



Universidad Mayor de San Andrés (UMSA)

Maestría en Gestión de la Comunicación

La comunicación interna en el área de redacción de los medios escritos Bolivia y El Diario de La Paz

Docente: Msc. Tamara Liendo

Participante: Lic. Carmiña A. Moscoso Salvatierra

Modulo VI: Seminario tesis I

Gestión : 2020

La comunicación interna en el área de redacción de los medios escritos Bolivia y El Diario de La Paz

Índice

I	Introducción	3
II	Marco Teórico	4
III	Comunicación interna	6
3.1	Tipos de comunicación interna	7
3.2.	Comunicación descendente	8
3.3.	Comunicación ascendente	9
3.4.	Comunicación horizontal	10
3.5.	Herramientas de comunicación interna	11
IV.	Dircom	12
V.	Estudio de caso	15
5.1	El Diario	16
5.2	Bolivia	19
VI	Conclusiones	20
VII	Bibliografía	21



I. Introducción

La comunicación es identificada como la base fundamental en el desarrollo no solo de la sociedad, sino sobre todo al interior de sus organizaciones. Si bien se convierte en la transmisión de información y significado de una a varias personas, es la forma de relacionarse al interior de la organización con sus propios públicos internos la acción que deben ser tomados en cuenta por la Dircom y los propietarios de las empresas.

Tomoteo (2013) y Castro (2014) ambos autores ven la necesidad vital en una organización de poseer una comunicación organizacional consolidada, siendo fundamental para factores internos como externos, los cuales deben estar relacionados e informados para conocer metas y hacia dónde se dirige la organización, además de la importancia que se tiene para que el personal sea escuchado y conocer sus opiniones para fortalecer las relaciones interpersonales, favoreciendo los factores que hacen tanto al clima laboral de la organización como a sus propios públicos internos.

La presente monografía realiza la descripción de cómo se aplica la comunicación interna en dos medios escritos, uno privado y otro estatal, como es El Diario y el periódico Bolivia, al interior de su sección de redacción, que está conformada sobre todo por periodistas (comunicadores sociales y empíricos) de quienes depende el contenido de información que suele ser publicado, tanto en sus medios escritos, como en sus portales de la web.

Debemos establecer que este tipo de estudio no se ha realizado en medios escritos de la ciudad de La Paz – Bolivia y menos en un área específica como es el departamento de redacción. Por lo que el presente trabajo tiene la finalidad de poder plantear la necesidad de aplicar la instancia de comunicación interna, que deberá responder a la demanda de sus públicos. Este análisis se realiza partiendo de la idea de que un medio de comunicación también debe ser entendida como una empresa, pese a que su trabajo difiere con áreas de producción o servicio, pero tanto en su estructura como la relación con sus dependientes, responde a los principios básicos de una organización.

Es importante que al interior de una organización exista un nivel de comunicación que permita la difusión de las políticas internas no solo desde el nivel jerárquico, sino también conocer los puntos de vista y propuestas que surgen desde el nivel de los trabajadores, pero especialmente el área de redacción, como se propone en el presente trabajo, instancia que es responsable de la producción de contenidos que son destinados a los públicos externos de la organización.

Hayec (2014), Armijos (2015) y Vaca (2015) en sus conclusiones establecen que un plan de comunicación interna puede resolver problemas relacionados con el clima laboral, ya que la deficiencia de un proceso comunicativo con lleva a alterar

la estabilidad laboral de una organización, afectando no solo al personal sino a toda la organización en su desempeño.

Hayec (2014) determina a la comunicación como un eje transversal para aportar con los problemas identificados en la organización.

Armijos (2015) diseño un plan de comunicación interna con el cual logró minimizar problemas que no permitían que la organización surgiera de manera eficiente proyectando un ambiente laboral adecuado.

En tanto que la comunicación interna de acuerdo a García (2007) establece que es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, los cuales pueden comunicarse por medio de la revista internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres.

La comunicación interna se basa en las relaciones laborales flexibles que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas, es por eso que esta comunicación debe presentarse en todos los sentidos y tener una retroalimentación para lograr mejores resultados y sentido de pertenencia, como establece Toletino (2012).

Uno de los sectores laborales que hacen a un medio de comunicación como es El Diario, son los mismos profesionales de comunicación en su especialidad de periodismo, instancia que fue formado académicamente en aplicar diferentes niveles de comunicación para relacionarse con sus públicos objetivo. Por todo ello esta monografía pretende describir los factores de esa comunicación interna y su incidencia en la actividad diaria.

II. Comunicación

La comunicación surge con el hombre en el momento en que se forman las estructuras sociales.

El origen etimológico de la palabra comunicación proviene del latín *communicatio*, *communicatiōnis*, que, a su vez, deriva del verbo latino *communicare*, que significa compartir, intercambiar algo, poner en común.

Mientras que Benito (1991:231) hace referencia al concepto desarrollado por Gerhard Maletzke en el Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación, establece que la comunicación es la producción, la transmisión y el intercambio de mensajes entre los hombres.

Lucas (1997: 33) refiere que la comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir.

La comunicación, es una necesidad humana, entendida como la vía que permite compartir distintos conceptos, a través de los mensajes emitidos, con el fin de transmitir ideas y que estas deban ser recibida.

2.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional en la que se centra parte de éste trabajo de acuerdo a Fernández Collado (2005: 22) es definida como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Pérez Eva (2018: 3) reconoce que “la comunicación forma parte fundamental dentro de una empresa, es lo que mantiene a todos los componentes de la organización en unión y con cierta armonía. De no existir una correcta comunicación, la organización corre el riesgo de sufrir quebrantos inesperados y hasta desmoronamiento como tal”.

Pero que se entiende por organización, la palabra etimológicamente deriva del latín *organón*, es decir órgano, “elemento de un sistema y sistema en sí mismo”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, una organización es una asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Mientras que Guerra (2015: 35) explica que “la organización es al mismo tiempo acción y objeto. Como acción se entiende en el sentido de la actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidos para cada uno de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; es el ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objeto establecido”.

La organización es también identificada como empresa que de acuerdo con García (2007: 7) define como “un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y, la existencia de mercado. En cuanto organizaciones (...) son intenciones sociales y, de alguna manera públicas, en el sentido de que comparecen en el mercado para satisfacer una serie de necesidades, no sólo privadas y materiales, sino públicas y sociales”.

III. Comunicación interna

Las organizaciones o empresas de la que dependen sus empleados o trabajadores, tendrán como “sistema discernible de interacciones relativamente permanente y relativamente complejo”. Haas y Drabek citados por García (2007: 7) en cuanto a la complejidad en la empresa se identifica a la estructura jerárquica y la tendencia a la especialización.

Al interior de las empresas se identifica las actividades como una forma característica de relación. Los contenidos de esos eventos son los hechos. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias de acuerdo a Legel y Daft (1991), citados por García (2007: 8), “que suelen ser simples, lógicas, racionales, directas y concisas, frías y muy previsibles. Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal”.

García (2007) establece que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres. “La comunicación interna actúa sobre las conductas de tareas (redes de actividad) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación). Gracias a la comunicación ambas conductas se ven interafectadas.

La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectiva, pero puede verse afectados por barreras de la propia comunicación interna, como la física, fisiológica, psicológica, sociológica, culturales, administrativas y lingüísticas, estas barreras de comunicación como señala García (2007: 23 – 60), afecta a los elementos que intervienen en la comunicación como se identifica a: La fuente, el mensaje, el código, el canal, el destinatario, la situación y el ambiente; incluido la respuesta o feedback.

