

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



La Junta: Proyecto de Comunicación para el Desarrollo sobre espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto con Grupo Avatar PUCP

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL
GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS Y ARTES DE LA
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
PARA EL DESARROLLO**

PRESENTADO POR:

Casafranca Planas, Adriana
Correa Martinez, Claudia Cristina
Medina Bello, Diana Sofía
Moane Picasso, Isabella
Quispe Jacha, Camilo Lizardo Isai

ASESORA

Correa Alamo, Mirtha Elizabeth

2020

Resumen Ejecutivo

La presente investigación plantea el diagnóstico y diseño del trabajo de investigación “La Junta”, así como la ejecución del piloto de este, llevado a cabo en el marco del curso Proyecto de Comunicación para el Desarrollo. En el contexto de la pandemia del Covid-19, las empresas peruanas migraron de la modalidad presencial al trabajo remoto, transición en la cual disminuyeron los espacios de comunicación interpersonal, pérdida que afecta el bienestar, la motivación y la cohesión de equipo de los colaboradores.

Si bien este problema es compartido por la mayoría de las empresas y colaboradores que están trabajando remotamente, para el piloto de “La Junta” se trabaja con Grupo Avatar PUCP, un grupo de investigación enfocado en el desarrollo e investigación de tecnologías y juegos para la educación. El público objetivo de este trabajo de investigación son los colaboradores, adultos jóvenes (20 a 35 años) que están trabajando remotamente durante el periodo de cuarentena.

El trabajo de investigación “La Junta” tiene como objetivo lograr que los colaboradores del centro laboral aumenten su motivación en el trabajo remoto y fortalezcan su cohesión de equipo, para que creen espacios de comunicación interpersonal virtuales en los que participen activamente, y los incorporen de manera sostenida a su dinámica laboral. Para ello, el trabajo de investigación se aborda a través de siete estrategias comunicacionales basadas en una metodología lúdica-participativa. Este trabajo de investigación está diseñado con la visión de ser escalable a otros centros laborales en Perú, tanto del sector privado como del público, que estén experimentando una falta de espacios de comunicación interpersonal.

Palabras claves: trabajo remoto, espacios de comunicación interpersonal, motivación, cohesión de equipo.

Summary

The investigation presents the diagnosis and design of the communication research "La Junta", as well as the execution of its pilot, carried out within the framework of the Communication for Development Project course. In the context of the Covid-19 pandemic, Peruvian companies migrated from face-to-face to remote work, a transition in which interpersonal communication spaces decreased, a loss that affects the well-being, motivation and team cohesion of the employees.

Although this problem is shared by the majority of companies and employees who are working remotely, for the pilot of "La Junta" we are working with Grupo Avatar PUCP, a research group focused on the development and research of technologies and games for education. The target audience of this research are employees, young adults (20-35 years old) who are working remotely during the quarantine period.

"La Junta" aims to ensure that employees increase their motivation in remote work and strengthen their team cohesion, so that they create virtual interpersonal communication spaces in which they actively participate, and incorporate them in a sustained manner to their work dynamics. To ensure this, the research is approached through seven communication strategies based on a ludic-participatory methodology. This research is designed with the vision of being scalable in other workplaces in Peru, both in the private and public sectors, which are experiencing a lack of spaces for interpersonal communication.

Keywords: remote work, spaces for interpersonal communication, motivation and team cohesion.

Tabla de Contenido

1.	Presentación de la problemática y su justificación	1
2.	Investigación y Diagnóstico de Comunicación	9
2.1.	Proceso del recojo de la información	9
2.2.	Hallazgos del Diagnóstico	17
2.2.1.	Cambios en los espacios de comunicación interpersonal	18
2.2.1.1.	Interacción	18
2.2.1.2.	Integración	19
2.2.1.3.	Aprendizaje y desempeño	21
2.2.2.	Proposición y creación de espacios de comunicación interpersonal	23
2.2.2.1.	Perspectiva de áreas de Gestión Humana respecto a la adaptación de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto	23
2.2.2.2.	Importancia de la comunicación interpersonal en el ámbito organizacional	25
2.2.3.	Hallazgos sobre el público objetivo: Grupo Avatar PUCP	27
2.2.3.1.	Espacios de Comunicación Interpersonal	29
2.2.3.2.	Relación y comunicación entre integrantes del Grupo Avatar	31
2.2.3.3.	Participación y Propuesta de espacios de comunicación interpersonal	34
2.2.3.4.	Motivación durante el trabajo remoto	35
2.3.	Conclusiones del Diagnóstico	36
3.	Público objetivo del Proyecto	39
4.	Problema de comunicación	42
5.	Objetivos del Proyecto	44
5.1.	Objetivo General	44
5.2.	Objetivos Específicos	44
6.	Estrategias de comunicación y actividades	45
6.1.	Ruta estratégica	45
6.2.	Fases	46
6.3.	Estrategias	47
7.	Ejecución de Actividades	60
7.1.	Actividad 1: Reencuentro	61
7.2.	Actividad 2: La Isla	71

7.3.	Actividad 3: El Compromiso	78
8.	Sostenibilidad	87
9.	Lecciones aprendidas	105
10.	Referencias	115
11.	Anexos	118



1. Presentación de la problemática y su justificación

Las medidas de emergencia tomadas en el Perú por la pandemia del COVID-19 exigieron que el trabajo cambie de una modalidad presencial a una virtual de manera muy rápida. Esto se dio mediante el Decreto de Urgencia N.º 026-2020, el cual indica que los empleadores tanto del sector público como del sector privado tienen autorización para implementar el trabajo remoto (El Peruano, 2020).

En términos generales, según PwC Perú el “48% de las empresas han implementado el trabajo remoto, el 23 % no lo ha realizado y el 29% se encuentra en vía de realizarlo” (2020, p. 4). Esta modalidad de trabajo “se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita” (El Peruano, 2020). La habilitación del trabajo requiere de la alineación de la fuerza laboral al entorno actual lo cual está siendo cumplido por el 54% de las empresas, el 31 % lo hecho parcialmente y solo el 15% no lo realizado (PwC, 2020. p.6).

En añadidura a este cambio de modalidad, es importante resaltar que la paralización y cierre de centros laborales, producto de las medidas de aislamiento social obligatorio e inmovilización social obligatoria, están generando grandes pérdidas financieras en la mayoría de los sectores de nuestra economía (Conexión ESAN, 2020). Por ello, las empresas se están adaptando mediante la virtualización de sus labores, para intentar continuar siendo competitivos y rentables en esta etapa de crisis. Sin embargo, esta situación de aislamiento social ha encontrado a los centros laborales en distintos puntos de partida con respecto a su capacidad para virtualizar todas o la mayoría de sus labores; de manera que para algunos ha supuesto mucho más esfuerzo que para otros (De Vita, 2020).

En este marco, los centros laborales han priorizado la digitalización de las tareas laborales frente a los espacios de comunicación interpersonal, ya que lo imprescindible era que los trabajadores pudieran trabajar y producir, mientras que lo demás, como actividades de integración, se vuelve secundario.

Un aspecto fundamental en esta etapa es la tecnología y la forma de aplicarla durante el trabajo remoto lo cual PwC Perú menciona que el 64% empresas respondieron que su infraestructura de TI está disponible para habilitar las funciones clave en el trabajo remoto, el 23% solo lo tiene disponible para un número limitado de puestos y el 13% recién se encuentran en el proceso de implementación (2020, p. 12). Ello se ve reflejado en las acciones de las empresas las cuales en su “mayoría (75%) está considerando la importancia de los sistemas centrales y software” (PwC Perú, 2020, p.14) como Zoom, Google Meets entre otro programas internos a cada empresa.

La gestión de este paso al trabajo remoto ha provocado que en muchas compañías las personas ahora tengan que trabajar más horas que antes (De Vita, 2020). Los horarios de trabajo se han modificado, ahora algunos jefes asignan tareas a sus colaboradores fuera del horario laboral pactado en su contrato y esperan que estos se encuentren dispuestos a cumplir con sus demandas. Asimismo, el espacio en el que las personas trabajan estudia, realizan su vida familiar y sus labores del hogar, ahora, es el mismo. Esto genera que muchas veces se tenga que interrumpir, por ejemplo, el horario de trabajo para preparar el almuerzo o atender otras labores familiares y de la casa, es decir, que se traslapen los horarios.

Respecto a ese punto se identificó que las empresas necesitan realizar un mapeo de las limitaciones de sus colaboradores a lo cual se vio que solo el 47% de empresas lo ha realizado y el 35% se encuentra en proceso (PwC, 2020). Este factor se relaciona con la preparación de los colaboradores y de los proveedores de servicios para hacer frente a las contingencias

y la continuidad en la cadena de valor lo cual PwC Perú identificó que el 48% estaba tomando en cuenta, el 44% estaba parcialmente tomando en cuenta y el 11% no lo hacía (2020).

De acuerdo con la investigación realizada por QR Consulting sobre las percepciones relacionadas al trabajo remoto durante el aislamiento social en Lima, el 46% de los encuestados sostiene que está trabajando más horas (tiempo) estando en casa de lo que lo hacía en la oficina, y el 46% también, afirma que trabaja más (en cuanto a carga laboral) que en la modalidad presencial (2020). Además de la organización (tanto del empleador como del empleado) y las herramientas de trabajo necesarias, la disminución de la comunicación es percibida como una de las causas de este aumento en la carga laboral.

Siguiendo esta línea, en la que hay más carga laboral en el contexto del trabajo remoto, el especialista Pérez del Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (s/f), explica que la modalidad del trabajo remoto puede disminuir la productividad y generar ciertas afecciones relacionadas a la salud, porque ha cambiado la forma de manejar la vida familiar y laboral. Por esta razón, destaca la importancia de que se mantengan momentos o espacios para relacionarse con otras personas porque nos permite sentirnos más saludables.

Sin embargo, esta nueva modalidad de trabajo también tiene ciertos beneficios como el hecho de que se pueda trabajar con ropa más cómoda, que ya no se tenga que invertir tiempo ni dinero en el traslado por la ciudad en horas de tráfico o que los padres con bebés o hijos pequeños puedan pasar más tiempo con ellos. No obstante, el trabajar a distancia y atravesar un periodo de aislamiento social obligatorio también ha generado una situación de hiperconexión: las personas pasan demasiadas horas al día frente a las pantallas de sus computadoras, teléfonos y otros aparatos para trabajar, estudiar, conectarse con amigos y familia, entretenerse, entre otras cosas lo cual puede resultar abrumador para muchos. Además, ciertos costos que antes eran asumidos por los centros laborales como el consumo

eléctrico y cierta velocidad de internet ahora han pasado a ser asumidos por los colaboradores (De Vita, 2020).

Ahora, con respecto a la comunicación en el trabajo remoto, esta ha cambiado muchísimo de cómo solía ser en el trabajo presencial, porque el medio virtual reconfigura la comunicación entre equipos, con los jefes/as, y con otras áreas en distintas maneras. No solo cambia el contenido de la comunicación, sino también el lenguaje utilizado, el medio y el tono de la comunicación. En la presente investigación, la comunicación será entendida como una relación, tal como la define Rizo (2006) es un “proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como mecanismo activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales” (p. 1), en otras palabras, la comunicación es el medio a través del cual se forman las relaciones y sucede el diálogo. En el contexto laboral, es a través de la comunicación que se establecen las relaciones entre colaboradores y se desarrolla la dinámica laboral, el cambio en la forma de comunicarse puede ser un factor que afecte el desempeño y relación.

Todo esto supone, tanto para los centros laborales como para los colaboradores, un reto comunicativo, ya que se tiene que pensar la comunicación interpersonal desde una dimensión que es nueva para la mayoría. Según Rizo (2009), la comunicación interpersonal es un intercambio, en el cual se comparten ideas, se establecen vínculos y se forman relaciones, lo cual se da en una situación de co-presencia en un mismo espacio y tiempo. Esto quiere decir que son momentos o espacios en los cuales las personas se relacionan entre ellas, a través de compartir experiencias. En los trabajos presenciales, suceden estos intercambios constantemente; sin embargo, durante la modalidad de trabajo remoto, esta ha sufrido cambios. Así, los espacios de comunicación interpersonal que existían en el trabajo presencial deben ser repensados de forma que, con ciertas transformaciones, puedan ser

trasladados a la nueva modalidad de trabajo, o se puedan crear nuevas maneras de comunicarse que surgen de la virtualidad.

En este contexto, **las relaciones laborales e interpersonales entre los equipos, y entre áreas se están viendo reconfiguradas por los cambios en la comunicación durante el trabajo remoto.** Según señala Wood (2007):

“Through interaction with others, we learn about experiences, values, customs and lifestyles that differ from our own. In addition, we share our experiences and values with people who seen unlike us in certain ways. Through interaction, people come to understand their differences and similarities, and this fosters personal growth” (p. 16)

Como se menciona, cuando nos relacionamos aprendemos sobre los demás, es a partir de la interacción que podemos establecer vínculos con otras personas, aceptando las diferencias y similitudes. En el caso presentado, la variación de estas interacciones tiene impactos en las relaciones laborales y personales de los colaboradores. En cuanto a las relaciones laborales, se estaría viendo afectada la comunicación para realizar tareas del trabajo, trabajar en equipo, resolver dudas, interactuar entre áreas, aprender sobre sus labores del trabajo, y lograr un buen desempeño. Con respecto a las relaciones personales, se estaría viendo afectada la comunicación que permite una relación entre colaboradores a nivel personal, es decir, desligada de sus tareas laborales, como crear y compartir experiencias, desarrollar empatía, generar lazos de amistad, aprender unos de otros, e integrarse.

Estos cambios en los espacios de comunicación interpersonal que se han producido durante el trabajo remoto tienen varios efectos en los colaboradores y la dinámica de equipo. Por un lado, han generado una disminución de la motivación de los colaboradores ya que las emociones en el espacio de trabajo se "contagian" y en el trabajo presencial el buen humor y motivación se compartían a través de los ánimos de los demás compañeros, mientras que en

la modalidad virtual es más difícil contagiar emociones. También se ha dado una mecanización del trabajo, puesto que no hay "pausas activas" ni momentos de distracción y relajación durante la rutina laboral por lo que los colaboradores dedican más tiempo solo a las tareas laborales; y los colaboradores están experimentando efectos negativos en su salud mental tales como el aumento de estrés y la ansiedad. En relación con esta idea, en una encuesta reciente que realizó la plataforma Bumeran con respecto a la opinión de los trabajadores en torno al trabajo remoto, el 64% de trabajadores peruanos considera que lo que más extraña de la oficina es que exista un espacio en el que se generen más posibilidades para intercambiar ideas, objetivos de grupo y proyectos. Incluso, un 21% expresó que lo que más añoran es ver físicamente a sus compañeros (Villar, 2020). Esto explica que haya habido cambios en la dinámica laboral, motivación y trabajo en equipo, ya que sólo se dedican a desarrollar sus tareas laborales.

Por otro lado, la comunicación es menos fluida entre integrantes de un equipo, así como con sus jefes y con los colaboradores de otras áreas, lo que supone una traba tanto para la resolución de problemas, dudas y quejas, como para el aprendizaje. Estos cambios limitan las posibilidades de fortalecer la confianza y cohesión de equipo, y tienen un impacto negativo para el clima laboral ya que las incomodidades y problemas son más difíciles de transmitir y se resuelven con mayor lentitud, lo que genera un clima de pesadez y agobio, y confianza entre los colaboradores. También son perjudiciales para la cultura organizacional del centro laboral puesto que se reducen los ritos y costumbres, que estaban pensados para ser realizados en una dinámica presencial, lo que provoca una sensación de menor conexión con el equipo.

La comunicación “es un aspecto fundamental para que una empresa funcione a la perfección” (OBS Business School, s/f). Desde mediados de la década de los 90, los centros laborales se

han concentrado en tener una comunicación bidireccional que facilite la retroalimentación entre los colaboradores y sus jefes, que ayude a motivar y a dinamizar las labores del día a día (OBS Business School, s/f). Entre los beneficios más importantes de la comunicación bidireccional se encuentran la respuesta y la interacción.

Esta es una herramienta estratégica en los procesos de configuración de las relaciones entre los colaboradores al interior de una organización, así como entre la entidad y sus públicos externos. Además, contribuye con la creación de la identidad institucional (Leal, 2015). Una estrategia de comunicación organizacional eficiente considera las siguientes acciones: planificar las acciones de comunicación internas y externas, crear un clima laboral en el cual se respete a todos los colaboradores, promover espacios de comunicación interpersonal que permitan generar compromiso e identidad, establecer los flujos y medios de comunicación convenientes y diseñar estrategias de comunicación de crisis, entre otras.

Actualmente, muchos centros laborales se concentran en aspectos que consideran prioritarios como la productividad o la innovación dejando de lado la comunicación. El problema de esto es que se pierde de vista que, aspectos como los mencionados, dependen directamente de equipos con un alto nivel de desempeño que se encuentren motivados y alineados hacia la meta común, para lo cual la comunicación es el eje principal (Romero & Castillo, 2019).

Como ya se dijo, dos aspectos comunicacionales que se ven mellados por la reconfiguración de las relaciones interpersonales por el trabajo remoto son la cohesión de equipo y la motivación. La cohesión de equipo hace referencia a las cualidades de un grupo que unen a sus miembros y promueven el agrado mutuo (Dion, 2000; Hogg, 1993; Holtz, 2004; Rosh, Offermann y Van Diest, 2012, como se citó en Aronson et al., 2016). En el trabajo remoto, una débil cohesión de equipo puede agudizarse por la disminución de la comunicación interpersonal entre colaboradores, y también reducir la motivación del grupo.

La motivación es el componente del comportamiento humano que determina por qué una persona realiza una actividad en particular (Repovich, 2019). Es un sentimiento a partir del cual se despliegan fuerzas y energías internas que crean confianza, reconocimiento y deseo por cambiar una manera de pensar o una acción (Zapata, 2006).

La motivación puede ser intrínseca, tanto primaria como aprendida, y extrínseca, como reconocimientos positivos o castigos por un comportamiento (Repovich, 2019). Además, la motivación impulsa a los individuos a relacionarse con otras personas (Acuña et al., s/f). Por ello, si un equipo de trabajo está desmotivado, es más probable que disminuya la comunicación interpersonal y la consecuente cohesión del equipo, lo cual estaría sucediendo en la dinámica laboral del trabajo remoto. Esto quiere decir existe una relación bidireccional entre la motivación y el trabajo en equipo puesto que la motivación lleva a los individuos a querer relacionarse y las relaciones producto del trabajo en equipo elevan la motivación.

Por los motivos antes expuestos, la falta de espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto es un problema. Si bien para muchos centros laborales en Perú la comunicación todavía no cobra la importancia que debería, y las áreas de Comunicación Interna y Gestión Humana suelen ser las primeras en sufrir recortes de presupuesto, esto es contraproducente para los colaboradores. La comunicación es la base de las relaciones, y el ámbito laboral no es la excepción.

Adelantando el diagnóstico que se realizó para este trabajo de investigación, al finalizar el grupo focal los participantes agradecieron la oportunidad de haberlos convocado para conversar, escuchar y compartir. El grupo focal por Zoom fue un espacio virtual de comunicación interpersonal que les permitió hacer catarsis, empatizar y aconsejar a otros colaboradores que también estaban trabajando de manera remota y enfrentándose a los

desafíos de la comunicación en la virtualidad. Por eso este trabajo de investigación es tan relevante en esta coyuntura, porque los espacios de comunicación interpersonal son más importantes que nunca, en una coyuntura de miedos y ansiedad generalizada, de interacción social abismalmente disminuida y de crisis económica severa. La comunicación va a cambiar evidentemente con el paso de una modalidad presencial de trabajo a una virtual, pero este cambio no tiene por qué ser negativo, estresante, desmotivador o una causa de desconexión de los equipos.

2. Investigación y Diagnóstico de Comunicación

2.1. Proceso del recojo de la información

Para este trabajo de investigación, se ha realizado un diagnóstico de comunicación en base a técnicas de investigación cualitativa. En ese sentido las herramientas utilizadas han sido entrevistas a profundidad (14), entrevistas cortas (7) y grupos focales (2). Estas son fuentes primarias a través de las cuales hemos conocido directamente las percepciones y sentimientos del público objetivo. La población general con la que se ha llevado a cabo la investigación son adultos jóvenes de distintos centros laborales de entre 20 a 35 años tanto de rangos bajos como practicantes preprofesionales, hasta rangos más altos como jefes de área. Dentro de esta población se ubica el público objetivo del proyecto, los integrantes de Grupo Avatar. Otra población con la que se llevó a cabo la investigación cualitativa con fuentes primarias fueron los expertos en espacios de comunicación: un psicólogo organizacional y una jefa de Gestión Humana. Por último, también se consultaron fuentes secundarias como Webinars, videos de especialistas y un diagnóstico comunicacional que Grupo Avatar ya había realizado a fines del 2019.

El **objetivo del diagnóstico era conocer las opiniones de los colaboradores sobre los cambios en la comunicación interpersonal en el trabajo remoto, y el impacto en las relaciones interpersonales del equipo**. Este diagnóstico de comunicación inició de modo exploratorio, en el que a través de mensajes de Whatsapp a conocidos intentamos tener un panorama general sobre la experiencia del trabajo remoto en adultos jóvenes, practicantes preprofesionales. A partir de esa primera exploración, decidimos indagar en la tolerancia hacia la sobrecarga laboral en este contexto, ya que, dada la coyuntura, tener trabajo es considerado hoy más que nunca un privilegio. Y también, en el traslapo entre las responsabilidades, identidades y tareas del hogar, la universidad en modalidad virtual y las prácticas preprofesionales. Esto, porque a diferencia de lo que sucedía antes, los practicantes ahora tienen que estudiar, trabajar y colaborar en el hogar, todo en un mismo espacio. Se podría decir que esta fue la primera fase oficial del diagnóstico, en la que se realizaron **9 entrevistas a profundidad a practicantes preprofesionales (Véase Anexo A)**.

Sin embargo, a partir de esas entrevistas nos dimos cuenta de que el cambio de la modalidad presencial a la virtual había traído consigo una disminución de los espacios de comunicación interpersonal, los cuales todos los entrevistados extrañaban y sentían que esa falta de interacción en el trabajo remoto los estaba desmotivando. Así, realizamos **02 grupos focales con grupos de 06 practicantes preprofesionales (Véase Anexo B)**, específicamente para conocer más sobre la pérdida de estos espacios de comunicación interpersonal, los cuales categorizamos en: interacción, aprendizaje e integración. Además, también llevamos a cabo **01 entrevista a profundidad con un psicólogo organizacional (Véase Anexo C)**, para entender la importancia de la comunicación en el ámbito organizacional, y las consecuencias de perderla. En la misma línea, realizamos **01 entrevista a profundidad con una persona del área de Gestión Humana (Véase Anexo D)**, para conocer a fondo cómo y por qué los

espacios de comunicación se habían o no trasladado o generado en la modalidad virtual. Esta fue nuestra segunda fase de diagnóstico.

Luego, entendimos que era importante conocer la perspectiva de jefes y colaboradores rangos más altos que los practicantes preprofesionales, también sobre los espacios de comunicación interpersonal, pero a partir de su responsabilidad como líderes de equipo por promover la comunicación e interacción. Para ello, realizamos **02 entrevistas a profundidad con trabajadores de rangos más altos y jefes de área (Véase Anexo E)**. A esta podríamos llamarle la tercera fase del diagnóstico.

Finalmente, luego de realizar todas estas entrevistas y grupos focales con colaboradores de distintos centros laborales, tanto empresas, como ONGs e instituciones del sector público, consideramos necesario acotar nuestro público objetivo a una sola organización. Esto porque, si bien identificamos que la falta de espacios de comunicación interpersonal en la modalidad virtual, y las consecuencias de esto en la motivación, aprendizaje, bienestar y desempeño de los colaboradores eran compartidas por la gran mayoría de entrevistados, las características entre un centro laboral y otro eran muy diferentes, y no nos permitían delimitar nuestro problema de comunicación.

Por ello, iniciamos la cuarta y última fase de nuestro diagnóstico, en la que realizamos **7 entrevistas cortas a colaboradores de Grupo Avatar (Véase Anexo F)**. Esta vez, indagamos específicamente sobre el cambio de los espacios de comunicación interpersonal de la modalidad presencial a la remota, los efectos en su motivación, su espíritu de equipo y las razones por las cuales su participación y creación de estos espacios se había reducido en el trabajo remoto. Además, Grupo Avatar también nos proporcionó un **diagnóstico de comunicación** que se había realizado en la organización en el 2019, el cual también contribuyó a nuestra aproximación al público objetivo desde una fuente secundaria.

Tabla 1

Resumen de herramientas del diagnóstico comunicacional

Etapa	Técnica	Fuente	Población	Objetivo	Dimensiones	Preguntas eje
1	Entrevista a profundidad	Primaria	9 Practicantes preprofesionales	Conocer las percepciones, actitudes, sentimientos de los practicantes preprofesionales sobre el trabajo remoto, enmarcados en la coyuntura del Covid-19	Sobre su trabajo, sobre el ámbito académico y sobre su hogar	<p>¿Cómo te sientes frente a esta situación de trabajo remoto?</p> <p>¿Consideras que tu carga laboral está afectando otros aspectos de tu vida?</p> <p>¿Qué espacios de interacción con tus compañeros de trabajo sientes que el trabajo remoto ha cambiado?</p>

2	Grupos Focales	Primaria	2 grupos de 6 practicantes preprofesionales	Conocer qué espacios de comunicación interpersonal (interacción, aprendizaje e integración) se han perdido con el paso del trabajo presencial al trabajo remoto, y su disposición para proponer nuevos espacios	Adaptación a la modalidad virtual, Pérdida de espacios de interacción, Pérdida del espacio de aprendizaje/feedback, Pérdida del espacio de integración, Espacios virtuales de comunicación	Bota todo lo que el home office te ha hecho sentir. Se presentaron situaciones en las que se reducían los espacios de interacción, aprendizaje e integración y se les preguntaba si les había sucedido lo mismo.
2	Entrevista a profundidad	Primaria	Un Psicólogo organizacional	Conocer la relevancia de la comunicación para el ser humano y su influencia en el ámbito organizacional.		¿Cuál es la importancia de la comunicación interpersonal? ¿Por qué es necesaria para el ser humano? ¿Qué necesidades del ser humano satisface?

						<p>¿Cuál es la razón principal de destinar recursos para la creación y mantenimiento de áreas de interacción o espacios lúdicos en las oficinas?</p> <p>¿Cómo influye en la dinámica organizacional y el clima laboral?</p>
2	Entrevista a profundidad	Primaria	Una Jefa de Gestión Humana	Conocer cómo se están adaptando los espacios de comunicación interpersonal a la dinámica virtual.	Importancia y prioridades de Gestión Humana, espacios de comunicación interpersonal en la virtualidad	<p>¿Cuál es el objetivo principal de crear espacios de interacción, de relajación o lúdicos? ¿Cómo influye en la dinámica organizacional y el clima laboral?</p>

						Desde tu área y en relación con las prioridades de la empresa en este momento, ¿en qué dimensión del colaborador están enfocando/dirigiendo sus acciones? (laboral, emocional, salud) ¿Qué actividades han hecho?
3	Entrevista a profundidad	Primaria	2 jefes de área	Conocer la percepción de jefes de área sobre los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto, y la	Cambios en los espacios de comunicación de la modalidad presencial a la virtual, Consecuencias en el equipo, Proposición de espacios como	Nos cuentas que en el trabajo presencial había momentos de interacción que los ayudaban a integrarse, a sentirse bien y también aprendían en estos espacios,

				importancia que les dan a estos	jefe	¿no? ¿Se han trasladado estos espacios a la virtualidad? Después de todo lo que hemos conversado, ¿por qué crees que la comunicación es importante en el ámbito laboral, relaciones de trabajo?
4	Entrevistas cortas	Primaria	7 colaboradores de Grupo Avatar	Conocer los cambios en los espacios de comunicación interpersonal de la modalidad presencial a la virtual, y el efecto en su	Motivación, Relaciones laborales, Espacios de comunicación interpersonal (presencial y virtual), participación y	¿Has participado o propuesto alguna actividad con el resto del equipo? ¿Por qué? ¿Cómo te sientes con respecto a la

				relación con el equipo y motivación	creación de espacios de comunicación	comunicación en el trabajo virtual?
4	Análisis de diagnóstico comunicacional	Secundaria	Diagnóstico Comunicacional de Grupo Avatar	Indagar sobre las relaciones entre los colaboradores y sus percepciones acerca del planeamiento estratégico del Grupo Avatar	Planeamiento estratégico y relaciones entre colaboradores	¿Cuál es la percepción de los colaboradores acerca del planeamiento estratégico del Grupo Avatar? ¿Cómo perciben la relación con otros colaboradores?

2.2. Hallazgos del Diagnóstico

En esta sección se desarrollarán los hallazgos del diagnóstico de comunicación, sobre los siguientes temas: cambio de la modalidad del trabajo presencial a la virtual, cambios en los espacios de comunicación interpersonal de los colaboradores, cómo se da la interacción virtual entre los colaboradores, la importancia de los espacios de comunicación en el ámbito organizacional, la creación y participación de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto, la falta de motivación y la débil cohesión de equipo.

Es importante resaltar que, entre los hallazgos, hay información relacionada a las opiniones y experiencias de colaboradores de diferentes empresas y rangos, lo cual nos dio indicios sobre el problema del trabajo de investigación. Sin embargo, para concretarlo a un público

específico y diseñar un trabajo de investigación que se base en las necesidades de este, se aplicaron las mismas herramientas a los colaboradores del Grupo Avatar. A lo largo de esta sección, se explicará qué información corresponde a qué público. A continuación, se presentarán los hallazgos por categorías:

2.2.1. Cambios en los espacios de comunicación interpersonal

2.2.1.1. Interacción

Casi en todas las reuniones laborales, en la modalidad virtual, se tocan solo temas del trabajo relacionados con la agenda para la semana y los objetivos de cada área. Solo en algunos casos aún se realizan preguntas para saber cómo se encuentran los demás colaboradores.

“Sólo hay reuniones para comentar el avance de cada área y conocer sobre las demás áreas.” Colaboradora de Clima de cambios

Los colaboradores mencionan que en la modalidad de trabajo presencial lo que más los motivaba a ir a trabajar era interactuar con su equipo, por lo que ahora ha disminuido mucho su motivación. El hecho de trabajar en sus casas sin poder salir como antes, también los desmotiva. Antes tenían momentos en los que con sus colegas iban a comprar algo al grifo o caminaban un rato, pero ese tipo de pausas ya no existen en el trabajo remoto.

"el home office suprime las interacciones interpersonales, cosa que personalmente, considero que es algo muy importante para la motivación." Colaborador de Banco Falabella

Las interacciones espontáneas en la modalidad presencial motivaban a los colaboradores, y también le daba cierta emoción al trabajo, ya que no todos los días eran iguales. En cambio, en el trabajo remoto sienten que el trabajo se mecaniza y se vuelve impersonal por la falta de

interacción y espontaneidad, lo cual es también desmotivador. El trabajo presencial fortalecía la amistad y confianza entre el equipo, lo cual ahora no se está dando.

“[...] funcionaba mucho las conversaciones con tus compañeros de trabajo, hasta con tus propios jefes, soltar una anécdota, una broma y te detienes unos minutos a contar algo que no tiene nada que ver con el trabajo, pero también te está ayudando porque te está permitiendo despejarte, y ya tú sientes que ya hiciste un poco de ocio, comienzas a trabajar y es como si te hubieras metido un duchazo de agua fría, estás completamente recargado y comenzamos a trabajar por 40-50 minutos más.” Psicólogo organizacional de Metrocolor.

