



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADO E INTERACCIÓN
SOCIAL EN COMUNICACIÓN (IpiCOM)**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Tesis de Postgrado:

**Relación de la comunicación interna y clima
laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en
tiempo de pandemia 2020.**

Autora: Lic. Carmiña Aleida Moscoso Salvatierra

Tutor: Msc. Edgar Dávila Navarro

Fecha: Junio - 2023

La Paz – Bolivia

Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020.

Declaración de autoría:

Yo: Carmiña Aleida Moscoso Salvatierra con CI: 3377676 La Paz, en mi calidad de cursante de la maestría de “Gestión de la Comunicación”, declaro que el documento presentado fue elaborado bajo mi autoría y que no se utilizó fuentes sin que las mismas sean citadas adecuadamente.

Firma:

Lic. Carmiña Aleida Moscoso Salvatierra

CI: 3377676 La Paz

Dedicatoria

La presente tesis: “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020”, está dedicada a Dios, a mi ángel, por la fortaleza y la salud, a mis padres José Luis Moscoso Isurieta (+) y Carmen Salvatierra Carrillo por darme la vida, a mis hijos Alejandro y Cesar Burgos Moscoso, quienes con su cariño, comprensión y paciencia, logramos superar una etapa muy dura que afrontamos como familia, pero pese a ello, demostramos juntos que no podemos postergar nuestros anhelos, sueños y metas trazadas, a pesar de las duras pruebas que nos presenta la vida y que nos demuestra quienes en verdad están a nuestro lado.

Agradecimientos

A Dios y mi ángel, por permitir lograr seguir proyectando y realizando mis metas.

Al Instituto de Investigación, Posgrado e Interacción Social en Comunicación (Ipicom), por la calidad de contenido académico que permitió concluir con una investigación en el área de la gestión de la comunicación.

La presente investigación “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020”, logró ser desarrollado gracias al apoyo y la colaboración efectuada por la empresa periodística, desde los propietarios Antonio y Jorge Carrasco Guzmán y sobre todo los trabajadores del periódico en todos sus niveles, quienes apoyaron y contribuyeron de forma desprendida y apasionada para lograr un único producto.

A mi tutor: MSc. Edgar Dávila Navarro, por el acompañamiento permanente y su enfoque profesional.

Y Agradecimientos también a mis amigas y amigos, quienes con su tiempo y orientación apoyaron este aporte académico.

Resumen en español

Es por eso que la presente investigación tiene como objetivo: Determinar la relación de la comunicación interna con el clima laboral, entre los públicos internos, tomadores de decisión y operativos, pertenecientes a El Diario S.A. de la ciudad de La Paz, en la gestión 2020, en tiempos de pandemia.

La presente investigación se desarrolló en base a la matriz teórica del estructural funcionalista, es un estudio descriptivo correlacional, realizado con la participación de los públicos internos, tomadores de decisión y operativos de El Diario S.A en la gestión 2020 tiempos de Pandemia. Se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, mediante el método cuantitativo y cualitativo, tomando en cuenta una encuesta a 31 trabajadores de 40 registrados en la empresa.

En cuanto a la metodología para recopilación de la información se utilizó método teórico (análisis, síntesis y comparación) y empíricos (observación). Las técnicas empleadas fueron el análisis documental, entrevistas, observación no participante y grupos de discusión.

En cuanto a los resultados, se puede establecer que existe una relación intrínseca entre la comunicación interna y el clima laboral, de tal manera que se muestra en los resultados de la encuesta cuando más del 55% de los públicos internos se encuentren insatisfechos con el uso de las nuevas herramientas de comunicación interna online. Este factor contribuyó de forma negativa en el clima laboral sobre todo en el desempeño laboral, porque no se logró modificar los flujos de relacionamiento aplicándose con mayor frecuencia el flujo de comunicación descendente, el mismo que generó que el 87% de los trabajadores califique el ambiente laboral como poco adecuado.

Por ello en conclusión rescatamos que el 100% del público interno, tomadores de decisión y operativos de la empresa El Diario S.A consideraron necesario que la empresa tenga un plan de comunicación.

Palabra clave

Comunicación organizacional, comunicación interna y clima laboral.

