cada una de las teorías mencionadas anteriormente, a la práctica. Es necesario, entonces, explicar en qué consiste esta nueva modalidad de trabajo y cómo se viene desarrollando en otros casos o realidades.

2.2 Modalidad de trabajo

2.2.1 Trabajo híbrido

Existen modalidades de trabajo que rompen el paradigma tradicional, reestructurando el diseño de trabajo, pero manteniendo la eficiencia y armonía de las labores (Włodarkiewicz-Klimek, 2021). Según Wontorczyk & Roznowski (2022), existen tres modalidades de trabajo en una empresa. La primera es el trabajo en sitio, que requiere el uso de las instalaciones y equipos de la institución según un horario de trabajo establecido. La segunda es el trabajo remoto, realizado fuera de las instalaciones y con el uso de tecnologías remotas. Este concepto desarrollado a principios de la década de 1970, es identificado con diferentes términos como «teletrabajo», «trabajo remoto» y «trabajo a distancia» (Wontorczyk & Roznowski, 2022).

Este fue el método más usado durante la pandemia y el que ocasionó que el 55% del personal sintiera que trabajaba mucho más tiempo que en la oficina (Global Workplace Analytics, 2021). Sin embargo, otros estudios evidenciaron que esta modalidad trajo beneficios, como la contratación a personas que tienen niños, que viven lejos, la posibilidad de tener mayor contacto con seres queridos, y tener un balance entre la vida y el trabajo (Włodarkiewicz-Klimek, 2021). Otros beneficios serían el ahorro de tiempo, dinero y cuidado del medioambiente, ya que los trabajadores no están obligados a desplazarse al centro de labores de manera diaria. Por su parte, las empresas identificaron que existe más participación de los colaboradores al estar más concentrados, tienen una mayor sensación de tranquilidad, y son más productivos y leales (Wontorczyk & Roznowski, 2022).

Por último, se encuentra el trabajo híbrido, que une elementos del trabajo en el sitio y remoto. Es novedoso a nivel mundial y se posiciona como la modalidad preferida entre los colaboradores. Por ejemplo, en Microsoft China, más de la mitad de encuestados (69 %) opta por dicho modelo, a diferencia remoto (19 %) o modelo presencial (11 %) (Teevan, 2021), identificando que la primera modalidad beneficia al desarrollo de tareas,

logrando productos más novedosos en comparación con los que se realizan solo en trabajo presencial o virtual (Choudhury et al., 2022).

Se argumenta, también, que el trabajo híbrido permite disfrutar lo mejor del mundo virtual y presencial, en relación con la flexibilidad y aislamiento. Esta permisividad les ayuda a programar el horario laboral en la semana, para enfocarse en otros aspectos como la familia o pasatiempos que impactan positivamente a la productividad, creatividad y sentido de satisfacción (Elsbach, D. & Hargadon, B., 2006; Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M., 1996). Asimismo, no conduce al aislamiento de los colaboradores como sucede en el trabajo remoto, reduciendo el impacto negativo en las labores (Golden, Veiga, Dino, 2008; Yang et al., 2022). Otros investigadores demostraron que esta modalidad tiene un alto potencial, que aún no es aprovechado al máximo ante la necesidad actual de laborar o sumarse a un proceso de hibridación (Waters & Jamal, 2011; Lovejoy, Waters, & Saxton, 2012; Watkins, 2017).

A pesar de evidenciar notables beneficios para los colaboradores y las organizaciones, algunos artículos de investigación señalan que generar políticas en una modalidad híbrida podría afectar al trabajo creativo, así como influenciar en el comportamiento de colaboradores y sus relaciones interpersonales, debido a la reducción de la comunicación entre colaboradores al usar herramientas asincrónicas (Yang et al., 2022 & Breuer et al., 2020). Incluso, existen grupos empresariales influyentes que aún son escépticos frente a la modalidad, como los CEO de Goldman Sachs y Tesla, quienes consideran que los días de trabajo en casa puede afectar la eficiencia y productividad de sus colaboradores, calificándola como una «aberración» (BBC, 2022; Race, 2021).

Esto revela la necesidad de explicar bajo qué circunstancias los objetivos estratégicos laborales, es decir el compromiso y la productividad de los trabajadores, se ha ido potenciando o perjudicando, de acuerdo con la forma de trabajo y la influencia del entorno laboral en los espacios de presencialidad, y a raíz de esta nueva modalidad.

2.3 Objetivos estratégicos laborales

2.3.1 Compromiso laboral

El compromiso laboral genera un estado pleno y enérgico, donde las emociones son positivas al percibir el centro laboral como un lugar atractivo (Bakker & Leiter, 2010; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Desde un enfoque psicológico, Meyer y Allen (1991) señalan que este concepto tiene tres componentes: el primero es el compromiso afectivo, según el cual un colaborador desea ser parte de la organización; el segundo es el de continuidad, relacionado con la necesidad de trabajar, y, por último, el componente normativo, que hace referencia a la obligación de permanecer comprometido. Desde otro enfoque, el concepto también se vincula a un estado motivacional, pues los colaboradores comprometidos sienten la obligación de aportar en el logro de los objetivos, transmitir a su equipo esa energía y hacer personal el éxito de la organización (Bakker & Leiter, 2010; Hallberg & Schaufeli, 2006).

Varias investigaciones encontraron que el sentido de pertenencia a través del compromiso se ve fuertemente influenciado por la comunicación interna (Falcioni, Silveira & Rodrigues, 2011; Wills, Cevallos, Sadi & Ancin, 2017), ya que los colaboradores, al experimentar mayor autonomía, participación y productividad podrían sentirse más satisfechos con su puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2009). De manera más detallada, se percibe que mediante la comunicación se genera un sistema de interacciones donde se comparten símbolos e información sobre la empresa, los cuales aportan al involucramiento de los colaboradores y generan mayor sentido de pertenencia (Filipa & Cruz, 2017). De igual forma, otros estudios concluyen que el antecedente más importante del compromiso se debe a la comunicación con el supervisor y el clima organizativo (Neto & Cruz, 2017; Men & Yue, 2019). En coherencia con dichos estudios, la falta de comunicación efectiva y la ausencia del compromiso afectivo se encuentran relacionadas, pues se reflejan en el comportamiento de los colaboradores que no desean continuar como miembros de la empresa (Pereira, Fontenele & Sousa, 2011).

No obstante, para lograr un vínculo exitoso entre el compromiso y la comunicación, es importante considerar otros factores dentro de la comunicación interna. Tal es el caso de los mensajes, ya que pueden generar repercusión en diferentes colaboradores. Por otra parte, se identificó que mientras algunos colaboradores valoran el acceso a la información y la fácil comprensión de los contenidos, otros podrían sentir mayor necesidad por acceder a información completa (Welch, 2011). Para ello, es importante identificar y prestar atención a ambas necesidades con rapidez. De igual forma, los canales e instrumentos que incentivan la interacción y cooperación entre colaboradores impactan en el compromiso, ya que a través de estos recursos se transmite la misión de la organización, mantiene comprometidos a los colaboradores y fomenta el logro de objetivos de la organización (Mazzei, 2010).