Otro aspecto que desmotiva a los colaboradores con respecto a los cambios en la interacción es que antes, en el trabajo presencial, era válido reírse con el equipo y tener momentos de distracción durante el trabajo, mientras que ahora las interacciones solo tienen fines laborales, como lo describe una entrevistada, ahora solo es válido “trabajar, trabajar, trabajar”. Por ejemplo, si se hace una llamada durante el trabajo remoto, es solo para hablar estrictamente de temas laborales y no se suele hablar de ningún tema externo al trabajo.

“Te conectas a la reunión para hablar el tema de chamba y es como que chau y nadie te pregunta qué hiciste en el fin de semana.” Colaboradora de Endeavor

2.2.1.2. Integración

A partir del diagnóstico también se puede concluir que han cambiado los momentos, espacios y actividades de integración de los equipos de trabajo. Lo que solían hacer en la modalidad presencial para integrarse, como almorzar juntos, salir por unos tragos, tener actividades o fiestas de trabajo ya no se realizan en la modalidad virtual. Esto es algo que extrañan ya que los motivaba mucho, y los hacía sentirse parte de un equipo, algo que se ha perdido. Es

interesante destacar que a pesar de que para muchos centros laborales estos espacios de integración eran tradición y parte de su dinámica, no se han necesariamente virtualizado.

“En mi chamba había una cultura de integraciones. Por lo menos una vez al menos, íbamos a Barranco o a comer. Esos espacios de interacción ayudan a tener esa confianza con los distintos colaboradores de la chamba. Ya no tengo esos espacios.” Colaboradora

de Endeavor

Algunos colaboradores sostienen que esta disminución en los espacios de integración se ha dado por la reducción del presupuesto del Área de Comunicación Interna, o porque existen otras prioridades en este momento, ya que por la coyuntura muchas empresas tienen que enfocarse estrictamente en la rentabilidad. Además, la cuarentena misma también ha frustrado espacios de integración que ya estaban planificados, como viajes, almuerzos y fiestas.

"No estamos haciendo nada más que trabajar, o sea la integración se fue al tacho. Creo que justo porque estoy en una dirección donde hay solo abogados y economistas [...] todo el plan de comunicación interna y que se estaba haciendo de buena forma, ahora se ha quedado en stand by, porque bueno, hay otras prioridades." Colaboradora del Ministerio

de Trabajo y Promoción del Empleo

Ahora bien, en muchos casos durante el trabajo remoto sí se han mantenido los espacios de integración más formales como las celebraciones de cumpleaños, o si es que hay un hito importante de la empresa. Para este fin, se han hecho llamadas entre todo el equipo o inclusive con otros equipos. En algunos casos estas iniciativas vienen de la empresa, y en otros son los mismos colaboradores los que han tenido la iniciativa de proponerlos e implementarlos. También mencionan que las limitaciones técnicas han sido obstáculos para la realización de

integraciones virtuales, así como el hecho de que muchas personas tienen horarios diversos, porque están ayudando más en las tareas del hogar.

"A nosotros nos han hecho clases de yoga, momentos de jugar bingo, karaokes o clases de salsa, momentos de ejercicio. En verdad sí se han preocupado bastante para que estemos activos y no estemos sentados todo el tiempo frente al computador. Y cuando era el cumpleaños de alguien han hecho carteles y videos, como para que sienta que todos estamos en ese momento. Tal vez puede tener que ver con el presupuesto, pero en nuestro caso, los mismos practicantes y trabajadores son los que hacen esas integraciones. Por ejemplo, alguien que sabe bailar salsa se pone en zoom a bailar salsa y enseña a todos a bailar salsa." Colaboradora de Belcorp

2.2.1.3. Aprendizaje y desempeño

A partir del diagnóstico, se identificó que la disminución de espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto también estaba afectando el aprendizaje de los colaboradores, así como su posibilidad de resolver dudas o consultas que mejorarían su desempeño laboral. Un hallazgo importante, de acuerdo con los colaboradores entrevistados, es que el trabajo remoto reduce las posibilidades de trabajar en equipo. En el trabajo presencial era más fácil conversar sobre algo y que todo el equipo contribuya con ideas, lo cual se ve dificultado de cierta manera por la virtualidad.

Si bien esto depende mucho de la relación entre equipos y con los jefes, el hecho de que la comunicación sea más lenta también afecta el desempeño de los colaboradores que sienten que no pueden avanzar sus pendientes tan rápido como quisieran.

"En la unidad donde trabajo alguien siempre está supervisándome. Ese alguien a veces ahora está con otras cosas y es entendible por la coyuntura, pero por ejemplo hubo días en el horario laboral que estaba conectada y no tenía ninguna comunicación. Al yo estar totalmente desubicada pensaba 'tengo que avanzar, tengo que avanzar' y sin ninguna ayuda. Me refiero a no poder consultar directamente, porque hacemos más que todo últimamente trabajos donde tenemos que sacar resultados mediante un programa que sí manejaba, pero con cierta duda porque siento miedo a fregarla. Me falta un poco sentir el apoyo de los compañeros que lo veíamos día a día." Colaboradora de Sunedu

Por otra parte, en algunos casos el hecho de que sus dudas no se resuelvan tan fácilmente también los ha hecho aprender de manera acelerada durante el trabajo remoto, lo cual algunos rescatan como positivo y otros como negativo.

"Yo siento que he aprendido más porque antes me decían haz una proyección financiera y era como que no sé hacer una proyección financiera y entonces tenía que preguntarles, que me enseñen... mientras que ahora en internet aprendes todo, hay todo y lo puedes hacer tú sola, en mi experiencia, ¿no? Siento que se me ha hecho hasta más fácil poder entender las cosas, si no sé algo tengo ahí Google." Colaboradora de Endeavor

Los casos en los que sí se ha dado una comunicación fluida en el trabajo remoto que ha permitido el aprendizaje evidencian que sí es posible la generación de espacios de comunicación interpersonal en la modalidad virtual que fomenten el aprendizaje, aprovechando las herramientas que el medio virtual tiene, como las video llamadas.

"Yo al menos con mi supervisora directa si tengo alguna duda le escribo: 'Ale, no entiendo esto'. Y me dice espérame 5 minutos y pactamos una reunión de 1 hora. Ella comparte su pantalla y me explica, me hace literal una clase virtual. Revisamos los documentos juntas. Una vez que ya le cojo la maña, ya perfecto lo hago sola y le mando las bases más limpias y todo eso." Colaboradora de Save The Children

En ese sentido, otra conclusión del diagnóstico es que la comunicación con las otras áreas es lenta, inclusive en los casos en los que la comunicación con su propio equipo sí ha sido fluida. Esto también influye en el desempeño de los colaboradores, ya que la posibilidad de feedback de otras áreas y la comunicación rápida y efectiva eran aspectos que valoraban del trabajo presencial.

2.2.2. Proposición y creación de espacios de comunicación interpersonal

2.2.2.1. Perspectiva de áreas de Gestión Humana respecto a la adaptación de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto

Como parte del acercamiento a expertos en comunicación interpersonal se entrevistó a la colaboradora del área de Gestión de Desarrollo Humano encargada del subárea de Gestión de la Salud de Menorca Inversiones. Durante la entrevista se encontró que, durante la etapa de cuarentena, se empezó repotenciando la gestión de comunicación interna con el enfoque de salud como prioridad, para lo cual se abrió el área de gestión de la salud con una mirada más cercana a los colaboradores. Se menciona además que la salud no solo abarca al colaborador sino también a su familia porque todo ello influye en el bienestar durante los momentos de trabajo ya que es importante que la empresa les dé un soporte y seguridad a los colaboradores y sus familias.

“Ahora el sector salud en realidad es para todos es lo primordial entonces esta área viene a hacer una de las principales en la organización. [...] ya que estamos hablando de vidas no solo del colaborador sino de sus familias porque impacta en la productividad, en el tiempo, economía y la preocupación. Es una cadena preocuparse por el colaborador y la familia. Yo creo que ahorita es un foco importante que las empresas están ya gestionando.” Colaboradora de Menorca Inversiones.

Esta gestión de crisis viene acompañada de toda la transformación y traslado de las relaciones comunicacionales y del trabajo a lo virtual. Una transformación exitosa se debe trabajar con todos los colaboradores y está directamente relacionada con la misma cultura empresarial.

“El paso ha sido muy retador para empresas que tenían una cultura poco flexible ha podido costar un poco más creo que todo depende de la cultura de la empresa si es que han tenido un poco de flexibilidad en los procesos o trabajan con las tecnologías esto ha sido un empujón. Pero empresas con cultura muy cerradas, procesos muy duros con personas poco innovadores que no adaptan al cambio ha habido problemas.”

Colaboradora de Menorca Inversiones

Por otro lado, se menciona que la fluidez en el trabajo remoto depende de factores como la confianza entre el equipo, la cual proviene de entender la situación de cada persona frente a esta dinámica de trabajo remoto.

“Si hay fluidez depende de la confianza del equipo porque se habla de temas del trabajo, pero también temas personales porque de hecho que hay días más complicados que otros [...] pero bueno no todas las realidades son iguales y se debe tener un poco paciencia porque hay diferente necesidad en cada familia.” Colaboradora de Menorca Inversiones

Acerca de mantener los espacios de interacción, se mencionó que el uso de las plataformas virtuales no se debe limitar al envío de textos sino incurrir en otras herramientas como aplicaciones y el uso de recursos audiovisuales. Como experta en comunicación recomendó que es necesario implementar actividades relacionadas con el clima laboral para los colaboradores que permita mantener la motivación y generar interacción a partir de relacionarse no solo en el ámbito laboral incluye el aspecto saludable.

“Participar de Webinars que no sean cosas laborales como clase yoga, clases de cocina cosas que puedan complementar, ejercicios para la gente que quiera conectar para clases de yoga, relajación, tips de buena alimentación un programa así ayuda a mucho como área para afianzar no solo buena comunicación y asegurar que si reciben información de calidad.” Colaboradora de Menorca Inversiones

2.2.2.2. Importancia de la comunicación interpersonal en el ámbito organizacional

La comunicación en el ámbito organizacional es de suma importancia, porque es, en esencia, lo que permite el entendimiento y el funcionamiento de las relaciones entre las personas. Esta cumple un rol social, en cuanto permite generar empatía y comprender las necesidades de la otra persona, para llegar a un entendimiento mutuo.

“La comunicación interpersonal hoy por hoy cumple una función social, de entendimiento, de empatía, de conseguir metas y objetivos.” Psicólogo organizacional de Metrocolor.

En la organización, la comunicación influye en el clima laboral y en la cultura organizacional. El primero está relacionado al ambiente laboral, en el que se puede percibir cómo están las personas, si hay alegría o tensiones. En la modalidad presencial, el clima laboral podía ser medido en base a las expresiones, el humor de los empleados; sin embargo, en este contexto se hace más difícil entender cómo se están sintiendo los demás.

“Y como todos trabajaban en un mismo ambiente laboral, tú puedes sentir como están las cosas, como están los ánimos, si el ambiente está cargado o está tranquilo, entonces tu jefe puede decir ‘ya chicos a ver qué pasa’, y te puedes dar cuenta de esto inmediato, podías ver cuando había problemas entre las personas. [...] Esta metodología de este canal virtual, complejiza un poco, porque, si seguimos hablando de cuando sucede un problema, al momento de que no se soluciona se hace más complicado y la sensación de malestar aumenta y perdura.” Psicólogo organizacional de Metrocolor

En cuanto a la cultura organizacional, esta se encontraba compuesta por ritos o costumbres que eran características de la organización y que permitían que las personas se sientan parte de una comunidad. Sin embargo, durante el trabajo remoto se hace más complicado mantenerlas justamente porque fueron pensadas para darse en una dinámica presencial.

“la cultura se sostiene en hábitos, en ritos, en situaciones que se tiene que dar día con día. Se pierden todas estas risas, estas interacciones, estas situaciones en las que sin duda alguna tú dices, bueno la empresa funciona de esta forma este es su carisma, y se pierden muchas otras cosas porque se dejan de hacer, no porque no quieras hacerlas, sino porque fueron pensadas, fueron hechas con la finalidad de que haya una interacción entre varias personas y también, no quiero decir que se debilita la cultura, pero sin duda alguna como que empieza a perder cierta identificación, comienza a perder cierta identidad, porque no se hacen estas actividades.” Psicólogo organizacional de Metrocolor

En conclusión, la comunicación en las empresas es de suma importancia para mantener el buen desempeño y bienestar del colaborador, porque impacta en el clima laboral y cultura organizacional de la empresa. Es importante que se concentre la atención en mantener una buena comunicación. En un contexto en el que hay inseguridad e inquietud, es necesario que

el centro laboral demuestre calma y cercanía con sus colaboradores para mantener las buenas relaciones.

“Hay que tener en cuenta que esto es un reto, esto de la comunicación vía virtual es un reto, y como cualquier reto, hay que tener la mejor actitud del mundo, para poder superarlo. Entonces lo que se puede hacer es mantener los canales de comunicación muy abiertos, bien establecidos, bien claros, formales y los informales, e intentar comunicarnos mucho a través de ellos.” Psicólogo organizacional de Metrocolor

2.2.3. Hallazgos sobre el público objetivo: Grupo Avatar PUCP

En primera instancia, se hizo una revisión de un diagnóstico de comunicación interna realizado previamente en Grupo Avatar. Esto permitió conocer acerca de la relación entre los integrantes y sobre la percepción de los colaboradores sobre la planificación estratégica.

Entre los hallazgos principales, se encontró que la mayoría de los integrantes no se siente alineado con los objetivos del equipo ni considera que las actividades que realiza el Grupo Avatar sean sinérgicas. La percepción más común sobre los puntos a mejorar en el grupo era que no sienten que haya un “foco” de trabajo, porque ofrecemos distintos servicios y no están especializados en ellos, esto puede influir en el sentido de pertenencia de los integrantes del equipo. Como se menciona en el Informe de Comunicación Interna (2019):

Sobre la planificación estratégica, se comentó que es necesario decidir el enfoque del grupo. Se percibe cierta “competencia” entre el generar conocimiento o aplicarlo, y no se siente que se estén destinando bien los recursos debido a que no saben a qué dirigirlos. Debería existir un foco claro en cuanto a cuál es la actividad principal del grupo porque tenemos una gama de acciones en las que no estamos especializados. (p. 7)

Otro hallazgo relevante, está relacionado a la relación entre los integrantes. Ellos destacan su buena relación con los demás miembros del equipo, ya que este no ha variado hace un par de años. Consideran que tienen confianza unos con otros y saben que siempre contarán con el apoyo del otro. Sin embargo, destacan que no conocen cómo funcionan las otras áreas en el ámbito laboral, lo cual indica que suelen realizar sus actividades de forma separada y no hay sinergia entre las áreas, esto podría destacar problemas en cuanto a la identificación como parte del equipo. Como se menciona en el Informe de Comunicación Interna (2019):

Sobre este punto se resaltó que el equipo actual ya se conoce de por lo menos 2 años y existe cierto nivel de confianza para conversar o coordinar cosas relacionadas al trabajo, han logrado adaptarse a la forma de trabajar de los miembros del equipo y existe apoyo entre compañeros. Sin embargo, si bien se siente esta confianza entre miembros del equipo, no se conoce cómo funcionan las otras áreas o cómo se organizan en sus actividades. (p.6)

En relación con este diagnóstico, el Área de Comunicaciones del Grupo Avatar decidió realizar dinámicas para que todos definan conjuntamente su visión y misión. Sin embargo, la tarea quedó inconclusa, debido a que no se logró concretar la actividad en que relacionaban sus tareas y definían objetivos comunes, que estén alineados con la visión y misión. De todas maneras, se siguieron realizando actividades, tales como reuniones intersemanales con el equipo para conocer qué se está avanzando en cada área, y conocer un poco más sobre cada miembro. Lamentablemente, mencionan que durante el trabajo remoto se han perdido la mayoría de los espacios que tenían durante el trabajo presencial.

En síntesis, el informe de comunicación interna da luces de un debilitado espíritu de equipo, ya que los miembros del equipo no se sienten alineados ni conectados con las demás áreas,

más bien que cada uno “va por su lado”. Si bien se destaca un entorno de confianza y de buenas relaciones, en el ámbito laboral estas no se han desarrollado completamente.

Además de la revisión del Informe de Comunicación Interna, se realizaron entrevistas a los miembros del equipo, en la cual destacaron cómo han afrontado el trabajo remoto, qué actividades de integración o con el equipo extrañan y qué han hecho para retomarlas durante el trabajo remoto. Asimismo, se realizaron preguntas sobre cómo era su relación con sus compañeros de trabajo y si esta se ha visto afectada o ha cambiado durante este contexto. A continuación, se desarrollará cada una de estas secciones en base a los resultados obtenidos:

2.2.3.1. Espacios de Comunicación Interpersonal

La mayoría de los integrantes del Grupo Avatar destacan que en el trabajo presencial había momentos para jugar juegos de mesa, videojuegos, ver series o películas, y conversaciones espontáneas sobre temas variados, no relacionados al trabajo. Todos los integrantes expresan nostalgia respecto al contacto con sus demás compañeros, y mencionan que esto es más complicado en la virtualidad. El elemento que más destaca son los momentos de jugar juegos de mesa, es algo característico del Grupo Avatar.

“Extraño jugar juegos de mesa/switch terminando de trabajar o en breaks de almuerzo.

Era bonito compartir a la hora de almuerzo”

“Lo que más extraño del trabajo presencial es simplemente la cercanía con las personas con las que podías compartir cosas, hablar cosas adicionales muy aparte del trabajo,

compartir en pequeñas dinámicas”

Respecto a estos espacios, se mencionó que no se ha logrado trasladarlos a la virtualidad: las actividades que se mantienen son específicamente laborales, para coordinar labores y comentar avances. De todas maneras, los integrantes mencionan que podría ser complicado

o “extraño” trasladar algunas de las costumbres que tenían en la oficina a la modalidad virtual, como por ejemplo almorzar todos juntos. Además, mucha de esta comunicación interpersonal en el trabajo presencial era espontánea, es decir, surgía a partir de la interacción en el momento de todo el equipo en la oficina, lo cual no se ha dado en el trabajo remoto, ya que la comunicación se vuelve más planificada.

“Juntarnos a hacer cosas es algo que no se ha trasladado, cosas que no tengan que ver con trabajo. Obviamente es un poco extraño hacer almuerzos online porque cada uno están en casa y almuerza con su familia así que quizás esas son cosas que no se trasladan tanto”.

“No he tenido oportunidad de hacerlo. Creo que las cosas que extraño son tan pequeñas y cotidianas, que no estoy seguro de que pueda replicarlas de manera virtual (o tal vez no sé cómo podría replicarlas), pues solían ocurrir de manera natural o casual, como por ejemplo compartir un meme, comentar algo que ocurrió antes de llegar a la oficina, o ponernos a jugar juegos de mesa (Lobo más que nada)”.

Además, los integrantes de Grupo Avatar describen la comunicación virtual como limitada, en el sentido de que no permite el mismo nivel de conexión que la comunicación interpersonal presencial. En la virtualidad la comunicación es más corta, y directo al grano, por lo que la mayoría de entrevistada señala que termina comunicándose puntualmente por temas laborales, y les es más difícil conversar sobre otros temas porque no se generan los espacios para ello. Asimismo, la comunicación virtual no te permite ver la comunicación no verbal, lo cual también limita las posibilidades de realmente conectar con el otro.

“Siento que es una comunicación bastante limitada. Solamente nos reunimos para ver cómo hemos avanzado, en qué estamos, qué vamos a hacer en los siguientes días, qué

entregables hay, qué problemas hay, etc. Es mucho más difícil conectar con las personas.

Si no nos vemos en video, no necesariamente las personas siempre están atentas a ti. Es algo muy distinto a lo que ocurre cuando estás en una mesa.”

“Lo que más extraño es poder interactuar con las demás personas de la oficina, o poder tener espacios de compartir ciertos gustos similares y conversar a veces de ello (series, juegos, experiencias pasadas, etc.). Creo que se puede avanzar más rápido y de mejor manera los objetivos en reuniones presenciales que virtuales”

2.2.3.2. Relación y comunicación entre integrantes del Grupo Avatar

Los integrantes del Grupo Avatar destacan que su relación con los demás miembros es buena. Se caracterizan por tener temas de interés en común (juegos, videojuegos, animes). Sin embargo, mencionan que la interacción entre áreas no es tan común, lo cual no les permite desarrollar una relación muy cercana con otros miembros. De todas maneras, en términos generales, se describe la relación como buena y con confianza.

“Es buena, aunque no tengo mucha interacción con todos los miembros. Pero intento conocerlos y compartir cosas que tengamos en común”.

“Mi relación es buena, siempre compartiendo con los demás ya que tenemos cosas en común. Así que podemos compartir durante el día, comentarios muy similares. Y es muy buena en general”.

En los casos que ha habido problemas o desacuerdos entre los miembros del equipo, algunos han logrado solucionarlos y otros aún tienen problemas para hacerlo. Un elemento que se destaca es la diferencia de perfiles entre los colaboradores, por un lado, los psicólogos mencionan que el trato siempre es amable, constructivo y empático, por otro lado, la

comunicación tiene algunos inconvenientes cuando se trata del equipo de ingenieros del equipo. De todas maneras, siempre se logra resolver la situación.

“No, usualmente debatimos algunos temas con respecto al trabajo, pero siempre es con el objetivo de mejorar los cursos, talleres o investigaciones”.

“Con casi todos he tenido algún problema de comunicación, pero no siempre ha conllevado a una discusión en sí, sino más que nada a un intercambio de ideas un poco confuso. En cuanto a desacuerdos, sí, también he tenido desacuerdos sobre cómo deberían abordarse los proyectos”.

Mencionan que ha habido cambios en su relación con el equipo, porque la comunicación ha disminuido durante el trabajo remoto. Las reuniones son más que nada para hablar del trabajo, y suelen ser sólo con el área de la que forman parte. Estas comunicaciones son a través de redes como Hangouts o Whatsapp, y tienen el fin de coordinar las actividades necesarias para sus labores. Es importante destacar que la facilidad o espontaneidad con la que se comunicaban ha cambiado durante la cuarentena, lo cual es desmotivador y agotador.

“Es funcional y útil; pero a veces puede ser bastante agotador solamente hablar de cosas de trabajo”.

“En general creo que es buena, aunque obviamente en este punto la relación es completamente laboral. Solamente nos reunimos para ver cómo hemos avanzado, en qué estamos, qué vamos a hacer en los siguientes días, qué entregables hay, qué problemas hay, etc.”.

Sin embargo, los colaboradores de Grupo Avatar reconocen que la comunicación cuando todos estaban en un mismo espacio era más fácil, y este cambio los ha distanciado un poco

como equipo, porque ya no se comunican permanentemente, sino que piensan dos veces antes de hacerlo.

“Sí, creo que ha cambiado la facilidad con la que nos comunicábamos cuando todxs estábamos en un mismo espacio. Ahora es mejor comunicarse por temas puntuales y siempre con el cuidado de que el otro pueda estar ocupado o pasando por un mal momento”.

“Sí ha cambiado por el tema de ya no tener ese contacto. Entonces, nosotros hablamos cosas más puntuales. Hablar por medios como Whatsapp, o Facebook o estas plataformas para hacer conferencias no es lo mismo que tú tener al costado a tu compañero”.

Además, si es que en la modalidad presencial la relación entre colaboradores de distintas áreas no era tan cercana, esto se agudiza en la modalidad virtual, en la que ya no hay ningún motivo para que se comuniquen. La comunicación es más fluida entre quienes están en un mismo proyecto.

“Compartimos específicamente con las personas con las que estoy trabajando. En este periodo de tiempo he hablado poquísimo con Vane, con Andrea, con Sofía, no he tenido oportunidad de decirles ‘oye he hecho esto o he hecho el otro’”.

La relación entre los integrantes del equipo se desarrollaba a través de las distintas dinámicas que había en el trabajo presencial, sobre todo en los momentos de juego, ya que estos permiten conocer en otros aspectos a la persona. Por ejemplo, si es competitiva, si es poco tolerante a las indicaciones, si es líder, si es empática, entre otros. Este elemento es muy importante para la dinámica del equipo, porque permitía que se conozcan más a fondo y calmar situaciones de tensión.

2.2.3.3. Participación y Propuesta de espacios de comunicación interpersonal

A diferencia de lo que sucedía en el trabajo presencial, en el que todos los integrantes de Avatar espontáneamente proponían jugar juegos de mesa, y todos participaban de estos espacios de integración, en la modalidad virtual no ha sucedido lo mismo. Los entrevistados relacionan esta diferencia al hecho de tener más carga laboral en el trabajo remoto porque, al estar en casa, no hay un horario de trabajo fijo, sino que sienten que tienen que trabajar en todo momento. Además, sienten que los espacios de comunicación interpersonal están relacionados a lo físico, y que no se siente tan posible su realización virtual.

“En estas semanas de cuarentena creo que no he propuesto ningún tipo de actividad. Una de las principales razones ha sido porque mi carga laboral ha sido bastante fuerte”. Ahora hay menos espacios por ejemplo para tomarse una pausa y jugar algún juego de mesa, como lo hicimos en las últimas semanas y meses en la oficina. Ya no tenemos la posibilidad de sentarnos a jugar. Incluso aunque a veces se haya hecho este intento de ‘oye, conectémonos al discord’ o ‘juguemos Hangout’. Eso no se siente tan posible a cada rato a diferencia de como sí sería en un espacio físico.”

Asimismo, los miembros del Grupo Avatar mencionaron que durante el trabajo remoto en algunas oportunidades se han desarrollado actividades de comunicación interna como los saludos de cumpleaños. El área de comunicaciones se encarga de realizar tarjetas virtuales y mandársela a los miembros del equipo para que dejen sus mensajes de felicitación. Además, para comunicarse cosas importantes entre equipos, realizan video llamadas.

“Sólo he participado en nuestras video llamadas y algunos saludos cumpleañoses. Si proponen alguna otra actividad, sería genial participar” Colaboradora de Avatar.

Solo dos miembros del Grupo Avatar mencionan que en alguna oportunidad se han animado a proponer algún espacio de comunicación virtual como el poder jugar juegos de manera online. Sin embargo, ha sido complicada la realización de la actividad pues no todos tienen las mismas horas libres. Resulta difícil coordinar un horario en donde gran parte de los miembros del grupo estén desocupados.

“En algún momento he dicho para poder jugar cosas online, porque nosotros teníamos la costumbre de hacerlo de manera presencial, pero es mucho más complicado hacerlo de manera online y que todos estén desocupados a la misma hora” Colaborador de Avatar.

“Lancé un par de veces el juego de dibujar en el chat, y en el canal de discord también. Creo que es bonito darnos un espacio para socializar. Si no se ha concretado ha sido por cruces de horario”.

2.2.3.4. Motivación durante el trabajo remoto

Los miembros del Grupo Avatar manifiestan que durante el trabajo remoto se han comenzado a sentir menos motivados porque extrañan las relaciones interpersonales. Los integrantes, recuerdan que durante el trabajo presencial había conversaciones casuales, intercambio de ideas, contar anécdotas. Si bien no todos los espacios que recuerdan con nostalgia están relacionados con temas laborales, sí se fortalecía la unión y cercanía como equipo. Por esa razón, mencionan que ya no sienten una novedad en su día a día laboral porque no tienen tanto contacto con las personas de su equipo.

“Con el tiempo, se ha vuelto un poco repetitivo y hasta tedioso, pues la mayoría de las interacciones sociales que tengo son laborales, ya no existe ese componente de conversaciones casuales en la oficina donde se intercambiaban ideas o curiosidades personales o cosas que le pasaban a uno y querían compartir”.

“En el trabajo virtual no me siento motivado porque no tengo este contacto con las personas Como estoy todo el día haciendo lo mismo, no hay mucha variación. Y ese tema de no tener mucho contacto social siempre afecta”.

“En cuanto a relaciones interpersonales sí se ha sentido la pegada. Quizás diseñar juegos desde mi casa es un poquito menos motivador, ligeramente”.

Un hallazgo interesante del diagnóstico es que dos integrantes de Grupo Avatar están jugando juegos de mesa online pero no con su equipo, sino con los participantes de un curso de juegos de mesa que dictan como parte de sus tareas laborales. Así, señalan que, si bien tienen la necesidad de compartir, relacionarse y jugar en la virtualidad, están satisfaciendo esa necesidad mediante la interacción con sus alumnos, para motivarse. Esto es sumamente relevante ya que demuestra la importancia de estos espacios para su motivación, y que los integrantes están buscando otras formas de integración que sustituyan aquellas que han perdido con el paso a la virtualidad, por más de que no sea con sus colegas.

“Hemos jugados un par de tutti fruttis con algunos miembros y hasta una vez Dragonbound la semana que celebrábamos aniversario Avatar. Luego de eso satisfago la necesidad de jugar con alguien de la oficina cuando jugamos con alumnos como parte del curso”.

2.3. Conclusiones del Diagnóstico

1. Durante el paso de la modalidad presencial a remota en los trabajos, se ha evidenciado un cambio en la dinámica laboral, debido a que hay menos momentos de ocio y compartir con los colaboradores. La rutina se enfoca en agendar tareas y definir objetivos laborales. Esto está relacionado a que ha sido más complicado trasladar los espacios y actividades de integración de los equipos de trabajo.

2. Los colaboradores entrevistados expresan que están desmotivados, lo cual está relacionado a que el trabajo se ha mecanizado y vuelto impersonal por la falta de interacción y espontaneidad. Además, se destaca que las interacciones que se dan sólo tienen fines laborales y hay menos espacios de distracción o relajación.
3. Asimismo, los colaboradores mencionan que la comunicación se da de una forma menos fluida, lo cual dificulta espacios para retroalimentación y resolución de dudas o consultas. Esto estaría limitando los espacios de aprendizaje que se daban durante la cotidianidad del trabajo presencial.
4. Los profesionales entrevistados resaltan la importancia de implementar actividades relacionadas al clima laboral para mantener la motivación y generar interacción entre los colaboradores, no sólo en el ámbito laboral. Sin embargo, debido al contexto de emergencia nacional, ha sido de mayor prioridad asegurar la salud de los colaboradores.
5. La comunicación interpersonal es un factor clave para el clima laboral y la cultura organizacional, porque asegura el buen desempeño y bienestar del colaborador. En el caso de la cultura, esta se conforma de las costumbres de la organización, las cuales permitían que los colaboradores se sientan parte de una comunidad. Sin embargo, en el traslado a la modalidad remota, ha sido complicado mantener o replicar estas actividades, sea porque estaban pensadas para la modalidad presencial o porque se han priorizado otro tipo de actividades.
6. En el caso del Grupo Avatar, se menciona que en el paso de la modalidad presencial a la virtual no se ha logrado trasladar espacios de interacción e integración como almuerzos grupales, ver películas o series, jugar juegos, entre otros. En relación con esto, los colaboradores han expresado nostalgia con respecto a las interacciones cotidianas con sus compañeros.