Summary in English

That is why this research aims to: Determine the relationship of internal communication with the work environment, among internal audiences, decision makers and operatives, belonging to El Diario S.A. of the city of La Paz, in management 2020, in times of pandemic.

The present investigation was developed based on the theoretical matrix of the structural functionalist, it is a descriptive correlational study, carried out with the participation of the internal public, decision makers and operatives of El Diario S.A in the management 2020 times of Pandemic. Two data collection instruments were applied, through the quantitative and qualitative method, taking into account a survey of 31 workers out of 40 registered in the company.

Regarding the methodology for the collection of information, the theoretical (analysis, synthesis and comparison) and empirical (observation) methods were used. The techniques used were documentary analysis, interviews, non-participant observation and discussion groups.

Regarding the results, it can be established that there is an intrinsic relationship between internal communication and the work environment, in such a way that it is shown in the results of the survey when more than 55% of the internal public are dissatisfied with the use of the new online internal communication tools. This factor contributed negatively to the work environment, especially in work performance, because it was not possible to modify the relationship flows, applying the downward communication flow more frequently, the same that generated 87% of the workers to rate the environment. employment as unsuitable.

Therefore, in conclusion, we conclude that 100% of the internal public, decision makers and operatives of the company El Diario S.A consider it necessary for the company to have a communication plan.

Keyword

Organizational communication, internal com

munication

and

work

environment.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	7
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Diseño de la Investigación	7
1.1.1 Justificación	7
1.1.2 Justificación temática	13
1.1.3 Justificación social	14
1.1.4 Justificación económica	15
1.1.5 Justificación tecnológica	17
1.2 Ámbitos	
1.2.1 Ámbito espacial	20
1.2.2 Ámbito geográfico	20
1.2.3 Ámbito temporal	20
1.2.4 Ámbito poblacional	21
1.3 Problemática Comunicacional	21
1.3.1 Formulación del problema	25
1.4 Objeto de estudio	25
1.4.1 Objetivos	25
1.4.2 Objetivo general	25
1.4.3 Objetivos específicos	26

1.5	Hipótesis	26
1.6	Variables	26
	CAPÍTULO II	28
	MARCO TEÓRICO	
2.1.1	Fundamentación teórica	28
2.2	Sistémico	28
2.3	Estructural funcionalista	29
2.4	abordaje	29
2.5	Enfoque	30
2.6	Comunicación Organizacional	30
2.7	Comunicación Institucional	34
2.8	Comunicación Corporativa	36
2.9	Comunicación Interna	37
2.10	Comunicación formal e informal	42
2.11	Herramientas, medios y soporte	45
2.12	Comunicación 2.0	48
2.13	Comunicación Descendente	53
2.14	Comunicación Ascendente	55
2.15	Comunicación Horizontal	57
2.15	Dircom	59
2.16	Clima Laboral	62

2.17	Clima Organizacional	64
2.17.1	Características del Clima Organizacional	66
2.17.2	Comunicación Interna y Clima Laboral	67
2.18	Tipos de pandemia	71
2.18.1	Brote de Enfermedades Infecciosas	71
2.18.2	Epidemia	71
2.18.3	Endemia	72
2.18.4	Pandemia	73
2.20	Plan de Comunicación interna	74
	Capítulo III	79
	Marco Referencial	
3.1	Marco referencial	76
3.1.1	Periodismo de vocación	78
3.2	El Diario antes de pandemia	84
3.3	El Diario en la pandemia	85
3.4	El Diario pos-pandemia	86
	Capítulo IV	
	Marco Histórico	
4.1	Marco Histórico	89
4.1.1	Factores políticos	89
4.1.2	Factores Económicos	92

4.1.3	Factores culturales y/o tecnológica	95
	Capítulo V	89
	Marco Metodológico	
5.1	Marco Metodológico	96
5.1.1	Diseño metodológico de estudio	99
5.2	Enfoque metodológico cualitativo	100
5.3	Enfoque metodológico cuantitativo	101
5.4	Método	102
5.4.1	Método inductivo	102
5.4.2	Método analítico	103
5.4.3	Método sintético	103
5.4.4	Método comparativo	103
5.5	Técnicas de Investigación	104
	Capítulo VI	107
	Interpretación de resultados	
6.1	Análisis de resultados de la observación directa	107
6.1.1	Infraestructura de El Diario S.A	107
6.1.2	Comunicación interna y uso de herramientas en El Diario S.A	107
6.1.3	Público interno de El Diario S.A	112
6.1.4	Flujos de la comunicación interna	113
6.2	Clima laboral en El Diario S.A	115