Sin embargo, el compromiso siempre va de la mano de la productividad de los colaboradores, dos objetivos laborales que se alimentan de forma proporcional y que se han convertido en requerimientos de las empresas y sus líderes.

2.3.2 Productividad en el trabajo

La productividad es un concepto que está directamente relacionado con los resultados obtenidos dentro de un proceso o sistema (Gutiérrez, 2014, como se cita en Vázquez & Garibay, 2019). Por otro lado, Combeller explica que la productividad es un indicador que sirve como herramienta para identificar si un proceso o servicio, dentro de una organización, presenta resultados positivos que superan la meta proyectada (como se cita en Córdova & Sango, 2018).

Asimismo, existen factores que contribuyen a la productividad. Según Servitje, entre estos se encuentra el desarrollo de habilidades blandas y competencias mediante la capacitación constante de los colaboradores (como se cita en Diez & Abreu, 2009). Werther agrega que estos factores pueden colaborar en generar espacios de trabajo con menos dificultad y mayores resultados, lo que implicaría, también, un aumento en la

eficiencia del proceso de capacitación, y, con ello, un reforzamiento de la cultura empresarial que potenciará el desempeño laboral (como se cita en Diez y Abreu, 2009).

Desde el lado de las comunicaciones, Arteaga y Pilligua (2019) explican que la productividad se ve directamente influenciada por el clima laboral en una organización. Como se detalló anteriormente, el clima funciona como un referente elemental en cada empresa. Con ella se busca generar un entorno adecuado para cada colaborador, prestando atención al recurso humano como pilar básico de la organización. Incluso, según los mismos autores, la productividad de los trabajadores está influenciada por su percepción sobre el ambiente en donde laboran. Entonces, la confianza, estabilidad, la calidad del trato, la sinergia entre compañeros, y el ambiente, implicarán un resultado positivo o negativo en la productividad de toda la empresa.

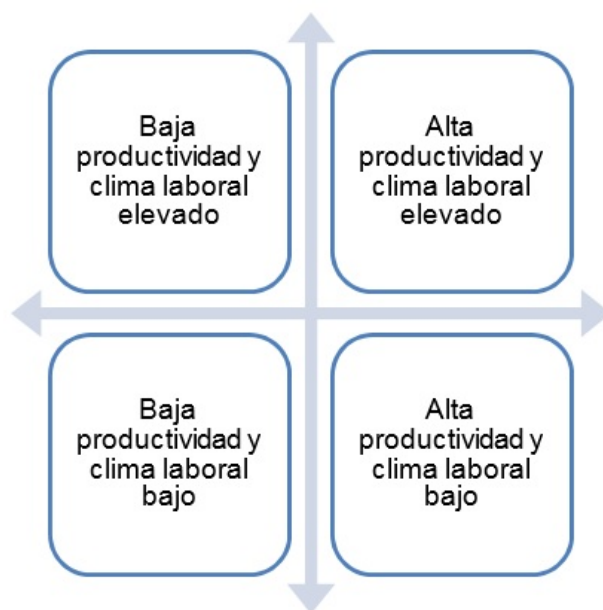
Otro elemento que influye en la productividad de un colaborador es la satisfacción, descrita como un grupo de actitudes frente a su trabajo (Sánchez & García, 2017). Si los empleados se sienten incentivados por sus coordinadores, jefes directos o directivos, mediante motivaciones o ascensos, aumentan su productividad; y si no se sienten satisfechos con el ambiente laboral, esta se reduce (Sánchez & García, 2017; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Esta idea propicia que la relación entre líderes y colaboradores sea sana, pues en ella se busca una satisfacción bidireccional de ganar-ganar (Sánchez & García, 2017).

Finalmente, otro aspecto fundamental es la relación innegable entre la productividad y el clima laboral. Esto se basa principalmente en el estilo de dirección de una compañía, puesto que un efecto positivo siempre depende de factores que pueden ser manejados (Sánchez & García, 2017).

Diversas investigaciones se han llevado a cabo hasta el momento con el objetivo de ahondar en la relación entre la eficiencia y el clima laboral. Aquellas han encontrado que, en efecto, hay una relación de dependencia entre ambos factores, la cual se podría delimitar en cuatro estados a manejar (Sánchez & García, 2017).

Figura 1

Variantes de estados relacionados al clima laboral y la productividad



Nota. Adaptado de “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.”, por Arteaga y Pilligua, 2019, *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

Está claro que la productividad es impulsada por diversos factores, influenciados directamente por la comunicación interna, que a su vez recae en el clima laboral y la cultura organizacional, y que, como herramienta que la potencian, se dan en la búsqueda de un espacio laboral propicio para cada colaborador y equipo de trabajo.

En síntesis, la teoría ha demostrado que la comunicación interna es aquella herramienta, que aplicada adecuadamente en las organizaciones, puede impulsar la productividad y compromiso, generando espacios positivos de relacionamiento, tanto con su entorno como con la organización en sí.

Si bien las investigaciones de la academia no consideran ni explican, exactamente, cómo sería el desarrollo de la comunicación interna en un espacio híbrido, son estas mismas la que indican que esta modalidad es positiva para el empleador y el colaborador, al representar un balance entre el trabajo y la vida cotidiana, generando espacios de desarrollo personal. He ahí la importancia de identificar la forma en la que la gestión de la comunicación interna incentiva al compromiso y la productividad, en un entorno de trabajo híbrido, recientemente aplicado con fuerza en muchas empresas del Perú.

3. Metodología

Esta investigación se construye en base al paradigma interpretativo y responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo aporta la comunicación interna al compromiso y productividad en la modalidad de trabajo híbrido de los colaboradores en dos empresas consultoras de comunicación? Según Krause (1995) este permite identificar la percepción e interpretación que las personas entrevistadas tienen de su ambiente, y la forma en la que le da un significado a cada hecho, logrando así sentido y explicación a los diversos fenómenos.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual, como apuntan Wynn y Money (2009): «busca la comprensión de los fenómenos sociales desde las experiencias y puntos de vista de los actores sociales, y el entendimiento de los significados que éstos asignan a sus acciones, creencias y valores» (como se cita en Izcara, 2014, p. 13). Para ello, se tomará en consideración las siguientes líneas de investigación: la comunicación interna, el modelo de trabajo híbrido, y el compromiso y productividad. Estas nos permitirán conocer el aporte de la comunicación interna a los objetivos laborales descritos en una modalidad de trabajo híbrido, teniendo en consideración la percepción de los colaboradores de dos empresas consultoras de comunicación.