Una vez que se establece que la comunicación interna surge como resultado de una variedad de entornos que se presentan al interior de la empresa, donde muchos de ellos pertenecen a los trabajadores. García (2007: 24) establece que la comunicación interna actúa sobre las conductas de tarea (redes de actividad) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación). La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta en circuito de la información/comunicación efectiva, caracterizando por una serie de flujos que surgen al interior de la empresa.

En la tesis doctoral de Arribas Urrutia (2008: 139) establece que la comunicación interna genera valor dentro de la empresa y su objetivo es facilitar las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y

preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización.

Morales (2012) define a la comunicación interna como la herramienta de gestión, signo exterior de modernidad para aquellas empresa e instituciones que la aplican. El modelo de mensajes compartido entre los miembros de la organización y entre los miembros de la misma como cita de Kreps, (1990), ha de ser fluido, implicante, motivante, estimulante y eficaz. La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.

Marín (1997) establece que hay dos tipos de comunicación interna, que son parte del carácter real de la organización, como es la comunicación formal e informal. En tanto que en el libro de Morales (2012) asegura que la comunicación informal rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, por lo que permite el desarrollo del rumor. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que puede ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores.

La comunicación formal de acuerdo a la misma autora transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales por la organización, utiliza herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar, y estructurar actividades de la organización. (Kreps 1990).

Para Morales (2012) los canales de la comunicación informal no están planificados, surge de las relaciones sociales entre los miembros de la organización, siendo considerada toda información que se crea y se emite de forma no oficial. La principal forma de comunicación informal es el rumor y los rumores transportan contenidos que interesa a las personas que componen las empresas sobre lo que está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir. Esta información se califica de vaga y confusa procedente de fuentes no claras e poco identificadas que utilizan los distintos canales informales y logrando afectar a la organización (Marín 1997).

Para Piñeda (2014: 209) “La comunicación interna: es la que se produce entre los miembros de un mismo organismo o empresa”.

Llegando a la conclusión que la comunicación interna hace posible la unidad, la participación y conseguir el proyecto empresarial. Además, permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa.

3.1. Tipos de comunicación interna

De acuerdo con García (2007: 68) la calidad de comunicación interna depende del grado de respuesta en los cuatro niveles de relación, siendo la relación de poder aquella que inhibe el feedback (respuesta), en consecuencia, tiende a convertirse en información descendente o ascendente. Mientras que la denominada comunicación horizontal es la que fluye entre un mismo nivel: entre direcciones, jefaturas, departamentos de áreas.

3.1.1 Comunicación descendente

Arribas (2006) establece que la comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siendo esa la línea jerárquica. En ese ámbito la función del departamento de comunicación es conseguir una información descendente adecuada para que la misma llegue desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía, los aspectos más relevantes de la cultura empresarial.

La función de la comunicación descendente es enviar ordenes múltiples a lo largo de la jerarquía: proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado, facilitar un resumen, adoctrinar a los empleados para que conozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Fernández (2007) aquellos contenidos comunicativos ligados al desempeño de la actividad profesional, identifica a la comunicación como una débil cadena de transmisión de información descendente.

Morales (2012) asegura que la comunicación descendente es la forma natural o espontánea de la transmisión de información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en las organizaciones. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en la actividad que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos.

Los medios de la comunicación descendente descritos por Kreps (1990) y Lucas Martin (1997) son: publicaciones periódicas de distribución general, noticias o flashes informativos breves, hojas informativas para mandos, tabloneros de anuncios, la guía práctica de la empresa, folletos, carteles, videos y canales de audio.

El objetivo de la comunicación descendente será fortalecer la cultura de la organización, reducir la incertidumbre del rumor, asegurarse que todos los empleados conozcan y entiendan los principios, metas de la organización, lograr credibilidad, confianza, extender ideas de la participación, agilizar los canales de la transmisión de la información y fortalecer los roles jerárquicos (Villafañe, 1998).

En cuanto a las funciones de este tipo de comunicación Morales (2012) establece que sirve para el envío de múltiples órdenes a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, además de análisis del desempeño del mismo; facilitar resumen de trabajo y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Pero a la vez Morales (2012) reconoce que en la comunicación descendente existe el riesgo de saturar los canales de comunicación, sobre cargar mensajes, por el resultado del exceso de ordenes dados a los trabajadores, en algunos casos logra ser poco clara, por el envío de comunicación con prisa y vaguedad dejando a los subordinados inseguros, puede haber dificultad por los términos utilizados por ser estos muy técnicos y existe el riesgo de que estos mensajes pasen en cadena de un trabajador a otros, sin el correspondiente feedback (respuesta) causando distorsión y finalmente puede reflejar falta de consideración de los superiores hacia los subordinados con los mensajes repetitivos que implica falta de confianza o competencia de los receptores.

3.1.2 Comunicación ascendente

Merlano (2012) en su texto rescata el concepto propuesto planteado por Robbins (1999) y establece que este tipo de comunicación se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados. Se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

Arribas (2006) reconoce que este modelo es difícil su aplicación en organizaciones tradicionales, pero el propósito de la misma es hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en un sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba. Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos el feedback necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores y estimular la participación y el compromiso de todos.

Se reconoce que, en la aplicación de este tipo de comunicación ascendente, corre el riesgo de que los niveles jerárquicos reciban mensajes desagradables, razón por la que se propone la aplicación de un nivel de control, para que solo se

comunique mensajes favorables, aspecto que provoca un aislamiento de los ejecutivos señala Arribas (2006).

Morales (2012) establece que en este flujo de comunicación hacia arriba surge de niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente; nace de la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa, la misma que permite comprobar que la comunicación descendente es eficaz y fidedigna, asiente recoger inputs procedente de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se debe tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Kreps (1990) si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. El personal que se encuentra en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones. Lamentablemente, con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hechos que provocan graves problemas de la comunicación interna.

Rogers (1980) señala que está comprobado que los superiores tienden a recibir información donde los empleados les comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores.

En cuanto a los medios que utiliza la comunicación ascendente se encuentran las reuniones periódicas, entrevistas personalizadas jornadas de despacho abierto, círculos de calidad, encuestas, sistema de sugerencias (buzones) y dejar al servicio la telefonía interna, añade Morales (2012)

3.1.3 Comunicación horizontal

Arribas (2012) establece que la política de comunicación debe ser simple, sencilla y clara, pero el diseño estratégico debe tener siempre en cuenta la disparidad de receptores de una acción comunicativa, por ello señala que la comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta situación puede presentarse en diferentes niveles, aunque la más estudiada es la que se presenta entre los mismos pares a niveles directivos.

Las principales funciones de la comunicación horizontal son las de facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir la información relevante de las empresas entre compañeros. Pero en cuanto a los problemas que se pueden presentar en la comunicación horizontal como señala Arribas (2012) es que en ocasiones las

faltas de interés de los empleados, ellos no pueden coordinar en sus propias áreas o por la ausencia de canales establecidos, este tipo de comunicación se relega al ámbito informal.

Otros autores como Arizcuren (2008) señalan que la comunicación horizontal son los mensajes que fluyen entre los miembros jerárquicos de la organización. Y la comunicación transversal es aquella que fluye entre todas las áreas de la organización, todas ellas en el ámbito formal.

Morales (2012) añade que entre las funciones de la comunicación horizontal es facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas y permite que los colaboradores se apoyen mutuamente

Pero los factores débiles de este nivel de comunicación de acuerdo a Lucas Marín (1997) es la falta de interés de los implicados, el poco tiempo de los miembros de cada área para destinar a las tareas de comunicación, ausencia de canales establecidos y que la dirección no pueda finalmente reconocer la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria para la comunicación en las organizaciones, aspecto que causa su no efectividad.