6.3	Análisis e interpretación de resultados	116
6.4	Análisis comunicación interna y clima laboral de El Diario S.A	120
6.4.1	Comunicación interna	121
6.4.2	Clima laboral	129
6.5	Análisis e interpretación de entrevista	139
	Capítulo VII	
	Marco propositivo	
7.1	Plan Comunicacional	148
7.2	Objetivo general	149
7.4	Foda	149
7.5	Productos aplicados	151
7.7	Procesos de evaluación	152
7.8.8	Cronograma	156
	Conclusiones y recomendaciones	158
	Bibliografía	164

Introducción

La Comunicación Interna es una herramienta, pero sobre todo un recurso gerenciable que llega a ser utilizado desde el pasado siglo. Tipo de comunicación destinado a trabajar con un equipo humano, más aún cuando este tiene una responsabilidad social, como la de hacer una actividad periodística.

(Morales, 2018), establece que la comunicación interna se inicia con el modelo empresarial en el siglo XXI, la misma llega a tener una serie de modificaciones en sus modelos tradicionales, más aún cuando varias empresas a nivel internacional, latinoamericano y nacional, debieron superar la etapa de la Pandemia Mundial. En este proceso se enfrentó con varias restricciones propias de cada país, que en mucho de los casos obligó a las diferentes empresas a modificar sus herramientas, medios y soportes utilizados en la comunicación formal, por la denominada comunicación 2.0.

La comunicación interna en las diferentes empresas e instituciones, permitirá por un lado la transmisión de misión, valores, objetivos hacia sus colaboradores, pero también es analizada como una necesidad, siendo una de las funciones la rentabilización de los intangibles, por lo tanto, incluirá más que el conocimiento de mensajes, formas, contenidos, tipos canales y soportes. Sobre todo, aplicados al interior de un medio de comunicación como es El Diario S.A en más de cien años de vigencia en el territorio nacional.

En la presente investigación, se identificó la importancia que representa la relación de la comunicación interna con el clima laboral, en una etapa muy particular, como fue la Pandemia en 2020. Tiempo donde un medio impreso como es El Diario S.A., que mantenía sus herramientas de comunicación con sus públicos internos de forma tradicional y especialmente basados en modelos presenciales, al igual que su propio trabajo, los cuales, de forma no planificada, tuvieron que modificar en menos de tres meses, lo que no aplicaron en varios años de vigencia para poder seguir manteniéndose en el mercado laboral.

La investigación reflejó que el clima laboral está estrechamente relacionado con la comunicación interna, variable que puede definir incluso la manera como los dependientes se encuentren satisfechos o no al interior de la empresa. Por lo consiguiente, se estableció que la ausencia de la comunicación interna generó un aumento de la comunicación informal, como ser: rumores, inseguridades e incluso la posibilidad de afectar el clima laboral al interior de la empresa, causando estrés, desconfianza, fuga de talentos y la pérdida de sentido de pertenencia. Aspectos que se presentaron no sólo en una etapa de crisis, sino en el cambio de las herramientas y soportes de comunicación aplicados en la etapa de pandemia.

El clima laboral no depende de la instancia gerencial, sino del conjunto de personas que se incluyen en el grupo de los colaboradores de la empresa (Cuevas, 2012). Factores que en la presente investigación se divide en cuatro áreas: Redacción, Talleres, Departamento comercial y Contabilidad administrativa.

Secciones que en un medio periodístico de origen tradicional como es El Diario S.A., responde a modelos aplicados sólo en la actividad presencial de sus dependientes. Aspecto que fue reestructurado como consecuencia de la cuarentena establecida en Bolivia, mediante el Decreto Supremo 4196, normativa que fue aplicado con el control de las instituciones castrenses.

En ese marco, la presente investigación: “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz, en tiempo de pandemia 2020”, analizó dos variables: comunicación interna y clima laboral, en un periodo de un año donde el uso de las herramientas, medios y soportes de comunicación fueron modificados como consecuencia de la pandemia.