El diseño escogido es el estudio de caso, en el que se observa «una muestra de individuos que representan características que son comunes dentro de un grupo social extenso» (Izcara, 2014, p. 77). En ese sentido, el presente trabajo académico analizará el aporte de la comunicación interna al compromiso y la productividad, en una modalidad híbrida, tomando el caso de dos empresas consultoras de comunicación de la ciudad de Lima.

El instrumento utilizado para esta investigación fue la entrevista. La cual «permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida» (Fontana y Frey, 2005, como se cita en Vargas, 2012, p. 123). Se optó por este instrumento, debido a que las entrevistas a profundidad nos permitirán conocer las verdaderas ideas, percepciones, y valoraciones de cada entrevistado. Por otro lado, las otras técnicas como las encuestas o focus group no favorecen el recojo de información a detalle, ni al conocimiento de las percepciones de forma individual, para observar una tendencia que aporte a la investigación.

Asimismo, la técnica de recolección usada para esta investigación fue la entrevista semiestructurada, que brinda una alta flexibilidad al entrevistador, pues a raíz de una pregunta inicial se pueden realizar otras de acuerdo con las respuestas de los entrevistados (Troncoso & Amaya, 2017, p. 330). Esta técnica tiene como objetivo «motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos» (Díaz et al., 2013, p. 163). Teniendo en consideración lo explicado, la metodología utilizada permitirá conocer y comprender las percepciones de cada entrevistado a profundidad.

Para esta investigación cualitativa se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas a colaboradores de las consultoras Realidades S.A.C y Labcom S.A.C., estas consultoras brindan servicios de comunicación interna y externa y tiene alrededor de 25 y 30 colaboradores. El tamaño de la empresa fue un determinante para elegir ambas consultoras, pues empresas medianas como estas no suelen tener un área de comunicación interna o recursos humanos que se encarguen de atender su gestión. De esta manera, existe mayor posibilidad que los colaboradores de estas empresas necesiten que se incentiva con mayor énfasis el compromiso y productividad. Las organizaciones brindaron la autorización requerida para ser mencionadas en esta investigación. Sobre los entrevistados, estos pertenecen a las áreas de prensa, proyectos, diseño, y audiovisual, y cada uno de ellos fue seleccionado en base a la cantidad de colaboradores existente en

cada área, con la finalidad de recoger percepciones representativas. Adicionalmente, cada uno de ellos cumplió con la condición de encontrarse trabajando o haber trabajado, desde el 2021, en una modalidad híbrida.

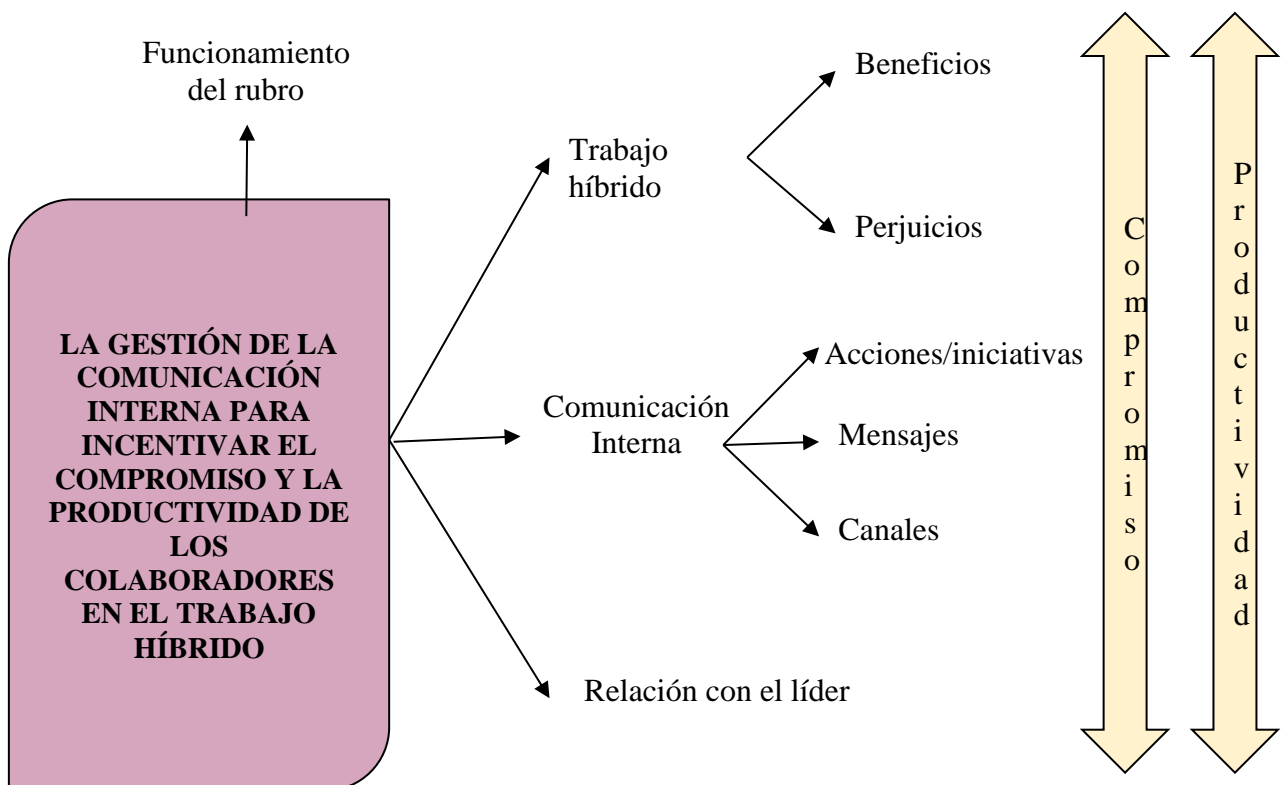
Como se observa en la tabla siguiente, todos los colaboradores entrevistados pertenecen a la rama de las comunicaciones; por ende, cuentan con los conocimientos necesarios para comprender el enfoque de esta investigación y el instrumento validado, entendiendo las preguntas con claridad y dando respuestas que hagan sentido a estas.