3.2 Herramientas de comunicación interna

Para Andrade (2005: 273) Las herramientas para implementar una política de comunicación interna son:

- Carteleras Informativas: Es una herramienta de actualización de información muy importante, tiene que ser periódica y su ubicación debe ser estratégica, donde la agente las lea.
- Reuniones informativas: Herramienta de la que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos.
- Revista o periódico interno: Instrumento que da a conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establece canales fluidos de comunicación entre ellos, independientemente de la posición jerárquica e informar a los empleados.
- Revista de prensa: Abarca al conjunto de miembros de la organización, por lo que su sentido es transversal. Es un elemento que muestra informaciones aparecidas en los medios de comunicación referidas a la organización o sobre aspectos que inciden directamente sobre ella.

- **Círculos de calidad:** Consiste en un pequeño grupo de personas de cuatro a ocho, aproximadamente que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización.
- **Tablones de anuncios:** Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, quienes aportan con facilidad de ejecución, además de contar con la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos.
- **Buzón de sugerencias:** Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias, quejas o reclamaciones sobre diversos aspectos técnicos, humanos y administrativos.
- **Circulares:** Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que irradie a todos los miembros de la organización y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa.
- **Intranet:** Con su uso las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones.
- **Videoconferencia:** Surgen como instrumento que permite conectar visualmente a personas separadas por una distancia considerable, diseminan la información rápidamente porque transportan mensajes interesantes, novedosos y actuales.

Fernández (2005) establece que el objetivo del canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje. Dentro de las organizaciones las personas utilizan distintos medios para establecer procesos de comunicación, en las diferentes redes que se generan. Estos canales se pueden agrupar de la siguiente manera: notas informativas, circulares, carta al personal, reuniones y cartelera o tablón de anuncios.

Bermúdez (2015) establece que una de las medidas que pueden tomar las empresas para potenciar la comunicación interna es la utilización de las redes sociales o la intranet. Herramientas que permiten crear un portal del empleado que reúna las tres características imprescindibles para consolidar el fortalecimiento de la comunicación. La intranet puede ser entendida como un recurso estratégico porque dispone de un mecanismo que conecte a la totalidad de empleados para responder a objetivos precisos.

En España desde 1994 las compañías desarrollaron soluciones integrales para gestionar la comunicación corporativa, usando tecnologías de internet. Se trata de sistemas corporativos que facilita el acceso de cualquier persona a la información

dentro de la empresa. La intranet permite el acceso a la información corporativa restringido y circunscrito por la empresa que solicite la medición de compañías que tengan esa red interna (intranet). La tecnología de intranet es barata de acuerdo al texto de García (2007).

IV. Dircom

El Dircom o la dirección de comunicación es el responsable de la aplicación de la comunicación interna, instancia que puede estar conformado por un equipo o solo de una persona dependiendo de la función que cumpla y ante todo del tamaño de la organización.

Westphalen (1993) establece que el responsable de la comunicación interna es esencialmente encargado de la elaboración y puesta en marcha de la estrategia de comunicación interna. Valorar los mensajes por la dirección, asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público al que se le dirige, suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa a fin de establecer un verdadero tejido de información, asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver, mantener relaciones diarias con representantes del personal y favorecer y mantener buen clima social.

La misión del responsable de la comunicación interna de acuerdo a Westphalen (1993), en los modelos tradicionales está el de diseñar canales de comunicación, coordinar los canales o medios que se implanten para la comunicación, animar las prácticas de dicha comunicación, facilitar el necesario entrenamiento en técnicas de comunicación.

En cuanto a las funciones del responsable de comunicación esta: diseñar el plan de comunicación a partir de necesidades reales, difundir el esquema de prioridades de la comunicación en la empresa, establecer los mecanismos de acceso a la información, racionalizar, homogenizar y normalizar los soportes, además de analizar las demandas de información y aplicación de nuevas innovaciones.

En cuanto al perfil del profesional de acuerdo a la agencia de comunicación INFORPRESS (1999) señala que tiene que tener la capacidad de acción, preferiblemente experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Las empresas necesitan al frente de esta responsabilidad una persona de confianza que conozca la organización y sus valores corporativos. Este cargo si bien al parecer no está muy bien definido en la estructura de la empresa en esa época, en la actualidad continúa siendo ocupado por profesionales de Comunicación Social.

Mientras que la Fundación Seres (2015) que realizó una entrevista a 25 directores de comunicación publicados en el Dircom del futuro y el futuro de Dircom, señalan

que esta área deberá responder a la revolución 2.0, que se refiere a contemplar nuevas áreas como SEO o analítica de la web (es la herramienta fundamental en todo proyecto online, que permite medir el éxito o fracaso de las campañas y acciones realizadas a cabo para mejorar el rendimiento de un sitio web), que tiende hacia una mayor complementariedad con la comunicación linkbuilding (busca aumentar la autoridad de una página el máximo posible mediante la generación de links hacia la misma) y posicionamiento en buscadores a través de la generación de contenidos, reputación corporativa online, conocimiento del usuario del internet para adecuar la estrategia de comunicación a sus particularidades.

Alfageme (2017), asegura que el departamento que más tendrá que adaptarse a la nueva realidad es el de Recursos Humanos, encargado hasta hace poco tiempo de la comunicación interna, siendo la misma tan importante como la externa, siendo por ello una parcela del Dircom.

Los directores de comunicación plantean que el Dircom ira asumiendo la responsabilidad de definir el posicionamiento de marca de su compañía y decidir el equilibrio entre la ubicación comercial o institucional. Colocar bajo una misma mano las funciones de la comunicación, marketing corporativo, gestión de marca, servicio de estudios, entre otros; aspecto que es la suma de los intangibles que hay alrededor de una marca, pero sin olvidar que lo principal es la excelencia en la gestión de negocios añade Cendoya (2015).

En ese entendido se propone que el Dircom es la figura que ejerce el control sobre los contenidos que serán difundidos en los canales online. Canales 2.0, donde los consumidores se relacionarán con la marca. La directora de Marketing y Comunicación de Panda Security Paula Quirós asegura que cada vez hay más información disponible para el público, y esta información ya no es generada por la empresa, sino por el usuario, con lo que el papel del Dircom ya no se limita a lanzar mensajes oficiales, sino sobre todo gestionar, matizar, o minimizar la información que viene de los usuarios y otro tipo de fuentes no oficiosas, por ello la complejidad de la función.

Para García (2015) es posible que el nombre y función del Dircom cambien, por los cambios que experimentan la empresa y sus públicos, hacia una figura responsable de mantener y fomentar el diálogo abierto con los grupos de interés y de dar respuesta a las expectativas de la sociedad.

En el aporte de la Fundación Seres (2015) establecen que ahora la crisis de reputación puede surgir en un tweet y no en una llamada de un periodista. Los empleados interactúan en la Facebook, Twitter, y han pasado en ser los verdaderos embajadores de una marca, es una transformación sin precedentes tanto en la comunicación interna, como externa. El internet 2.0 y las redes sociales han venido para quedarse, es por eso que el Dircom digital se convierte

en una exigencia urgente y el que no maneje estos nuevos canales puede quedarse fuera del mercado. Es absolutamente necesario que un Dircom sea capaz de asimilar, comprender y analizar los medios sociales con una gran destreza y empatía.

En esa misma línea Segarra (2015) señala que la formación de habilidades y capacidades serán más o menos la misma que en la actualidad, pero el Dircom deberá tener gran capacidad de aprender y desaprender y adaptarse a nuevos cambios, sin abandonar que la esencia en el manejo de las nuevas plataformas digitales, sigue siendo la elaboración de contenidos y mensajes.