7. En el Grupo Avatar, durante el traslado a la modalidad virtual se han priorizado las actividades laborales. En ese sentido, la comunicación entre colaboradores es más corta y directa, enfocada principalmente a temas laborales, lo cual dificulta conversar sobre otros temas. Esto ha generado que haya menos integración e interacción entre colaboradores, y todo está enfocado al trabajo.
8. La disminución de espacios de interacción entre colaboradores tiene un impacto en la cercanía y unión con el equipo. Los colaboradores del Grupo Avatar mencionan que esto es un elemento que los desmotiva y genera nostalgia porque hay menos espacios para interactuar con los demás miembros del equipo.
9. En el Grupo Avatar, la participación y proposición de espacios de comunicación ha disminuido. Entre las razones principales, se destaca que hay más carga laboral, porque no hay un horario fijo de trabajo. En ese sentido, no todos manejan los mismos horarios y carga laboral, por lo que se dificulta poder acordar en un momento para reunirse o proponer una actividad.
10. La proposición y participación en espacios de comunicación también se vincula con cómo son las relaciones entre colaboradores. En el caso de Avatar, la mayoría de los integrantes menciona que tienen una buena relación, cordial, respetuosa, así como también se destaca que existe un entorno de confianza. Sin embargo, esto es más común entre los miembros de una misma área y no entre áreas. Esto está relacionado a que los colaboradores desconocen cómo funcionan en el ámbito laboral las áreas diferentes a la propia, lo cual indica que suelen realizar sus actividades de forma separada y no hay sinergia entre áreas. Estos resultados demuestran que el equipo no está alineado y podría significar que hay una débil cohesión de equipo.

3. Público objetivo del Proyecto

El trabajo de investigación está dirigido a los colaboradores de empresas que hayan logrado adaptar sus labores a la modalidad virtual, ya que esto permite más posibilidades para la creación de actividades dirigidas a la comunicación. La razón radica en que estas ayudan a mejorar la experiencia y bienestar de sus colaboradores durante el trabajo remoto. Para mantener una relación entre los colaboradores, las empresas deben establecer una estrategia de comunicación o planes enfocados al trabajo remoto. Ante ello, el “68% de las empresas ha realizado estrategia y un plan de comunicación que considere a todas las partes interesadas (internas y externas), canales de comunicación, mensajes clave y protocolos debidos de manera consistente” (PwC Perú, 2020, p.16).

Esta comunicación debe incluir también procesos que permitan el aprendizaje de diversas capacidades o habilidades por parte de los colaboradores durante esta modalidad. Según PwC Perú (2020), solo el 44% de las empresas están desarrollando capacidades de liderazgo en los colaboradores durante el trabajo a distancia; específicamente, el 26% a todos los niveles y el 18% solo a nivel gerencial. Por otro lado, “el 54% de las empresas está reforzando nuevas capacidades laborales de forma remota y el 27% se encuentra en un avance parcial” (PwC Perú, 2020, p.18).

Tomando en consideración estas características, el piloto del trabajo de investigación será con el Grupo Avatar, ya que han logrado adaptar sus tareas a la virtualidad y necesitan mejorar la estrategia de comunicación que manejan con sus colaboradores. Este grupo está conformado por adultos jóvenes de 20 a 35 años, razón por la cual, a continuación, se detallará la situación actual de estos y sus características principales.

En primer lugar, es importante destacar que se prioriza el interés por este grupo etario porque son quienes se considera que han podido adaptarse más fácilmente al cambio de la modalidad de trabajo presencial al trabajo remoto. A diferencia de sus colegas mayores, tienen facilidad para utilizar la tecnología, por lo que la virtualidad no supone un desafío tan complicado como para otros colaboradores. De acuerdo con Ipsos (2018), el 85% de los adultos jóvenes se conecta a la internet casi toda la semana, y el 61% cuenta con un smartphone para realizar actividades en el trabajo o estudio (Ipsos, 2018). Ahora bien, el hecho de que estén más adaptados a la tecnología no quiere decir que estén acostumbrados a que su dinámica laboral sea virtual; de hecho, el trabajo remoto ha ocasionado una reconfiguración de las relaciones interpersonales y laborales a la que todavía se tienen que adaptar, y en la que los espacios de comunicación interpersonal se han visto disminuidos.

En cuanto a los aspectos demográficos, de acuerdo con Ipsos (2019), los adultos jóvenes representan el 26% de la población peruana para el 2019 lo cual asciende a 6.5 millones de personas. Entre los jóvenes adultos, según esta misma fuente, el 64% solo trabaja, el 20% trabaja y estudia, el 15% ni trabaja ni estudia, así como únicamente el 1% solo estudia. Asimismo, se menciona que el 61% trabaja de forma dependiente a comparación del 22% de forma independiente.

A partir de la cuarentena, según Ipsos (2020), el 14% de los peruanos se encuentran en la modalidad de teletrabajo, de los cuales el 22% son adultos jóvenes. En cuanto a su situación laboral, las encuestas mencionan que, al acabar la cuarentena, el 47% seguirá en su trabajo habitual, el 24% habrá perdido su actual trabajo y por lo tanto tendrá que buscar otro, el 10% no contaba con un trabajo pero empezará a buscar uno; el 9% habrá perdido el trabajo pero no buscará otro; el 6% habrá perdido el trabajo pero iniciará sus propio negocio y solo el 2% no contaba con trabajo pero tampoco buscará uno (Ipsos, 2020).

Después de analizar las principales características de los adultos jóvenes trabajadores, es necesario ahondar en los datos relacionados al público objetivo del trabajo de investigación piloto. Primero, se desarrollarán los objetivos y líneas de acción del Grupo Avatar; luego, se comentarán los perfiles de los integrantes; y, para finalizar, se mencionan los gustos o intereses principales de los integrantes.

El Grupo Avatar fue fundado en abril del 2008 bajo la dirección de del Dr. Carlos Fosca Pastor, y está orientado a la investigación, desarrollo y difusión de tecnologías interactivas como videojuegos, gamificación de procesos, aplicaciones de realidad virtual, realidad aumentada que potencien los procesos educativos, sociales, culturales y artísticos. Su misión es investigar, desarrollar y difundir tecnologías interactivas que potencien procesos educativos, sociales, culturales y artísticos. Asimismo, su visión es ser referentes en el desarrollo de iniciativas educativas lúdicas e interactivas.

El Grupo Avatar tiene un perfil de colaboradores variado, porque está conformado por un equipo multidisciplinario de ingenieros, psicólogos, artistas y comunicadores que aportan con su formación y experiencia en los distintos proyectos que desarrollan. Sus líneas de acción son 3: desarrollo, investigación y formación continua, siendo el foco investigación:

- En desarrollo, realizan proyectos con tecnologías inmersivas como videojuegos, realidad aumentada y realidad virtual.
- En investigación, realizan investigaciones relacionadas a los beneficios de las tecnologías en el ámbito educacional.
- En formación continua, realizan talleres y cursos relacionados al desarrollo y uso de las tecnologías en la educación.

Actualmente, el Grupo Avatar está conformado por 15 personas; sin embargo, este número

está en constante cambio, debido a que cuando se realizan proyectos de desarrollo se contratan más colaboradores por un periodo largo de tiempo. Los integrantes del equipo están divididos por áreas:

- Área de Coordinación General y Administrativa, conformada por el coordinador general y la secretaria.
- Área de Gestión de Proyectos, conformada por la asistente de proyectos.
- Área Formación e Investigación, conformada por la asistente de formación e investigación, investigadores y psicólogos educacionales.
- Área de Comunicaciones, conformada por la asistente de comunicaciones.
- Área de Desarrollo de Proyectos, conformada por el asistente de desarrollo, y los desarrolladores (ingenieros) y diseñadores.

La mayoría de los integrantes comparten gustos por los videojuegos, los juegos de mesa, los temas educativos, y la aplicación de las tecnologías en el ámbito educacional. Destacan tener gustos muy similares y temas de conversación en común, como por ejemplo el gusto por las series animadas japonesas (anime).

4. Problema de comunicación

Como se explicó en el problema de desarrollo, el cambio de la modalidad de trabajo presencial al trabajo remoto ha ocasionado una disminución de los espacios de comunicación interpersonal, sea porque no se trasladaron los que existían a la virtualidad o porque no se han generado nuevos espacios a partir de la virtualidad.

En el caso de Grupo Avatar, en la modalidad presencial existían diversos tipos de espacios de comunicación interpersonal. Por un lado, estaban los espacios de comunicación formales, como las reuniones intersemanales de todo el equipo, las celebraciones de cumpleaños, y los

espacios de compartir por días festivos. Por otro, los momentos informales que también son espacios de comunicación interpersonal, como jugar juegos de mesa, ver series, tener conversaciones casuales en los ratos libres, etc. Sin embargo, durante el trabajo remoto estos espacios han disminuido, tanto porque el Área de Comunicaciones ha limitado sus actividades de comunicación (espacios de comunicación formales), como porque los integrantes del grupo han dejado de proponer estos espacios y participar de ellos (espacios de comunicación informales).

Como se identificó en el diagnóstico, esto se debe principalmente a dos razones: la baja motivación de los integrantes de Grupo Avatar, y la débil cohesión de equipo. Con respecto a la motivación, es importante recalcar que este bajo nivel de motivación es un sentimiento compartido con trabajadores de otros centros laborales del sector público y privado, es decir, es común que las personas se sientan desmotivadas en el contexto de pandemia, y específicamente, que los trabajadores se sientan así por la reconfiguración de las relaciones que el trabajo remoto plantea.

Ahora bien, en el caso de Grupo Avatar, esta baja motivación en el trabajo virtual es tanto intrínseca como extrínseca. Es intrínseca porque se sienten menos entusiasmados porque extrañan el componente lúdico de su dinámica laboral presencial y tienen poca iniciativa para proponer espacios, y extrínseca porque, a diferencia de lo que sucedía en la oficina, en el trabajo remoto no hay personas en el equipo que los animen a participar de los juegos de mesa.

Por otra parte, desde el trabajo presencial Grupo Avatar ya tenía una débil cohesión de equipo, el cual se ha agudizado con el cambio al trabajo remoto. A pesar de que en el diagnóstico destacan tener una buena relación entre todos, sienten cierto temor para compartir sus ideas en el equipo, no se perciben alineados a un mismo objetivo que el resto del equipo

y sienten que cada uno "va por su lado". Es así como tanto la baja motivación como una débil cohesión de equipo de los integrantes de Grupo Avatar limitan la creación de espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto, y la participación de todos de manera activa en estos.

Dicho esto, el problema de comunicación que se abordará en este trabajo de investigación es:

Los integrantes del Grupo Avatar tienen una baja motivación y una débil cohesión de equipo, lo que limita la creación y participación en los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto.

Creemos importante resaltar que, si bien este es un problema de comunicación específico de los integrantes del Grupo Avatar, la disminución en la participación y creación de espacios de comunicación interpersonal virtuales durante el trabajo remoto es una constante en muchas empresas en este contexto.

5. Objetivos del Proyecto

5.1. Objetivo General

Lograr que los colaboradores del centro laboral aumenten su motivación en el trabajo remoto y fortalezcan su cohesión de equipo, para que creen espacios de comunicación interpersonal virtuales en los que participen activamente, y los incorporen de manera sostenida a su dinámica laboral

5.2. Objetivos Específicos

1. Incentivar la motivación en los colaboradores del centro laboral para que tomen la iniciativa de crear y participar activamente de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto

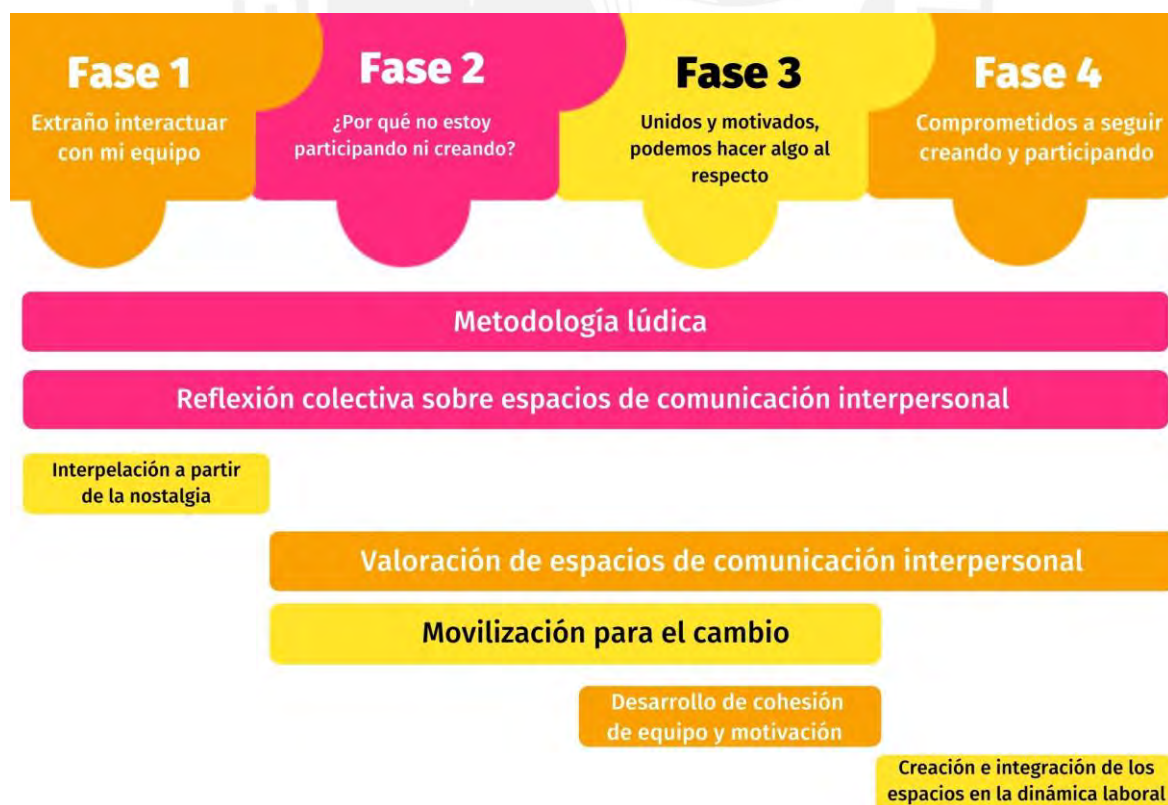
2. Lograr que los colaboradores del centro laboral fortalezcan su cohesión de equipo para que se comprometan a crear y participar de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto
3. Lograr que los colaboradores del centro laboral creen espacios de comunicación interpersonal que respondan a sus intereses y necesidades durante el trabajo remoto y los incorporen a su dinámica laboral para asegurar la participación activa y sostenida de todos

6. Estrategias de comunicación y actividades

6.1. Ruta estratégica

Figura 1

Fases del proyecto La Junta¹



¹ Elaboración propia

6.2. Fases

El trabajo de investigación “La Junta” está dividido en 4 fases. Es importante mencionar que el trabajo de investigación trabaja durante sus 4 fases con metodología lúdica y también genera reflexión colectiva sobre espacios de comunicación interpersonal.

Fase 1: Extraño interactuar con mi equipo

En la primera fase, “Extraño interactuar con mi equipo”, los colaboradores recuerdan cómo era el trabajo presencial a partir de la nostalgia. Asimismo, en la primera fase del trabajo de investigación los colaboradores identifican que no han participado ni creado espacios de comunicación durante el trabajo remoto.

Fase 2: ¿Por qué no estoy participando ni creando?

En la segunda fase, “¿Por qué no estoy participando ni creando?”, los colaboradores identifican la razón por la cual no han estado participando ni creando espacios de comunicación? El grupo Avatar identifica en la fase que durante el trabajo remoto se encuentran desmotivados y que hay una débil cohesión grupal.

Fase 3: Unidos y motivados podemos hacer algo al respecto

En la tercera fase, “Unidos y motivados podemos hacer algo al respecto”, los colaboradores participan de actividades que fomentan la motivación y cohesión grupal. Asimismo, se dan cuenta que las actividades realizadas en la virtualidad se pueden incorporar en su centro laboral porque tienen beneficios que se adaptan a sus gustos e intereses.

Fase 4: Comprometidos a seguir creando y participando

Por último, en la fase “Comprometidos a seguir creando y participando”, los colaboradores logran incorporar los espacios de comunicación dentro de las dinámicas laborales del trabajo remoto. En esta última fase, los colaboradores crean espacios de comunicación de manera sostenida y también, participan activamente de estos espacios.

6.3. Estrategias

Estrategia transversal 1: Metodología lúdica

Objetivo: Aprovechar el juego y las actividades de eduentrenimiento para incentivar a los colaboradores a participar de las actividades del trabajo de investigación, ya que permite crear espacios de relajación, distracción y relacionamiento a un nivel más persona

Descripción: Esta estrategia es transversal al trabajo de investigación porque en los resultados del diagnóstico se evidenció que parte de la cultura organizacional de los colaboradores incluía conversaciones y momentos de juego como espacios de comunicación interpersonal para relajarse, distraerse, conocerse y retomar energías para continuar con sus actividades laborales. Esta estrategia logra, por medio de actividades divertidas, participativas y que generen interés, que los colaboradores puedan reflexionar y, al mismo tiempo, canalizar sus emociones, pensamientos, frustraciones y deseos con respecto a la situación de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto.

Además, esta metodología conseguirá que los colaboradores se sientan involucrados y disfruten, de forma que estén interesados en trabajar, a partir del juego, su motivación y cohesión de equipo porque al pasar un buen rato no estarán sintiendo que están en un proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, esta estrategia llevará a los colaboradores a

reconocer el potencial de los espacios de comunicación interpersonal en la virtualidad a través de su participación en las actividades propuestas en todas las estrategias.

Estrategia transversal 2: Reflexión colectiva sobre espacios de comunicación interpersonal

Objetivo: Promover la reflexión colectiva, en torno a sus experiencias y sentimientos como equipo en espacios de comunicación interpersonal, tanto en el trabajo presencial, como en el trabajo virtual

Descripción: Esta estrategia está presente en todas las fases del trabajo de investigación, ya que, a partir de la reflexión, los colaboradores sienten nostalgia por los espacios de comunicación interpersonal que tenían en la modalidad de trabajo presencial, los valoran, sienten que quieren hacer algo para crear y participar de estos espacios en el trabajo remoto, y, finalmente, crean e incorporan a su dinámica laboral estos espacios. Esta estrategia inicia con una reflexión individual y una colectiva a partir de la nostalgia que les ocasiona recordar los momentos que pasaron juntos en la oficina y así reconocer y problematizar lo que está sucediendo en el trabajo remoto, e identificar de qué manera se están sintiendo y qué pueden hacer para cambiar la situación.

Es importante que primero se promueva la reflexión individual e introspectiva y que recién después de este momento de autorreflexión se pase a una reflexión grupal a partir de lo que cada uno/a haya pensado y sentido. En ambos momentos de reflexión sobre el cambio entre los espacios de comunicación en la oficina y en el trabajo remoto, los colaboradores van reconociendo que, a pesar de que sí se propusieron algunas dinámicas o juegos virtuales, muchos no han participado de estos espacios de comunicación interpersonal. Además, también se darán cuenta de que no son los únicos sintiendo que extrañan los espacios de comunicación y que quieren empezar a recuperarlos, lo cual hace que validen sus ideas y

sentimientos. Esto los lleva a reflexionar sobre las razones por las cuales no han estado proponiendo o participando de espacios de comunicación interpersonal. Una vez identificadas las razones, también se reflexiona de manera colectiva sobre qué pueden hacer para que esta situación cambie.

La reflexión continúa una vez que los colaboradores han participado de las actividades del trabajo de investigación que fomentan la motivación y cohesión de equipo. El haber disfrutado de estos espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto los hace reflexionar desde dos perspectivas: primero, individualmente, ya que se comienzan a dar cuenta de que sí es posible tener espacios placenteros y divertidos de relacionamiento en la virtualidad; y segundo, colectivamente, ya que el compartir estos espacios como equipo, los incentiva a proponer y participar activamente de espacios de comunicación interpersonal de manera sostenida en la virtualidad. La reflexión grupal lleva a que identifiquen que no tiene que haber un trabajo de investigación externo, un espacio impuesto, para que tengan estos espacios de comunicación interpersonal.

Estrategia 3: Interpelación a partir de la nostalgia

Objetivo: Interpelar a los colaboradores a partir de nostalgia que sienten por el cambio de los espacios de comunicación interpersonal como resultado del paso al trabajo remoto

Descripción: Esta estrategia ocurre en la primera fase y está dividida en una parte individual y otra colectiva. En la parte individual de esta estrategia los colaboradores recuerdan los buenos momentos que pasaron con sus compañeros durante el trabajo presencial. Aquí rememoran las anécdotas, los almuerzos juntos, las celebraciones, los momentos de pausa donde se juntaban a tomar un café o conversar un momento antes de seguir con sus labores, entre otros.

Una vez que los colaboradores realizan este proceso y se dan cuenta de que añoran compartir momentos con sus compañeros de trabajo que les permitan relajarse, despejar su mente, desestresarse, sentirse conectados como amigos y conocerse mejor, entonces se pasa a la parte colectiva para que compartan con los demás colaboradores todo lo que pensaron, lo que sintieron, lo que extrañan y los buenos recuerdos que tienen de momentos que pasaron juntos. Esto ayuda a que cada persona se dé cuenta de que no es la única que extraña los espacios de comunicación interpersonal, sino que es un sentimiento compartido. Las actividades que se realizarán como parte de esta estrategia son las siguientes:

Actividad 1: “Reencuentro”

Esta actividad está conformada por cuatro dinámicas. La primera se llama *Caja de confesiones* y consiste en que los colaboradores recuerden, reflexionen y respondan a las siguientes preguntas: “¿Qué es lo que más ha cambiado en el equipo en el paso del trabajo presencial al remoto? ¿Por qué?” y “¿Cómo te sientes respecto a estos cambios?”. La segunda dinámica se llama *Historias colectivas* y busca que los colaboradores creen de manera colectiva una historia a partir de la visualización de imágenes de ellos mismos compartiendo en espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo presencial.

La tercera se llama *Compartiendo confesiones*. Aquí se relevan las confesiones que los colaboradores enviaron en la primera dinámica en un formato de reportaje en vivo para que de manera colectiva reflexionen en torno a ello. La última dinámica se llama *Ritmo agogó* y la finalidad es generar una reflexión colectiva para identificar las razones por las cuales los colaboradores no participan y/o proponen espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto.

Actividad 2: “Test: ¿Qué trabajador remoto eres?”

Generar reflexión individual mediante un test divertido en el que respondan qué espacios del trabajo presencial extrañan y cómo se sienten al respecto, y dependiendo de sus respuestas, les sale un perfil (ej. “el nostálgico”, “la corazón de piedra”, “el que se adaptó bien a la virtualidad”). Además, habrá un momento de reflexión colectiva acerca de los perfiles que les salieron a todos en el test, la pérdida/disminución de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto, y sus sentimientos sobre estos en el trabajo virtual. Para esto, también se utilizarán los recuerdos o experiencias del equipo durante el trabajo presencial como motivadores de reflexión.

Actividad 3: “Yo nunca”

Lograr que reconozcan que en la virtualidad no han propuesto actividades que consideran entretenidas y que cuando alguien las ha propuesto casi nadie ha participado. Se llevarán a cabo mediante el juego de “Yo nunca nunca”. Se les pedirá a los colaboradores que coloquen sus dos manos extendidas y se les comenzará a decir situaciones específicas. Si han pasado por las situaciones mencionadas deberán bajar sus dedos.

Estrategia 4: Valoración de los espacios de comunicación interpersonal

Objetivo: Lograr que los colaboradores valoren los espacios de comunicación interpersonal a partir de la identificación de sus beneficios y ventajas, así como de su importancia para la relación con sus pares.

Descripción: Esta estrategia servirá para que, una vez que los colaboradores se den cuenta de que extrañan los espacios de comunicación interpersonal que tenían en su dinámica de trabajo presencial, reconozcan su importancia. Sumado a esto, la estrategia permitirá a los colaboradores reconocer que los espacios de comunicación interpersonal virtuales tienen

beneficios y ventajas en diferentes aspectos de su vida. Así, los colaboradores valorarán estos espacios porque se adaptan a sus gustos y necesidades, son fáciles de crear, y son viables, ya que varios de ellos se pueden utilizar de manera gratuita.

Además, se resaltarán que estos espacios tienen beneficios en el aprendizaje, el desempeño y el bienestar de las personas para que los colaboradores se den cuenta de que son importantes y sientan la necesidad de hacer un cambio. Adicionalmente, la estrategia también será utilizada en una de las etapas finales del trabajo de investigación, pues se espera que, a partir del reconocimiento de los beneficios de los espacios de comunicación interpersonal virtuales, los colaboradores quieran incorporarlos e implementarlos de manera sostenida en sus dinámicas laborales del trabajo remoto. Las actividades que se realizarán como parte de esta estrategia son las siguientes:

Actividad 4: “¿Qué pasaría si...?”

Los colaboradores deben actuar casos extremos de la pérdida de espacios de interacción entre ellos para visibilizar la importancia de estos espacios en su vida personal y profesional. Por ejemplo, ‘situación 1: No hablar con nadie solo se permite realizar contacto virtual’, ‘situación 2: Trabajar 8 horas seguidas sin tener descanso.’. Luego, se abriría un espacio de reflexión para comentar cómo se sintieron, y por qué la comunicación interpersonal es tan importante.

Actividad 5: “Espacio hundido”

Los colaboradores recibirán una lista de espacios de comunicación (ej. cafecito juntos, almuerzo pollo a la brasa, reunión intersemanal). Después se dividirán estos espacios de comunicación agrupándolos de dos en dos. Se les va a pedir a los colaboradores que salven un espacio de comunicación. Después de que comenten a qué espacio salvarán se les solicita

que argumenten el porqué de su elección, qué es lo que más les gusta de ese espacio y qué los hace sentir.

Actividad 6: “Espacigrama”

Los colaboradores recibirán un crucigrama para llenar grupalmente con los beneficios y ventajas de los espacios de comunicación interpersonal. Cada espacio tendrá una palabra o frase clave que permita identificar ese beneficio o ventaja. Cuando esté completado, se hará una reflexión grupal sobre los beneficios y ventajas de los espacios de comunicación interpersonal: ej. que son fáciles, gratuitos, que los ayudan a aprender, a sentirse bien, etc.

Actividad 13: “A mi estilo”

Reflexión grupal después de haber participado de las actividades que aumentan la motivación y cohesión de equipo, en la que evidencian que disfrutaron de estos espacios, que fueron viables y fáciles de llevar a cabo, que permitieron que se conozcan un poco más y, por último, que quieran participar y proponer espacios de comunicación interpersonal, y que se sientan listos para esto, sin la necesidad de que estos espacios sean impulsados por un trabajo de investigación externo a ellos. La reflexión puede ser con diferentes tonos (agudo, grave, gritando, otros), expresiones (enojado, emocionado, alterado, otros) o reglas (rapeando, rimando, otros).

Estrategia 5: Movilización para el cambio

Objetivo: Movilizar a los colaboradores para participar de actividades que los ayuden a aumentar su nivel de motivación y a fortalecer su cohesión de equipo, así como a proponer y participar de espacios de comunicación interpersonal

Descripción: Esta estrategia se utilizará en varios momentos del trabajo de investigación puesto que, por un lado, permitirá que los colaboradores se den cuenta de que están

desmotivados y tienen un bajo nivel de cohesión de equipo y, por otro lado, que decidan trabajar para sentirse motivados y para tener un equipo cohesionado que los lleve a proponer y participar de espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto.

Esta estrategia permite que los colaboradores evidencien que están desmotivados y que tienen una débil cohesión de equipo, lo cual es un obstáculo para la creación y participación en espacios de comunicación interpersonal que les permitan relajarse, compartir, despejar su mente, conocerse mejor, desestresarse, y sentirse conectados como amigos. Además, servirá para que los colaboradores identifiquen el vínculo entre su motivación y cohesión de equipo, y su creación y participación de espacios de comunicación interpersonal. Las actividades que se realizarán como parte de esta estrategia son las siguientes:

Actividad 7: “Test desmot-20”

Se realiza un quiz “Si tienes 8 de estos 10 síntomas, podría significar que estás desmotivado (DESMOT-20)” en el cual se hacen preguntas relacionadas a su creación, proposición y participación en espacios de interacción en el trabajo remoto. El resultado del quiz muestra que la razón principal por la que no crean propone ni participan de los espacios mencionados es que están desmotivados.

Actividad 8: “La Isla”

Lograr que los colaboradores identifiquen que tienen una débil cohesión de equipo que está haciendo que participen menos y que propongan menos espacios. Para esto, se plantea un juego que implica un problema o una situación conflictiva, que deben resolver en equipo. Esto puede demostrar o evidenciar que no están conectados, que no hay confianza, que falta mayor comunicación, entre otros. Por ejemplo, han naufragado en una isla desierta y, en

grupos, tienen que asignar roles entre ellos para poder sobrevivir, y adivinar los roles que los otros grupos han designado, además de hacer una señal entre todos para salvarse.

Actividad 9: “Mentoría participativa con psicólogo”

Lograr que los colaboradores entiendan por qué es importante aumentar la motivación y fortalecer la cohesión de equipo. Para esto, se convocará a un psicólogo(a), quien explicará la relevancia de los espacios de comunicación interpersonal y el vínculo con su dinámica laboral, así como los beneficios para su aprendizaje, desempeño y bienestar. Es importante resaltar que, entre los requisitos del servicio psicológico, se pedirá que el taller sea participativo y dinámico. Finalmente, los colaboradores se animarán a participar de actividades para aumentar su motivación y cohesión de equipo.

Actividad 14: “Primer intento”

Se moviliza/promueve la participación de los colaboradores a partir de la creación de un espacio de comunicación interpersonal que puedan incorporar a su dinámica laboral, por ejemplo, un canal de comunicación específico para un tipo de reunión (conversaciones casuales, jugar juegos, relajación, otros), como Discord, a través del cual puedan participar espacios y proponerlos. La idea es plantear este espacio de comunicación interpersonal como ejemplo, que les dará pie a proponer otros y participar de ellos.

Estrategia 6: Desarrollo de cohesión de equipo y motivación

Objetivo: Fortalecer la cohesión de equipo y aumentar la motivación de los colaboradores a partir de la necesidad que sienten de crear y participar de espacios de comunicación interpersonal en la dinámica de trabajo remoto

Descripción: Esta estrategia es posible debido a que los colaboradores ya se dieron cuenta de que extrañan los espacios de comunicación interpersonal y han identificado los motivos

por los cuales, en la dinámica de trabajo remoto, no están participando de los espacios que son propuestos ni los están creando. Como los colaboradores sienten nostalgia por el cambio de estos espacios de comunicación, están dispuestos a hacer un esfuerzo para recuperarlos. Así, esta estrategia utiliza el edutretenimiento para trabajar la motivación de los colaboradores y su cohesión de equipo.

Por ello, las actividades están pensadas como juegos o retos entretenidos que van a relacionarse con los intereses de los colaboradores de forma que, mientras se divierten, se sientan motivados y listos para crear nuevos espacios de comunicación interpersonal que les permitan relajarse, compartir, despejar su mente, conocerse mejor, desestresarse, y sentirse conectados como amigos. Además, las actividades van a contribuir a que se vuelvan un equipo más cohesionado lo cual les dará herramientas para que los espacios de comunicación que creen consideren los gustos e intereses de todos los colaboradores para que así se animen a participar de manera activa y sostenida en ellos.