Tabla 1
Perfiles de los entrevistados

Perfiles representativos entrevistados				
Consultora	Sexo	Área	Rol	Tiempo
Realidades	F	Prensa	Analista	7 meses
	F		Coordinadora	7 años
	M		Coordinador	10 años
	F		Analista	5 años
	F		Analista	4 años
	F		Analista	8 meses
	F		Analista	10 meses
	F	Imagen	Diseñador	5 años
	M		Jefe del área	15 años
	F	Proyectos	Practicante profesional	3 meses
	M		Analista Junior	3 meses
Labcom	F	Comunicaciones	Comunicadora	1 año
	F		Comunicadora	3 años
	M		Comunicador	2 años
	M		Comunicador	11 meses
	F	Diseño	Supervisora	3 años
	M		Diseñador	5 meses

Cada entrevista consistió en 18 preguntas, aplicadas en un tiempo promedio de 45 minutos. Estas se realizaron de forma presencial y online, dependiendo de la disponibilidad de cada entrevistado. Finalmente, la técnica de análisis de datos se realizó mediante el software Atlas.ti, que permitió desagregar la información obtenida en las transcripciones, según subcategorías y códigos relevantes, que forman parte de las variables (comunicación interna, trabajo híbrido, compromiso y productividad) consignadas en esta investigación, de tal manera que se puedan ordenar, explicar y detallar los resultados conseguidos. Esta se organizó de la siguiente manera:

Figura 2
Organización de las categorías



4. Consideraciones éticas

Teniendo en consideración el *INV-COD-01 Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, este trabajo académico ha seguido cada principio, norma y disposición ética para la investigación científica. Mediante el consentimiento informado, entregado a cada participante antes de proceder con la entrevista, los colaboradores consultados autorizaron su participación y concedieron permiso a las investigadoras para el uso de la información proporcionada en beneficio de este proyecto.

Del mismo modo, se le recalcó a cada participante, mediante el documento mencionado, y de forma oral, el anonimato de sus datos en esta investigación, así como

cada uno de los riesgos, beneficios, costos, compensación, confidencialidad y derechos. Se siguieron los lineamientos establecidos por el código de ética como la honestidad y responsabilidad frente a las fuentes de información para cualquier proyecto científico. Se les explicó el tema y los ejes de investigación que se abordarán, así como la cantidad de preguntas por responder. Por último, no se incurrió en ninguna de las formas de plagio mencionadas en el *Código de Ética*.

5. Resultados y Discusión

Con los resultados obtenidos se busca analizar la forma en que la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido, en dos empresas consultoras de comunicación; por ello, es necesario contrastar las respuestas y percepciones obtenidas con la teoría considerada en el marco teórico de esta investigación.

5.1 Funcionamiento del rubro

Antes de iniciar el análisis de las categorías consideradas en el marco teórico, es importante explicar la forma en la que los entrevistados describen el funcionamiento del rubro de la consultoría en comunicaciones.

Con respecto a los clientes, varios de los entrevistados coincidieron en que tienen entre 2 a 4 clientes a cargo. Comentaron, adicionalmente, que en diversas ocasiones, se les asignan clientes adicionales, sin brindarles todos los detalles correspondientes para iniciar la gestión. Agregan que deben organizar y atender, constantemente, reuniones virtuales con los clientes, que se dan en mayor medida que las reuniones con el equipo de la consultora.

Los entrevistados perciben que el tiempo y la coordinación con sus clientes para aprobar los entregables son ejes clave para contar con un buen resultado final, y señalan estar incluso más comprometidos con ellos, que con la propia consultora. Además, explican que la cantidad de cambios o modificaciones en los entregables es bastante alta, y que, en ocasiones, aunque ya han sido aprobados, existe la posibilidad de seguir recibiendo más correcciones. Por último, destacan que el orden y la planificación son fundamentales para el logro de objetivos en el rubro de la consultoría.

5.2 Trabajo híbrido

El trabajo híbrido no se aplica de igual forma en las consultoras del rubro. En el caso de Realidades todas las áreas asisten tres días presencial y dos virtual, y son monitoreados por un archivo Excel. No todos mencionan que existe flexibilidad en el caso de que se necesite modificar la rutina. En el caso de Labcom, la modalidad solo se practica con el equipo comunicaciones y la cantidad de días depende, únicamente, del jefe del área. El personal en provincias asiste presencialmente entre tres a siete días al

mes; y que solo el personal nuevo suele ir a la oficina, de forma presencial, durante la primera semana de labores.

En ambas consultoras, los entrevistados aseguran que los nuevos integrantes asisten más días de manera presencial con el fin de alinearse y conocer a sus líderes, impulsando el fomento de cercanía y compañerismo entre colaboradores. Sobre la inducción, los entrevistados señalan que estas aportan al conocimiento de tareas, clientes y otros datos relevantes, ya que es una acción estratégica que impulsa la productividad en el nuevo colaborador, y en consecuencia, en el equipo.

La mayoría de entrevistados coincide en que tienen una mirada positiva del trabajo híbrido, que aporta a la creatividad, mayor relacionamiento y aumento de la productividad. Por otro lado, un tercio de entrevistados dio una opinión ambivalente sobre el modelo de trabajo híbrido, expresando opiniones tanto negativas como positivas, y solo un grupo reducido aseguró tener una opinión negativa del trabajo híbrido, al sentirse menos productivos, además de afectarles económicamente y tener menos tiempo para realizar otras actividades personales. Si bien la mirada general es positiva, muchos de los entrevistados consideran que se ha estructurado de tal forma que se solicita su asistencia la mayoría de días laborables, para garantizar que se encuentren avanzando sus obligaciones. Es decir, la presencialidad es indispensable en la consultora, para monitorearlos.

Por último, consideran que la efectividad del trabajo híbrido radica en que los equipos que trabajan un mismo proyecto puedan asistir los mismos días de manera presencial, ya que asistir y avanzar el proyecto individualmente no es productivo ni genera un buen clima laboral.

5.2.1 Beneficios del trabajo híbrido

Los beneficios descritos por los entrevistados se organizaron en tres categorías: beneficio emocional-personal, laboral y social. En la primera se encontró que los colaboradores perciben mayor flexibilidad y balance en cuanto a planificación diaria se refiere; es decir, la posibilidad de dedicarse al trabajo y poder atender diversos asuntos personales (Włodarkiewicz-Klimek, 2021), al mismo tiempo, es un punto relevante y positivo para ellos. Algunos mencionan que se sienten más productivos porque trabajan individualmente desde casa y coordinan ciertos temas de manera presencial.

La comodidad de estar y trabajar en casa es otra característica positiva que resaltan, ya que les da un respiro para realizar actividades de relajación al terminar los pendientes del día. Golden et al. (2022) mencionan que trabajar mucho desde casa podría tener un impacto negativo al generar aislamiento de los colaboradores. Sin embargo, consideran que esta modalidad se adecúa a diferentes personalidades, brindando un alto nivel de interacción a aquellos que son más extrovertidos, y espacios tranquilos y amigables en casa para quienes sean más reservados, generando comodidad en ambos grupos.

Los entrevistados en Labcom explicaron que la flexibilidad se sustenta al poder trabajar con libertad en otra ciudad o provincia, solo asistiendo a la oficina durante unos

días al mes. Además, les da la posibilidad de ingresar o salir temprano si es que tuvieran alguna actividad personal que realizar, así como la libertad de avanzar en casa los pendientes como consideren necesario, adaptando sus horarios de acuerdo con las actividades más urgentes por atender.