Por lo tanto, en los nuevos retos del Dircom planteados por Seres (2015) está en la elaboración de micro comunicación que se impone frente a la tradicional comunicación de masas, donde las audiencias estarán cada vez más segmentadas y tendrán una enorme capacidad de decisión. La conexión con los grupos de interés será cada vez más directa. La producción y difusión de contenidos esta hoy empezando a ser mucho más democrática y la línea entre consumidor y productor de los mismos será más difusa.

La crisis de los medios de comunicación está provocando la degeneración de los valores periodísticos y un importante déficit de rigor informativo, (...) está surgiendo medios alternativos con otras reglas de juego a las que debemos habituarnos y a cuyas necesidades hay que responder de forma efectiva. La redefinición del papel de los medios y los periodistas en la sociedad es, por consiguiente, una de las grandes incógnitas para los próximos años. El Dircom vivirá en permanente crisis, la rapidez de la información puede hacer que haya que estar conectados las 24 horas del día añade Seres (2015)

Pero en este proceso de transformación y mudar a otros canales online 2.0, también plantea cambiar de formatos y herramientas de comunicación periodística y si bien no se abandona la realización de notas informativas, ahora se incluirá con mayor incidencia en contar las cosas, los famosos *storytelling* (contar una historia) que permita reforzar la comunicación interna y externa. Habrá que reducir de forma considerable el número de notas de prensa emitidas siendo la misma una herramienta básica de la transmisión de mensajes, para ofrecer al mismo tiempo voz, imagen y texto. La nueva elaboración de notas más personalizadas que se ajustan a la demanda de los medios y periodistas y sobre todo viralizado en las redes sociales.

En este proceso de modificación, Seres (2015) también asegura la reestructuración de las conferencias de prensa habituales, por aquellas selectivas o dirigidas sobre todo a sus *heavy users* (consumidores mayores) de la marca. En cuanto a la modalidad de la conferencia de prensa se habla de abandonar el criterio de que sigan siendo en directo y fomentar las plataformas de video *streaming* (transmisión

en directo) o webconferencias (conferencia online, en línea) y hasta el chat de grupos.

V. Comunicación Interna en El Dario

Antes de ingresar al desarrollo del estudio al interior de ambas empresas, debemos establecer que en Bolivia los medios de comunicación escrito, aglutinan a más de 80 trabajadores al interior de sus empresas, de ella por lo menos 20 están a cargo de la sección de redacción o prensa a la cual está dirigido esta monografía, cantidad que requiere de una comunicación interna que permita el relacionamiento de sus equipos de trabajo. Mucho de estos medios tiene más de cuatro áreas, siendo la de redacción una de las más importantes al tener a cargo la elaboración de contenidos que posteriormente son destinados a la población. Es por eso que este trabajo está destinado a establecer porque esta área responsable de los contenidos informativos de dos medios escritos, uno privado y otro estatal carecen de una comunicación interna efectiva.

El medio privado que fue elegido se trata de El Diario con 115 años fundado el 5 de abril de 1904, es considerado como el periódico más antiguo de Bolivia que continúa en el mercado con sus respectivas publicaciones.

Es un medio escrito, pero ante todo una empresa que responde a lineamientos tradicionales aspecto se logra identificar en el momento en que se analiza sus mecanismos en los cuales se relaciona con sus trabajadores. Por lo que ese grado de comunicación interna descendente como establece Cervea (2008), proviene solo de altos mandos y avanza directamente hacia los subordinados, transfiriendo instrucciones y órdenes.

Los niveles de relacionamiento entre los públicos internos de la empresa El Diario, se estructura de acuerdo a un organigrama de jerarquía donde la instancia superior está dirigido por el Gerente General Jorge Carrasco, la Gerente Administrativa Financiera Susi Vargas Pérez y de esta estructura descienden las jefaturas: Jefe de Recursos Humanos, Jefatura de Publicidad Laura Mamani, Jefe de Ventas Sandra Orellana, Jefatura de Prensa Rodrigo Ticona que debe coordinar con Gilka Zanabria, jefe de Créditos y Cobranzas; Jefe de Laboratorio y computación; Jefe de Fotomecánica y Jefatura de circulación.

De las jefaturas, existe un tercer nivel de subordinados, entre los que se incluye a los trabajadores de publicidad, suscriptores, editores, periodistas, fotógrafos, diagramadores, operarios y finalmente el nivel de distribuidores y personal de limpieza.

Por lo general en cada una de las áreas descritas anteriormente que corresponden a rubros de administración, contabilidad, prensa y talleres, se realiza una coordinación de trabajo basado en la comunicación descendente mediante órdenes verbales.

Este mismo procedimiento es aplicado en el área de prensa o redacción, donde no existen un coordinador o responsable de la comunicación interna que agilice la agenda diaria, con el propósito de que dicha sección pueda producir una agenda propia y evitar realizar solo la continuidad de información que se registra en los demás medios de comunicación (radio, televisión y agencias de noticias), incluyendo el uso como herramienta de las mismas redes sociales.

Las comunicaciones hacen uso del panel de informaciones que existe en dos de seis secciones y en algunos casos los avisos que son colocados en las puertas de vidrio dependiendo del tipo de orden que por lo general es una hoja, donde se registra la firma del responsable del nivel inmediato superior, impresos en una carilla (plana). Estos instructivos están relacionados a procedimientos o conductas que deben asumir los trabajadores de la empresa en determinados espacios y en determinado tiempo.

En el panel de información destinado a la sección de prensa, dicha herramienta mide 60 cm por 100, en la parte superior se registra un espacio que es destinado solo a la nómina de periodistas de turno nocturno de lunes a viernes y los grupos que les corresponde hacer turno los fines de semana. Fuera de este espacio, en la parte inferior, los avisos, notificaciones, memorándums, entre otras órdenes o lista de líneas internas se ubican de acuerdo al orden de llegada.

Este mismo espacio es a la vez utilizado por el sindicato de los trabajadores que está afiliado a la Federación de Trabajadores de la Prensa en La Paz (FTPLP), y si cuentan con algún comunicado o aviso, sea este de capacitación, reunión o fiesta, es ubicado incluso encima de las otras notificaciones o comunicados que estuvieron pegados anteriormente. Fuera de las órdenes de turnos de los trabajadores de prensa, las otras notificaciones o avisos, no tiene un espacio específico donde deban ser colocados ni existe un tiempo de duración para ser retirados del panel de información, por lo que dependerá de la voluntad de alguna persona o del propio jefe de redacción de retirar avisos que puedan estar aglomerados unos sobre otros.

Por lo que las órdenes de trabajos diarios o elaboración de productos especiales (revistas, separatas, anuarios entre otros), suelen realizarse mediante el uso de la comunicación verbal y descendente y si el caso amerita reunión de trabajo interno, esta se aplica en cada una de las secciones por separado.

En el área de redacción si bien se cuenta con herramientas tecnológicas del WhatsApp e intranet, estas son utilizadas para coordinar el trabajo a ser desarrollado por los niveles subordinados, enmarcados en una comunicación ante todo descendente y no para desarrollar otro tipo de información del nivel de los empleados hacia el nivel jerárquico denominado comunicación ascendente u horizontal.

Podemos establecer que el nivel de coordinación entre áreas como publicidad, prensa, talleres y el sector administrativo es mínimo, aspecto que genera mayores posibilidades de que surja el rumor, la insatisfacción y poca coordinación para definir productos especiales (publicación de revistas, separatas u otros), e incluso el trabajo diario.