La finalidad del estudio es determinar la relación de la comunicación interna y el clima laboral aplicado entre los públicos internos de la empresa periodística en la etapa de pandemia 2020. Tiempo donde el país asumió un proceso de restricciones como cuarentena rígida y flexible, suspendiéndose de esa forma la actividad presencial.

El estudio se desarrolló al interior del periódico El Diario S.A., el mismo que por sus características se considera en uno de los impresos más antiguos del país, con 118 años de vigencia. Medio escrito que logra mantenerse hasta la fecha, después de haber pasado por etapas estructurales en las que vivió el país. Desde la época liberal, pasando por los gobiernos militares, la democracia pactada y finalmente episodios de reestructuraciones de gobiernos, como la Guerra del Gas del 2003 o la revuelta del 2019. Todos esos procesos también afectaron a esta empresa periodística, sobre todo la etapa en la que se aplicó la presente investigación, como es la gestión 2020, que corresponde a la pandemia.

La relevancia de la presente investigación responde a la interrogante, cómo un medio de comunicación de responsabilidad social, logró aplicar la comunicación interna en el periodo de la gestión 2020. Así también, establecer cuáles fueron las herramientas utilizadas, y de qué manera se relaciona con el clima laboral, al interior de los públicos internos de la empresa.

En el proceso de recopilación de información, se consultaron fuentes primarias como la aplicación de una encuesta única destinada a 40 trabajadores de la empresa. Además, se consultó la documentación institucional, proceso que relaciona las cuatro áreas: Redacción, Talleres, Departamento comercial y Contabilidad administrativa.

La presente tesis esta conformada por siete capítulos, mismas que se describen a continuación:

El primer capítulo se refiere al diseño de investigación y explica la relevancia de la misma realizado en un medio de comunicación. Apartado que se sub divide en justificaciones como la temática, social, económica y tecnológicas. Además de incluir los ámbitos en los que se desarrolla el análisis, como la espacial, geográfica, temporal y poblacional. También se incluye la formulación del problema, el objeto de estudio, los objetivos generales y específicos, la hipótesis y las variables de la investigación.

El segundo capítulo alude al marco teórico, donde responde al enfoque de la investigación basado en aportes bibliográficos de diferente autores, referidos a: Comunicación organizacional, institucional, corporativa, comunicación interna, herramientas, medios y

soportes de la comunicación interna, la comunicación 2.0, modelos de la comunicación interna, como ascendente, descendente, horizontal, comunicación informal, formal, Dircom, clima laboral, clima organizacional, comunicación interna y clima laboral, además de enfermedades infecciosas porque la presente tesis se desarrolló en tiempos de pandemia.

En el tercer capítulo detalla las características del objeto de estudio, desde su creación, parte del proceso histórico que se relaciona con el contexto socio económico del país, de acuerdo a la mirada realizada por personajes importantes que hacen referencia a la trayectoria de El Diario en sus 118 años. También se incluye un recordatorio sobre el trabajo de los periodistas realizado en el pasado siglo, cuando la profesión no sólo respondía a una formación empírica, sino sobre todo a otras áreas.

El cuarto capítulo, referido al marco histórico, permite conocer otras investigaciones académicas realizadas en la etapa de la pandemia, pero a su vez describe los factores sociales, económicos y políticos, presentes en la gestión 2020, al interior de la empresa periodística de El Diario S.A.

En el quinto capítulo del marco metodológico, se explicó y justificó la metodología de la investigación. En ese entendido, el presente estudio es de tipo descriptivo y correlacional, con enfoque mixto (cuali-cuantitativo). De acuerdo a la temporalidad de la investigación, es de carácter trasversal y de diseño no experimental. Los métodos empleados para la recolección de información son: teórico (análisis, síntesis y comparación) y empíricos (observación). En cuanto a la técnica empleada se encuentra el análisis documental, entrevista estructurada dirigida, observación directa no participante.

En el capítulo sexto, referido a la interpretación de resultados, permite desarrollar las explicaciones correspondientes basados en los datos que reflejan las tablas cuantitativas de registros, como resultado de las encuestas realizada a los públicos internos en sus diferentes secciones de la empresa El Diario S.A. Además, se incluye una entrevista estructurada dirigida, la misma que nos permite tener un mayor enfoque cualitativo de la investigación.