En cuanto al beneficio laboral, cuentan que ir a la oficina les ha permitido interactuar con su equipo sin necesidad de agendar reuniones con anticipación, además de enriquecer sus conocimientos al intercambiar información, datos y *tips* con sus compañeros o equipos de trabajo, facilitando espacios de solución de problemas y conflictos laborales. Asimismo, les aporta eficiencia y los ayuda a ser más estratégicos, al trabajar en un espacio netamente laboral donde la distracción suele ser mínima. Sin embargo, la posibilidad de cambiar el ambiente de trabajo y atender otras actividades, que les permite la modalidad híbrida, los hace sentir más libres y creativos que al estar en la oficina durante más de ocho horas.

Finalmente, en relación al beneficio social, los colaboradores comentan que ver a sus antiguos y nuevos compañeros de trabajo, físicamente, les genera más confianza y cercanía que en la virtualidad. Esta modalidad se ha convertido, para muchos de ellos, en un espacio de consulta, conversación y conocimiento, en el que pueden compartir inquietudes o temas de índole personal, ofreciendo la posibilidad de conocer gente nueva en la presencialidad y crear lazos de amistad de forma personal. En este caso, todo lo mencionado coincide con Elsbach & Hargadon (2006), quienes proponen que los colaboradores aseguran que el trabajo híbrido tiene aspectos positivos porque les permite enfocarse en la familia, pasatiempos personales, además, de impactar en su creatividad y sentido de satisfacción, lo que repercute directamente sobre el compromiso y la productividad.

5.2.2 Perjuicio del trabajo híbrido

Los entrevistados mencionan que los puntos del trabajo híbrido es el tiempo y el dinero, ya que ir a la oficina le resta tiempo a su día frente al cumplimiento de sus actividades programadas, además de generar un gasto de traslado, sobre todo si las actividades o trabajo en oficina sigue siendo individual, tal como sucedía en la modalidad de teletrabajo. En el caso de Labcom, el equipo de comunicación percibe que no se está aprovechando los beneficios de la modalidad, ya que el equipo de diseño no va de forma presencial debido a los equipos que usan para realizar su trabajo, teniendo en consideración que la labor en conjunto es fundamental para culminar los servicios solicitados por los clientes. En el caso de Realidades, cada área cumple con el régimen establecido y existe un trabajo enlazado entre áreas.

En el caso de la salud, ambas consultoras mencionan la falta de protocolos y cuidados que eviten o disminuyan los contagios por COVID-19 que podría implicar el modelo híbrido. Esto requiere atención urgente, sobre todo en espacios comunes de descanso y encuentro donde el distanciamiento es fundamental.

5.3 Comunicación interna

Para Men y Bowen (2016), la comunicación interna está compuesta por tres elementos, entre ellos la comunicación interna corporativa. Según estos autores, este elemento nace del área de comunicaciones, encargada de definir las formas de comunicación, los mensajes, y canales, elementos que colaborarán exitosamente a la definición o aumento de una ventaja competitiva, que para Chen (2008) destacará a la compañía frente a las demás. No obstante, todos los entrevistados señalaron que no existe un área o persona encargada que gestione la comunicación interna en las dos consultoras, haciendo notar que su gestión es incipiente. Algunos agregan que la gerencia intenta hacer contenidos, pero resultan iniciativas aisladas y desorganizadas. Aún así, los entrevistados las siguen considerando como acciones positivas. No obstante, Chen (2008), menciona que involucrar la comunicación interna dentro de la estructura gerencial es una de las claves para lograr la efectividad en el desenvolvimiento organizacional. Por lo que, queda claro que dichas iniciativas necesitan trabajarse bajo un eje estratégico.

En cuanto a los contenidos de comunicación interna, son exclusivamente informativos. Los más recurrentes son las menciones a nuevos clientes, cambios en el organigrama, salidas de colaboradores, aniversarios, cumpleaños, noticias de coyuntura, y, esporádicamente, las reuniones de estatus o integración para toda la empresa. Sin embargo, no existen contenidos que refuercen las novedades, beneficios u otros temas relevantes para el colaborador. Incluso hubo casos donde los mensajes no llegaron a todos o no se dieron de manera completa, generando dudas. Mencionaron como ejemplo el caso del reglamento interno, que fue socializado por WhatsApp y no fue leído por todos los colaboradores, o el envío de información sobre el seguro de vida por este mismo medio, acciones que consideran inoportunas al tratarse de temas delicados. De igual forma sucede con la falta de información sobre seguros médicos, vacaciones, cantidad de clientes, entre otros. Entonces, mientras algunos colaboradores valoran el acceso a la información y la fácil comprensión de los contenidos, otros podrían sentir mayor necesidad por acceder a información completa (Welch, 2011). Para ello, es importante identificar y prestar atención a ambas necesidades con rapidez.

En cuanto a los procesos de bienvenida, mencionan que muchas veces no son presentados frente a los demás integrantes de toda la empresa. De igual manera, hubo casos donde las salidas de los colaboradores fueron anunciadas a pocos días de que el colaborador se vaya.

Por otro lado, sobre los espacios de relajación y conversación, indican que estos no existen. La mayor parte de espacios de interacción se vienen relacionando con temas laborales. En relación a esto, comentaron, también, que las consultoras carecen de espacios o ambientes privados que faciliten la concentración en momentos centrales como reuniones o creación de contenidos.

Asimismo, algunos de ellos relacionan el compromiso que sienten por la empresa con el tiempo que llevan laborando en ella, además de resaltar que esto ha impulsado mayor camaradería en ellos, generando amistad con otros colaboradores, coordinadores y gerentes. Otro punto que relacionan al compromiso es la cantidad de horas que trabajan

en exceso, tanto en la casa como en oficina, sugiriendo que mientras más horas de trabajo se cumplan, mayor es el compromiso del colaborador con la organización.

En ese sentido, todos estos puntos están relacionados a la forma en la que se gestiona la comunicación interna y cómo esta influye en la construcción del clima laboral para cada colaborador, su trabajo, desempeño, productividad y satisfacción, considerando el entorno y las condiciones laborales en las que se encuentra (Arteaga & Pilligua, 2019). Sin embargo, esta construcción positiva del clima laboral no está sucediendo, ya que este listado de acciones descritas por los colaboradores, denotan una forma de gestión netamente informativa y evidencian una mínima planificación de acciones, que puede traducirse en la disminución de productividad. A largo plazo, esto podría afectar también el compromiso de cada trabajador, y por lo tanto, en el cumplimiento de objetivos.