En este sentido, con relación a la motivación las actividades trabajarán la actitud positiva, el compromiso y las ganas de cambiar de los colaboradores, ya que son los elementos clave que los llevarán a sentirse motivados mientras que para la cohesión de equipo las actividades propuestas contribuirán a trabajar la confianza, el diálogo, la adaptabilidad, la definición de metas en común, y el conocimiento del otro. Trabajar la cohesión de equipo aumentará el sentido de pertenencia, la confianza en el equipo, y la capacidad de resolución de problemas. Para esto, las actividades que se realizarán en esta estrategia son las siguientes:

Actividad 10: “La melodía”

Los colaboradores reciben a través de su grupo de Whatsapp un reto, el cual consiste en cambiar la letra de una canción que sea de su agrado. La nueva canción creada por los

colaboradores debe incluir temas como: gustos y anécdotas de los colaboradores, el aporte del trabajo de cada área hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, la misión y visión de la organización. Finalmente, habrá un momento de reflexión sobre las letras de las canciones. Cabe mencionar, que los colaboradores estarán divididos en 3 grupos y tendrán media hora para la realización de esta actividad.

Actividad 11: “La hora del reto”

Se invita a los colaboradores a participar de dinámicas o juegos que ponen a prueba habilidades como confianza en equipo, diálogo, resolución de problemas, definición de metas en común, sentido de pertenencia, conocimiento del otro. Algunos de los retos pueden ser ejercicios de improvisación. Por ejemplo: a) guía del ciego, que consiste en guiar con la voz a un compañero para llegar de un punto a otro; b) supervivencia, donde se coloca una situación extrema donde deben trabajar en equipo para pasarla; c) reto del status, que consiste en que cada persona recibe un status alto-medio-bajo y debe actuar como tal; d) completa la escena, donde los participantes deben complementar las acciones de sus compañeros para crear una escena.

*Esta actividad es presencial

Estrategia 7: Creación e integración de los espacios de comunicación interpersonal en la dinámica laboral

Objetivo: Lograr que los colaboradores creen espacios de comunicación interpersonal que se incorporen a la dinámica de trabajo virtual, asegurando la sostenibilidad de estos una vez que el trabajo de investigación culmine.

Descripción: Esta estrategia se implementará hacia el final del trabajo de investigación ya que tiene como finalidad que los colaboradores creen e incorporen las estrategias y actividades ya desarrolladas, en el marco del trabajo de investigación, dentro de su dinámica laboral. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario que los colaboradores hayan realizado las actividades de las estrategias previas de modo que sean un equipo motivado y cohesionado que extraña los espacios de comunicación interpersonal y está dispuesto a hacer algo para implementarlos considerando las características, los gustos y los intereses de todos los integrantes del equipo.

Para esto, la propuesta es que todos los colaboradores estén convencidos de que son ellos y ellas mismas quienes tienen que mantener tanto la motivación y la cohesión de equipo como la creación y participación de espacios de comunicación interpersonal que les permitan relajarse, compartir, despejar su mente, conocerse mejor, desestresarse, y sentirse conectados como amigos.

Para ello, la estrategia los llevará a crear entre todos una dinámica entretenida que les permita recuperar todo lo que extrañan de los espacios de comunicación interpersonal que tenían durante en trabajo presencial. Además, la estrategia está enfocada en que se organicen semanalmente por grupos, ya sea dentro del horario laboral o fuera de este, para crear actividades que resulten entretenidas y motivadoras para todos. Adicionalmente, esta estrategia está orientada a que se establezca un horario fijo en la agenda de todos los colaboradores, ya sea dentro o fuera del horario de trabajo, para participar de la actividad pensada. Por ello, las actividades que se realizarán en esta estrategia son las siguientes:

Actividad 12: “Tu turno”

Se invita a los colaboradores a crear un juego propio (podría ser la adaptación de un juego ya existente) que considere sus intereses y gustos comunes. Se propone la fabricación del juego a partir de diversas sesiones en las que todos participen compartiendo sus ideas y opiniones. El objetivo es que utilicen su motivación y pongan en práctica su cohesión de equipo, los cuales ya fueron trabajados en los retos y dinámicas anteriores. Así, tendrán un juego (físico o virtual) que podrán utilizar en el futuro para divertirse y relajarse en conjunto. Por ejemplo, un juego en tablero estilo Monopolio, pero reemplazando cada lugar con espacios adaptados a la organización.

Actividad 15: “El compromiso”

En este espacio, los colaboradores coordinan y establecen un compromiso comunitario a partir de la reflexión provocada por las actividades realizadas previamente. El compromiso debe ser directo, fácil de entender y realista para que todos los colaboradores lo puedan aplicar de manera constante. Es importante mencionar, que el compromiso debe ser presentado en un formato creativo (canción, rap, video, entre otros) para que cualquier miembro de la organización (sobre todo los que ingresen en el futuro) lo conozca y pueda ponerlo en práctica. Este compromiso deberá ser usado/mostrado en el espacio de trabajo, como recordatorio. Además, para complementar este compromiso, sería relevante crear un cronograma donde definan los días de reunión o espacios de comunicación.

Actividad 16: “Ceremonia ‘La posta’ para el nombramiento”

En este espacio se presentará oficialmente a los encargados de asegurar que los espacios de comunicación interpersonal se den, en base al compromiso que la institución formule. También se dirá qué funciones tiene, como, por ejemplo, dar premios para los espacios de

comunicación interpersonal con más participación, etc. El nombramiento de encargados asegurará la sostenibilidad de los espacios de comunicación interpersonal en la organización.

7. Ejecución de Actividades

El piloto de La Junta se llevó a cabo con la organización Grupo Avatar PUCP. En este piloto se realizaron tres actividades: “Reencuentro”, “La Isla”, y “El Compromiso”. Estas pertenecen a las distintas fases del trabajo de investigación, y aplican todas las estrategias de La Junta, ya que se buscó que los colaboradores de Avatar se lleven la experiencia integral del trabajo de investigación. Por ello, a partir de una metodología lúdica y reflexión colectiva, estrategias transversales de La Junta, el piloto logró interpelar a partir de la nostalgia, promover la valoración de los espacios de comunicación interpersonal, movilizar a los colaboradores para cambiar, desarrollar cohesión de equipo y motivación, y finalmente, crear espacios de comunicación interpersonal e integrarlos a su dinámica laboral. Así, a pesar del corto tiempo, se buscó que los miembros de Avatar atravesen el proceso de cambio que La Junta propone, y se movilicen para mejorar sus relaciones e interacciones en el trabajo remoto mediante la incorporación de espacios de comunicación a su dinámica laboral, y la participación activa y sostenida en estos.

Las tres actividades del piloto fueron reuniones de Zoom de aproximadamente 70 minutos de duración cada una. El viernes 3 de julio se llevó a cabo la primera, y la segunda y tercera se llevaron a cabo el jueves 9 y viernes 10 de julio, respectivamente. Estas fueron agendadas con anticipación en sus calendarios de trabajo, a través del correo institucional de Avatar.

7.1. Actividad 1: Reencuentro

La primera actividad realizada con el Grupo Avatar, “Reencuentro” tiene como objetivo reflexionar individual y colectivamente acerca de la pérdida o disminución de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto, en comparación al trabajo presencial. De esta manera, aplica la estrategia de “Interpelación a partir de la nostalgia”, y “Valoración de espacios de comunicación interpersonal”, y también las estrategias transversales “Metodología lúdica”, y “Reflexión colectiva sobre espacios de comunicación interpersonal”.

Para esta actividad, se consideraron los siguientes indicadores de éxito:

- % de los miembros del Grupo Avatar que expresa que los espacios de comunicación interpersonal han cambiado significativamente con el paso del trabajo presencial al trabajo remoto.
- % de los miembros del Grupo Avatar que expresa consecuencias o sentimientos negativos a partir de los cambios en la comunicación interpersonal en el trabajo remoto.
- Los miembros del Grupo Avatar recuerdan de manera lúdica momentos del trabajo presencial a partir de las fotografías presentadas en la dinámica Historias Colectivas
- Los miembros del Grupo Avatar crean colectivamente una historia a partir de las imágenes presentadas en la dinámica Historias Colectivas
- Los miembros del Grupo Avatar dialogan colectivamente sobre las opiniones individuales recogidas en la Caja de Confesiones Avatar relacionadas al cambio de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto y cómo se sienten frente a estos cambios
- Los miembros del Grupo Avatar expresan, a través del Ritmo Agogó, las razones por

las cuales no han participado de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto

- Los miembros del Grupo Avatar expresan, a través del Ritmo Agogó, las razones por las cuales no han propuesto espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto
- Los miembros del Grupo Avatar dialogan colectivamente sobre las razones expuestas por las cuales no han participado y propuesto de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto

La actividad se divide en cuatro dinámicas:

1. “Caja de Confesiones”

En esta dinámica se buscó promover la reflexión individual de los colaboradores de Avatar sobre los cambios en el trabajo remoto y el trabajo presencial. Inicialmente, se envió una encuesta de Google Forms (Véase Anexo G) a los colaboradores de Grupo Avatar, en la que debían responder a las siguientes dos preguntas:

- a) ¿Qué es lo que más ha cambiado en el equipo en el paso del trabajo presencial al remoto? ¿Por qué?
- b) ¿Cómo te sientes respecto a estos cambios?

Esta encuesta se envió el miércoles 1 de julio a los correos institucionales de los miembros de Grupo Avatar, dos días antes de la sesión grupal por Zoom en la que se llevaron a cabo el resto de las dinámicas de esta actividad. Además, se aprovechó este espacio para colocar un consentimiento informado en el que los colaboradores aceptaron participar del trabajo de investigación La Junta, y compartir las respuestas de la encuesta con nosotros.

Resultados:

Si bien en las preguntas de la “Caja de Confesiones” no se mencionan explícitamente los espacios de comunicación interpersonal, para no sesgar a los encuestados, la gran mayoría de respuestas sí los mencionaron. Por ello, los resultados de esta dinámica logran satisfactoriamente lo que plantean los indicadores de éxito. Por un lado, el 100% de los miembros del Grupo Avatar que contestaron la encuesta expresaron que los espacios de comunicación interpersonal han cambiado significativamente con el paso del trabajo presencial al trabajo remoto. Como comenta un/a miembro/a de Avatar,

“Lo que más ha cambiado son los espacios de diálogo y realización de actividades no laborales. Dentro de la oficina siempre ha sido sencillo encontrar espacios de distracción o descarga ya sea jugando algún juego de mesa, vídeo juego, saliendo a caminar un rato y tomar un café o simplemente sentarnos a conversar de un tema no relacionado al trabajo. Ahora que trabajamos de manera remota lo más complicado de iniciar estos espacios es encontrar el momento adecuado, ya que cada uno ha organizado su tiempo en casa de una manera distinta”

Por otro lado, el 61.5% de los miembros del Grupo Avatar que contestaron la encuesta expresaron consecuencias o sentimientos negativos a partir de los cambios en la comunicación interpersonal en el trabajo remoto. Si bien la mayoría establece que laboralmente se han logrado adaptar, son las interacciones extralaborales las que más extrañan. En palabras de un/a miembro/a de Avatar,

“[Me siento] desganada porque ahora solo es puro trabajo y ya nadie habla de otras cosas, me pone triste que ya no nos juntemos como antes, me hace sentir desconectada de todo lo que sucede en la vida de los demás. A veces me siento

indignada porque ya no aceptan invitaciones como si lo hacían en el trabajo presencial.”

Las respuestas de esta Caja de Confesiones se retomaban en otra dinámica que se llevó a cabo durante la sesión de Zoom, como se explicará más adelante.

2. “Historias colectivas”

Esta dinámica tiene como objetivo interpelar la nostalgia de los miembros del Grupo Avatar y recordar de manera lúdica los espacios de comunicación interpersonal en los que compartían en el trabajo presencial. La sesión de Zoom se inició con esta dinámica, que también sirve como rompe-hielo. La dinámica consiste en crear de manera colectiva una historia a partir de imágenes.

Para ello, primero se le da a cada colaborador/a un número, para que sirva como su turno para completar la historia. Luego, se muestran fotos de los espacios de comunicación interpersonal en los que los miembros de Avatar participaban de manera presencial (Véase Anexo H); por ejemplo, juegos de mesa en la oficina, dinámicas grupales en el jardín y el intercambio de regalos que hicieron por Navidad el año pasado. Después de ver las fotos y en el orden asignado, los miembros de Avatar comienzan a construir la historia colectiva, a partir de los recuerdos que estas les despiertan. Con frases cortas, deben crear una historia coherente, con detalles y acción, que no tiene que haber sido real.

Antes de comenzar con la dinámica, se hizo un ejemplo de “Historias colectivas” con los miembros de La Junta, para asegurarnos de que todos entendieran cómo debían construir las historias.

Finalmente, se cierra la dinámica con una pequeña reflexión sobre qué les ha hecho sentir el ver esas fotos y construir una historia colectiva, qué parte les gustó más de la historia y por qué, y en general, cualquier comentario que quieran compartir.

Resultados:

Los resultados de la dinámica Historias Colectivas logran satisfactoriamente los indicadores de éxito propuestos. Primero, porque los miembros del Grupo Avatar recuerdan de manera lúdica momentos del trabajo presencial a partir de las fotografías que se mostraron. Comenzaron a conversar –tanto oralmente como por el chat de Zoom– sobre el intercambio de regalos que tuvieron en Navidad, y bromearon sobre los regalos que se habían hecho, y los que se debían. También recordaron, a partir de las imágenes, algunos momentos en la oficina como las dinámicas que solían hacer en la pizarra de completar un dibujo entre todos. Por otra parte, también se logró que los miembros del Grupo Avatar creen colectivamente una historia a partir de las imágenes presentadas en la dinámica. Si bien hubo problemas técnicos que dificultaron la fluidez de la historia en un momento, todos los miembros del Grupo Avatar participaron de la creación de la historia, siguieron sus turnos y trabajaron en equipo para crear una historia con sentido.

3. Compartiendo confesiones

Esta dinámica tiene como objetivo generar una reflexión colectiva a partir de las reflexiones individuales de los miembros del Grupo Avatar sobre los cambios del trabajo presencial al remoto, enmarcando esta reflexión grupal en los espacios de comunicación interpersonal. Para ello, se comparten las conclusiones de la encuesta “Caja de Confesiones” (Véase Anexo I), la primera dinámica realizada para esta actividad, y citas de las respuestas. Estas conclusiones y citas se presentan de manera lúdica, como si fuera un reportaje en vivo en el que se están compartiendo noticias de último minuto.

Para generar la reflexión colectiva, el moderador deberá hacerle preguntas al público cada vez que revela una confesión. Por ejemplo, ¿esperaban que todos se sintieran de esta manera?, ¿se sienten identificados con estas revelaciones?, y ¿qué opinan al respecto? El moderador

deberá repreguntar y también asegurarse que todos estén participando de la reflexión colectiva.

Resultados:

Esta dinámica cumplió los resultados esperados según los indicadores de éxito porque los miembros del Grupo Avatar dialogaron colectivamente sobre las opiniones individuales recogidas en la Caja de Confesiones relacionadas al cambio de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto y cómo se sienten frente a estos cambios. Por ejemplo, una colaboradora dijo que le entristecía mucho escuchar estas opiniones, porque no sabía que el resto de su equipo se estaba sintiendo así, y se ofreció a escucharlos y conversar cuando quisiesen.

4. Ritmo agogó

Una vez que se haya culminado la reflexión sobre los cambios en los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto, se pasa a la última dinámica que es un juego para reflexionar sobre el porqué de estos cambios. Por ello, esta dinámica tiene como objetivo reflexionar colectivamente sobre las razones por las cuales los miembros del Grupo Avatar no han participado de muchos espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto, y las razones por las cuales no han propuesto, como equipo, este tipo de espacios, a diferencia de lo que sucedía en el trabajo presencial. La reflexión se tiene que dar de manera lúdica, siguiendo la estructura del juego “Ritmo agogó” (Véase Anexo J). Para ello, se le dio a cada participante un número, para que el juego se dé por turnos y cada uno hable una vez por ronda. En su turno, cada miembro debe decir una frase corta o palabra que responda a la pregunta planteada.

Antes de comenzar con la dinámica, se hizo un ejemplo de “Ritmo agogó” con los miembros de La Junta, para asegurar el correcto entendimiento del juego.

Se realizaron dos rondas de “Ritmo agogó”. La primera ronda respondía a la pregunta ¿por qué no hemos participado de espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto?

La estructura del ritmo fue la siguiente:

- Ritmo *palma palma palma* agogó *palma palma palma* diga usted *palma palma palma* **por qué** *palma palma palma* **no han participado** *palma palma palma* por ejemplo *palma palma palma* “no tengo tiempo”

La segunda ronda respondía a la pregunta ¿por qué no hemos propuesto espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto? Para esta ronda del juego, la estructura fue la siguiente:

- Ritmo, *palma palma palma* agogó, *palma palma palma* diga usted *palma palma, palma* **por qué** *palma palma palma* **no han propuesto** *palma palma palma* por ejemplo *palma palma palma* “cruces de horarios”

Mientras los colaboradores van jugando y dando sus respuestas en el “Ritmo agogó”, un miembro de La Junta las debe ir apuntando en una diapositiva de la presentación, para poder reflexionar a partir de estas cuando terminen las dos rondas del juego. Así, esta dinámica finaliza con una pequeña reflexión grupal sobre las razones por las cuales no han propuesto y participado de espacios de comunicación interpersonal. Algunas de las preguntas que guían esta reflexión pueden ser: ¿qué opinan de las razones por las cuales no han propuesto o participado de espacios?, ¿tienen alguna otra razón que agregar?, ¿pensaron que esas eran las razones por las que el resto no participa o propone?, etc. La reflexión debe lograr que la participación y proposición de espacios no se vea como lejana y difícil de alcanzar, sino que debe incentivarla.

El moderador debe lograr que los colaboradores quieran participar de La Junta, para cambiar la realidad de los espacios de comunicación interpersonal del trabajo remoto. Para ello, debe retomar brevemente las reflexiones de las dinámicas anteriores (“Caja de Confesiones”, “Historias Colectivas”, y “Compartiendo Confesiones”).

Resultados:

La dinámica del Ritmo agogó cumplió con los resultados esperados, según los indicadores de éxito, ya que, a través del juego, los miembros del Grupo Avatar expresaron las razones por las cuales no han participado de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto. Algunas de estas fueron que tenían que ocuparse de las tareas domésticas, que prefieren jugar otros juegos como Dota, que sus horarios no coinciden con los del resto del equipo, que no han estado de muy buen humor, etc. De manera similar, esta dinámica también logró que los miembros del Grupo Avatar expresen, a través del Ritmo Agogó, las razones por las cuales no han propuesto espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto. Algunas de las razones comentadas fueron que no conocen los intereses de los demás, ni tampoco sus horarios, y que no quieren interrumpir al resto en sus tareas laborales o del hogar.

Es importante resaltar que el éxito de esta dinámica no está solo en que hayan efectivamente comentado las razones por las cuales no han participado y participado de espacios de comunicación en el trabajo remoto, sino que lo hayan hecho lúdicamente, mediante el juego Ritmo Agogó. Todos los miembros de Avatar participaron activamente del juego, aplaudieron, respetaron los turnos e inclusive bromearon cuando alguien no sabía qué decir.

Por último, esta dinámica también alcanzó los indicadores de éxito porque, después de jugar, los miembros del Grupo Avatar dialogaron colectivamente sobre las razones expuestas por las cuales no han participado y propuesto de los espacios de comunicación interpersonal en

el trabajo remoto. Como parte de esta reflexión final, se comprometieron a participar y proponer espacios, sobre todo al darse cuenta de que muchos de los impedimentos que habían tenido los podían sobrellevar grupalmente, como conociendo sus horarios o encontrando juegos que les gusten a todos.

Detalles de la Actividad 1: Reencuentro

Si bien la primera actividad tenía como objetivo reflexionar sobre los espacios de comunicación en el trabajo remoto para reconocer las razones por las cuales estaban participando y proponiendo poco, desde el inicio de la reflexión en la primera dinámica, los colaboradores ya estaban buscando alternativas y soluciones para todos participar más. Esto excedió las expectativas de la dinámica, que logró cierta movilización, cuando se esperaba lograr solo reflexión. Por ejemplo, por el chat comenzaron a decir para crear un canal de Twitch, una plataforma para jugar colectivamente en directo.

Además, luego de la dinámica “Ritmo agogó”, en la que una de las razones por las cuales no participaron fue que no conocían los intereses del otro, comenzaron a conversar sobre qué juego podría gustarles a todos. Entre las ideas, salió Minecraft o Animal Farm, ya que en estos juegos podrían construir algo todos juntos como equipo. También expresaron que se querían conocer más, porque como no necesariamente interactúan entre todos por motivos laborales, no necesariamente saben los intereses de todos. Por ello, también propusieron espacios no solo para jugar, sino también para conversar y poder conocer más a los demás. Esto, también tomando en cuenta que en la reflexión un miembro reconoció que no jugaba muchos videojuegos, que es algo que sí une a otros miembros del equipo.

Otra particularidad de esta actividad fue que algunos colaboradores comentaron que extrañaban los espacios de comunicación interpersonal no solo para jugar, sino también para conversar de temas relacionados al trabajo. Por ejemplo, durante el Zoom, un psicólogo le

dijo a otro que extrañaba mucho conversar sobre psicología con él, y que durante el trabajo remoto no habían tenido la oportunidad de hacerlo. A diferencia de lo que se pensó inicialmente, los colaboradores de Avatar sí tenían interés por participar y proponer espacios de comunicaciones diversas, no solamente juegos.

Esto también se evidenció cuando una colaboradora de Avatar contó que la semana anterior a la actividad tenían agendadas una reunión de trabajo, pero que no todos pudieron asistir, y que solamente estuvo ella con otro colaborador; pero, en vez de cancelar la reunión, aprovecharon esos cuarenta minutos para ponerse al día porque no hablaban hace meses de temas no laborales.

También resultó interesante que los colaboradores hicieran chistes, se fastidiaran, y conversaran fluidamente desde que inició la actividad. En general, “Reencuentro” se volvió rápidamente un espacio de confianza para ellos. Algo que también vale la pena destacar es que cuando querían agradecer o mostrar su aprobación por lo que alguien estaba diciendo, usaban la reacción de aplausos de Zoom, y a esto le llamaban “aplausos protocolares”. Inmediatamente, los miembros de La Junta se adaptaron a los códigos comunicacionales del grupo Avatar y utilizaron los “aplausos protocolares” tanto en esta como en las actividades siguientes.

Cuando finalizó la actividad, uno de los miembros de Avatar dijo que aprovechaba que estaban todos reunidos, cosa que no sucedía frecuentemente, para enviar un link para jugar y que todos los que quisieran se unieran. Siete colaboradores de Avatar, de los once que participaron de esta actividad (63.6%), se quedaron jugando Dragonbound gracias a la “Reencuentro”, resultado que excede por completo los indicadores de éxito planteados para esta primera actividad de reflexión.

7.2. Actividad 2: La Isla

La segunda actividad realizada con el Grupo Avatar, “La Isla” tiene como objetivo fortalecer la cohesión de equipo y aumentar la motivación de los colaboradores durante el trabajo remoto, así como promover la comunicación asertiva y la resolución de problemas en equipo. Para ello, aplica las estrategias de “Movilización para el cambio” y “Desarrollo de cohesión de equipo y motivación”, así como las estrategias transversales “Metodología lúdica” y “Reflexión colectiva sobre espacios de comunicación interpersonal”. Para esta actividad, se convocó a los miembros de Avatar al Zoom a través de una invitación personalizada a cada colaborador por Whatsapp (Véase Anexo K), que era como un “mensaje en una botella”, que adelantaba un poco de la aventura de “La Isla”.

Para esta actividad, se crearon los siguientes indicadores de éxito:

- Todos los miembros del Grupo Avatar dialogan activamente y debaten acerca de qué roles podrían asignar a cada participante y establecen un consenso
- Los miembros del Grupo Avatar relacionan los roles a sus cualidades y argumentan su decisión mediante ejemplos de su dinámica laboral
- Los miembros del Grupo Avatar se dan cuenta de que hay una necesidad de conocer más a sus compañeros, sobre todo de otras áreas
- Los miembros del Grupo Avatar logran llegar a un acuerdo colectivo para realizar una señal en conjunto en la sesión de Zoom
- Los miembros del Grupo Avatar expresan su opinión sobre el proceso de asignación de roles y el trabajo en equipo para la resolución del reto

La actividad está dividida en 3 dinámicas:

1. El naufragio

Esta dinámica tiene como objetivo evidenciar qué tanto se conocen entre colegas, sobre todo en relación con sus cualidades, y también ejemplificar prácticas de su dinámica laboral en las que demuestren dichas cualidades.

Primero, se divide a los participantes en dos grupos de sobrevivientes, los cuales están en diferentes partes de la isla: “los naufragos del sur” y “los naufragos del norte”. Cada grupo tendrá un miembro de La Junta asignado, para guiarlos durante la dinámica y resolver dudas.

Una vez establecidos los grupos, se contará la historia: “Han naufragado en una isla desierta, que solo tiene palmeras de cocos y plátanos. Las autoridades han mandado un rescate, pero tendrán que esperar por lo menos 3 días para que llegue. La última transmisión que recibieron fue: “Necesitan pensar cómo van a conseguir comida y agua, y definir los roles de cada miembro según sus cualidades””. Desde ese momento, los participantes deben entrar en el rol de naufragos, y se les divide en dos Break Out Rooms de Zoom.

En cada Break Out Room, los guías le muestran a su grupo los roles que pueden escoger (Véase Anexo L): líder, conciliador, estratega, optimista, administrador de recursos y comodín, los cuales también se envían por el grupo de Whatsapp de Avatar en ese momento. Los roles son tarjetas en las que figura un personaje de un videojuego, ejemplificando el rol, una descripción breve y las habilidades que tienen quienes ocupan el rol.

Una vez explicados los roles, los guías de cada grupo de naufragos les piden que dialoguen entre ellos, y se pongan de acuerdo sobre qué rol debería asumir cada uno, en base a sus cualidades. Todos deben tener un rol, y estos no se pueden repetir. Mientras van decidiendo, deben ir colocando los roles en su Jamboard (es una pizarra digital de Google en la que todos pueden colocar Post Its), cuyo link se les envía por el chat del Zoom. Tienen 15 minutos para decidir los roles.

El guía debe dirigir la dinámica, para asegurarse que todos estén dando su opinión, y que los roles estén basados en las cualidades de los participantes, además de fomentar que los que ya tienen un rol, vayan aplicándolo. Por ejemplo, si se decide quién va a ser el conciliador, entonces esa persona puede ir resolviendo conflictos. Cuando ya hayan debatido sobre estos roles, le deben comunicar al moderador por qué los han elegido, dando ejemplos claros de cómo esas habilidades se evidencian en su dinámica laboral en Avatar.

Luego, el guía les dice la siguiente indicación: *“Es su tercer día en la isla y se percatan de la presencia de otro grupo de naufragos. Para una buena convivencia, deben adivinar qué roles tiene el otro grupo.”*. Tendrán solo 7 minutos para pensar qué roles han escogido los naufragos del otro grupo, también en función a sus cualidades, y se las comentarán a los moderadores poniendo ejemplos de su dinámica laboral (Véase Anexo M). Estos roles también los deben escribir en el Jamboard. Finalmente, los grupos deberán escoger un vocero para comunicar sus decisiones en la sesión general del Zoom, a la cual se regresa en este momento.

En la sesión principal está el moderador de la actividad, quien, mientras los participantes se han ido conectando al Zoom, ha debido encargarse de enviarlos a los Break Out Rooms. Una vez que todos los naufragos están juntos, se les pedirá a los voceros adivinar quiénes del otro grupo creen que están en cada rol, y explicar los motivos de su decisión. Cuando los voceros de los dos grupos hayan hablado, se les pedirá a ambos grupos que revelen cuántos aciertos tuvo el otro grupo. Luego, cada grupo dirá qué roles escogieron al interior de su grupo, y por qué. En este diálogo se da una reflexión breve sobre las razones por las cuales escogieron los roles para ellos mismos y para el otro grupo.

Resultados:

Los resultados de esta dinámica alcanzaron satisfactoriamente los indicadores de éxito propuestos; primero, porque todos los miembros del Grupo Avatar dialogaron activamente, debatieron acerca de qué roles podrían asignar a cada participante y establecieron un consenso. Durante los Break Out Rooms del Zoom, todos los miembros de Avatar dieron su opinión en la elección de roles, y cuando no estaban de acuerdo sobre un rol, lo conversaban y cada uno argumentaba el porqué de su opinión. Finalmente, cada equipo llegó a un acuerdo sobre qué roles asignarse y qué roles creían que los del otro equipo se habían asignado.

Además, esta dinámica también cumplió con los indicadores de éxito porque los miembros del Grupo Avatar relacionaron los roles a sus cualidades y argumentaron su decisión mediante ejemplos de su dinámica laboral. Por ejemplo, comentaron que uno de los colaboradores debía ser el administrador de recursos porque cuando almorzaban juntos, él era quien dividía las cuentas y repartía los gastos, inclusive había creado una “calculadora de pollo” para cuando almorzaban pollo a la brasa. En el otro grupo, resaltaron que una colaboradora podía ser administradora de recursos porque era muy organizada y en su escritorio de la oficina tenía muchos *post-its*, y listas de *to-do*.

Finalmente, esta dinámica también fue exitosa porque logró que los miembros del Grupo Avatar se dieran cuenta de que hay una necesidad de conocer más a sus compañeros, sobre todo de otras áreas. Esto sucedió porque en el momento que cada vocero debía comunicar qué roles creían que se había asignado el otro equipo, los aciertos fueron muy bajos. En cada grupo había 6 personas; un grupo adivinó tres roles, y el otro solamente uno. Así, solo fueron adivinados cuatro roles de los doce asignados (33.3%). Es importante resaltar que el hecho de que no hayan adivinado los roles no significa que la dinámica haya fracasado, sino todo lo contrario, porque visibilizó que todavía no se conocen mucho como equipo. Como parte

de la conversación, dijeron que se debían conocer más, sobre todo entre aquellas personas que no trabajaban juntos directamente.

2. La señal

La segunda dinámica de la actividad tiene como objetivo fortalecer la cohesión de equipo. Para ello, coloca a los participantes en una situación en la que tienen que organizarse grupalmente para resolver problemas, colaborar y tomar decisiones.

Inmediatamente después de finalizada la primera dinámica, se escucha el sonido de una avioneta. Se proyecta en la pantalla el video de una avioneta volando muy cerca de la isla donde se encuentran los naufragos. El moderador debe decir que está pasando una avioneta de rescate, y que tienen 10 minutos para llamar su atención todos juntos haciendo una señal. Ahora, es importante señalar que no todos los participantes de Avatar tienen cámara, por lo que el moderador debe impulsar la participación de todos, inclusive los que no tienen cámara, de alguna forma (Véase Anexo N). Además, se sugiere que una persona lidere la dinámica porque todos los participantes de la sesión de Zoom ven a los participantes de la reunión en un orden distinto; esto también pone a prueba las habilidades de trabajo en equipo de los participantes.

Si los participantes logran formar una señal grupal con éxito, ¡se salvaron! La avioneta los divisa y los rescata. Es importante mostrar una captura de pantalla de cómo se veía la señal desde la perspectiva de la persona que estaba guiando la dinámica, para que todos puedan verla.