El capítulo séptimo, desarrolló el Marco propositivo, donde se describe el Plan de Comunicación. Propuesta que surge a partir de los resultados de las encuestas realizadas a

los públicos internos de la empresa, que tiene la finalidad de organizar, esquematizar y resolver posibles problemas comunicacionales.

Posterior a ello, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde se refleja la importancia de una adecuada comunicación interna en una empresa periodística, así también, se sugiere implementación de un plan de comunicación.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada para la elaboración y conclusión de la investigación, como también se adjunta anexos fotográficos del estudio.

Capítulo I

Diseño de la investigación

Capítulo I

Diseño de la investigación.

El presente capítulo tiene la finalidad de dar a conocer aspectos relacionados con la tesis explicando la importancia de la investigación, efectuados al interior de uno de los medios de comunicación escrito que se mantuvo por más de 100 años de vigencia en Bolivia.

1.1 Justificación

En este capítulo se expone los factores por los cuales se eligió realizar la presente investigación en El Diario S.A., siendo uno de los medios de comunicación escrito más antiguos del país que, con sus 118 años, el cual pudo mantenerse en una estructura unifamiliar, desde la época liberal, republicada, gobiernos militares, democracia pactada, hasta llegar a enfrentar cambios tecnológicos en un proceso acelerado como fue la etapa de la pandemia.

El Diario S.A, es identificado como uno de los medios de comunicación tradicional destinado a una sociedad paceña, la misma que al estar ubicado en la sede de Gobierno, llega a responder sobre todo a contenidos de información oficial, del ámbito político. Por ende, tiene una responsabilidad social al ser elaboradores de contenido, los cuales surgen de una comunicación interna entre sus operarios.

La empresa del medio escrito con más de 100 años de vigencia, en tiempos de pandemia, si bien en su comunicación interna llegó a modificar el uso de sus herramientas, ese proceso fue acelerado, con la finalidad de poder desarrollar los mismos trabajos en la etapa presencial, con el propósito de que su producto sea destinado a la página web de la empresa y posteriormente al impreso. Ante la ausencia de las actividades presenciales de sus públicos internos, se llegó aplicar como herramientas las Redes Sociales. Estas nuevas plataformas digitales fueron utilizadas como consecuencia de las restricciones aplicadas por parte del gobierno de turno en temporada de pandemia, gestión 2020.

Es importante que al interior de una organización exista un nivel de comunicación interna que permita la difusión de sus objetivos, tanto del nivel jerárquico, como el poder conocer los puntos de vista y propuestas que surgen desde el nivel de los trabajadores (tomadores de

decisión y operarios), más aún cuando esta organización tiene como producto la difusión de información. Asimismo, el nivel de comunicación interna tiene su relación con el clima laboral, el mismo permite la forma cómo se logra calificar el ambiente laboral en el que se desempeñan los públicos internos.

La investigación se realizó en tiempos de pandemia 2020, donde determinaciones externas del nivel político del Estado Plurinacional, establecieron suspender actividades presenciales en diferentes empresas e instituciones tanto públicas como privadas, entre ellas los medios de comunicación, que incluyó a los periódicos, como resultado de la aplicación del Decreto Supremo 4196, norma que declaraba cuarentena rígida y flexible en todo el territorio nacional.

Esta determinación ocasionó que muchos medios impresos, suspendieran la venta de sus ediciones físicas, y de forma inmediata mudaran al uso de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación TICs, siendo los mismos recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, como: ordenadores, teléfonos, televisores, etc. Su función principal fue facilitar el acceso a la información, fácil y rápida en cualquier formato, esto es posible a través de la inmaterialidad; es decir de la digitalización de la información para almacenarla en grandes cantidades o tener acceso aún si está en dispositivos lejanos.

Las Redes Sociales también fueron parte de las herramientas utilizadas por el público interno de los medios impresos, con el propósito de coordinar los trabajos de prensa que debían ser publicados en plataformas digitales de sus páginas web. (Verano, 2021) explicó en su tesis que la empresa 'Más que noticias', mediante el uso del WhatsApp y video llamadas a través de Zoom, los trabajadores utilizaban estas herramientas para motivarse y reflexionar sobre la vida e impulsar nuevas acciones en un tiempo pandémico y como la comunicación entre los trabajadores se convirtió en un catalizador para la comprensión de esa situación.