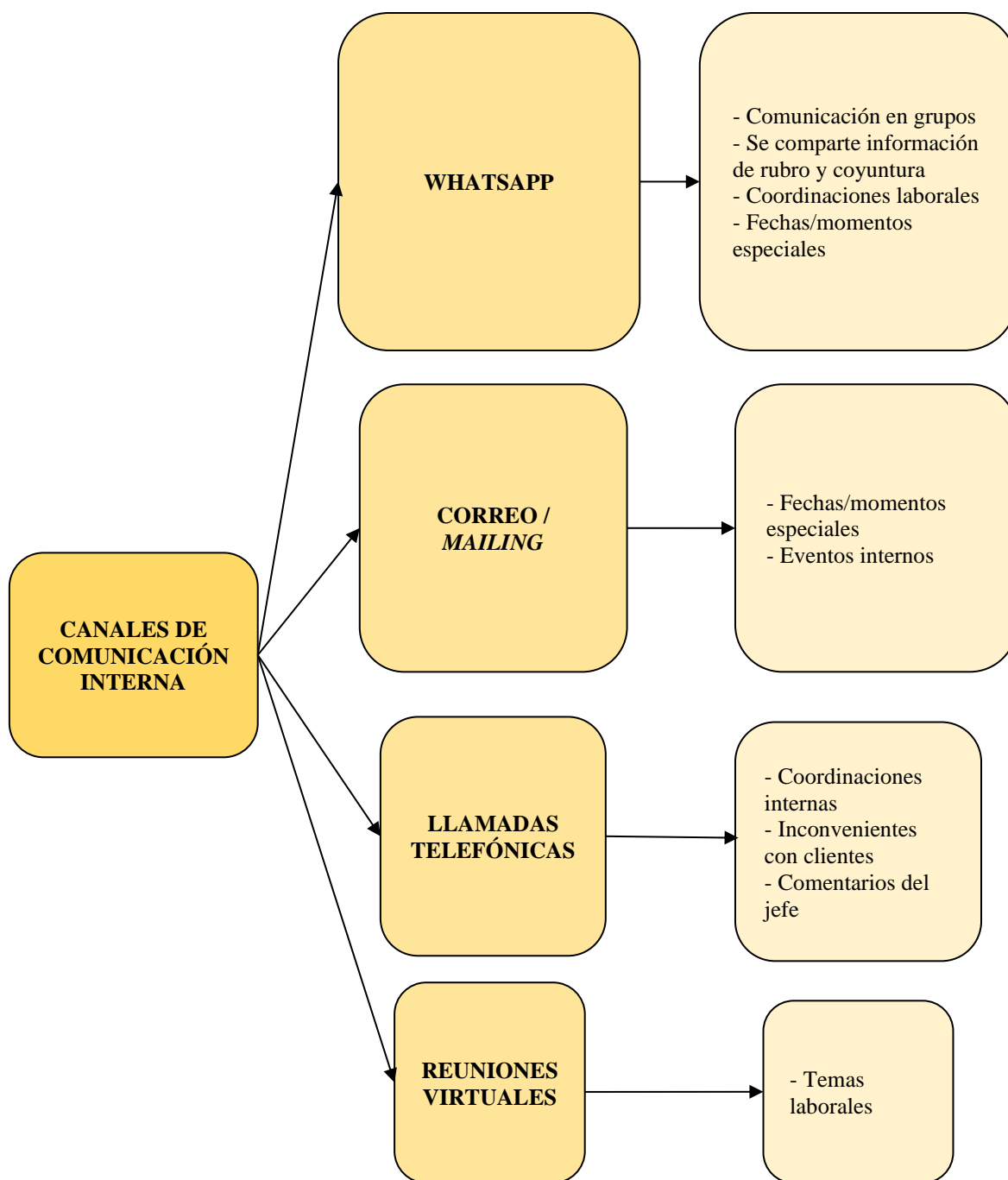
En cuanto a los canales, los entrevistados identificaron y describieron cuatro tipos. El primero es el WhatsApp, donde están incluidos todos los colaboradores, y subgrupos por áreas, equipos de trabajo y con clientes. Algunos entrevistados mencionan que se suele conversar de temas de trabajo e información relevante del rubro, pero consideran que la limitante de este canal es la falta de orden, ya que muchas veces se envían documentos o contactos, que luego no se encuentran con rapidez. El segundo es el correo o *mailing*, recurso percibido como el más formal y que se usa para temas puntuales como cumpleaños, aniversarios, eventos y para evidenciar alguna coordinación con el equipo y el cliente. Sin embargo, los entrevistados consideran que muchas veces todas las coordinaciones entre áreas deben resolverse por este medio, representando una limitante de la comunicación y su productividad para el cumplimiento de tareas frente al cliente, debido a que las correcciones no quedan claras, y el envío de *mails* termina convirtiéndose en una tarea rutinaria.

El tercer canal mencionado es la reunión virtual, se lleva a cabo semanalmente para conversar temas relacionados al trabajo. Por último, el cuarto canal son las llamadas telefónicas, que suelen realizarse solo para temas serios o urgentes, como cuando tienen algún inconveniente o incomodidad con alguno de sus clientes, o cuando el jefe o coordinador se encuentra molesto frente a ciertas situaciones. Es importante recalcar que a pesar de la existencia y uso diario de estos canales, los colaboradores consideran que se ahorra tiempo en las coordinaciones si se trabaja de manera presencial, ya que estos espacios permiten llegar a acuerdos y acelerar el trabajo. En el caso de las reuniones virtuales o presenciales, sienten que impulsan más su productividad, a diferencia de las coordinaciones por WhatsApp.

En resumen, los canales detallados por los entrevistados se estructuran y detallan de la siguiente manera:

Figura 3

Canales de comunicación interna



Frente a cada uno de los canales descritos por los entrevistados, la mayoría sugiere la necesidad de crear uno más formal, que no se sature de información, que brinde orden y permita mantener informados a todos los colaboradores en el momento adecuado. Según Mazzei (2010), estos canales son instrumentos que incentivan la interacción y cooperación entre colaboradores, impactando directamente en el compromiso, ya que a través de estos recursos se transmite la misión y visión de la organización, se mantiene comprometidos a los colaboradores y fomenta el logro de objetivos de la organización; es decir, su productividad. Por lo tanto, esto evidencia la necesidad de reestructurar dichos

canales de comunicación y lo que se transmite a través de ellos, de tal manera que se incentive el compromiso y productividad de cada trabajador.

En cuanto a los rituales, los entrevistados aseguran que antes de la pandemia se practicaban y por causa de la virtualidad se han perdido. Sin embargo, cuando se encuentran de manera presencial, la mayoría acude al comedor para almorzar juntos, y en caso ingrese un nuevo colaborador, lo incluyen durante esta rutina. Por otro lado, para los cumpleaños las consultoras se encargan de enviar un presente a casa o realizan una pequeña celebración con una torta en la oficina. Asimismo, solo unos cuantos mencionaron que, esporádicamente, realizan un *after office* con sus equipos, pero reconocen que tener más espacios de integración y socialización fomenta el compromiso e impacta positivamente en el clima laboral, al generar un mejor estado de ánimo frente al trabajo. Además, este involucramiento permite conocer lo que el resto de sus compañeros hace y qué apoyo necesita, atendiendo sus dudas rápidamente acerca de contactos, temas, propuestas al cliente, experiencias, etc. Por último, los entrevistados mencionan que los eventos o reuniones aportan a que gerentes, asistentes, ejecutivos, entre otros, puedan conocerse e interactuar más.