Resultados:

Esta dinámica alcanzó parcialmente el indicador de éxito diseñado. Esto porque si bien los miembros de Avatar lograron realizar una señal grupal en la sesión de Zoom, el proceso de

toma de decisiones no fue totalmente colectivo. Primero, entre todos decidieron que los voceros lideren el diseño de la señal, y un vocero le cedió el liderazgo a la otra vocera ya que como ella no tenía cámara en su computadora, no podía participar de la señal. Luego, ella decidió que se hiciera la señal “SOS”, y la comenzó a dirigir (una sola persona debía dirigir porque en Zoom todos ven las pantallas en diferente orden). Sin embargo, cuando otras personas intervenían o daban su opinión, ella imponía su liderazgo. Entonces, se podría decir que este indicador se cumplió parcialmente.

3. Sobrevivientes

Esta última dinámica tiene como objetivo promover la reflexión de los colaboradores de Avatar sobre su experiencia trabajando en equipo para poder sobrevivir en “La Isla”. Para ello, una reportera les hará preguntas a los sobrevivientes del barco (Véase Anexo Ñ). Algunas de estas preguntas son: ¿qué situación en la isla fue la más difícil?, ¿cómo hicieron para definir los roles en el equipo?, ¿se esperaban que esas personas asumieran esos roles específicos?, ¿qué otros roles podrían tener en el equipo?, ¿creen que deberían conocerse un poco más para tomar ese tipo de decisiones?

El moderador de esta dinámica debe asegurar la participación de todos los miembros de Avatar, y promover, además de la reflexión individual mediante preguntas, también la grupal. Esta reflexión cierra la actividad “La Isla”.

Resultados:

Esta dinámica alcanzó los resultados esperados porque los miembros de Avatar expresaron su opinión sobre el proceso de asignación de roles y el trabajo en equipo para la resolución del reto. Para todos fue una experiencia positiva, ya que pudieron conocer cómo otros miembros de su equipo los percibían.

Detalles de la Actividad 2: La Isla

Al inicio de esta actividad, cuando todavía se estaban terminando de conectar los miembros de Avatar, una colaboradora contó que esa tarde le había preguntado a otro colaborador “Oye, ¿vas a ir a La Junta?”. Esto demostró que la identidad del trabajo de investigación funciona, y que es un nombre apropiado para un espacio de comunicación interpersonal que busca ser casual y lúdico.

Con respecto a las decisiones de los roles, resultó interesante que cada grupo (cada Break Out Room) escogiera los roles de una manera diferente. Si bien ambos grupos relacionaron los roles escogidos con las cualidades de la persona en la dinámica laboral, un grupo asoció el rol a ejemplos prácticos, mientras que el otro grupo hizo un análisis teórico de las fortalezas y debilidades de cada miembro. También en el momento de decidir los roles, los colaboradores dijeron que como no conocían a todos, solo les quedaba confiar en las personas que sí trabajaban con aquellas personas que no conocían. Así, comenzaron a pensar quién trabajaba con quién, para saber quién tendría más peso al decidir el rol de esa persona. Durante todo este proceso de decisión, los participantes debatieron y argumentaron, lo cual también fue interesante porque realmente participaron de la dinámica, no dijeron roles por decir.

Además, durante la reflexión final, muchos participantes comentaron que fue muy enriquecedor conocer cómo los percibía el resto de su equipo. Un colaborador dijo que “el equipo a veces percibe fortalezas que tú no crees que tienes, y por eso te ven en otro rol, y eso es algo chévere porque ven cualidades en ti que tú no ves”. Otros colaboradores coincidieron en que había sido una experiencia interesante comparar sus propias percepciones con las de los demás. Así, describieron la dinámica como introspectiva, y también como una oportunidad para conocerse más, sobre todo entre los colaboradores que

no son de la misma área. Como señaló una colaboradora, “las personas que son de mismo equipo se conocen más. Por eso sería bacán que nos conociéramos más todos, para conocer a otros y su forma de trabajo, su forma de actuar”. Así, esta actividad logró que los miembros de Avatar se motiven a conocerse más entre ellos.

Además, fue muy interesante que los colaboradores de Avatar realmente entraran en el rol de náufragos, hicieran bromas relacionadas a la comida de la isla (plátanos y cocos), y a la avioneta que los iba a rescatar. Por ejemplo, dijeron que en la avioneta no iban a entrar todos, y que iban a tener que hacer dos turnos para ver qué náufragos iban en el primer vuelo y quiénes en el segundo. Por el chat de Zoom, también comentaban “amigos, sobrevivimos” y bromeaban. Sin embargo, es importante resaltar que muchas veces sus códigos estaban relacionados a videojuegos u otro tipo de bromas que los miembros de La Junta no entendían.

7.3. Actividad 3: El Compromiso

La última actividad realizada con el Grupo Avatar, “El Compromiso”, tiene como objetivo crear colectivamente un compromiso para incentivar a la organización a crear y participar de espacios de comunicación interpersonal más allá del trabajo de investigación. Para ello, aplica las siguientes estrategias: “Valoración de los espacios de comunicación”, “Movilización para el cambio”, y “Creación e integración de los espacios de comunicación interpersonal en la dinámica laboral”. Estas estrategias promueven que los colaboradores valoren los espacios, para así crearlos y participar de estos, y finalmente, integrarlos a su dinámica laboral. Además, esta actividad también incorpora la “Metodología lúdica” y la “Reflexión colectiva sobre espacios de comunicación interpersonal”, estrategias transversales del trabajo de investigación.

Para esta actividad, se han diseñado los siguientes indicadores de éxito:

- Los miembros del Grupo Avatar expresan que disfrutaron tener un espacio para conversar y jugar entre ellos, no relacionado a lo laboral
- Los miembros del Grupo Avatar reflexionan en torno a que es posible retomar y crear nuevos espacios de comunicación interpersonal
- Los miembros del Grupo Avatar dan ideas para la elaboración del compromiso de crear y participar espacios de comunicación interpersonal
- Los miembros del Grupo Avatar definen un compromiso colectivo directo, claro y viable para crear y participar de espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto
- Los miembros del Grupo Avatar filman un video en el que materializan el compromiso colectivo de crear y participar espacios de comunicación interpersonal
- Todos los miembros del Grupo Avatar participan activamente en la elaboración del video del compromiso

Esta actividad consiste en tres dinámicas:

1. Recuento con La Junta

La primera dinámica de esta actividad tiene como objetivo recopilar todo lo que los colaboradores de Avatar han vivido durante La Junta, y fomentar la reflexión sobre sentimientos y opiniones que les haya despertado participar de estas actividades, así como prácticas que pudieran haber cambiado.

Primero, el moderador hace un breve resumen de lo que los participantes han vivido durante el trabajo de investigación: han recordado momentos memorables del trabajo presencial, han reflexionado sobre los cambios de los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto, han reflexionado sobre las razones por las cuales no participan ni proponen espacios,

han trabajado en equipo para lograr metas en común, han jugado y se han divertido, y se han conocido un poco más entre todos. El moderador invita a que los miembros de Avatar que hayan participado de todas las actividades de La Junta también compartan su experiencia, para así poner al día a los que no tuvieron la oportunidad de asistir a todas las actividades.

Luego de este ejercicio de memoria colectiva, el moderador propone pensar cómo puede hacer el Grupo Avatar para que espacios como los que vivieron en La Junta se vuelvan permanentes. Para ello, se abre nuevamente otro espacio de reflexión grupal que el moderador guía con las siguientes preguntas: ¿cómo se han sentido durante La Junta?, ¿qué piensan de La Junta?, ¿han reflexionado sobre sus espacios de interacción?, ¿están más motivados que antes para crear y proponer espacios de comunicación?, y, finalmente, ¿a qué se compromete el Grupo Avatar?

Mientras los participantes van reflexionando, el moderador debe orientar la reflexión hacia la creación del compromiso colectivo. En paralelo, un miembro de La Junta debe apuntar todas las ideas de los participantes en el PPT, para que luego puedan verlas y pasar a la siguiente dinámica, en la que se materializa el compromiso (Véase Anexo O).

Resultados

Los resultados de esta dinámica logran satisfactoriamente los indicadores de éxito. Por un lado, los miembros del Grupo Avatar expresan que disfrutaron tener un espacio para conversar y jugar entre ellos, no relacionado a lo laboral. Por ejemplo, un colaborador mencionó que en La Junta ha podido “hablar de cosas distintas de forma casual, juntarnos a jugar, tener espacios libres de poder comunicarnos”. Además, otra colaboradora comentó que este tipo de espacios “causan compañía, alivio, satisfacción de compartir con otros y saber que están bien y en qué están”.

Por otro lado, los miembros de Avatar también reflexionan en torno a que es posible retomar y crear nuevos espacios de comunicación interpersonal. Para una participante, La Junta ha sido un “espacio interesante para hablar de ‘no tenemos espacios de juego’, lo hemos podido explicitar”. En palabras de otro colaborador, “enterarnos de que sí queríamos compartir este tipo de espacios nos ha permitido juntarnos más”. No solo han disfrutado tener espacios para compartir, sino que ha sido importante tener un espacio para conversar sobre la falta de esos espacios en su dinámica laboral.

Finalmente, otro colaborador señaló que La Junta:

“nos ha hecho pensar un poco lo que teníamos en el momento de antes de la cuarentena, cuando podíamos vernos las caras más directamente, y ahora lo que podemos hacer en un chat virtual como Zoom, qué podemos hacer y cómo mantener la cercanía que teníamos presencialmente”.

Así, La Junta sirve como ejemplo de qué tipo de espacios de comunicación son viables y divertidos en el trabajo remoto. Si bien no reemplaza la comunicación interpersonal presencial, tiene otras posibilidades que también permiten mantener la cercanía e interacción.

2. Comprometidos:

Esta dinámica tiene como objetivo crear el compromiso colectivo del Grupo Avatar, a partir de la reflexión de la dinámica anterior, para impulsarlos a seguir proponiendo y participando de espacios de interacción durante el trabajo remoto, en los cuales compartan, conversen, se diviertan y se relajen juntos. Este compromiso debe ser directo, fácil de entender y realista, es decir, debe pactar algo que el Grupo Avatar realmente podrá llevar a cabo.

Para ello, el moderador debe guiar la reflexión colectiva, asegurándose de que todos participen y den ideas para el compromiso. Si los participantes no tienen muchas ideas, el

moderador puede guiarlos; por ejemplo, que propongan algo que sea constante, que escojan encargados, etc. Al igual que en la dinámica anterior, mientras los participantes reflexionan, un miembro de La Junta debe escribir todas las ideas para tener el compromiso por escrito y mostrarlo en el PPT. Una vez que todos estén de acuerdo con el compromiso al que han llegado grupalmente, se pasa a la siguiente dinámica.

Resultados

Esta dinámica también alcanzó los indicadores de éxito propuestos. En primer lugar, los miembros del Grupo Avatar sí dieron ideas para la elaboración del compromiso de crear y participar espacios de comunicación interpersonal. Por ejemplo, dijeron que podían comprometerse a crear y participar de un espacio semanal o cada dos semanas, pero que la participación debería ser opcional. También dijeron que no debería haber una sola persona que tome la iniciativa, sino que “todos puedan tomar la iniciativa e incluso ir reuniéndose por grupos”, que pueden ser “grupos mixtos, no de una misma área”. Otra idea que surgió es que las reuniones se den en un horario fijo, y que se envíen recordatorios por Google Calendar.

Además, un colaborador mencionaba que se debe analizar el factor motivacional, y encontrar un espacio como Discord en el que se despierten interacciones automáticas similares a las que ocurrían en el trabajo presencial. Incluso, sugirió que haya una encuesta de satisfacción para evaluar los espacios que otros propongan, y así motivar a los demás a crear mejores espacios, o castigar a los que no cumplan con crear su espacio.

Por otra parte, una colaboradora mencionó que “no a todos nos gusta el juego, deberíamos contemplar un espacio que no sea necesariamente planteado desde lo lúdico. Es importante tener espacios donde el objetivo sea solo conversar”. Así, la mayoría de las participantes de esta dinámica dieron ideas para la elaboración del compromiso de Avatar.

En segundo lugar, durante esta dinámica también se logró que los miembros del Grupo Avatar definan un compromiso colectivo directo, claro y viable para crear y participar de espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto. El compromiso que redactaron fue el siguiente: “En Avatar nos comprometemos a formar equipos que propongan una actividad grupal para conversar o jugar cada semana. Además :), nos comprometemos a mantener activo nuestro chat de Whatsapp. Esperemos que dure bastante”. Asimismo, después de unos días enviaron un afiche que detalla todas las consideraciones de este compromiso (Véase Anexo P).

3. Nuestro acuerdo

Esta dinámica tiene como objetivo promover la cohesión de equipo a través de la participación de todos los miembros del Grupo Avatar en la creación de un video que materialice el compromiso al que han llegado en la dinámica anterior.

Primero, el moderador de esta dinámica explica que todos los miembros de Avatar deberán grabar un video junto en el que construyan el compromiso al que han llegado. Pueden narrarlo, cantarlo, hacer una coreografía, etc.; el formato del video es completamente libre mientras sea visible la participación de todos en este, y mientras el compromiso esté claro. Tienen cinco días para enviar el video a La Junta.

Para que quede claro, se les mostrará un video de La Junta (Véase Anexo Q) en el que los miembros se comprometen a seguir promoviendo la creación de espacios de reunión entre colaboradores. Si no hay ninguna pregunta o duda, aquí finaliza la dinámica. Pero como es la última actividad del trabajo de investigación piloto, se cierra con un mensaje de agradecimiento a los miembros del Grupo Avatar por su tiempo y su participación (Véase Anexo R).

Resultados:

Por un lado, la dinámica sí logró que los miembros del Grupo Avatar filmen un video en el que materializan el compromiso colectivo de crear y participar espacios de comunicación interpersonal. El miércoles 15 de julio le enviaron a La Junta la versión final de su video de compromiso (Véase Anexo S). Si bien no siguieron el ejemplo de La Junta, ya que no ellos no querían salir en el video, usaron ilustraciones digitales para personificarse. En este video se recoge el compromiso al que se llegó como parte de la dinámica anterior.

Por otro lado, la dinámica logró parcialmente que todos los miembros del Grupo Avatar participen activamente en la elaboración del video del compromiso. Esto porque, a pesar de que no todos los miembros de Avatar asistieron a todas las actividades de La Junta, los diecisiete sí filmaron sus voces en el video, es decir, el 100% de los colaboradores de Avatar aparece en el video diciendo el compromiso. Sin embargo, se podría decir que no participaron activamente porque solamente enviaron audios con su voz en off al Área de Comunicaciones para que edite el video; los demás no participaron de la edición.

Detalles de la Actividad 3: El compromiso

En la reflexión generada a partir de la dinámica “Recuento con La Junta”, un colaborador comentó que a partir de la primera actividad de La Junta había estado jugando *Portal Knights* con otros cuatro miembros de Avatar. En sus palabras, “no lo estoy jugando por el juego, sino porque quiero compartir con mis amigos”. Fue interesante conocer que desde la primera actividad La Junta había tenido un impacto positivo en el relacionamiento entre los colaboradores de Avatar y los había incentivado a jugar juntos, no solo por el hecho de jugar, sino para compartir entre ellos en ámbitos fuera del laboral.

Otro aspecto interesante que surgió de la reflexión en esta dinámica fue que los colaboradores de Avatar reconozcan que La Junta es un espacio impuesto, y que para que los espacios de comunicación persistan, debían “crear un espacio sostenible”. Esta reflexión fue genial porque dio pie a la creación del compromiso para volver la participación sostenida, y que esta no sea solo por la moda pasajera de un videojuego, o porque hay un trabajo de investigación externo.

Durante la creación del compromiso, como parte de la segunda dinámica, dos colaboradores hicieron también compromisos personales. Un miembro de Avatar se comprometió a “bombardear con memes” el grupo de Whatsapp ‘Avatar Memes’, y otro colaborador se comprometió a “seguir el hilo de la conversación cuando un meme aparezca”. A partir de lo que ellos dijeron, se decidió incluir en el compromiso no solo la creación y participación de espacios, sino también conversar a través de este canal de comunicación, ‘Avatar Memes’, que originalmente había sido creado para interactuar sobre temas extralaborales, pero no estaba activo desde hace mucho tiempo. Para La Junta, fue un orgullo saber que, desde el día siguiente a esta actividad, ambos colaboradores cumplieron su compromiso y comenzaron a enviar memes y conversar activamente por el chat de Whatsapp mencionado. Además, durante esta dinámica, un colaborador comenzó a armar los equipos para el compromiso en una página web y compartió pantalla, apropiándose de la sesión, lo cual fue positivo porque demostró la agencia del Grupo Avatar.

Algo que también valdría la pena mencionar es que cuando se les presentó el ejemplo del video del compromiso, comenzaron a bromear por el chat de Zoom de que ellos eran muy mayores para un video estilo TikTok (Véase Anexo T). Así, se tuvo que improvisar y decirles que no necesariamente tenían que salir físicamente en el video, sino que podían usar su avatar de videojuegos, filmar a sus mascotas, o cualquier otra idea que se les ocurra.

Otro aspecto para resaltar de esta actividad es que La Junta tiene como uno de sus objetivos promover la cohesión de equipo, y precisamente uno de los colaboradores de Avatar lo mencionó durante la reflexión. En sus palabras, La Junta logró un “proceso de autodiagnóstico” que ha generado “cohesión grupal, es importante que lo mantengamos porque trabajas más y mejor si te gusta estar con las personas que forman parte de tu grupo”. Así, otra colaboradora reconoció que “juntarnos es importante no solo para lo lúdico, sino también para lo laboral, porque en estos espacios pueden surgir nuevas ideas y proyectos”.

Por otra parte, fue conmovedor que, al finalizar la actividad, los colaboradores de Avatar le agradezcan al equipo de La Junta por llevar a cabo las actividades. En palabras de un colaborador:

“En el tiempo que tengo en el Grupo tuve la iniciativa de juntar a la gente. Hace muchos años iniciamos con la ‘Hora de Integración’; tuvo sus altos y bajos, siempre los ha tenido.

Volver a conversar sobre esto nos ha vuelto a juntar, y sería bravazo lograr que el compromiso perdure lo más que se pueda, para que cada vez que una persona nueva ingresa, encuentre un grupo cohesionado y es más fácil que se integre. Muchas gracias por permitirnos tener estos espacios.”

Otros colaboradores agradecieron por todo el trabajo que La Junta había hecho para realizar las actividades, y todos hicieron aplausos vía Zoom (a lo que le llaman aplausos protocolares).

Por último, cabe resaltar que después de que terminara la actividad, que de hecho duró una hora y media porque todos los colaboradores querían dar su opinión, los miembros del Grupo Avatar quedaron a afinar los detalles del compromiso y redactarlo. Esto demostró que no

solo estaban participando cuando estaban presentes los miembros de La Junta, sino también por su cuenta.

8. Sostenibilidad

La perdurabilidad de la creación de espacios de comunicación interpersonal y la participación de estos en el centro laboral, requiere de acciones específicas de parte del centro laboral y de los colaboradores. A continuación, se detalla el rol de cada actor para la sostenibilidad del trabajo de investigación, y las razones principales por las cuales “La Junta” es un trabajo de investigación sostenible en el tiempo, puede ser replicable en otros centros laborales, y escalable.

En primer lugar, se requiere de una disposición constante y comprometida, por parte del centro de trabajo, para incluir espacios de comunicación interpersonal dentro de la dinámica laboral. Para ello, es de suma relevancia que el centro de trabajo se comprometa a incentivar la creación y participación de estos espacios, y brinde las facilidades para llevarlos a cabo. Por un lado, en términos logísticos, se puede incluir la libre disposición de espacios virtuales o físicos y disponibilidad de horarios. Por otro lado, se requiere de un compromiso a nivel administrativo, el cual implica que el Área de Gestión Humana, Comunicación Interna o áreas afines, adopten y promuevan los espacios que se creen a partir del trabajo de investigación. Además, el área encargada puede aprovechar estos espacios para incluir sus propias actividades de integración o de clima laboral. En el caso del piloto llevado a cabo con el Grupo Avatar, el área de comunicaciones decidió unirse al compromiso y ayudará a llevarlo a cabo mandando recordatorios y facilitando los espacios. Incluso, se realizó un afiche que resumía el acuerdo del equipo, se organizó el tablero de turnos por encargado, y la encargada del área expresó que incluiría más espacios dentro del desarrollo de sus actividades de comunicación interna. Otro elemento clave relacionado al compromiso por

parte del centro laboral está relacionado al involucramiento de los “altos cargos” o “cabezas de área” en las actividades planteadas, ya que su participación da una percepción de importancia y con su ejemplo pueden contribuir a la movilización de los demás colaboradores.

En segundo lugar, los colaboradores y colaboradoras del centro laboral deben establecer un compromiso claro y conciso sobre cómo mantendrán la creación de espacios de comunicación y la participación en estos. El cierre del trabajo de investigación “La Junta” implica la creación conjunta de un compromiso y la materialización de este, así como también la definición de encargados o responsables, y la inclusión de estos espacios en la agenda laboral. Con respecto a la creación conjunta y materialización del compromiso, se hace referencia a que los colaboradores y colaboradoras se reúnen y se ponen de acuerdo en un compromiso viable, realista y específico. En el caso del piloto aplicado en Avatar, los miembros acordaron el siguiente compromiso: ***“En Avatar nos comprometemos a formar equipos que propongan una actividad grupal para conversar o jugar cada semana. Además :), nos comprometemos a mantener activo nuestro chat de WhatsApp. Esperemos que dure bastante”***. Luego, cuando tienen definido su compromiso, deben materializarlo o registrarlo a través de algún producto visual, por ejemplo, un video, documento escrito, infografía, entre otros. Continuando con el ejemplo del piloto, los miembros realizaron un video en el cual cada uno tenía un personaje y leían en voz alta su compromiso. De este modo, todos se involucraron con la materialización del compromiso, el cual servirá como recuerdo para mantenerlo.

A lo largo de “La Junta”, se realizan actividades que tienen como objetivo participar colectivamente y crear productos juntos. Un ejemplo de esto es la Actividad “Tu Turno”, en la que se crea un juego entre todos para poner en práctica lo aprendido en cuanto a cohesión

de equipo. Este juego y lo establecido en el compromiso aseguran la continuidad de los espacios de comunicación interpersonal porque es un producto propio del equipo y quedarán en su poder. “La Junta” es un espacio abierto en el que pueden nacer nuevas ideas de interacción y reunión, las cuales serán de los mismos colaboradores.

Para cumplir el compromiso, también es importante que se definan roles o encargados que puedan ser los “voceros” de la creación y participación de estos espacios, ya que estas personas serán quienes mantengas activo y constante el cumplimiento del compromiso acordado, otras palabras, son un elemento clave para la motivación extrínseca de los colaboradores para que continúen con su compromiso. Otro ejemplo de motivación extrínseca sería la entrega de un premio o incentivo por la creación y participación en espacios de comunicación interpersonal. En el caso del piloto, se hizo entrega de un diploma o certificado a cada colaborador para resaltar su compromiso con el equipo, así como también los propios miembros del equipo decidieron que cada vez que se cree un nuevo espacio, se calificará y se obtendrán puntajes para recibir un premio a definir.

En adición, es necesario que los espacios creados a partir del compromiso se incorporen de manera estable y sostenida a la agenda laboral, de manera semanal o mensual. En ese sentido, los colaboradores deben acordar un momento específico dentro de su rutina laboral para dedicarle el espacio a esta reunión o interacción con los demás miembros. Por ejemplo, en el caso del piloto, los colaboradores decidieron abrir un espacio por semana, el cual se habilitará en un rango de horas y será de libre participación. Este compromiso permite que los colaboradores desarrollen su autonomía e independencia porque son ellos los creadores de sus propios espacios, y no el trabajo de investigación. Asimismo, permite desarrollar la agencia y empoderamiento de los colaboradores porque ellos deciden cómo seguirá

funcionando su compromiso y asumen el rol de promotores de la creación y participación de espacios de comunicación.

En tercer lugar, es importante mencionar que el trabajo de investigación permite la apertura, mejora o recuperación de los canales de comunicación entre los colaboradores. Debido a que el compromiso y la coordinación de espacios de comunicación implica constante comunicación, activa y oportuna, es necesario que se usen los canales de comunicación en su máximo potencial o se creen nuevos alternativos, que tengan un fin no laboral, por ejemplo, de relax o juego. En el caso del Grupo Avatar, crearon un canal de “Discord”, en el cual invitan a otros a conectarse a un juego online y pueden conversar al mismo tiempo. Incluso, algunos miembros del equipo se comprometieron a utilizar más el grupo de WhatsApp para mantenerse en contacto con sus demás compañeros.

Por último, “La Junta” confía en que las experiencias compartidas y vividas durante el trabajo de investigación van a intentar mantenerse, debido a que incentivan la cohesión de equipo y mantienen a los colaboradores motivados. Además, son espacios que los mismos colaboradores crean, en base a sus gustos e intereses, por lo que hay más probabilidades de que deseen mantenerlo en funcionamiento. “La Junta” apuesta por el cambio intrínseco de los colaboradores, es decir, que, a partir de su propio goce y vivencia, deseen seguir vinculándose con su equipo en estos espacios de comunicación interpersonal.

Replicabilidad y escalabilidad del proyecto

El trabajo de investigación “La Junta” es una alternativa lúdica, entretenida y fácilmente replicable en cualquier organización, ya que tiene un carácter flexible y adaptable al contexto en el que se aplique. Además, es un trabajo de investigación que tiene un costo muy bajo, ya que la mayoría de las actividades están diseñadas para ser llevadas a cabo de manera virtual; en la misma línea, aquellas que se han diseñado pensando en un contexto presencial también

podrían adaptarse rápidamente a la modalidad virtual. Las actividades diseñadas son sencillas de implementar y pueden ser fácilmente moderadas por colaboradores de Gestión Humana; el único recurso indispensable sería acceder a Internet y a una plataforma para poder interactuar grupalmente, como Zoom, Meets, etc.

Asimismo, es un trabajo de investigación que desarrolla la cohesión de equipo y motivación de los colaboradores, dos aspectos que todo centro laboral busca fortalecer. Por ello, es un trabajo de investigación atractivo para cualquier tipo de organización, sobre todo en la coyuntura actual en la que, como ya se mencionó, en muchos centros laborales ha disminuido la comunicación interpersonal por la transición al trabajo remoto.

Por otra parte, “La Junta” es escalable porque puede ser incorporado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Esto porque, como ya se dijo, atiende un problema de comunicación crítico en esta coyuntura, y es de bajo costo. Así, los lineamientos de “La Junta” podrían incorporarse como parte de la Guía para la aplicación del Trabajo Remoto (Andina, 2020) de este ministerio. Esta guía informa a los trabajadores y empleadores cómo aplicar las disposiciones del Gobierno sobre el trabajo remoto, pero también podría incluirse la importancia de mantener la comunicación interpersonal, para la salud y productividad de los colaboradores. De igual manera, en el marco del Decreto de Urgencia N° 026-2020, el MTPE publicó recomendaciones sobre seguridad y salud en el trabajo remoto (MTPE, 2020). Si bien estas recomendaciones se centran en los aspectos de salud física del trabajo remoto, también podrían considerar la dimensión relacional de esta modalidad de trabajo, la cual “La Junta” desarrolla.

Resultados e indicadores del proyecto

A continuación, se presenta la matriz de resultados e indicadores que se usará para medir el cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación.

Tabla 2

Objetivos, Resultados e Indicadores

	OBJETIVOS	RESULTADOS	INDICADORES
General	Lograr que los colaboradores del centro laboral aumenten su motivación en el trabajo remoto y fortalezcan su cohesión de equipo, para que creen espacios de comunicación interpersonal virtuales en los que participen activamente, y los incorporen de manera sostenida a su cultura organizacional	Los colaboradores se sienten motivados para crear y participar activamente de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores muestran una actitud positiva para crear espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto - Los colaboradores muestran una actitud positiva para participar de espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto
		Los colaboradores forman parte de un equipo cohesionado comprometido con la creación y participación de espacios de	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores expresan que se sienten en confianza con todos sus compañeros de trabajo - Los colaboradores crean un compromiso

		comunicación interpersonal durante el trabajo remoto	colectivo para crear y participar de espacios de comunicación interpersonal
		Los colaboradores crean y participan activamente de espacios de comunicación interpersonal que respondan a sus intereses y necesidades durante el trabajo remoto	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores proponen espacios que sean de interés común para interactuar entre todos - Los colaboradores asisten a todos los espacios de comunicación interpersonal propuestos - Los colaboradores interactúan en todos los espacios de comunicación interpersonal propuestos
		Los colaboradores incorporan a su dinámica laboral virtual los espacios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores agendan momentos específicos para crear y para participar de espacios de

		interpersonal que crean, en los cuales participan sostenidamente	comunicación interpersonal - Los colaboradores asisten a todos los espacios de comunicación interpersonal a lo largo del tiempo
Específicos	Incentivar la motivación en los colaboradores del centro laboral para que tomen la iniciativa de crear y participar activamente de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto	Los colaboradores se sienten motivados durante el trabajo remoto para crear espacios de comunicación interpersonal	- Los colaboradores muestran una actitud positiva para crear espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto - Los colaboradores dicen que están interesados en crear espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto - Los colaboradores dicen que se divierten creando espacios de

			<p>comunicación interpersonal durante el trabajo remoto</p> <ul style="list-style-type: none">- Los comentarios positivos de los colaboradores sobre la creación de espacios incentivan a otros compañeros a crear espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto- Los colaboradores preguntan cuándo será la próxima reunión para crear espacios de comunicación virtual- Los colaboradores preguntan por herramientas para crear espacios de comunicación virtual
--	--	--	---

		<p>Los colaboradores se sienten motivados durante el trabajo remoto para participar activamente de los espacios de comunicación interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores dicen que se unirán a todos los espacios de comunicación que se proponen durante el trabajo remoto - Los colaboradores aceptan las invitaciones (por correo, Whatsapp etc.) para unirse a todos los espacios de comunicación interpersonal - Los colaboradores realizan preguntas relacionadas a la fecha del próximo encuentro virtual - Los colaboradores realizan preguntas relacionadas a los encargados del próximo encuentro virtual
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores realizan preguntas relacionadas a las dinámicas del próximo encuentro virtual - Los colaboradores comentan que están emocionados por participar de los espacios de comunicación interpersonal creados durante el trabajo remoto
	<p>Lograr que los colaboradores del centro laboral fortalezcan su cohesión de equipo para que se comprometan a crear y participar de los espacios de comunicación</p>	<p>Los colaboradores sienten que su equipo está cohesionado durante el trabajo remoto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores expresan que se sienten en confianza con todos sus compañeros de trabajo - Los colaboradores demuestran que conocen las habilidades de sus compañeros de trabajo

	<p>interpersonal durante el trabajo remoto</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores demuestran que conocen los gustos e intereses de todos sus compañeros de trabajo - Los colaboradores comparten algunas experiencias personales importantes con todos sus compañeros de trabajo - Todos los colaboradores expresan que se sienten parte de un mismo equipo como organización - Todos los colaboradores expresan metas en común
		<p>Los colaboradores se comprometen a crear y participar de espacios de comunicación interpersonal durante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los colaboradores dan ideas para la elaboración del compromiso de crear y participar espacios de

		el trabajo remoto	<p>comunicación interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los colaboradores aprueban la versión final del compromiso de crear y participar espacios de comunicación interpersonal - Todos los colaboradores crean un compromiso colectivo directo, claro y viable para crear y participar de espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto - Los colaboradores materializan el compromiso colectivo de crear y participar espacios de comunicación interpersonal (por
--	--	-------------------	--

			<p>escrito, oral, en un video, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el compromiso colectivo, todos los colaboradores tienen asignada una función específica para la creación y participación de espacios de comunicación interpersonal
	<p>Lograr que los colaboradores del centro laboral creen espacios de comunicación interpersonal que respondan a sus intereses y necesidades durante el trabajo remoto y los incorporen a su</p>	<p>Durante el trabajo remoto, los colaboradores crean espacios de comunicación interpersonal que responden a sus intereses y necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores proponen fechas y horas que se acomodan a los horarios de todos para los espacios de comunicación interpersonal - Los colaboradores proponen actividades que sean de interés común - Los colaboradores crean actividades gratuitas o

	<p>dinámica laboral para asegurar la participación activa y sostenida de todos.</p>		<p>de bajo costo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores crean espacios para compartir y conversar - Los colaboradores crean espacios para divertirse y relajarse
		<p>Los colaboradores participan activamente de los espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores se unen a todos los espacios de comunicación interpersonal propuestos - Los colaboradores hablan en los espacios de comunicación interpersonal - Los colaboradores se ríen/sonríen en los espacios de comunicación interpersonal - Los colaboradores juegan en los espacios de comunicación

			<p>interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores prenden sus cámaras en los espacios de comunicación interpersonal - Los colaboradores se escuchan activamente en los espacios de comunicación interpersonal - Los silencios largos son poco frecuentes durante los espacios de comunicación interpersonal
		<p>Los colaboradores incorporan a su dinámica laboral los espacios de comunicación interpersonal que crean durante el trabajo remoto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores agendan un día y hora fijos (semanal o intersemanal) para crear espacios de comunicación interpersonal - Los colaboradores

			<p>agendan un día y hora fijos (semanal o intersemanal) para participar de espacios de comunicación interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores les ponen un nombre a sus espacios de comunicación - Los líderes organizan, motivan y gestionan la creación de espacios de comunicación interpersonal
		<p>Los colaboradores participan sostenidamente de los espacios de comunicación interpersonal que crean durante el trabajo remoto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores asisten a todos los espacios de comunicación interpersonal a lo largo del tiempo - Los colaboradores escogen responsables rotativos para la

			creación de espacios de comunicación interpersonal
--	--	--	--

Variables

En la evaluación, se consideran las siguientes variables:

1. **Motivación:** Actitud positiva e interés en la realización de sus actividades
2. **Cohesión de equipo:** Sentimiento de pertenencia grupal, confianza y trabajo en conjunto entre compañeros para lograr objetivos comunes
3. **Dinámica laboral:** Rutina y costumbres que se dan en un espacio laboral, mediante las cuales los colaboradores de una organización interactúan con el objetivo de realizar sus tareas laborales
4. **Participación activa:** Acción de involucrarse en actividades e interactuar en ellas (intervenir, reír, preguntar, otros)
5. **Participación sostenida:** Participación activa a lo largo del tiempo.
6. **Espacios de comunicación interpersonal:** Son espacios donde los colaboradores se reúnen para conversar, relajarse, despejar su mente del trabajo, compartir información relevante sobre su vida personal, divertirse, jugar, conocerse más entre ellos, aprender, entrar en confianza, e integrarse.