En el presente estudio los niveles jerárquicos de cada sección, como redacción, publicidad, contabilidad, hicieron uso de otras plataformas de comunicación e información con sus

dependientes, como el correo electrónico, WhatsApp, Facebook que son parte de las Redes Sociales, identificados como Comunicación 2.0, de acuerdo a Jiménez y Morales (2015).

Para (Jiménez y Morales, 2015), la comunicación 2.0 y las redes sociales son un ejemplo de la nueva forma de comunicar muy activas, que no se puede obviar y que han llegado para quedarse. Se ha convertido en una herramienta más de comunicación, tanto a nivel profesional como social y personal con un alto grado de implantación y notoriedad en todos los sectores. En tanto, otros argumentos rescatados por el autor establecen que estas nuevas herramientas pueden afectar directamente a la imagen y reputación de las empresas, son creadoras y destructoras de marcas que circulan por la red de forma autónoma. Cada vez más se constata que la mejor estrategia de marca en redes sociales es contar con los empleados como prescriptores y defensores de la marca, los valores, la imagen y la reputación de la empresa. Cada vez más las organizaciones reconocen la utilización de redes por diferentes motivos como: inmediatez, innovación, creatividad, compromiso, creación de comunidades participativas, que incluyan a los empleados y la mejora en los procesos.

El estudio realizado en el periódico El Diario S.A., en tiempo de pandemia 2020, tiene su importancia por ser una primera investigación al interior de un medio de comunicación impreso en Bolivia, este medio de comunicación con sus 118 años de vigencia, de estructura unifamiliar, es catalogado como el más antiguo en el territorio nacional. Se mantiene vigente a pesar de afrontar una serie de crisis, así como ser uno de los transmisores de los diferentes procesos históricos que afrontó el país. Al ser un medio de comunicación encargado de elaborar contenidos de información, existe una idea preconcebida que debe existir una adecuada comunicación interna, programada, planificada, estructurada que facilite el ambiente laboral de su público interno que muchas veces supera un tiempo de trabajo de más de 12 horas laborables.

En cuanto a las condiciones sociales y laborales que fueron reestructuradas en tiempo de pandemia, este proceso ocasionó que empresas que mantenía hábitos del trabajo presencial y con horarios completos, tuvieron que reestructurar sus canales de comunicación, para poder mantener sus relaciones laborales, haciendo uso de las TICs.

Por lo tanto, ese proceso de modificar el trabajo presencial por el de distancia y lograr a coordinar desde las instancias jerárquicas, hacia los trabajadores, permitió abandonar las herramientas de la Comunicación Interna tradicional descrita en la pasada década, como el uso del tablón de anuncios, cartas, memorándum, circulares, llamadas telefónicas internas, la comunicación cara a cara, trabajos grupales presenciales, por el uso de una comunicación 2.0.

En varios medios impresos de Bolivia y sobre todo en La Paz, como es el caso de La Razón, Página Siete y el periódico estatal Bolivia, ahora denominada Somos Pueblo, junto con El Diario S.A., en tiempos de pandemia y por las restricciones empleadas por normas del gobierno de turno, se tuvo que hacer uso de nuevos formatos digitales. Los que permitieron el desenvolvimiento de las actividades laborales en las secciones de: Prensa, contabilidad administrativa, departamento comercial y publicidad. En la sección de talleres, el trabajo fue restringido en su totalidad, como consecuencia a la cuarentena rígida conforme al Decreto Supremo 4196 que fue instaurado con controles estrictos, por las Fuerzas Armadas (FFAA), la Policía Boliviana además de la propia gendarmería de los municipios locales. En un tiempo de tres meses, al que se sumó un proceso menos rígido como la cuarentena flexible, ejecutado en la gestión de Jeanine Áñez Chávez, tiempo en que fueron suspendidos las ediciones impresas y sólo se difundía la información mediante la plataforma digital de la página web del periódico.