Pocas veces se define la coordinación de trabajos con más de un área, por lo general eventos o trabajos extraordinarios como carnavales (periódico Alasitas), carrera pedestre, anuarios o separatas especiales se propone desarrollar a partir de dos secciones, publicidad y prensa, donde cada sección se aboca a su propia competencia. Por ejemplo, publicidad tendrá un tiempo determinado de conseguir los anuncios de empresas externas o clientes, mientras que redacción debe desarrollar la elaboración de productos de prensa, las cuales dependiendo de la publicidad obtenida, la separatas puede tener de 15 a 24 páginas, siendo estas definidas una vez que se concreta la contratación con las empresas que publican sus avisos, aspecto que puede generar no solo la reducción de las páginas o que algunos artículos elaborados por el equipo de redacción no sean incluidos, por falta de publicidad que permita pagar la impresión de ese producto.

Al final de cada producto especial (revistas, separatas, anuarios, entre otros), las evaluaciones suelen ser realizadas por algunos trabajadores interesados de forma voluntaria y en base a una conversación informal, pero dicha valoración no llega a los niveles de jefatura y menos al nivel jerárquico de la empresa.

En tal sentido la ausencia de procedimientos adecuados para la aplicación de una comunicación interna y sobre todo ascendente que permita evaluar los trabajos publicados, influye al generar mayor incertidumbre sobre todo en fechas establecidas de pago de sueldos o producción especial, como reconocen la entrevista realizada a 18 personas de las 20 que están destinadas al área de prensa.

En los últimos 10 años más del 50% de los trabajadores de esta empresa pese a haber obtenido ítem de trabajo determinaron renunciar al mismo en cuanto se presentaba la primera oportunidad laboral en otra entidad, aspecto que demuestra no tener ningún sentido de pertenencia, como establece Toletino (2012).

En el área de Prensa, el director de la empresa El Diario S.A, Antonio Carrasco, que no está registrado públicamente en el periódico, es el único que tiene la labor de coordinar diariamente con el Jefe de Prensa y los editores sobre los temas a ser tratados de forma coyuntural o los trabajos especiales que llegarán a ser publicados. Esta coordinación verbal, se desarrolla solo en la tarde y sin la presencia de los periodistas, quienes realizan la cobertura diaria y deben entregar sus cuatro adelantos (temas a ser desarrollados a diario), dicha entrega se realiza una hora antes de la reunión de editores y sólo a partir de las 22.00 se envía por correo o la intranet del Director los temas que serán publicados al día siguiente.

Excepcionalmente cuando surge un tema de suma importancia en horas de la noche, es la coordinadora quien informa al director y éste define si será publicado o no, la extensión del mismo y el sitio que ocupará (tapa o interiores) donde será incluido el tratamiento informativo o noticioso del tema. Todo este procedimiento de comunicación descendente se realiza de forma verbal (vía teléfono) o escrita mediante mensajes al WhatsApp.

Por lo general gran parte de los instructivos y coordinaciones de trabajo diario y hasta elaboraciones especiales (revistas, separatas o anuarios) se realiza en base a órdenes verbales. Mientras que el uso de la intranet, WhatsApp y correos, solo son utilizados para reforzar los temas especiales, confirman los trabajadores en base a la entrevista, por lo tanto, el uso de estas herramientas pocas veces se destina para otro tipo de comunicaciones que atienda la problemática interna de los trabajadores.

Luego de este diagnóstico realizado al interior de la empresa El Diario, podemos dejar establecido que, si bien existe un nivel de comunicación interna desarrollado entre sus secciones, las mismas es muy básica por el uso solo de órdenes verbales en el nivel descendente, dejando de lado el uso de las herramientas online. El panel informativo en la sección de redacción solo identifica avisos pegados referidos a los turnos nocturnos y de fin de semana y en las puertas de vidrio, por donde transitan los dependientes, el contenido es solo para informar algunos aspectos pertinentes como uso de horarios, número de teléfonos internos de otras secciones, designación de cargos, estos avisos no son continuos y tampoco tiene una ubicación fija en todos los paneles anteriormente descritos, lo que significa que pueden ser tapados por otros avisos que incluso no estén relacionados con el trabajo de la empresa.

En consiguiente el nivel de comunicación interna en la sección de redacción de la empresa El Diario, se basa sobre todo en las ordenes de forma verbal, descendente, aspecto que afecta a la producción informativa, ocasionando que de acuerdo a los trabajadores exista un incremento de los rumores en cada una de las secciones, factor que afecta a la incertidumbre y la no pertenencia con la empresa por parte de los dependientes.

En cuanto al uso de intranet y WhatsApp que corresponde a actuales tecnologías, estas solo son utilizadas para definir trabajos diarios o información precisa en una sola sección como es de publicidad y no así de forma coordinada en más de una sección. Estas herramientas tampoco son utilizadas para lograr realizar propuestas de trabajos publicados, aspecto que incide al momento de definirse temas a ser tratados periódicamente.

Tampoco identificamos niveles de comunicación interna que permitan evaluar los trabajos finales o diarios una vez que estos hayan sido publicados, aspecto que no

permite subsanar la existencia de errores o inconvenientes que puedan surgir en las próximas publicaciones.

5.1. Comunicación Interna en el periódico Bolivia

En cuanto al medio escrito dependiente del Estado la situación no varía con relación al medio privado, la sección de prensa, donde está ocupado por 25 trabajadores, hace un mayor uso de las órdenes verbales que surgen desde las 08.30 y que dicha actividad de prensa debe estar abocada a lograr la cobertura de la mayor cantidad posible de la actividad coyuntural desarrollada por el Gobierno de turno.

Si bien esta instancia hace uso de herramientas de internet como WhatsApp, Facebook o Twitter, estas solo son utilizadas para realizar un seguimiento a los portales de autoridades que ocupan niveles ministeriales y de acuerdo a la coyuntura desarrollada, como lo confirmaron la entrevista realizada a 10 de los 25 trabajadores de redacción.

Un aspecto importante que se incluye en el presente trabajo es establecer que al interior del periódico Bolivia, sección redacción, situado en la calle Potosí de la ciudad de La Paz, no existe un panel informativo de anuncios y muchos de los comunicados definidos por la parte administrativa, responden a procedimientos burocráticos que deben cumplir todos los dependientes, calificados como empleados públicos.

La sección de prensa al igual que otro rubro como secretarías, mensajeros y demás deben realizar el marcado de su identificación de ingreso, haciendo uso de tarjetas electrónicas y el registro de huella digital (biométrico), desde las 08.00 a 12.00 y el ingreso de 14.30 con salida a las 18.00. aspecto que, si bien es observado por los trabajadores de la sección de prensa de acuerdo a la entrevista, ante el horario, diferencia que se presenta por las coberturas de prensa, este a la fecha no fue modificado, pese al pedido realizado cuando éste medio escrito registraba el nombre de Cambio y a partir de noviembre del 2019 modifica su registro a Bolivia.

Recordemos que Cambio fue un diario vespertino boliviano publicado en La Paz de circulación nacional.

Sus oficinas se ubicaban en calle Ayacucho esquina Potosí N° 1220, La Paz, Bolivia. Fue fundado el 22 de enero de 2009 y su última aparición tuvo fecha 16 de noviembre de 2019, siendo reemplazado al día siguiente por el periódico Bolivia.

En la sección de prensa, donde se establece el estudio del presente trabajo, se observa un mayor uso de la comunicación verbal descendente por parte de la jefatura de prensa y sobre todo por la agenda presidencial que deben cubrirla de forma continua. Si bien en el transcurso del día pueden presentarse temáticas

especiales de acuerdo a la coyuntura sobre todo política, esta es atendida por el redactor de turno quien luego de marcar su salida de las 18.00, nuevamente debe hacer un marcado de turno, pero no en el biométrico, sino en un libro de registros desde las 18.00 hasta que concluya el turno que puede ser a las doce de la noche o más.