5.4 Relación con el líder

La mayoría de entrevistados considera que la comunicación con el líder se ha perdido, debido a la falta de presencialidad y que demuestran mucho más involucramiento solo cuando existe algún conflicto o problema con algún cliente. Por su parte los líderes consultados reconocen que se ha generado distanciamiento entre ellos y sus equipos producto de la virtualidad; por ello, vienen practicando iniciativas como llamar a cada integrante a fin de escuchar cómo le va en el trabajo y la vida personal. De igual forma, algunos jefes invitan a los colaboradores a escribir fuera de las horas de trabajo frente a algún problema o duda. En el caso del gerente, suele visitar a los colaboradores en su sitio y mantiene las puertas de su oficina abiertas, para cualquier consulta, mostrando interés y confianza.

Los entrevistados sugieren que los jefes deben entregar toda la información pertinente al momento de ingresar a algún proyecto o comenzar a trabajar con algún cliente, ya que en algunas ocasiones tuvieron que colaborar en proyectos que ya habían iniciado, sin contar con la información pertinente para trabajar. Mencionan, además, que las tareas no siguen un proceso organizado, lo que genera que los líderes presionen a sus equipos. Esta falta de comunicación, también, ocasiona que los líderes no necesariamente conozcan las tareas que se encuentran realizando los equipos.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 ¿Cómo la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso de los colaboradores en una modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?

Esta investigación concluyó que la gestión de la comunicación interna sí incentiva el compromiso de los colaboradores entrevistados, pero a un nivel incipiente. Sus respuestas y percepciones señalaron la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso de sus colaboradores mediante el proceso de inducción, las acciones realizadas por las consultoras y que generaron mayor impacto hasta el momento, así como la posibilidad de interactuar directamente con el gerente y líderes, que también aportaron a la transparencia y confianza. Sin embargo, existen otras acciones que fueron mencionadas por los entrevistados y que requieren de atención y mejoras urgentes, como es el caso de la reestructuración de canales y planificación de mensajes alineados al interés de los colaboradores, procesos adecuados de bienvenida y salidas, espacios de relaxo e interacción, rituales que impulsen la cultura organizacional, mayor cercanía con los líderes e información completa propia del rubro y del trabajo.

Además, los colaboradores asocian el concepto de compromiso con el tiempo de permanencia de los trabajadores y el exceso de trabajo; es decir, a mayor carga laboral y mayor cantidad de años laborando en las consultoras, más alto era el nivel de compromiso. Esto evidencia la necesidad de establecer o definir lo que para las consultoras significa y desarrollar acciones que refuercen dicha información.

6.2 ¿Cómo la gestión de la comunicación interna incentiva la productividad de los colaboradores en una modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?

Se concluyó que la gestión de la comunicación interna, desde un enfoque emocional, no incentiva la productividad. Esto debido a que los contenidos están siendo netamente informativos y evidenciando una falta de planificación de las acciones de comunicación. De esta manera, al no contar con mensajes que motiven, refuercen el cumplimiento de objetivos y alienten al colaborador a terminar sus pendientes de manera exitosa, afectando en la construcción positiva del clima laboral, que como consecuencia recae en la disminución de productividad. Por eso, es importante crear espacios de motivación y reconocimiento para fomentar el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Desde un enfoque racional, los colaboradores solo perciben la productividad desde espacios de reunión y conversación, sean estos virtuales o presenciales, pues las coordinaciones son más ágiles a diferencia de otros canales como el WhatsApp, que se satura de información y genera desorden.

¿Cómo perciben los colaboradores la modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?

Los colaboradores consultados perciben a la modalidad híbrida de forma positiva porque les brindan beneficios emocional-personal, laboral y social, como el aumento de productividad, mayor creatividad, flexibilidad, confianza y cercanía con sus equipos, así como la posibilidad de enfocarse en proyectos personales, menor distracción en oficina.

La mayoría de entrevistados coincide en que tienen una mirada positiva del trabajo híbrido, que aporta a la creatividad, mayor relacionamiento y aumento de la productividad. Por otro lado, un tercio de entrevistados dio una opinión ambivalente sobre el modelo de trabajo híbrido, expresando opiniones tanto negativas como positivas, y solo un grupo reducido aseguró tener una opinión negativa del trabajo híbrido, al sentirse menos productivos, además de afectarles económicamente y tener menos tiempo para realizar otras actividades personales.

Algunos colaboradores consideran que la modalidad les permite organizar sus tiempos y aprovechar momentos libres para avanzar proyectos personales. Desde la teoría, se agrega que los colaboradores podrían ser más creativos. Por lo que la empresa debe transmitir la confianza depositada en el colaborador a pesar de la distancia, mencionando la certeza de que el colaborador terminará sus pendientes de manera exitosa.

Los colaboradores consideran que la modalidad brinda autonomía y esta puede generar satisfacción laboral. Sin embargo, perciben que las consultoras implementaron la modalidad híbrida con la finalidad de supervisarlos. Ante ello, es importante transmitir mayor confianza y transparencia del objetivo del trabajo híbrido. entre líderes y colaboradores.

7. Recomendaciones Teóricas

Se recomienda realizar más investigaciones sobre cómo la gestión de la comunicación interna debe adaptarse a la modalidad híbrida, logrando con éxito que los colaboradores no se vean afectados por los cambios o modificaciones que implica la propia modalidad. Asimismo, se recomienda tomar en consideración los puntos de mejora identificados en la investigación, que además involucren enfoques que relacionen al colaborador, la empresa y los equipos de trabajo, ya que estos tres actores tienen percepciones y experiencias diferentes en esta modalidad con respecto al compromiso y la productividad.

8. Recomendaciones Metodológicas

Las limitaciones de este estudio fueron la falta de tiempo y disponibilidad para coordinar rápidamente los espacios de entrevistas con los colaboradores, así como encontrar información clara sobre el rubro.

Esta investigación aporta al campo de la comunicación interna y deja posibilidad a que futuras investigaciones tomen en consideración la cultura y clima organizacional a detalle, a fin de tener resultados más enfocados al core del negocio.