9. Lecciones aprendidas

A partir de las actividades piloto, se identifican una serie de lecciones aprendidas, para ser consideradas en futuras actividades y acciones del trabajo de investigación “La Junta”. Las lecciones aprendidas permiten aplicar lo aprendido previamente para alcanzar el éxito del trabajo de investigación.

Aprendizajes

- **Una metodología lúdica es un elemento clave para el éxito de las actividades:** Un trabajo de investigación debe velar por que las actividades despierten el interés del público objetivo. Se identificó que la metodología lúdica era una herramienta que permite que las actividades del trabajo de investigación capten la atención y aseguren la participación activa del público. Todas las dinámicas del trabajo de investigación tienen un componente lúdico que logra captar la atención del público en todo momento. Siempre se los invita a interactuar y a tener agencia durante las actividades. Lo lúdico genera que las personas estén entretenidas y con buen humor. Además, una metodología lúdica genera una relación horizontal con los miembros del trabajo de investigación. Que las actividades estén siempre acompañadas de juegos, retos o bromas hacen que el público objetivo se sienta más en confianza. Por lo tanto, es importante que las actividades del trabajo de investigación estén asociadas al entretenimiento.
- **La virtualidad tiene grandes beneficios:** Durante el desarrollo del trabajo de investigación, los miembros de “La Junta” realizaron actividades por medio de herramientas virtuales. A partir del planteamiento y ejecución de actividades, los miembros del trabajo de investigación identificaron que la virtualidad tiene varios beneficios para el desarrollo del trabajo de investigación. Un ejemplo de lo mencionado es el costo del trabajo de investigación “La Junta”. Es probable que un proyecto con

actividades presenciales implique un mayor costo. Para comenzar con una ejecución de la actividad presencial debería encontrarse un espacio físico, comprar materiales, ofrecer alimentos y bebidas, entre otros insumos lo cual implicaría elaborar un presupuesto económico más alto. La mayoría de las plataformas virtuales de comunicación son gratuitas y fáciles de acceder.

- **Los problemas comunicacionales también pueden ser cercanos:** El trabajo de investigación surgió en un contexto de inmovilización social por la pandemia de COVID-19. A partir de las limitaciones de la movilización, se identifica que el tema del trabajo de investigación no necesariamente debe estar alejado de la realidad de los miembros de “La Junta”. Por esa razón, los integrantes del trabajo de investigación reflexionaron de una manera introspectiva para identificar problemas que los han afectado durante la pandemia. Así es como se decidió trabajar con las diferentes problemáticas que ocurren dentro del trabajo remoto.
- **Anotar lo que sucede en las actividades:** Es importante que durante la ejecución de las actividades se le asigne, a algún miembro del equipo, la tarea de anotar las intervenciones que realicen los participantes de las actividades del trabajo de investigación. Tomar nota durante la ejecución de la actividad va a permitir que cuando se realice la sistematización de los resultados tengan un insumo que ayude a refrescar la memoria de los miembros del equipo. El resumen o sistematización de lo que se dijo en la actividad va a permitir que los miembros de “La Junta” puedan realizar un análisis más preciso sobre los resultados de sus actividades. Es importante mencionar, que la realización de actividades virtuales en plataformas como Zoom permiten tomar registro audiovisual sobre lo que sucede en la actividad sin incomodar a los participantes de las actividades.

- **Elaborar un “plan b”, por si ocurre un percance en el desarrollo de las actividades:**

La planificación logística requiere de la elaboración de recursos extras en caso suceda un inconveniente durante la ejecución de las actividades del trabajo de investigación. Un ejemplo de lo mencionado es la segunda actividad piloto que se realizó con el Grupo Avatar. No todos los colaboradores se conectaron a tiempo y se esperó por 10 minutos aproximadamente para iniciar con la actividad. Sin embargo, los miembros del “La Junta” pudieron emplear ese tiempo de espera para realizar una dinámica rompe hielo con los miembros del Grupo Avatar que sí se conectaron a la hora pactada. Otro ejemplo es lo que sucedió en la actividad “Historias colectivas”. Para su realización, se había planificado, con anticipación, un orden de participación para los miembros del Grupo Avatar. Sin embargo, no todos los miembros del grupo se conectaron a la actividad y se tuvo que cambiar en el momento el orden de participación colocado en la presentación Power Point. Se debió contar con un orden alternativo o una actividad rompe hielo que permita darle un tiempo moderado para determinar un nuevo orden.

- **Informarse de antemano de los códigos comunicacionales de las personas:** Es necesario regresar constantemente al diagnóstico para repensar el tono comunicacional y los términos que se utilizarán durante las actividades e incluso conocer qué definiciones, expresiones y palabras utilizan durante las reflexiones y las participaciones el público objetivo. Por ejemplo, el lenguaje de videojuegos en el caso del Grupo Avatar es bastante utilizado, es necesario investigar sobre los mensajes o palabras en común que tienen las personas que juegan videojuegos para entender los términos que utilizaban los miembros del Grupo Avatar durante la ejecución de las actividades...

- **Mayor claridad hace la diferencia:** Las actividades deben estar pensadas para ser comunicadas de manera clara e incluso considerar explicitar las indicaciones principales. Es decir, es importante colocar las indicaciones y si es posible, dejarlas en la pantalla durante la realización de toda la dinámica... Esto va a permitir que los participantes de la actividad tengan material constante que les indique qué realizar y cómo hacerlo. Como se ha mencionado anteriormente, hay personas que se unen tarde a las actividades, por esa razón, es importante tener un material de apoyo que visualice las indicaciones de la actividad. Esta acción va a permitir que la persona que no se pueda unir a tiempo a la dinámica entienda de manera rápida en qué consiste la actividad y no genere tanta interrupción. Presentar las actividades de manera clara y visualizar de manera permanente sus indicaciones agiliza la ejecución de las actividades.
- **Retomar las opiniones:** Es importante que los guías de la dinámica hagan cierres o retomen los comentarios de los participantes antes de continuar con las siguientes e indicaciones de la actividad. Es decir, que el encargado de guiar los espacios de diálogo y reflexión en las actividades debe realizar comentarios o repreguntas a las intervenciones de los participantes. Es importante que los participantes sientan que sus intervenciones y reflexiones son de interés para el trabajo de investigación y así pueda generarse un ambiente de escucha, diálogo y participación activa. Además, repreguntar y fomentar mayor diálogo en los espacios de reflexión de cada actividad permite tener más insumos para el análisis del éxito de una actividad.
- **Respetar los tiempos:** Es importante respetar los tiempos previamente asignados a las actividades de “La Junta”. Si la actividad se diseñó para llevarse a cabo en una hora, los miembros del equipo deben velar porque dure el tiempo establecido y acordado con los participantes. El trabajo de investigación trabaja con colaboradores que suelen estar con

recarga laboral y se debe respetar sus tiempos porque dejan de hacer actividades laborales por participar de las actividades. El equipo debe estructurar correctamente sus actividades para evitar recortes por exceso de tiempo o finalizar las actividades sin completar todas las dinámicas planteadas. Es importante que antes de ejecutar las diferentes dinámicas se les avise a los participantes que tienen un tiempo determinado y colocar un cronómetro durante toda la dinámica para que los participantes manejen su tiempo. Cabe mencionar, que esta acción debe realizarse también en los espacios de reflexión para evitar que los miembros del equipo sean los que deban interrumpir el diálogo o intervenciones que realicen los participantes de la actividad sino el elemento de apoyo que sería el cronómetro.

Sugerencias para el diseño o implementación de similares proyectos

- **Anunciar con anticipación los elementos claves:** Antes de la ejecución de las actividades se les debe avisar a los participantes los elementos que deben tener para que la actividad se pueda desarrollar correctamente. Es importante mencionar que solo se debe indicar a los participantes elementos generales porque las actividades deben tener un factor sorpresa. Un requisito clave para el correcto desarrollo de las diferentes actividades sería que los participantes habiliten su cámara web y micrófonos, si es que tienen la posibilidad de hacerlo. Previamente se debería consultar a los participantes si poseen estos elementos necesarios (cámara web, micrófono en su laptop) para poder darles soluciones como que entren desde su celular en caso no cuenten con esos elementos en sus computadoras o laptops.
- **Establecer turnos de intervención:** Al momento de realizar las actividades virtuales, se deben establecer tiempos que determinen la duración de la intervención de los participantes para evitar que sean interrumpidos por miembros de “La Junta” o por los

mismos colaboradores de su organización. En las plataformas virtuales, los sonidos se escuchan dependiendo de la calidad de internet y audio de la persona. Por ello, se deben establecer correctamente los turnos para que pueda haber un mejor entendimiento entre todos los participantes de la actividad. Otra razón, es que hay participantes que no tienen cámara y resulta complejo notar cuando quieren participar. Por esa razón, también es importante establecer turnos de participación, para que el diálogo sea ordenado. Se puede solicitar a los colaboradores, por ejemplo, que aprieten el botón de levantar la mano en la plataforma Zoom cuando deseen intervenir, así las personas que no tienen cámara darán su opinión en los espacios de diálogo de las actividades.

- **Alinearse a gustos e intereses del público:** Es importante que las dinámicas que se quieran realizar con los participantes de las actividades estén alineadas a sus gustos, intereses y códigos comunicacionales. Para ello, se debe realizar un correcto diagnóstico para conocer a mayor profundidad a los colaboradores de la empresa u organización en la que se aplique La Junta. Las actividades no deberían ser las únicas alineadas a los gustos de los participantes, los miembros del equipo también deberían adaptar los códigos comunicacionales del público objetivo al momento de guiar los espacios de reflexión o mencionar las indicaciones de las actividades.
- **Ensayar antes de la actividad:** Los miembros del equipo deben practicar con anticipación la actividad que van a realizar. No deben practicar únicamente lo que van a decir sino también comprobar que los materiales que van a acompañar las actividades se visualicen correctamente. En los ensayos previos que realicen los organizadores de la actividad deben plantearse situaciones complicadas para ver qué soluciones proponen para enfrentarlas. Esta acción de prevención va a permitir que, durante la ejecución de la

actividad, los miembros del equipo puedan tener planes alternativos por si ocurre algún percance.

- **Aprender a manejar correctamente las herramientas de comunicación virtual:** Para próximas actividades de “La Junta”, los miembros deben conocer a mayor profundidad cómo funcionan las plataformas virtuales que usarán para el desarrollo de sus actividades. Si la actividad se desarrollará en plataformas virtuales como “Zoom”, todos los miembros del equipo deberán manejar a la perfección las diferentes funciones que te permite usar la plataforma. Por ejemplo, deberán aprender a compartir pantalla, habilitar la sala de espera, cómo usar el “break out rooms” y “pizarra virtual”, entre otras funciones que permitirán fluidez durante la ejecución de la actividad. Es importante mencionar que los miembros no solo deben saber manejar plataformas como “Zoom” sino que deben estar preparados para cualquier eventual pregunta técnica del participante de la actividad sobre alguna función específica de la plataforma virtual.

Diálogo con la formación profesional

- **Creatividad e innovación:** En cuanto a la creatividad, los comunicadores para el desarrollo no deben quedarse en su zona de confort. A lo largo de su formación, han recibido cursos que les ha brindado el conocimiento de diversas herramientas lúdicas y participativas para proponer actividades más innovadoras. En la formación aprendes de las ideas que emplean otros estudiantes para la realización de sus talleres, actividades o dinámicas.
- **Mirada Estratégica.** Un comunicador para el desarrollo debe tener una mirada estratégica para saber llegar de la manera correcta a su público objetivo. Una estrategia implica pasos a seguir, un proceso y trabajo en equipo. Por esa razón, a lo largo de la formación, los estudiantes elaboran diagnósticos comunicacionales que permiten conocer

a mayor profundidad al público objetivo. Asimismo, hay cursos que complementan la elaboración de las actividades que van a ser ejecutadas con el público objetivo. Es decir, que se brindan conocimientos sobre los componentes de una actividad. Como, por ejemplo, incluir etapas progresivas en las actividades, escoger el o los medios y canales de comunicación más adecuados. También, pensar en los materiales que se van a necesitar para la ejecución de las actividades.

- **Importancia de la Comunicación interna.** La Comunicación para el Desarrollo también puede ser empleada en las organizaciones. Por esa razón, la especialidad, ofrece el curso de “Comunicación Organizacional”. Dentro de este se desarrolla la importancia de la comunicación interna dentro de una empresa, institución pública, entre otras organizaciones. Se menciona que realizar actividades con los colaboradores de una empresa trae beneficios para la comunicación interna porque se puede generar en los colaboradores una cultura de apropiación y fidelidad. El trabajo de investigación “La Junta” evidencia que los colaboradores están desmotivados y no cohesionados; por ello, no crean ni participan en espacios de comunicación. Es así, que se decide realizar un trabajo de investigación con los colaboradores de diferentes organizaciones pues es importante que se sientan bien dentro de sus centros laborales.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** En la especialidad de comunicación para el desarrollo, los estudiantes deben ser flexibles y tener la capacidad de adaptarse al cambio. A lo largo de la formación como comunicadores, los estudiantes han tenido que aprender a trabajar en equipo y aceptar las ideas de los otros. Asimismo, los estudiantes deben estar preparados para adaptarse a los cambios. La mayoría de los cursos de la especialidad requiere de dinámicas y actividades; cuando se ejecutan no siempre sale de acuerdo con lo planificado. Por esa razón, los estudiantes de comunicación para el desarrollo deben ser

capaces de adaptarse a los inconvenientes y cambios que se presenten. Para la realización del trabajo de investigación, los miembros de “La Junta” han debido adaptar sus actividades a la virtualidad.

- **Desarrollo de Habilidades Expresivas:** A lo largo de la formación de los comunicadores para el desarrollo, hay cursos que demandan que los estudiantes comprendan el contexto en donde se da la comunicación y así puedan elegir el tono comunicacional más adecuado para su público objetivo. En la comunicación para el Desarrollo, los estudiantes deben desarrollar la empatía para saber relacionarse y comunicarse con su público objetivo. Asimismo, en la formación de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo, los estudiantes realizan exposiciones, actividades y dinámicas de manera constante; lo que genera que los estudiantes desarrollen la capacidad de poder manejar a diferentes cantidades y tipos de público objetivo con una actitud segura y calmada.
- **Acercarnos al público objetivo sin preconceptos.** Dentro de la formación como comunicador para el Desarrollo, los estudiantes deben aprender a soltar los prejuicios y preconceptos que puedan tener sobre el público objetivo. Es decir, que al momento de diseñar algún trabajo de investigación, actividad o dinámica para un público objetivo se debe dejar de lado las suposiciones o pensamientos propios. Antes del diseño de una dinámica para alguien, se debe conocer a la o las personas y así, diseñar algo que cumpla con sus necesidades e intereses. No hay que hacer suposiciones sin antes haber intentado conocer a profundidad al público objetivo.
- **Empatía:** Una característica importante del comunicador para el desarrollo es la empatía. Este concepto tiene como significado el saber ponerse en el lugar de otra persona. En el diseño del trabajo de investigación, se hizo uso de la empatía al momento de definir el

problema comunicacional. Si bien existen diversos temas interesantes para la elaboración de un trabajo de investigación, se está atravesando por una pandemia. Por esa razón, se debe tomar en cuenta que hay personas atravesando problemas delicados y que no es pertinente invitarlos a ser parte de un trabajo de investigación. Es decir, que se debe ser cuidadoso en la elección del público objetivo del trabajo de investigación.



10. Referencias

- Acuña, D., Casabella, F., Cazerres, D., Donnarumma, F., & Paredes, M. (s/f). Motivación y trabajo en equipo.
- Aronson, E., Wilson, T., Akert, R., & Sommers, S. (s/f). Social psychology (9.^a Ed.). Pearson.
- Conexión ESAN. (2020). Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>
- De Vita, V. (2020, abril 19). El teletrabajo ha generado más estrés y también ha obligado a ampliar el horario laboral. Los Andes.
https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=el-teletrabajo-ha-generado-mas-estres-y-tambien-ha-obligado-a-ampliar-el-horario-laboral&fbclid=IwAR3ZIk5IFUwIVokA0dQg3Fq9Sy3OHTnYRuAkBV6zZ3zY_K3Ihx-rfaAeQEs
- El Peruano. (2020, marzo 15). Decreto de Urgencia N° 026-2020.
- Grupo Avatar PUCP (2019). Informe de Comunicación interna. Área de Comunicaciones del Grupo Avatar.
- Grupo Avatar PUCP (2020). ¿Qué hacemos? Lima: Grupo Avatar.
<http://avatar.inf.pucp.edu.pe/servicios/>
- Grupo Avatar PUCP. (s/f). Inicio [Página de Facebook].
<https://www.facebook.com/grupoavatar?fref=ts>
- Guzmán, C. (2020, marzo 26). MTPE aprueba y publica “Guía para la aplicación del trabajo remoto”. <https://andina.pe/agencia/noticia-mtpe-aprueba-y-publica-guia-para-aplicacion-del-trabajo-remoto-790132.aspx>
- Ipsos (2018). El Perfil del Adulto Joven Peruano 2018 [Infografía].
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018>

Ipsos (2019). Gen Y: Perfil del adulto joven del Perú urbano 2019 [Infografía].

<https://www.ipsos.com/es-pe/gen-y-perfil-del-adulto-joven-del-peru-urbano-2019>

Ipsos (2020). La opinión pública peruana en tiempos de COVID-19 [Power Point Slides].

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-08/ipsos_innovacion_y_conocimiento_investigacion_de_medios_y_comunicacion_de_marca_0.pdf

Leal, V. (2015). La importancia de una comunicación organizacional eficaz. Universidad de las Américas Puebla.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2020, marzo 20). MTPE brinda recomendaciones para un adecuado trabajo remoto. Nota de Prensa.
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/109623-mtpe-brinda-recomendaciones-para-un-adecuado-trabajo-remoto>

OBS Business School. (s/f). ¿Es importante la comunicación interna en una empresa?
<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa>

Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana. (s/f). Claves para combatir el estrés causado por el trabajo remoto durante la cuarentena. <http://pgrlm.gob.pe/desarrollo-social/claves-para-combatir-el-estres-causado-por-el-trabajo-remoto-durante-la-cuarentena/>

PwC Perú. (2020). Encuesta Gestión de crisis COVID-19 Acciones y prácticas de gestión implementadas por las empresas como respuesta a la crisis.

QR Consulting. (2020). “Percepciones sobre el trabajo remoto establecido en la ciudad de Lima Metropolitana a partir de las medidas de aislamiento social en el Perú”.

Repovich, W. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation. Salem Press Encyclopedia of Health.

- Rizo, M. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Análisis*, 33, 45-62.
- Rizo, M. (2009). La comunicación interpersonal: Una introducción a sus aspectos teóricos, metodológicos y empíricos (2.a ed.). Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Romero, L., & Castillo, B. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. En *Happiness Management and Creativity in the XXI Century. Intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development* (pp. 41-54). Comares.
- Villar, P. (2020, junio 26). Trabajo remoto: Peruanos valoran sobre todo el ahorro en tiempo de viaje a sus oficinas. <https://elcomercio.pe/economia/personal/trabajo-remoto-peruanos-valoran-sobre-todo-el-ahorro-en-tiempo-de-viaje-a-sus-oficinas-bumeran-teletrabajo-home-office-noticia/>
- Wood, J. (2007). *Interpersonal communication: Everyday encounters*. Cengage Learning.
- Zapata, L. (2006). Reflexiones sobre motivación, aprendizaje y comunicación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(17).

11. Anexos

Anexo A: Entrevista Practicantes Preprofesionales

Objetivo: Conocer las percepciones, actitudes, sentimientos de los practicantes preprofesionales sobre el trabajo remoto, enmarcados en la coyuntura del Covid-19

Público Objetivo: Practicantes preprofesionales de 8vo-10mo ciclo de diferentes centros laborales que están realizando trabajo remoto y llevando un ciclo académico virtual

¡Hola!

Somos estudiantes de 10mo ciclo de la carrera de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP y para nuestro trabajo de investigación final de carrera, estamos realizando entrevistas para conocer cómo los practicantes preprofesionales, están lidiando con el trabajo remoto.

Agradecemos mucho tu participación.

General

Cuéntame sobre ti:

1. ¿Qué carrera estudias?
2. ¿Dónde trabajas y qué puesto tienes? ¿Es tu primera práctica?
3. ¿Hace cuánto tiempo estás en ese puesto?
4. ¿Cómo conseguiste el trabajo?
5. En general, ¿qué responsabilidades tienes en este momento? (hogar, académico, laboral)
6. ¿Cómo estás llevando la cuarentena?

Sobre su trabajo

7. ¿Cuál es tu percepción sobre tener trabajo/trabajar en esta cuarentena?
 - a. ¿Por qué?
 - b. ¿Crees que esto ha cambiado en esta coyuntura?

8. ¿Cuáles son tus principales tareas en el trabajo?
 - a. Durante esta cuarentena, ¿cómo han cambiado tus tareas?
 - b. ¿Cuál es tu dinámica de trabajo? Puedes hacer una comparación entre antes de la cuarentena y durante.
 - c. ¿Cómo te sientes frente a esta situación de trabajo remoto? ¿Sientes que afecta en tu estado anímico? ¿Por qué?
 - d. ¿Cuáles eran tus expectativas sobre tu primera práctica o sobre tu trabajo? ¿Se cumplieron?
 - e. ¿Crees que han cambiado por la coyuntura?

9. ¿Cómo te llevas con tu jefe o jefa?
 - a. ¿Cómo describirías su relación? (indagar en las relaciones de poder)
 - b. Durante esta cuarentena, ¿cómo ha cambiado esta relación?
 - c. Si es que te pide que hagas algo fuera de tu horario laboral, ¿qué le dices?
 - d. Si tuvieras algún percance con él o ella, ¿sientes que podrías manifestarle tus incomodidades con total confianza?

10. ¿Cómo ha cambiado tu carga laboral?

- a. ¿Sientes que estás trabajando más o menos que antes?
- b. ¿Cuántas horas semanales más o menos crees que trabajas? (en comparación a las 30 legales)

11. ¿Consideras que tu carga laboral está afectando otros aspectos de tu vida? (salud, hogar, estudios)

- a. ¿Cómo lo estás manejarlo?
- b. ¿Sientes que se han mezclado sus roles como estudiante, trabajador e hijo(a)?
¿Cómo? ¿Por qué?

12. Cuando piensas en cumplir tus actividades laborales, ¿cómo te sientes?

- a. ¿Sientes sobrecarga o estrés?
- b. ¿Cómo manejas las tareas que te asignan? ¿Cómo te organizas para poder cumplir con otras responsabilidades?

13. Antes de la coyuntura, ¿cuánto dirías que valorabas el hecho de tener trabajo?

- a. ¿Cómo crees que ha cambiado eso ahora? (ver si dicen algo relacionado a los despidos, crisis, etc.)
- b. En este contexto, ¿cómo te sientes de poder seguir trabajando de manera remota? ¿Por qué?

- c. A partir de esta valoración, ¿sientes que le das más prioridad a tu trabajo?
¿Por qué?
- d. En esta coyuntura, ¿Has sentido que tienes que demostrar que eres valioso para tu centro laboral?
14. ¿Has sentido miedo de fallar en el trabajo? ¿Por qué? (¿De fallarte a ti mismo?)
15. ¿Qué pasaría si te despiden del trabajo?
16. ¿Crees que estás “tolerando” más exigencias laborales que antes? (pedir un ejemplo)
- a. ¿Por qué?
- b. ¿Cómo te está afectando esto?
17. ¿Sientes que por ser practicante es normal que te sobre exijan en tu trabajo? (ej. “pagar piso”)
18. ¿Qué es lo que más extrañas de tu trabajo presencial?
- a. Cuéntame alguna experiencia
- b. ¿Crees que tu motivación para trabajar se ha reducido? ¿Por qué?
19. ¿Qué espacios de interacción con tus compañeros de trabajo sientes que el trabajo remoto ha cambiado?
- a. ¿Crees que ahora hay más/menos momentos para tener conversaciones casuales?
- b. ¿Realizaban actividades de integración en tu centro laboral? ¿Se han trasladado estos espacios a la virtualidad? ¿Te gustaría que se realice?

- c. ¿Tenías espacios físicos en tu trabajo enfocados en la distracción?
- d. Cuando trabajabas en el espacio físico de la oficina, ¿cómo hacías para despejarte un momento de tus actividades laborales?
- e. ¿Cómo lo haces ahora desde el trabajo remoto?

20. ¿Qué es lo que más te gusta del trabajo remoto?

21. ¿Recibiste algún tipo de orientación/capacitación de parte de tu empresa para poder realizar adecuadamente el trabajo remoto?

- a. ¿Te ha costado adaptarte a las herramientas virtuales de trabajo? (zoom, teams, video llamadas, etc.)
- b. ¿Has tenido muchas limitaciones técnicas?
- c. ¿Cómo te afecta esto?

22. ¿Has tenido algún inconveniente con algún compañero durante el trabajo remoto?

- a. ¿Se logró solucionar? ¿De qué manera?
- b. ¿Se tomó en cuenta tus opiniones, incomodidades o quejas en el proceso de solución?
- c. ¿Cuál fue la posición que adoptó tu jefe/a frente al percance? En caso el inconveniente fue con tu jefe/a ¿cómo te sentiste en esa situación?

Ámbito académico y del hogar

23. ¿Con quiénes vives en tu casa?
- ¿Qué tal va tu relación con tus parientes?
 - ¿Has tenido algún problema de convivencia con tus parientes en la cuarentena? Cuéntanos una experiencia
24. ¿Cómo se distribuyen las tareas del hogar en tu casa? ¿Tienes alguna tarea fija en tu hogar?
- ¿Sientes que ahora tienes más carga de labores del hogar que antes?
25. En esta cuarentena, ¿crees que tus tareas del hogar influyen en tu desenvolvimiento académico y laboral?
- En el marco de la cuarentena, ¿cómo han cambiado tus rutinas de estudio y del hogar?
26. ¿Consideras que tienes un espacio adecuado en tu casa para la realización del trabajo y del estudio remoto? ¿Por qué?
27. Durante la cuarentena, ¿Has tenido algún factor de distracción para realizar tus responsabilidades académicas o laborales? (Ejemplo: hermanitos pequeños por ruido, etc.)
28. ¿Consideras que tu carga académica ha variado? (de la modalidad presencial a la virtual)
- ¿Cómo te sientes con respecto a eso?

- b. ¿Cómo lo estás manejando? ¿Cuántas horas le dedicas a tus responsabilidades académicas? (organización)
 - c. ¿Crees que afecta en otros aspectos de tu vida? (salud, hogar, trabajo)
29. ¿Qué es lo que extrañas de las clases presenciales? (fuera de la calidad de la enseñanza)
- a. Cuéntame una experiencia.

Cierre

30. ¿Cuáles son tus prioridades en este momento?
- a. ¿Consideras que estas han cambiado a raíz de la coyuntura?
 - b. ¿Crees que tu orden de prioridades está afectando otras dimensiones de tu vida? (Por ejemplo, si es que tu prioridad es tu trabajo, ¿crees que esto afecta tu relación con tu familia?)
31. Si hablamos de prioridades, ¿cómo ordenarías lo laboral, académico y lo del hogar?
- c. Antes de la pandemia y durante la pandemia
32. Antes de esta cuarentena, cuando te estresabas o te sentías “cargado”, ¿qué hacías?
- a. En esta coyuntura, ¿qué haces si te estresas?
 - b. A partir del cambio en tu carga (laboral, académica, del hogar), ¿qué actividades haces para relajarte?

33. Después de todo lo que hemos hablado, ¿cómo crees que podríamos manejar tanta carga/auto exigencia? ¿Qué recomendaciones/consejos les darías otros practicantes que están en tu misma posición?

Muchas gracias por tu participación



Anexo B: Guía de Focus Group a Practicante Pre-Profesionales,

Objetivo: Conocer qué espacios de comunicación interpersonal (interacción, aprendizaje e integración) se han perdido con el paso del trabajo presencial al trabajo remoto, y su disposición para proponer nuevos espacios

Público objetivo: Practicantes preprofesionales de 8vo-10mo ciclo de diferentes centros laborales que estén realizando trabajo remoto y llevando un ciclo virtual

¡Hola!

¿Podrían prender sus cámaras, por favor?

Soy estudiante de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP y para nuestro trabajo de investigación final de carrera, estamos realizando este Focus Group para conocer cómo los practicantes preprofesionales están manejando el home office.