De acuerdo a las entrevistas realizadas si bien solo cuentan con una persona de Recursos Humanos, quienes debe hacerse cargo de la revisión de documentos privados o la contratación de personas conforme a las normas públicas, ésta persona más allá de hacer conocer la Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO, norma que detalla el modelo de administración gubernamental para el manejo de los Recursos del Estado Plurinacional de Bolivia), no realiza ningún otro contacto con el personal de prensa. Por lo que las exigencias de trabajo en el nivel de la comunicación descendente, están a cargo de la responsable de prensa, quien al igual que los anteriores funcionarios públicos, solo se enmarcaban en las órdenes verbales en un 90%, no existiendo ninguna persona que se haga cargo de la comunicación interna y menos en la sección de prensa que favorezca a mejorar la actividad periodística de los encargados de la cobertura de información oficial.

Mientras que por parte de los trabajadores de prensa quienes observan la modalidad de trabajo, que no existe relación con el horario de un administrativo y al no tener una instancia donde presentar sus observaciones, como una instancia sindical o de otro nivel que proteja al sector laboral, solo hace conocer sus molestias a públicos externos o cuando existe la oportunidad de comentarlas como las entrevistas realizadas por el presente trabajo, con la posibilidad de que se mantenga en reserva su identidad, con el propósito de no correr riesgos de despido.

Fue en temporada de crisis, en el mes de noviembre de 2019 que el sector de los trabajadores de prensa, tuvieron que declararse en estado de emergencia y dar a conocer a los niveles jerárquicos que ingresaban con un nuevo gobierno, que ellos no permitirían que ninguno de sus colegas fuera despedido, porque solo son un nivel de base y no personal ni de confianza y menos de tendencia política partidaria. Esta acción asumida de forma directa sin la intervención de otra instancia, ante la ausencia de sindicatos o una comunicación interna, fue un recurso excepcional, porque generalmente no existe una llega directa a los niveles jerárquicos de forma directa, explicaron los trabajadores.

VI. Conclusiones

Luego del proceso de selección de contenidos académico referidos a la comunicación interna y sus aplicaciones en toda organización o empresas, además de realizar 18 entrevistas grabadas a periodistas del área de redacción en

el Diario y a 10 periodistas del periódico Bolivia, pertenecientes a la misma sección.

Podemos establecer que en ambos medios de comunicación escrita y sobre todo en la sección que trabaja con contenidos de información, como es el área de redacción de los periódicos El Diario y Bolivia, carecen de comunicación interna que responda no solo a los fines de producción laboral, sino sobre todo para que los niveles jerárquicos, tengan conocimiento de las diferentes problemáticas, insatisfacciones y sobre todo la existencia del rumor, que muchas veces suele ser la mayor carga sobre todo en temporada de crisis, aspecto que incide tanto en la producción laboral, como en el real desempeño de los periodistas.

Los mecanismos de comunicación apropiados que deben incluir horizontalidad y comunicación ascendente aún están ausentes de los procesos de comunicación que en un 90% son verbal, descendente y pocas veces existe una retroalimentación sobre todo en los trabajadores de base que no están incluidos en ningún nivel jerárquico.

A más de 28 años que el país logra ingresar al uso no solo de internet, sino posteriormente de otras herramientas como son las redes sociales o plataformas online, que también pueden ser utilizadas para lograr mejorar los niveles de coordinación y relacionamiento en una comunicación interna 2.0, en ambos medios escritos, el personal de redacción, solo hace uso de WhatsApp, Facebook, Twitter, solo con fines laborales de reproducir las entrevistas o informes de las fuentes noticiosas, pero no así para lograr efectividad en la comunicación interna y que la misma permita modificar las órdenes verbales realizadas por el personal jerárquicos en el modelo de comunicación descendente tradicional a un nivel de comunicación ascendente y hasta horizontal.

Los periodistas, editores, correctores y diagramadores que son parte del área de redacción o prensa, es un sector destinado a la elaboración de información y mensajes que se logra exteriorizar por parte de la organización hacia sus públicos externos. Por lo tanto, es tiempo de que medios de comunicación, como en el presente caso periódicos, incorporen en sus organizaciones a una instancia del Dircom, quien se encargará de aplicar planes y estrategias para lograr un mejor sistema de comunicación interna y evitar que los trabajadores se resignen a desempeñarse en un ambiente de rumores, frustraciones o descontentos laborales que en determinado momento suelen exteriorizarse, más aún cuando los periodistas, son quienes exterioricen la imagen que ellos tiene de su propia organización.

Bibliografía

ARRIBAS, A. Urrutia (2006) “La comunicación Interna para combatir la desinformación dentro la empresa” (Tesis doctoral). <http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf>. Universidad del País Vasco.

ANDRADE, Horacio. (2014). Comunicación organizacional interna. Quinta Edición. Editorial Netbiblo. España.

ARISCUREN, A. Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M. Fernández, P., Lacasta, J. y otros (2008) Guía de buenas prácticas de comunicación interna. FEAPS, 1-95.

BELTRÁN, Luis Ramiro ([1979] 2007): “Adiós a Aristóteles: La comunicación horizontal”, en Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. Sao Paulo: ALAIC. N° 7, pp.12-36.

GUERRA, Sotillo, Alexei (2005) “Cambio, organización y entorno”. <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>

FERNANDEZ, Collado. Carlos (1999). “La Comunicación en las Organizaciones”. México: Ed. Trillas. p.22.

KREP, G.L (2da edición) (1990). “La comunicación en las organizaciones”. Ed. Addison-Weslev Iberoamericana.

LUCAS MARÍN, A (1997). “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”. Bosch Casa Editorial, S.A. Barcelona España.

MORALES, S.F (2012) “Comunicación interna”. <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>

PEREZ, Martín, Eva María. (2018). “Comunicación oral escrita en las empresas: Operaciones básicas de comunicación”. Ediciones de la U. Bogota – Colombia.

ROGER, E.My Agarwala Roger (1980). La comunicación en las organizaciones. Ed McGraw-Hill. México D.F.

VILLAFANE, Gallego. J. (1998). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Editorial Pirámide S.A. Madrid-España.

Anexos

1. Encuesta

Estimado trabajador:

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista acerca de la efectividad de la comunicación interna entre los miembros de la organización, para lo cual su opinión es de vital importancia. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere adecuada y llenar las líneas en blanco en caso que se le pida.

¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los empleados de redacción y el nivel jerárquico?

Buena Regular Mala

La comunicación solo fluye:

En reuniones Espontáneamente

¿Considera usted que las informaciones oficiales llegan a tiempo?

Si No A veces

La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:

Por asuntos laborales

Por relaciones de afecto

Por ambas

¿Qué elementos consideras que afectan la comunicación dentro de la entidad?