9. Referencias bibliográficas

- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi:10.1080/14697010701563379
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Arteaga, F., & Pilligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Bakker, A., & Leiter, M. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Barsade, S., & O'Neill, O. (2016, enero). Manage Your Emotional Culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
- BBC News Mundo (2022, 1 de junio). «Si no apareces en la oficina, asumiremos que has renunciado»: Elon Musk declara el fin del trabajo remoto en Tesla. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-61667043>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3-34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Chen, N. (2008). Internal/employee communication and organizational effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*,

17(54), 167-189.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10670560701693146>

Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C., & Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? [Manuscrito no publicado]. Harvard Business School, Universidad de Harvard. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281>

Córdova, V., & Sango, M. (2018). Capacitación empresarial y productividad laboral en las empresas que utilizan los productos del servicio ecuatoriano de capacitación profesional (SECAP) [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28367>

Cruz, S., & Neto, C. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, (34), 47-72.
10.21747/08723419/soc34a3

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

Diez, J., & Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 97-144.
[http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf)

Dozier, D., Grunig, L., & Grunig, J. (2013). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge.

Elsbach, K., & Hargadon, A. (2006). Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science*, 17(4), 470-483.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>

Falcioni, M., Silveira, R., & Rodrigues, A. (2011). O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados [Conferencia]. *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, Ríó de Janeiro.

Gestión. (2020, 8 de julio). El 89% de empresas peruanas planea continuar con el teletrabajo, pese a fin de la cuarentena. *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-89-de-empresas-peruanas-planea-continuar-con-el-teletrabajo-pese-a-fin-de-la-cuarentena-nndc-noticia/?ref=gesr>

Global Workplace Analytics. (2022, 25 de agosto). ¿Cuántos empleados es probable que trabajen a distancia o de forma híbrida cuando la pandemia haya terminado?

Global Work Analytics. <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>

Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Grant, C., Wallace, L., & Spurgeon, P. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). “Same Same” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational

- Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Izcará, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Editorial Fontamara.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de Educación*, (7), 19-39.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23896w/inv_cualitat_krause.pdf
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, (52), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Men, L., & Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Men, R., & Bowen, S. (2016). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Neto, C., & Cruz, S. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 34, pp. 47-72.
<https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>

- Price Waterhouse Cooper. (2021, 6 de mayo). El futuro híbrido de los espacios de trabajo. *Desafíos PWC*. <https://desafios.pwc.pe/el-futuro-hibrido-de-los-espacios-de-trabajo/>
- Pereira, M., Fontenele, R., & Sousa, A. (2011). O Impacto da Comunicação Interna no Comprometimento Afetivo dos Funcionários das Pmes Indústrias de Calçados. *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Race, M. (2021, 16 de junio). Goldman Sachs delays return to office for workers. *BBC*. <https://www.bbc.com/news/business-57494393>
- Reis, M., Fulgêncio, L., & Avelar, C. (2018) Influence of Internal Communication on the Organizations' Performance: Proposition of Model. *Future Studies Research Journal Trends and Strategies*, 10(2), 214-237. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.376>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª. edición. Pearson Education.
- Sahadi, J. (2022, 17 de febrero). Empleadores, tomen nota: la mayoría de los trabajadores remotos no quiere volver a la oficina. *CNN*. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/02/17/trabajo-remoto-volver-oficina-trax/>
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Servitje, L. (2008). *Mayor capacitación, Mayor productividad*. Unión Social de Empresarios de México.
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees.

Corporate Communications: An International Journal, 17(3), 300-322.

<https://doi.org/10.1108/13563281211253548>

Sieves. A. & Weinrich. V. (2016), Endomarketing e desempenho organizacional na empresa têxtil farbe ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 10(2), 54-68.

<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17864/11646>

Sriramesh, K., Grunig, J., & Buffington, J. (1992). Corporate culture and public relations. En J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.

Teixeira, M., Fulgêncio, L., & Avelar, C., (2018). Influence of Internal Communication on the Organizations Performance. *Future Studies Research Journal*, 10(2), 214-237. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.376>

Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2017, abril). *Código de Ética en la Investigación Científica de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

<https://investigacion.upc.edu.pe/wp-content/uploads/2019/10/C%C3%B3digo-de-%C3%A9tica-en-la-investigacion-cientifica-de-la-UPC.pdf>

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-39.

<https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.436>

- Vázquez, E., & Garibay, A. (2019). Capacitación para la productividad en las organizaciones. En J. Gómez, E. Vásquez, & M. Cuervo (Eds.), *Políticas Públicas en la 4T* (pp.63-81). Grupo Editorial HESS.
<http://revistareflexiones.mx/wp/wp-content/uploads/2020/12/Políticas-públicas-en-la-4t.pdf>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. <http://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Werther, W. (2007). *Administración de personal y de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Wills, N., Cevallos, M., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133-160.
<https://ojs.austral.edu.ar/index.php/australcomunicacion/article/view/182/212>
- Wontorczyk, A., & Roźnowski, 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>
- Włodarkiewicz-Klimek, H., Małkowska, A., & Urbaniec, M. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. *Sustainability*, 14(1), 552.
<https://doi.org/10.3390/su14010552>
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2021). New models of work organization in an industry 4.0 enterprise - evolution of the form of work. *European Research Studies Journal*, 24(3), 1095-1105. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/85378>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Anexo 1

Matriz de consistencia

Tema: La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Categorías	Metodología
<p>Durante la pandemia, muchas empresas iniciaron la migración hacia una modalidad de trabajo híbrido, la cual une la labor presencial y la remota, implicando una gestión de la comunicación interna diferente y no identificada o determinada aún por la academia, y actualmente, sigue parámetros dirigidos a una modalidad cien por ciento presencial. Sin embargo, la comunicación interna, como herramienta de gestión, puede adaptarse al contexto, a fin de incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores, ejes estratégicos laborales de las organizaciones.</p>	<p>Pregunta general ¿De qué forma la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?</p>	<p>Objetivo general Analizar cómo la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido, en dos empresas consultoras de comunicación</p>	<p>1. Comunicación 1.1 Com. Interna: 2. Modalidad de trabajo: 2.1 Trabajo híbrido 3. Objetivos estratégicos laborales 3.1 Compromiso 3.2 Productividad</p>	<p>Paradigma Interpretativo Enfoque Cualitativo Diseño Estudio de caso Técnicas de recolección de datos Entrevista semiestructurada online y presencial Instrumentos Entrevistas a profundidad</p>
	<p>Preguntas de investigación específicas ¿Cómo la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso de los colaboradores en una modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?</p>	<p>Objetivos específicos Identificar cómo la gestión de la comunicación interna incentiva el compromiso de los colaboradores en una modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación</p>		

	<p>¿Cómo la gestión de la comunicación interna incentiva la productividad de los colaboradores en una modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?</p> <p>¿Cómo perciben los colaboradores la modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación?</p>	<p>Identificar cómo la gestión de la comunicación interna incentiva la productividad de los colaboradores en trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación</p> <p>Identificar cómo perciben los colaboradores la modalidad de trabajo híbrido en dos empresas consultoras de comunicación</p>		
--	--	---	--	--

Anexo 2

Enlace a carpeta de archivos:

https://drive.google.com/drive/folders/1_uRr8uEaa8N1KkcRCkSbiG4GLvWLAGT?usp=sharing