¿Están de acuerdo con que grabemos este Focus? Digan sí, si están de acuerdo, por favor.

Ahora, cuéntenme cuál es su nombre, dónde estudian y en dónde trabajan

Tiempo: 3 minutos

1. Por favor, entren al link que les voy a mandar por el chat de zoom. Me gustaría que se desahoguen y que escriban todo lo que se están guardando sobre su experiencia haciendo home office.

https://docs.google.com/presentation/d/1U9neHfzN11xuy9LZ8k_kZ9EPTQiMZCDLsSVpWNXv-mE/edit#slide=id.g781f593e64_0_0

https://docs.google.com/presentation/d/1dEHYj3WvVYYTWd5Z9V8lMw1qi_inACWYtqnU43SWLcE/edit

2. Por ejemplo, **me siento muy cansada de estar frente a la computadora todo el día** (Adri/Isa, escribirlo en el ppt). A ustedes, ¿Qué los frustra?, ¿qué los está estresando?, ¿qué quieren cambiar porque ya no soportan más? No se preocupen por ser políticamente correctos.

Mientras van escribiendo, vayan leyendo lo que los demás están escribiendo para después conversar.

Tiempo: 3 minutos

¿Están de acuerdo con lo que han puesto los demás? ¿Qué piensan? ¿Alguien piensa diferente?

Tiempo: 5 minutos

3. Ahora tenemos una invitada especial, es una amiga nuestra. Ellas nos han convocado a todos en este zoom para que la ayudemos manejar un poco mejor sus problemas sobre el home office.

“Hola. Soy Claudia. Practico hace 6 meses y en general me gusta mi chamba. Es un grupo de investigación súper chévere que diseña juegos y videojuegos. Cuando me enteré del home office, un poquito antes de que Vizcarra dicte la cuarentena, estaba afanadaza. Creo que siempre había soñado con poder trabajar en pijama desde mi casa jajaja

Pero ahora que ya vamos dos meses de home office extraño demasiado a mi equipo. Todas las mañanas cuando llegábamos a la oficina nos quedábamos un toque conversando, updateando de lo que había pasado en el fin o el día anterior, y de ahí ya comenzábamos a chambear. También extraño la chacota o simplemente almorzar juntos. Ahora solo hablamos por mail y para cosas puntuales de la chamba.

Pucha ¿no sé si me estoy poniendo feeling jajaa o a ustedes también les ha pasado?

También me parece mucho más joda ahora pedir feedback. Estoy en mi casa chambeando y a veces no sé si estoy haciendo algo tan bien, pero no sé si preguntar porque es latón escribirle por wapp o correo. Antes era demasiado fácil porque estábamos todos en la oficina entonces solo volteaba y le preguntaba a mi jefa o a quien sea, “oye no entiendo esto, sabes cómo hacerlo”. Pero ahora no sé, es mucho más complicado.

¿A ustedes les pasa lo mismo?

Hay algo que me está comenzando a joder demasiado. ¡Últimamente a mi jefa se la ha dado por mandarme miles de encargos a diversas horas del día y muchas veces se cruzan con mis clases de la u! No sé si decirle o no, antes sentía más confianza en poder decirle las cosas, pero ahora me da más palta hacerlo. ¿Y si se ofende? ¡No sé qué hacer!”

Cierre:

Pucha ya no me siento nada motivada. ¿Qué creen que debería hacer?

(Si no dicen nada),

- ¿debería hablar con mi jefa? - ¿debería proponerle algo a la empresa?

-ya traté de meter chacota por el grupo de WhatsApp, pero me chotearon y siguieron hablando solo de chamba

¿Ustedes han intentado algo?

25 min

4) Para finalizar, ¿cómo te han afectado estos cambios?

5 min

Gracias por su tiempo y participación.



Anexo C: Guía de Entrevista al psicólogo organizacional

Objetivo: Conocer la relevancia de la comunicación para el ser humano y su influencia en el ámbito organizacional.

Público objetivo: Especialista, psicólogo organizacional

¡Hola!

Somos estudiantes de 10mo ciclo de la carrera de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP y para nuestro trabajo de investigación final de carrera, estamos realizando entrevistas a especialistas para conocer acerca de la relevancia de la comunicación en el aspecto organizacional.

Agradecemos mucho tu participación.

General

Primero, cuéntanos un poco sobre tí.

1. ¿Cuál es tu nombre y especialidad?
2. ¿En qué empresa trabajas?
3. ¿Cuánto tiempo de experiencia tienes en el rubro?

Sobre comunicación interpersonal

4. ¿Cuál es la importancia de la comunicación interpersonal? ¿Por qué es necesaria para el ser humano? ¿Qué necesidades del ser humano satisface?
5. ¿Cuáles son las diferencias entre las características de la comunicación interpersonal en el trabajo presencial y la comunicación interpersonal en el trabajo remoto? ¿El

lenguaje oral vs el lenguaje escrito (que está predominando en el trabajo remoto) influye en la calidad de la interacción?

6. ¿En qué medida la comunicación interpersonal influye en el ámbito organizacional en las empresas? (clima laboral)
7. ¿Por qué es importante el ocio para el ser humano? ¿Y las pausas durante el trabajo? ¿Qué pasa cuando trabajamos demasiadas horas seguidas sin darnos “pausas activas”?
8. ¿Las personas pueden estar predispuestas a rechazar las herramientas virtuales porque esperan volver pronto a la “normalidad”? ¿De qué manera esto impide que desarrollen nuevos mecanismos que satisfagan las necesidades cubiertas por la comunicación interpersonal?

Sobre espacios de comunicación

9. En los centros laborales se trabaja mucho con el bienestar del colaborador en las áreas de Recursos Humanos, Bienestar Social y Comunicación interna, ¿cuál es la razón principal de destinar recursos para la creación y mantenimiento áreas de interacción o espacios lúdicos en las oficinas? ¿Cómo influye en la dinámica organizacional y el clima laboral?
10. Antes en la oficina los practicantes podían conversar 5 minutos con algún compañero para despejarse y volver a trabajar, ahora que todos están trabajando desde su casa este espacio de comunicación interpersonal se ha perdido, ¿Cuáles son las consecuencias de esto en las personas? ¿y en la productividad de las empresas?

11. En el centro de trabajo, era más sencillo que los practicantes accedan a información y aprendan de sus compañeros o jefes directos, era más fácil resolver dudas y mantener su aprendizaje constante, ¿cuál es la principal consecuencia de que estos espacios están limitados? ¿Cómo afecta el cambio de dinámica de aprendizaje en el desempeño de los practicantes?

Sobre el rol del practicante

12. Sobre los practicantes preprofesionales, ¿Cómo se debería establecer la relación y comunicación con ellos?
13. Ahora más que nunca tener un trabajo fijo es un privilegio, pero con los despidos masivos muchos practicantes sienten miedo de perder su trabajo y tratan de trabajar mucho más para mostrar que son valiosos para su centro laboral. ¿Cómo influye en el desempeño o salud mental del practicante? ¿De qué manera la presión puede influenciar el flujo de comunicación o la honestidad con la que los practicantes le comunican sus dudas a sus jefes? (ej. comunicación no asertiva, se guardan inseguridades).
14. Además, en este contexto donde todos estamos todo el día en nuestra casa los ámbitos familiares, académico y laboral muchas veces se superponen, es decir, cocinamos mientras estamos en una reunión del trabajo, avanzamos algún pendiente del trabajo mientras escuchamos una clase, entre otras situaciones. ¿Cómo afecta esto al aprendizaje de los practicantes en su centro laboral? ¿Esta situación de realizar varias tareas al mismo tiempo podrían tener algún efecto en su salud mental?
15. Considerando que el trabajo remoto está mecanizando las relaciones y volviendo la comunicación instrumental, y sin espacios de comunicación interpersonal donde

pueden expresarse, aprender y relajarse, ¿crees que estas características del trabajo remoto son sostenibles en el tiempo?

16. Los centros de trabajo se han enfocado en que sus colaboradores puedan cumplir con sus tareas y cubran las expectativas laborales, para ello, trasladaron todas o la mayoría de sus funciones a modalidad virtual, con el objetivo de mantener la productividad. Sin embargo, no se han preocupado por trasladar espacios de interacción social a esta nueva modalidad, lo cual tiene un impacto a largo plazo en la productividad de los colaboradores. En ese sentido, ¿cuál consideras que es la relación entre los espacios de interacción, relaxo y aprendizaje, con la productividad y el desempeño laboral?
17. ¿Consideras que las noticias que salen últimamente en los medios de comunicación referidas a despidos masivos y lo mal que está la economía tienen un efecto en la comunicación entre estos jóvenes y sus jefes? (no comunican sus dudas, comunicación no asertiva, se guardan inseguridades).

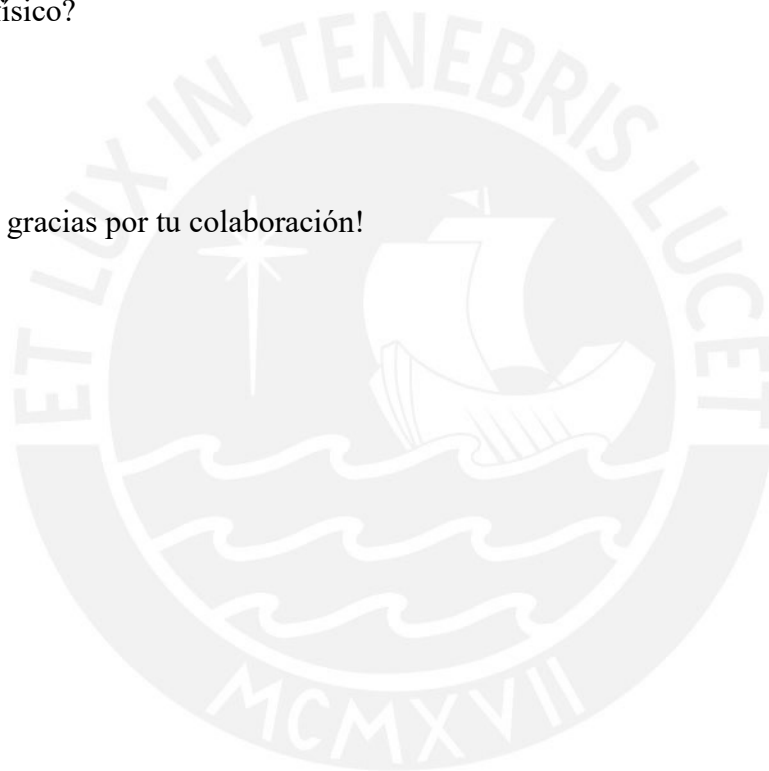
Alternativas de solución

18. ¿Qué se puede hacer para que no se pierdan los espacios de aprendizaje de los practicantes con sus compañeros de equipo y con su jefe en el trabajo remoto?
19. ¿Cómo se podrían crear nuevos espacios que cumplan la función de despejar a los practicantes durante el horario de trabajo remoto? ¿Es posible reemplazarlos/sustituirlos? ¿Los espacios virtuales son una opción?
20. ¿Qué estrategias podrían implementar los practicantes para tener una mejor comunicación con sus jefes?

21. A partir de una serie de entrevistas que hemos realizado a practicantes preprofesionales hemos notado que identifican la necesidad de contar con espacios de comunicación con sus jefes para consultar pequeñas dudas sobre sus labores. Antes en la oficina solo se acercaban a ellos y les hacían la consulta rápidamente, ahora les da un poco de temor interrumpirlos con un WhatsApp o un correo para realizar consultas pequeñas. ¿Cómo se podría trabajar ese temor o inseguridad para que la comunicación entre el practicante y su jefe sea más fluida ahora que no comparten un espacio físico?

Cierre

¡Muchas gracias por tu colaboración!



Anexo D: Guía de Entrevista a Jefa de Gestión Humana

Objetivo: Conocer cómo las empresas se están adaptando los espacios de interacción a la dinámica virtual.

Público objetivo: Especialista, gestora de Gestión Humana

¡Hola!

Somos estudiantes de 10mo ciclo de la carrera de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP y para nuestro trabajo de investigación final de carrera, estamos realizando entrevistas a especialistas para conocer las empresas se están adaptando los espacios de interacción a la dinámica virtual.

Agradecemos mucho tu participación.

Sobre su área

1. ¿Cuál es tu puesto? Funciones
2. ¿Cuál es la razón principal y las funciones que tiene el área de *depende de su rol* (comunicación interna o en tu caso GDH) en las empresas? ¿Por qué es importante tu área?
3. ¿Cómo sucedió el cambio de modalidad presencial a remota? ¿Cómo han trasladado sus funciones al trabajo remoto? ¿Qué adaptaciones han tenido que hacer? ¿Ha funcionado?
4. Desde tu área, ¿cómo miden o averiguan sobre el bienestar de los colaboradores durante esta cuarentena? ¿y el clima laboral?

- a. ¿Cuáles son los canales o medios que tienen los colaboradores para expresar sus dudas, comentarios, quejas, sugerencias?
5. Desde tu área y con relación a las prioridades de la empresa en este momento, ¿en qué dimensión del colaborador están enfocando/dirigiendo sus acciones? (laboral, emocional, salud) ¿Qué actividades han hecho?
 6. ¿Qué cree usted que es lo que más se extraña del trabajo presencial?
 - a. ¿Crees que la motivación para trabajar se ha reducido? ¿Por qué?
 - b. ¿Qué se está haciendo desde el área para cambiar esto? ¿Cómo? ¿Por qué?

Sobre espacios de comunicación

7. ¿Cómo se da la comunicación o interacción durante el trabajo remoto?
 - a. ¿Con cuánta frecuencia se realizan estas actividades (reuniones, llamadas)?
 - b. ¿Qué tal funciona? ¿Crees que se da de una manera fluida?
 - c. ¿A través de qué medios/canales se comunican ahora? (WhatsApp, correo, teams, videollamada, etc.)
8. ¿Cuál es el objetivo principal de crear espacios de interacción, relajación o lúdicos? ¿Cómo influye en la dinámica organizacional y el clima laboral?
9. ¿Cómo cree que ha cambiado la dinámica del trabajo en época de home office?
10. ¿Qué actividades de integración se realizaban en su centro laboral?
 - a. ¿Crees que ahora hay más/menos momentos para tener conversaciones casuales?

b. ¿Tenías espacios físicos para la distracción o relajación? (p.e. sala de sillones)

11. ¿Se han trasladado estos espacios a la virtualidad?

a. ¿Cómo han hecho para transformar estos espacios de interacción físicos en espacios virtuales para adecuarlos al trabajo remoto? ¿Por qué?

b. ¿Cómo ha sido la recepción? ¿Los colaboradores se han sentido satisfechos?

Sobre practicantes

12. Por otro lado, los practicantes en la empresa están para aprender y crecer profesionalmente, ¿nos podría comentar cómo se está dando la dinámica de trabajo con los practicantes? ¿cree que estén disfrutando la experiencia del trabajo remoto?

a. ¿Se ha enterado de problemas con los practicantes o que haya casos de sobreexigencia?

Alternativas de solución

13. Desde tu área, ¿Cuáles son las alternativas de solución propuestas para todo lo relacionado a la interacción y clima laboral con los colaboradores? ¿Ha habido alguna propuesta desde otra área para generar más interacción?

14. Desde tu área, ¿Cómo piensan apoyar a los colaboradores (sobre todo practicantes) en su adaptación a la modalidad virtual?

15. Teniendo en consideración que algunos cargos pueden estar teniendo más carga laboral que otros (p.e. practicantes), ¿qué espacios están pensando o han pensado habilitar para reducir el estrés y permitir momentos de relajo en las rutinas laborales?

16. Para los practicantes, que son colaboradores jóvenes y que están estudiando, ¿qué actividades creen que podrían funcionar para mantener una buena dinámica con ellos?

¡Muchas gracias por su tiempo!



Anexo E: Guía de Entrevista con trabajadores de rangos más altos y jefes de áreas.

Público: Colaboradores de empresas de 23 a 35 años

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores de las empresas sobre los espacios de comunicación interpersonal en el trabajo remoto, y la importancia que les dan a estos

¡Hola!

Somos estudiantes de 10mo ciclo de la carrera de Comunicación para el Desarrollo de la PUCP y para nuestro trabajo de investigación final de carrera, estamos realizando entrevistas para conocer cómo los colaboradores están lidiando con el trabajo remoto.

Agradecemos mucho tu participación.

Preguntas Generales:

- ¿Dónde trabajas?
 - ¿Cuál es tu puesto?
 - ¿Hace cuánto tiempo trabajas en esa empresa?
 - ¿Cuáles son tus funciones?
 - ¿Cómo han cambiado durante la cuarentena?
1. ¿Cómo se dio el cambio de modalidad presencial a remota?
 - a. ¿Cómo han trasladado sus funciones al trabajo remoto?
 - b. ¿Qué adaptaciones han tenido que hacer? ¿Ha funcionado?
 - c. ¿Cómo ha cambiado la comunicación a raíz del trabajo remoto?

2. Ahora que están haciendo trabajo remoto por el contexto de emergencia, ¿qué extrañas del trabajo presencial? (momentos, situaciones o actividades)
 - a. ¿Por qué?
 - b. ¿Consideras que esto ha impactado en tus relaciones laborales?
 - c. ¿Se han trasladado estos espacios/momentos/actividades a la virtualidad? ¿O se han creado espacios/momentos/actividades que cumplan la misma función?
 - d. ¿Por qué?
3. ¿Cómo crees que estos momentos te ayudaban durante tu jornada laboral?
 - a. ¿Te sentías más relajado? ¿Crees que ayudaba a tu bienestar?
 - b. ¿Sentías que “recargabas” energías? (motivación) / ¿Te motivaban?
 - c. ¿Crees que aprendías en estos espacios?
 - d. ¿Crees que tenían alguna influencia en tu desempeño? (productividad, eficiencia, etc.)
4. ¿Qué hacían en tu empresa como parte de las actividades de integración? (el área de recursos humanos u otra)
 - a. ** ¿Tenías espacios (físicos) en tu oficina que tengan un fin recreativo u otro que no sea para el trabajo?
 - b. ¿Crees que estas actividades y espacios mejoraban el clima laboral?

- c. ¿Consideras que estas actividades y espacios cumplían su objetivo?
(integración entre áreas)
5. Nos cuentas que en el trabajo presencial había momentos de interacción que los ayudaban a integrarse, a sentirse bien y también aprendían en estos espacios, ¿no? ¿Se han trasladado estos espacios a la virtualidad?

****Si la respuesta es que sí:**

- a. ¿Por qué crees que ha pasado esto? ¿Cómo lo han hecho?
- b. ¿Te han gustado? ¿por qué? ¿Cómo ha sido la reacción del resto de tu equipo?
- c. ¿Han funcionado? ¿Crees que han cumplido los mismos efectos (motivarte, integrarte, ayudarte a aprender, sentirte bien, etc.)?
- d. ¿Por qué?
- e. ¿Solo han adaptado lo que ya tenían a la virtualidad? ¿O han creado nuevas cosas?

****Si la respuesta es que no:**

- a. ¿Por qué? ¿La empresa ha dicho algo sobre esto? ¿Crees que tiene que ver con la crisis económica?
- b. ¿Has intentado que haya más espacios? (desde hacer video llamadas con cámara)
- c. ¿Sientes que los necesitas especialmente en el trabajo remoto?
- d. ¿Y si hubiera?

- e. ¿Te gustaría tenerlos?
 - f. ¿Los usarías?
6. Durante el trabajo remoto, ¿A través de qué medios te comunicas con tu jefe(a)?
- a. ¿Para qué se comunican? (indagar si fuera de lo laboral) ¿Solo para temas de chamba? Mencionar un ejemplo relacionado a que rechazaron un tema no laboral durante la conversación, ¿Te ha pasado?
 - b. ¿Con qué frecuencia se comunican?
 - c. ¿Sientes que la comunicación con tu jefe/a ha cambiado a partir del trabajo remoto?
 - d. ¿Por qué? ¿Cómo?
7. Durante el trabajo remoto, ¿A través de qué medios te mantienes comunicado con tus compañeros de trabajo? (videollamada, WhatsApp, zoom, otros)
- a. ¿Para qué se comunican? (indagar si fuera de lo laboral) ¿Solo para temas de chamba?
 - b. Mencionar un ejemplo relacionado a que rechazaron un tema no laboral durante la conversación “ya, ahora retomando al tema”, ¿Te ha pasado?
 - c. ¿Con qué frecuencia se comunican?
 - d. ¿Qué tal funciona? ¿Crees que se da de una manera fluida?
 - e. ¿Sientes que la comunicación con tu equipo ha cambiado a partir del trabajo remoto?

- f. ¿Por qué? ¿Cómo?
8. ¿Cómo es la relación con tu equipo de trabajo?
- ¿Qué rescatas (positivo) de su relación como equipo?
 - ¿Tenían alguna costumbre como equipo? (ej. todos los martes cebiche con el equipo)
 - ¿Alguna vez han tenido algún problema entre ustedes? ¿Cómo lo solucionaron?
9. ¿Sientes que esta relación con tu equipo ha cambiado por el trabajo remoto?
- ¿De qué manera? ¿Por qué?
 - Estas costumbres que me cuentas, ¿cómo han cambiado? ¿cómo han intentado trasladarlas a lo virtual? ¿Han creado alguna nueva costumbre virtual?
 - ¿Cómo solucionan inconvenientes entre ustedes ahora en el trabajo remoto?
 - ¿Crees que ahora hay más/menos momentos para tener conversaciones casuales?
10. Y sobre los colaboradores de otras áreas, ¿cómo era su relación? (se visitaban, tenían reuniones, tenían amigos de otras áreas)
- ¿Sienten que su relación ha cambiado por el trabajo remoto?
 - ¿De qué manera? ¿Por qué?
 - ¿Crees que ahora hay más/menos momentos para tener conversaciones casuales?

11. ¿Qué te gustaría hacer para retomar estos momentos/espacios? (que digan qué harían)

- a. ¿Crees que sería viable hacerlo? (si se uniesen todos, si lo aceptasen, si se tomasen el tiempo)
- b. Si bien no se puede trasladar lo netamente físico a la virtualidad (ej. la pichanga), sientes que las sensaciones y emociones que eso te daba, ¿se podrían generar desde espacios virtuales? ¿Cómo?
- c. ¿Crees que tendrías que trabajar con tu equipo u otros colaboradores para conseguirlo?
- d. ¿Y crees que sería viable proponerlo?
- e. ¿A quién se lo podrías decir/proponer?
- f. ¿Has hecho algo para que haya más espacios de comunicación? (desde llamar a tu jefe/a cuando él/ella te escribía por WhatsApp hasta proponerle a tus amigos hacer algo)

12. Si tú fueras el jefe de la empresa, ¿qué hubieras hecho para que el traslado de la modalidad presencial a la virtual sea el óptimo?

- a. ¿Cuáles hubieran sido tus limitaciones?
- b. ¿Cómo influiría la crisis en tu toma de decisiones?

13. Después de todo lo que hemos conversado, ¿por qué crees que la comunicación es importante en el ámbito laboral, relaciones de trabajo?

- a. ¿Es importante para tu bienestar?
- b. ¿Es importante para tu aprendizaje?
- c. ¿Es importante para tu desempeño?

Gracias por tu tiempo



Anexo F: Entrevista a colaboradores de Grupo Avatar PUCP

Objetivo: Conocer los cambios en los espacios de comunicación interpersonal de la modalidad presencial a la virtual, y el efecto en su relación con el equipo y motivación

Público Objetivo: Integrantes de Grupo Avatar de todos los equipos

1. En el trabajo virtual, ¿te sientes motivado?
2. ¿Cómo describirías tu relación con el resto del equipo?
 - a. ¿Has tenido problemas de comunicación (discusiones, desacuerdos, otros) con otros miembros del equipo?
 - b. ¿Sientes que esto ha cambiado ahora en la virtualidad?
 - c. Si en las reuniones de equipo, te preguntan cómo estás, ¿qué sueles compartir? ¿Te incomoda hablar de tu vida personal? ¿Y de tus problemas o logros?
 - d. ¿Cómo te sientes con respecto a la comunicación en el trabajo virtual?
3. ¿Qué extrañas del trabajo presencial?
 - a. ¿Se ha trasladado esto a la virtualidad?
4. ¿Has participado o propuesto alguna actividad con el resto del equipo? ¿Por qué?

Anexo G: Reencuentro

Cuestionario de preguntas para la “Caja de Confesiones”

Antes de empezar con las confesiones, los invitamos a leer y responder el consentimiento informado

Consentimiento informado para los participantes:

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en este trabajo de investigación una explicación clara de la naturaleza de este, así como del rol que tienen en ella.

El presente trabajo de investigación es conducido por Sofía Medina, Claudia Correa, Adriana Casafranca, Isabella Moane y Camilo Quispe de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo del trabajo de investigación es promover la participación y creación de espacios de comunicación interpersonal en espacios de trabajo.

Si usted accede a participar en este trabajo de investigación, se le pedirá responder una encuesta, lo que le tomará entre 5 y 10 minutos de su tiempo. Su participación es voluntaria y anónima. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en el trabajo de investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo de la investigación, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes y escribir al correo sofia.medina@pucp.pe, camilo.quispe@pucp.pe, a20150113@pucp.pe, a20150025@pucp.pe, y a20150593@pucp.pe. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a

alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo del trabajo de investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

0. ¿Desea participar en el trabajo de investigación?

Sí

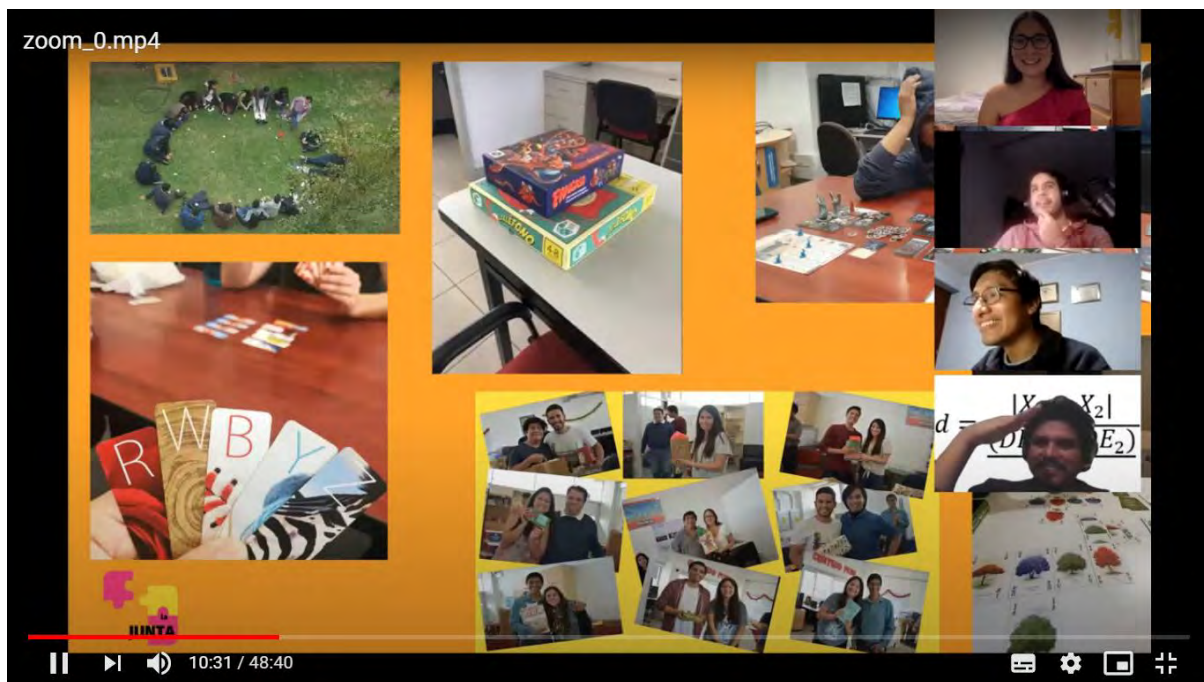
No

Hola Grupo Avatar, qué tal si le ponemos una pausa a las tareas laborales y se animan a llenar esta caja de confesiones. Reflexiona en torno a las siguientes preguntas y cuéntanos con confianza:

1. ¿Qué es lo que más ha cambiado en el equipo en el paso del trabajo presencial al remoto? ¿Por qué?
2. ¿Cómo te sientes respecto a estos cambios?

¡Muchas gracias por tu participación!

Anexo H: Fotografías de Dinámica “Historias Colectivas”

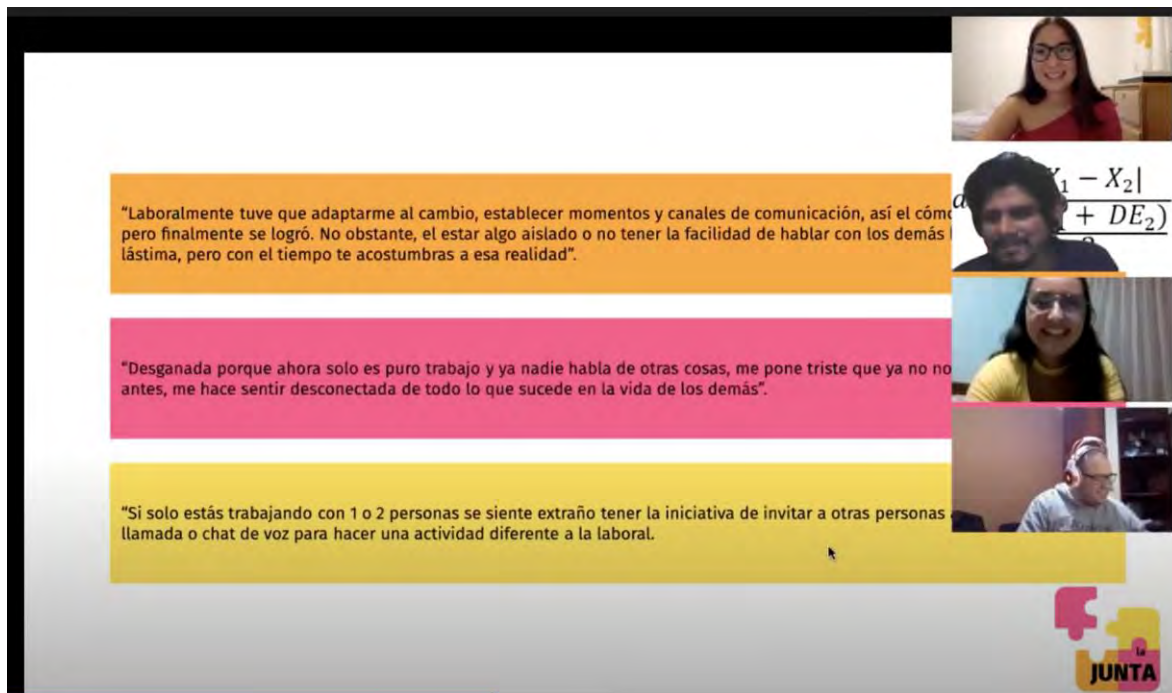


Indicaciones

1. Recuerden su número de turno asignado.
2. Seguiremos el ritmo del agogó.
3. En su turno es válida tanto una palabra o una frase, intentemos no decir cosas muy largas para que calce.
4. Uno a uno irán respondiendo los siguientes ritmos: ritmo de participación y de no proposición.