Inefectividad de los mensajes

Inefectividad de los canales de comunicación

Desacuerdos entre los empleados

Ninguno

Otros

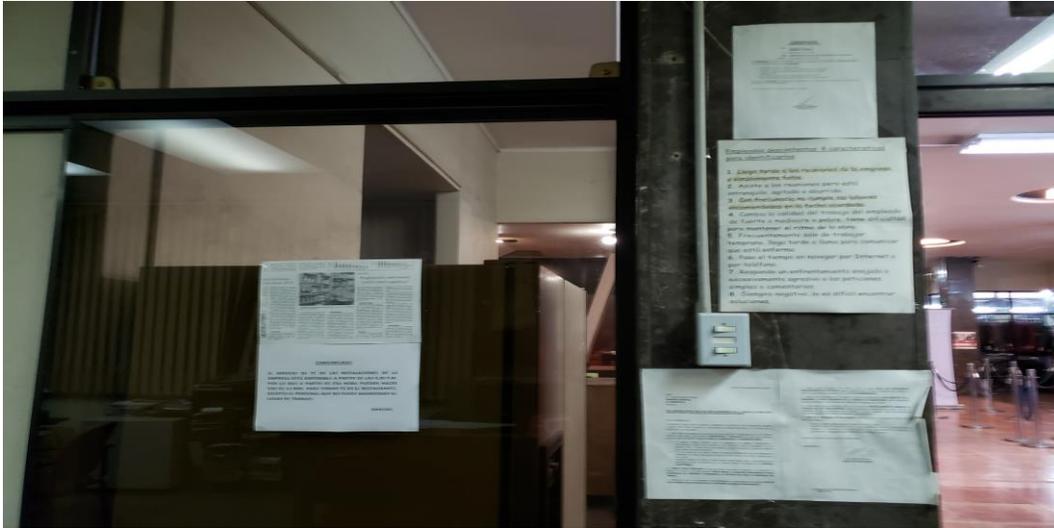
(especifique)

2. Fotografías laborales de los ambientes



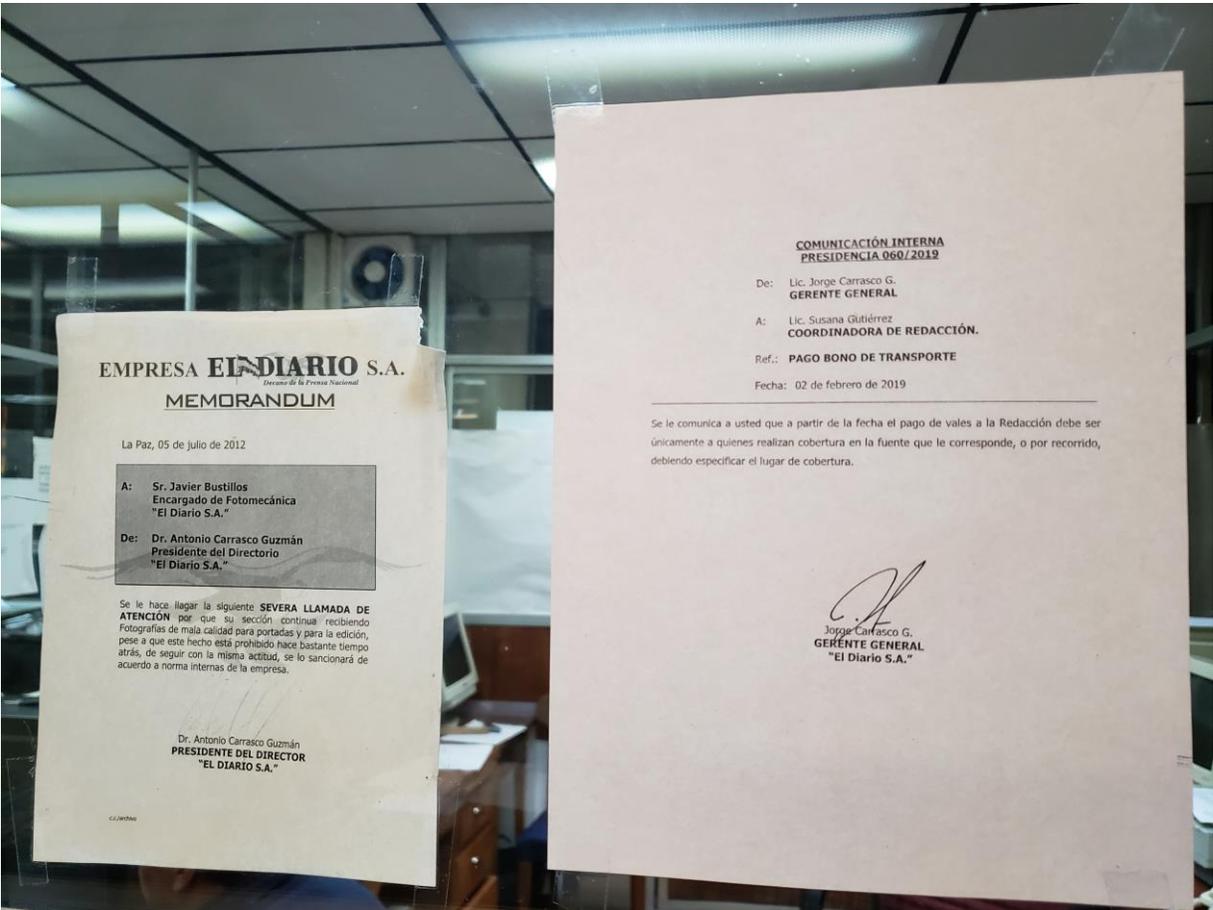
Fuente propia

PERIODICO EL DIARIO, BIOMETRICO DONDE MARCAN SU INGRESO LOS TRABAJADORES, SE INCLUYEN COMUNICADOR DESTINADOS A LOS MISMOS.



Fuente propia PERIODICO EL DIARIO, EN SU INTERIOR SE REGISTRAN VENTANAS UTILIZADAS COMO PANELES INFORMATIVOS, DONDE POCAS VECES EL TRABAJADOR SE DETIENE A LEERLOS.





EMPRESA EL DIARIO S.A.
División de la Prensa Nacional
MEMORANDUM

La Paz, 05 de julio de 2012

A: Sr. Javier Bustillos
Encargado de Fotomecánica
"El Diario S.A."

De: Dr. Antonio Carrasco Guzmán
Presidente del Directorio
"El Diario S.A."

Se le hace llegar la siguiente **SEVERA LLAMADA DE ATENCIÓN** por que su sección continua recibiendo Fotografías de mala calidad para portadas y para la edición, pese a que este hecho está prohibido hace bastante tiempo atrás, de seguir con la misma actitud, se lo sancionará de acuerdo a norma internas de la empresa.

Dr. Antonio Carrasco Guzmán
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO
"EL DIARIO S.A."

CL/10/12/08

COMUNICACIÓN INTERNA
PRESIDENCIA 060/2019

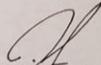
De: Lic. Jorge Carrasco G.
GERENTE GENERAL

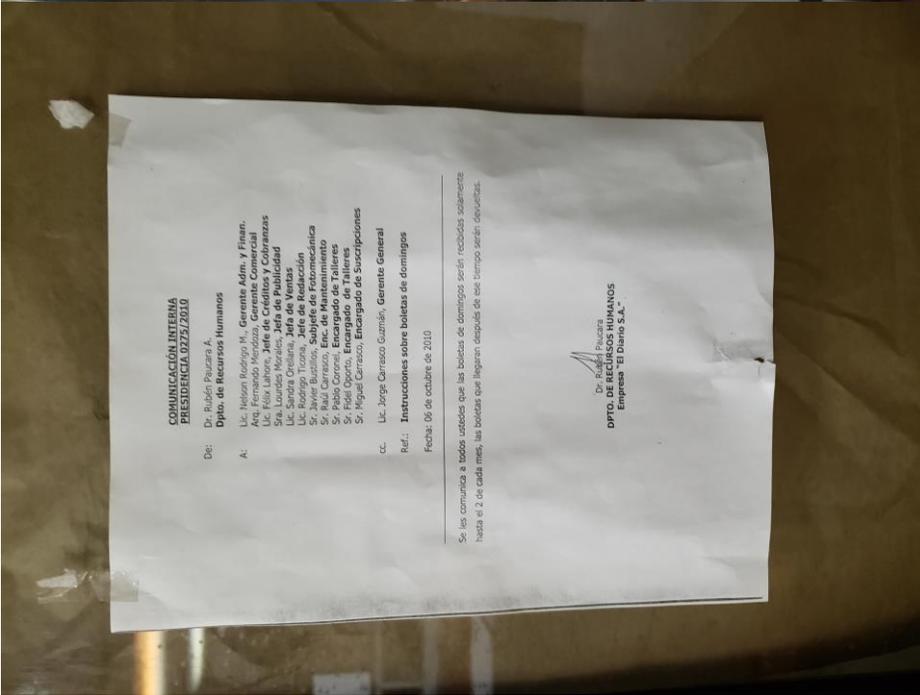
A: Lic. Susana Gutiérrez
COORDINADORA DE REDACCIÓN.

Ref.: PAGO BONO DE TRANSPORTE

Fecha: 02 de febrero de 2019

Se le comunica a usted que a partir de la fecha el pago de vales a la Redacción debe ser únicamente a quienes realizan cobertura en la fuente que le corresponde, o por recorrido, debiendo especificar el lugar de cobertura.


Jorge Carrasco G.
GERENTE GENERAL
"El Diario S.A."



COMUNICACIÓN INTERNA
PRESIDENCIA 02/25/2010

De: Dr. Rogel Pucara
Dpto. de Recursos Humanos

A: Lic. Nelson Rodríguez M., Gerente Adm. y Finanz.
Lic. Rogel Pucara, Encargado de RR.HH.
Lic. Félix Latorre, Jefe de Créditos y Cobranzas
Sra. Lourdes Morales, Jefa de Publicidad
Lic. Sandra Ortelina, Jefa de Ventas
Lic. María del Carmen, Jefa de RR.HH.
Sr. Javier Bustillos, Subjefe de Fotomecánica
Sr. Raúl Carrasco, Enc. de Mantenimiento
Sr. Pablo Coronado, Encargado de Talleres
Sr. Pedro Coronado, Encargado de Talleres
Sr. Miguel Carrasco, Encargado de Suscripciones

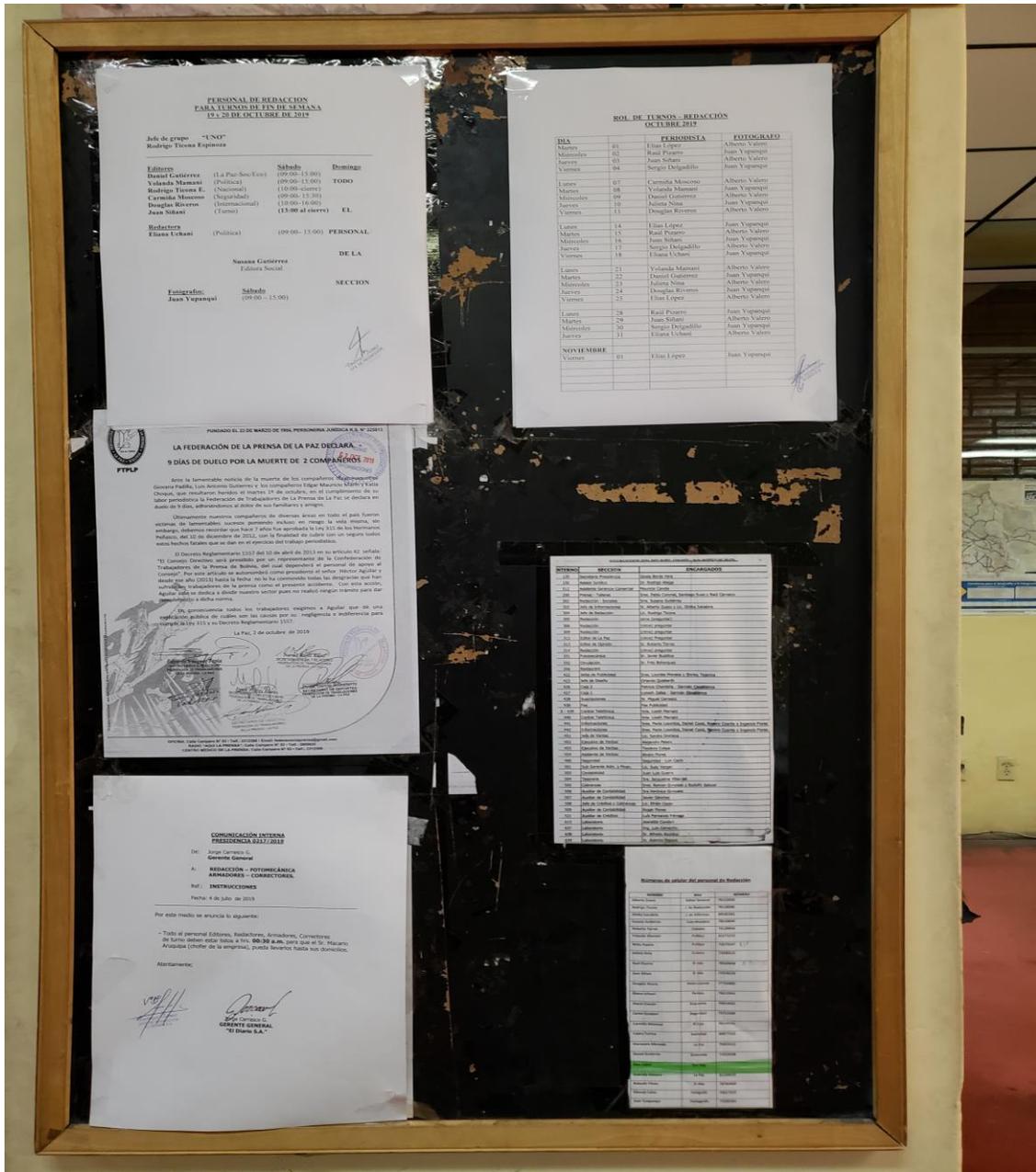
cc. Lic. Jorge Carrasco Guzmán, Gerente General

Ref.: Instrucciones sobre boletas de domingos

Fecha: 06 de octubre de 2010

Se les comunica a todos ustedes que las boletas de domingos se les recibidas solamente hasta el 2 de cada mes, las boletas que lleguen después de ese tiempo serán devueltas.


Dr. Rogel Pucara
DPTO. DE RECURSOS HUMANOS
Empresa "El Diario S.A."



Fuente propia

EL DIARIO, EN EL AREA DE REDACCION EXISTE UN SOLO PANEL INFORMATIVO, DONDE MUCHOS DE SUS AVISOS COLOCADOS SIN TEMPORALIDAD SE MANTIENE A PESAR DE RESPONDER A COMUNICADOS DEL PASADO AÑO.



Fuente propia

PERIODICO EL DIARIO, NUEVAMENTE SON LAS VENTANAS O PUERTAS DE VIDRIO, LAS QUE SE CONVIERTEN EN LUGAR DONDE SE COLOCAN LOS COMUNICADOS, SIN OBTENER ALGUN RESULTADO CLARO.

3. PERIODICO BOLIVIA



Fuente propia

PERIODICO BOLIVIA, AL IGUAL QUE EL DIARIO SE REGISTRA ALGUNOS AVISOS EN LOS VIDRIOS DE LAS PUERTAS.



Fuente propia

PERIODICO BOLIVIA, ALGUNOS AVISOS COLOCADOS EN LAS PUERTAS O PAREDES DE VIDRIO SOLO HACEN REFERENCIA A MODALIDADES DE TRABAJO O IDENTIFICACIÓN DE SECCIÓN.



Fuente propia

PERIODICO BOLIVIA, LUEGO DE REALIZAR DE FORMA CONTINUA UN RECORRIDO DE MÁS DE OCHO DÍAS, NO SE IDENTIFICÓ LA EXISTENCIA DE UN PANEL DE INFORMACIONES EN NINGUNA DE LAS OFICINAS AL INTERIOR DE ESTA ORGANIZACIÓN Y MENOS EN LA SALA DE REDACCIÓN. 2020.