JUNTA

Anexo I: Fotografía de Dinámica “Compartiendo Confesiones”




The image shows a Zoom meeting interface. On the right side, there are three video thumbnails of participants: a woman with glasses and a red top, a man with a beard and a dark shirt, and a woman with glasses and a yellow top. The main area of the screen displays a slide with three colored boxes containing text. The top box is orange, the middle is pink, and the bottom is yellow. In the bottom right corner of the slide, there is a logo for 'JUNTA' with a puzzle piece icon. A large, faint watermark of a circular seal is visible in the background of the slide. The seal features a ship on waves and the text 'MCMXVII' at the bottom.

“Laboralmente tuve que adaptarme al cambio, establecer momentos y canales de comunicación, así el cómo pero finalmente se logró. No obstante, el estar algo aislado o no tener la facilidad de hablar con los demás lástima, pero con el tiempo te acostumbras a esa realidad”.

“Desganada porque ahora solo es puro trabajo y ya nadie habla de otras cosas, me pone triste que ya no antes, me hace sentir desconectada de todo lo que sucede en la vida de los demás”.

“Si solo estás trabajando con 1 o 2 personas se siente extraño tener la iniciativa de invitar a otras personas llamada o chat de voz para hacer una actividad diferente a la laboral.”



Anexo J: Fotografía de Dinámica “Ritmo Agogo”:



You are viewing ADRIANA CASAFRANC... 's screen View Options

Valquiria Ramos Daniel Arturo... Andrea DAVID

Axel Muñoz Kelvin Zevallos

Recording

A ver, a ver, ¿qué dijeron?

tengo que cocinar	preferir o jugar dota	mis horarios no coinciden	nadie quiere jugar conmigo	no estoy de buen humor	se cruza con trabajo
no tienen ideas	no saben los intereses del otro	no conocen el horario de los demás	los juegos que propondría son demasiado largos	me da roche interrumpir a la otra persona	mi horario sería muy tarde

miedo al rechazo

Unmute Stop Video Participants 16 Chat Share Screen Record Reactions Leave

Anexo K: Invitaciones personalizadas a la actividad “La Isla”

SOS

Hola Axel, si estas leyendo esto significa que mi mensaje llegó a salvo.

Hoy tendrás una experiencia única. Cerca de las 1800 horas (6: 00 pm) tú y el Grupo Avatar se unirán a una aventura.

Toda tu energía y disposición se verán puestas a prueba. Existen dos elementos que serán tus insumos más poderosos: El trabajo en equipo y la motivación.

Para unirte al reto deberás encontrarte con el grupo de LA JUNTA a la hora exacta, recuerda cada minuto cuenta.


Anexo L: Tarjetas de roles de dinámica “El Naufragio”

Líder

Se encarga de dirigir y tomar las decisiones finales.

Habilidades:

- Define metas y enrumba sus acciones para cumplirlas
- Conoce sus debilidades y fortalezas
- Inspira confianza al equipo
- Buen manejo de sus habilidades comunicacionales



Administrador de recursos

Raciona los recursos para que alcancen para todos

Habilidades:

- Es organizado (a)
- Es calculador (a)
- Les gusta planificar sus acciones
- Realizan seguimiento de sus acciones



Estratega

Diseña los planes para afrontar diversas situaciones

Habilidades:

- Analiza las situaciones desde todos los ángulos
- Se anticipa al futuro o posibles consecuencias
- Aprende de los errores
- Conoce las habilidades de su equipo



Conciliador

Se encarga de resolver los conflictos.

Habilidades:

- Le gusta llegar al consenso y acuerdos
- Define reglas o límites
- No juzga las ideas u opiniones de otros
- Escucha activamente

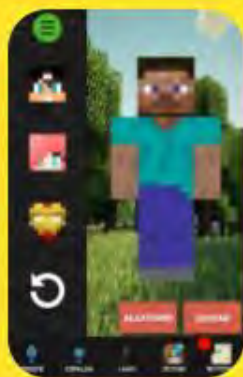


Optimista

Se encarga de alegrar y aliviar la situación.

Habilidades:

- Siempre busca el lado positivo de la situación
- Es empático (a), se preocupa por los demás
- Luchan por lo que quieren
- Supera las críticas y sabe automotivarse



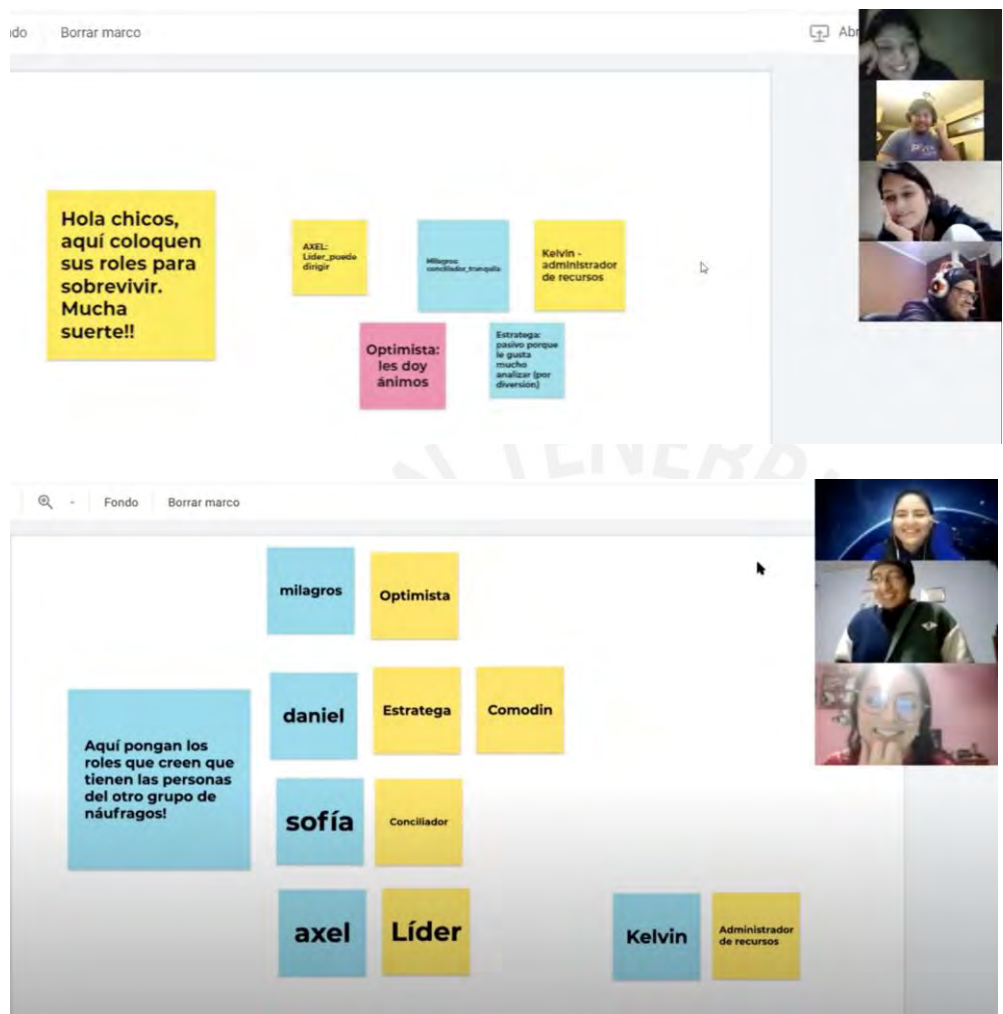
Comodín

Rol libre a disposición de los participantes

Habilidades:

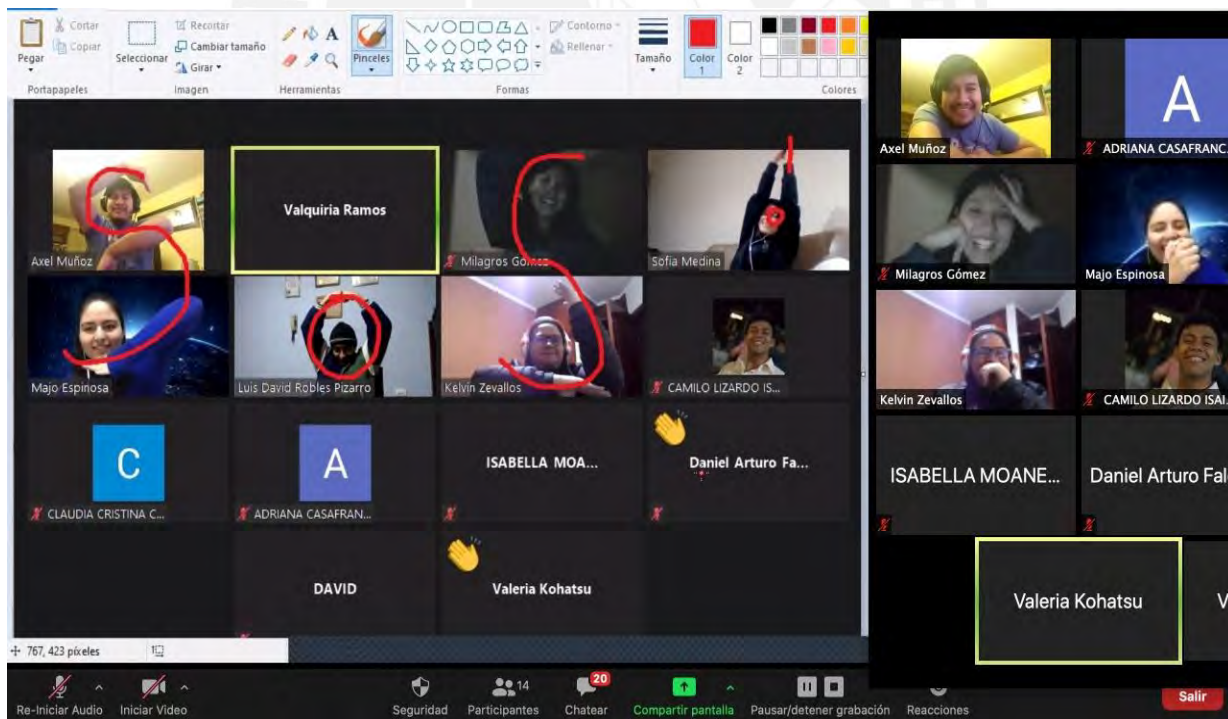
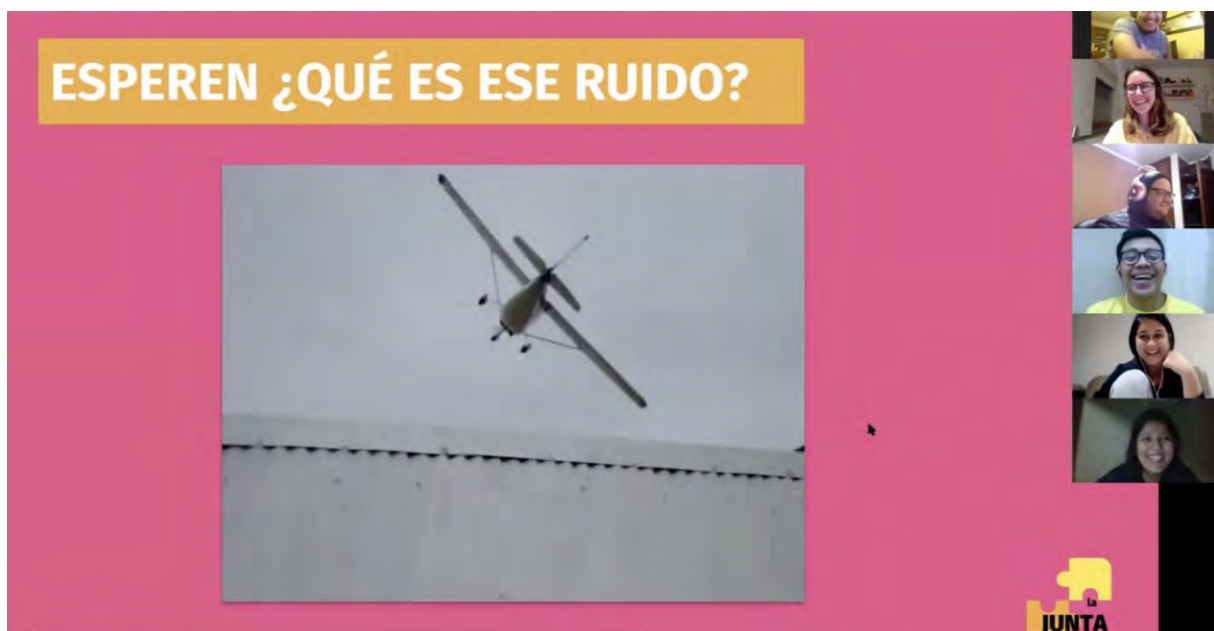
-

Anexo M: Fotografías de Asignación de roles

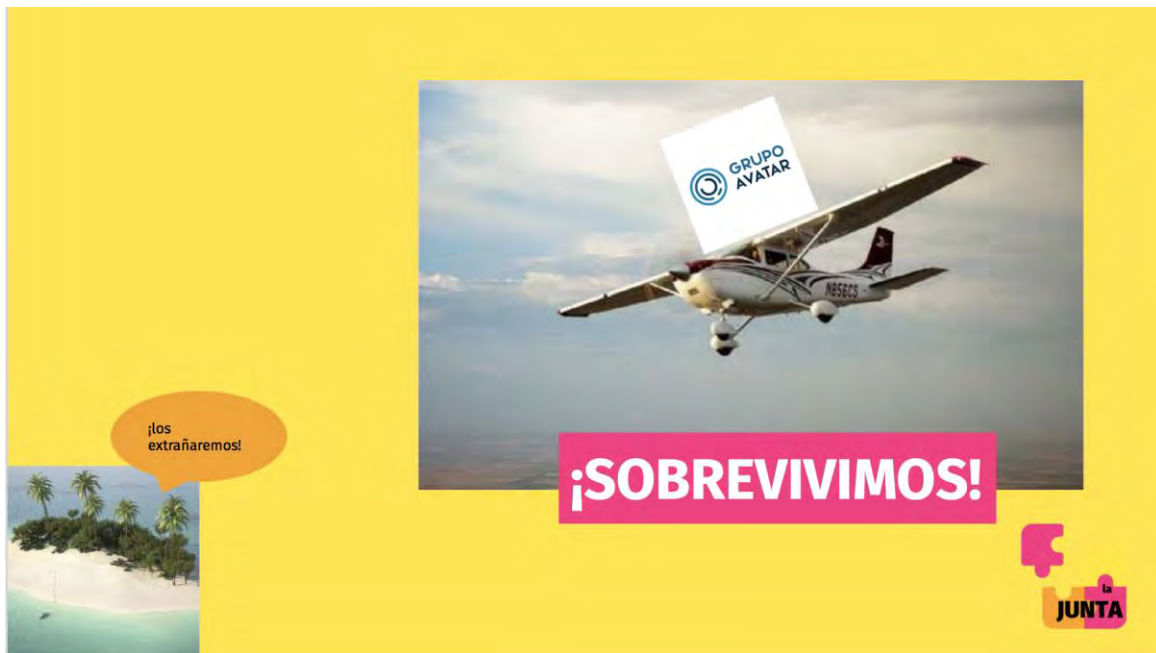




Anexo N: Fotografías de la dinámica “La Señal”



Anexo Ñ: Fotografías de dinámica “Sobrevivientes del Barco AVA2020”



Anexo O: Fotografía de dinámica “Recuento con La Junta”



A ver, a ver, ¿qué dijeron?

jugar nos **desestresa**

hay que **seguir jodiendo a los demás** para que jueguen con nosotros

transformar la motivación extrínseca (obligados a juntarnos) a una **motivación intrínseca (que venga de nosotros mismos juntarnos)**

encontrar **espacio común para incentivar interacciones (p.e. Discord)**, que no sea whatsapp









Anexo P: Afiche del compromiso del Grupo Avatar

COMPROMISO AVATAR

"En Avatar nos comprometemos a formar equipos que propongan una actividad grupal para conversar o jugar cada semana. Además :), nos comprometemos a mantener activo nuestro chat de WhatsApp. Esperemos que dure bastante."

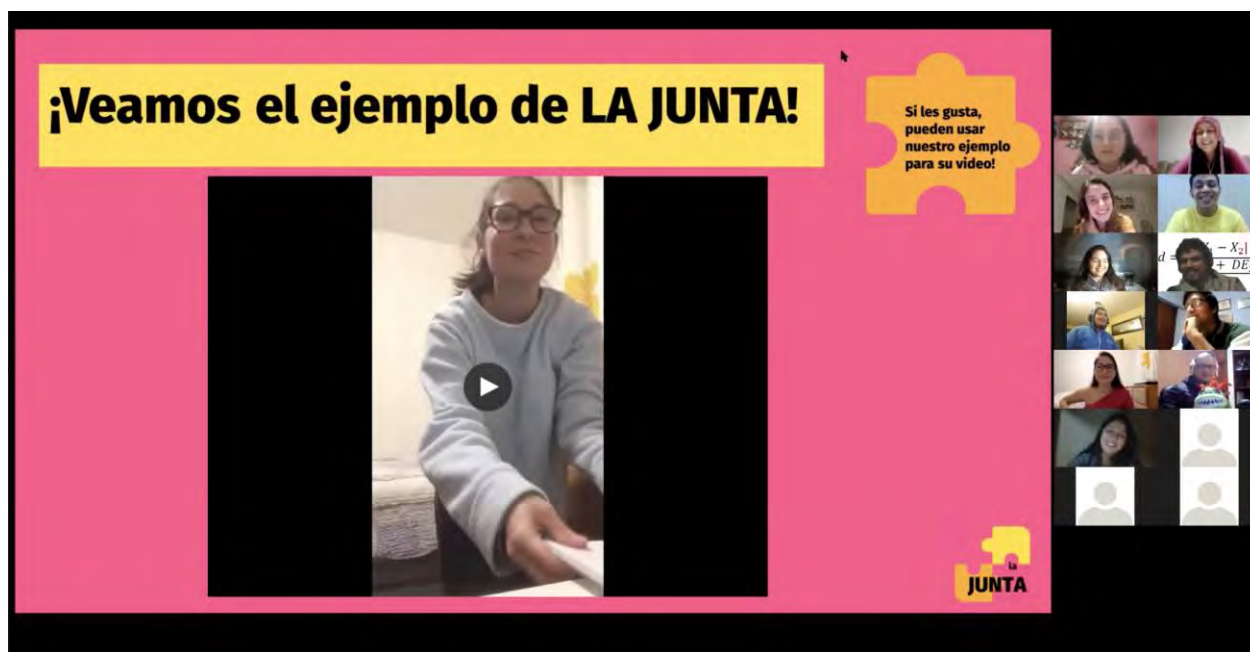
<p>GRUPO 1</p> <p>Valquiria Sergio Majo</p>	<p>GRUPO 2</p> <p>Vane Franco Kelvin</p>	<p>GRUPO 3</p> <p>Richi Mili David</p>
<p>GRUPO 4</p> <p>Valeria Daniel Andrea</p>	<p>GRUPO 5</p> <p>Perla Axel</p>	<p>GRUPO 6</p> <p>Luis Sofia</p>

CONSIDERACIONES GENERALES

 <p>Responsables de proponer un espacio de reunión, juego, u otro para juntarnos con el equipo</p>	 <p>Definir un día y hora, para comunicarlo oportunamente a todo el equipo</p>	 <p>La participación es voluntaria, pero deben "vender bien" su propuesta</p>
 <p>Entre todos debemos apoyarnos para recordarle al grupo la creación del espacio</p>	 <p>El grupo de la semana debe enviar una encuesta de satisfacción al equipo</p>	 <p>Los puntos acumulados por la encuesta servirán para un premio</p>

*Si quieren más detalles, pueden escribir a Comunica: 984409751

Anexo Q: Video de La Junta



¡Veamos el ejemplo de LA JUNTA!

Si les gusta, pueden usar nuestro ejemplo para su video!

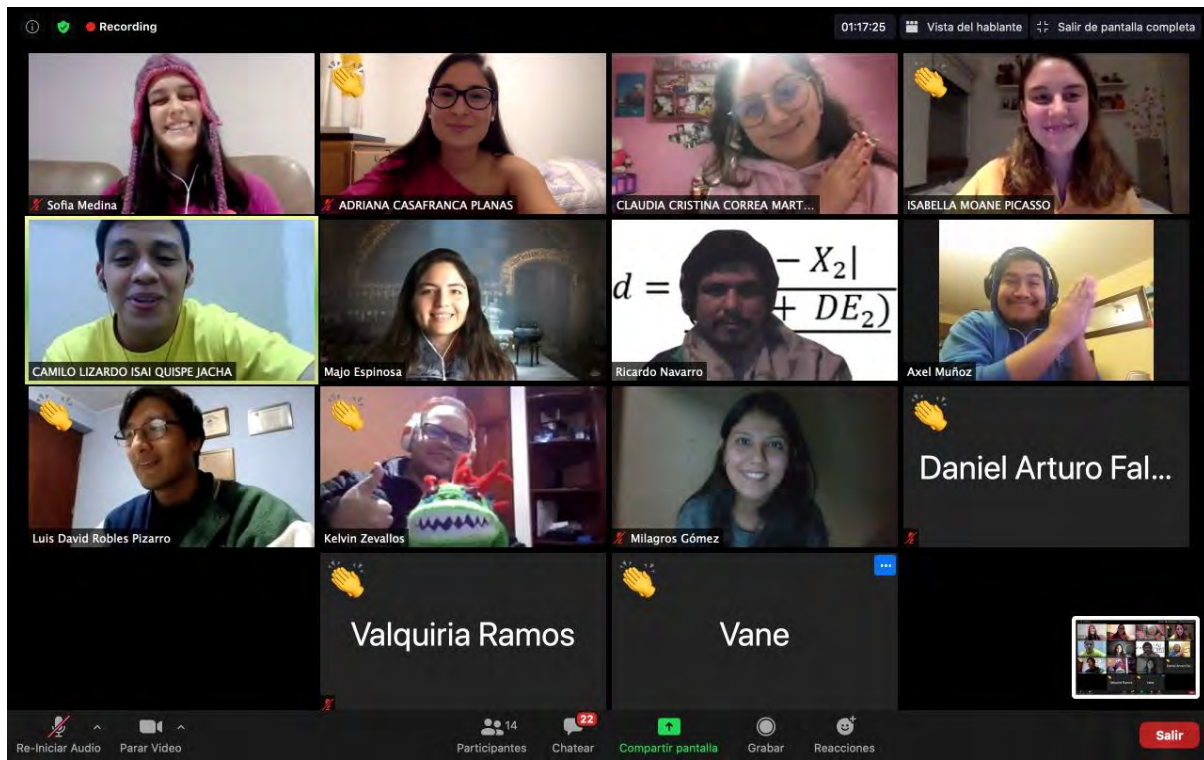
$d = \frac{-X_2}{+DE_2}$

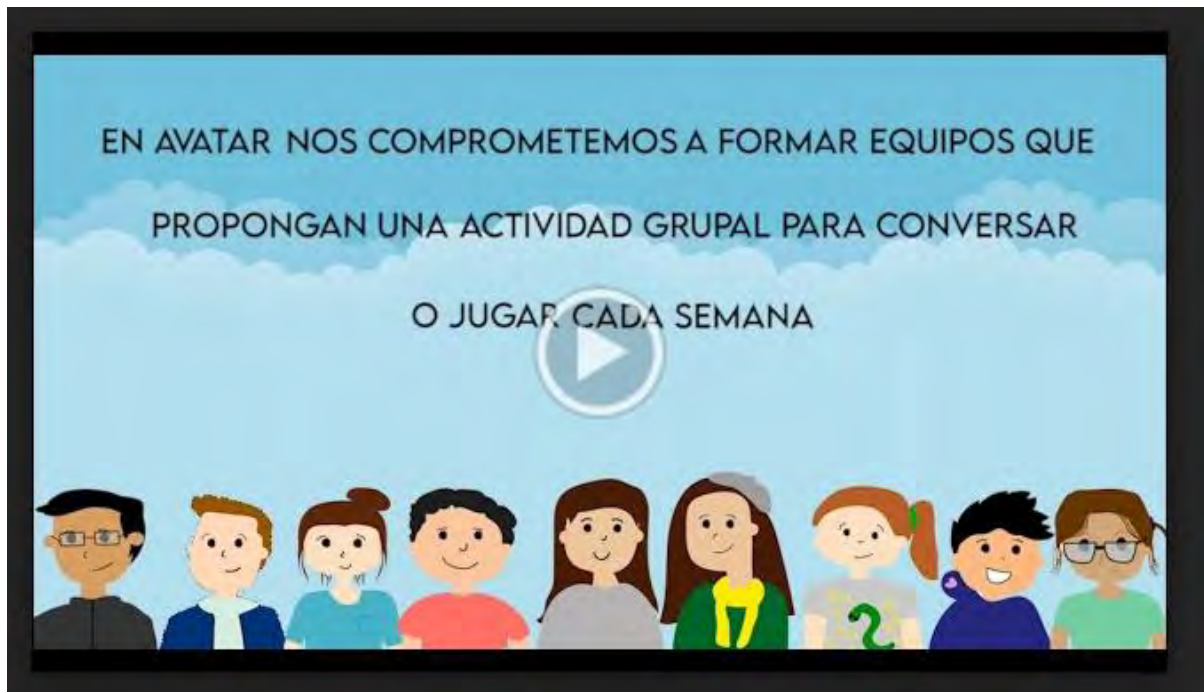
JUNTA

ENLACE:

https://drive.google.com/drive/folders/1NUOPWylxctwdB8zO_GtF-XW0bGWR93MT

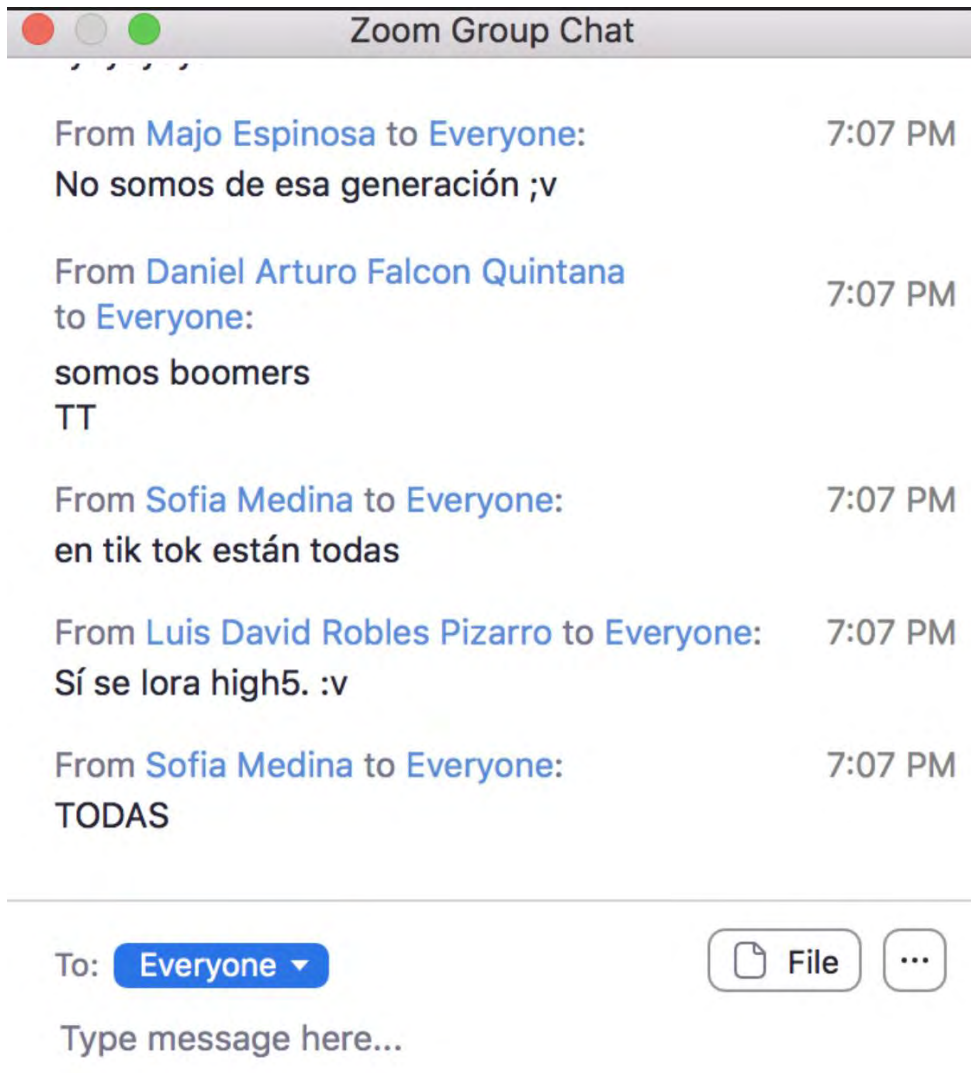
Anexo R: Agradecimiento a los miembros del Grupo Avatar y Despedida



Anexo S: Video del compromiso del Grupo Avatar

ENLACE:

https://drive.google.com/file/d/1sYLxk8tCZGDmNrbHBO3_Gc_UGmEbz18T/view

Anexo T: Comentarios del Grupo Avatar

The screenshot shows a Zoom Group Chat window with a title bar containing three window control buttons (red, grey, green) and the text "Zoom Group Chat". The chat history consists of five messages, all timestamped at 7:07 PM. The messages are as follows:

- From **Majo Espinosa** to **Everyone**: No somos de esa generación ;v
- From **Daniel Arturo Falcon Quintana** to **Everyone**: somos boomers
TT
- From **Sofia Medina** to **Everyone**: en tik tok están todas
- From **Luis David Robles Pizarro** to **Everyone**: Sí se lora high5. :v
- From **Sofia Medina** to **Everyone**: TODAS

At the bottom of the chat window, there is a "To:" field set to "Everyone" with a dropdown arrow. To the right of this field are two buttons: "File" (with a document icon) and a three-dot menu button. Below these elements is a text input field with the placeholder text "Type message here...".

MCMXVII

Anexo U: Diploma de Felicitación brindado por La Junta

Anexo V: Brochure del proyecto de comunicación La Junta

The brochure is designed with a puzzle theme, using yellow, pink, and orange puzzle pieces as decorative elements. It features several text blocks and images of video call windows.

la JUNTA

La JUNTA es un proyecto de comunicación que mejora la experiencia del trabajo remoto.

LA JUNTA apuesta por la creatividad y el compromiso de los colaboradores

LA JUNTA promueve la creación de espacios de interacción para el relaxo, la diversión y el encuentro entre todos

¿Por qué nace La Junta?

Por la pandemia del Covid-19, los trabajos han tenido que adaptar sus dinámicas laborales a un contexto virtual, lo que ha afectado la interacción entre colaboradores.

Daniel Arturo Fal...

MCMXVII



Nuestras actividades son dinámicas para la reflexionar y valorar los espacios juntos, retos para la cohesión de equipo y la motivación, y espacios que incentiven la participación activa y sostenida de todos.

¿Cómo?

-  Jugando
-  Reflexionando colectivamente
-  Interpelando la nostalgia
-  Valorando los espacios
-  Movilizando para el cambio
-  Desarrollando motivación y cohesión de equipo
-  Creando espacios e integrándolos a la dinámica laboral

Somos comunicadores comprometidos con la revalorización de los espacios para compartir, jugar y reunirse en el trabajo remoto



¿Qué logra La Junta?

- Cohesión de equipo
- Motivación
- Participación
- Creación
- Diversión

Si quieres que La Junta llegue a tu chamba, escríbenos a:

 @lajunta
  962361619
  contacto@lajunta.com