Luego de acomodarse a la cuarentena en sus etapas rígida y flexible, los medios impresos ingresaron a una segunda etapa, en la que se determinó la impresión del periódico y su respectiva venta física, que se ofrecía primero dos veces a la semana y luego tres veces. Proceso que generó una reestructuración de las formas de uso de sus redes sociales, donde los niveles jerárquicos y trabajadores debieron instaurar mecanismos que mantengan el conducto regular del proceso de comunicación interna.

En la actualidad la empresa El Diario S.A., no logró volver a las publicaciones diarias en la entrega del medio impreso, en la actualidad el formato físico se presenta sólo cinco días de la semana, por lo que el sector de los trabajadores de talleres, logran realizar su trabajo presencial, martes, miércoles, viernes, sábado y domingo; suspendiendo sus actividades, los

lunes y jueves donde la información destinada a la población es ofrecida sólo en la página web de la empresa.

En el caso de la actividad laboral del sector de la prensa, aún aplica el uso de las plataformas digitales como correos electrónicos y WhatsApp, herramientas con las cuales los periodistas deben coordinar su trabajo de la comunicación interna, vertical, la cual les permite responder a las exigencias propias de información que establece este medio impreso. Este factor ha modificado por completo el trabajo presencial, y la mirada de pertenencia de los trabajadores, la misma que se instaura en sus procesos culturales que se identificaban con la frase de “en prensa, *se sabe a qué hora uno ingresa, pero se desconoce a qué hora uno concluye el trabajo, porque el de turno, debe salir con el periódico bajo el brazo*”, éste anuncio realizado por el jefe de redacción antes de la pandemia, definía claramente como la actividad presencial y la comunicación cara a cara, era tan esencial que se mantuvo hasta antes de marzo del 2020, donde las herramientas tradicionales de la comunicación interna fueron suspendidas, hoy en día con la presencia de los periodistas de forma física, sólo se aplica cinco veces a la semana y las otras dos restantes, el trabajo es online.

La Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC) en base a una encuesta entre el 3 y 18 de diciembre de 2016 a 5.536 internautas mayores de 14 años, establecen que nueve de cada diez ciudadanos usan Facebook y WhatsApp. El estudio define como internauta a aquella persona que tuvo acceso a la red al menos una vez en 30 días. El internauta boliviano es dependiente de Facebook y WhatsApp, y usa con frecuencia internet para contactar a familiares, compañeros de trabajo y conocer personas, según la Encuesta Nacional de Opinión sobre Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Estas herramientas tecnológicas como el WhatsApp y el correo electrónico, fueron las más utilizadas sobre todo desde marzo del 2020, como únicas herramientas de coordinación en la instancia laboral, como consecuencia de la suspensión de los trabajos presenciales al interior de periódico El Diario S.A., las herramientas online facilitaron los flujos de comunicación sobre todo descendente, pero su prioridad fue para definir los temas de

información que debían ser publicados en su página web y posteriormente en las ediciones impresas.

En otros medios de comunicación escrito como La Razón, Página siete e incluso el ex periódico Bolivia hoy “Somos Pueblo”, tenían en sus formatos de edición, programas de diagramación digital las cuales facilitaba el proceso de redacción, inclusión de fotografías, publicidad y otros elementos que son parte de la estructura de este tipo de modelo. En el caso de El Diario S.A., hasta antes de la pandemia la diagramación del impreso aún era utilizado el papel de diagramación, donde se empleaban medidas tanto para texto, fotografía y posteriormente publicidad. En la etapa de pandemia rígida, en menos de un mes, las secciones de publicidad y de prensa tuvieron que aplicar nuevos programas de diagramación en formatos digitales, con medidas estandarizadas para un periódico digital en principio y posteriormente para el impreso tabloide.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que, para julio del 2020, recién los medios de comunicación lograron retomar la venta de los medios impresos, primero dos días a la semana, luego tres días y posteriormente de forma continua. Pero en el caso de El Diario S.A., su venta física del impreso sólo se realizó cinco de los siete días de la semana.

Entre los contenidos conceptuales que se toma en cuenta esta, por ejemplo: La Comunicación Organizacional, que, de acuerdo a Andrade, J., Ávila, R. (2015), establecen que surge en los Estados Unidos a finales del siglo XIX e inicios del XX, cuando se define como un problema comunicativo en las organizaciones. A partir de los ochenta el estudio de la comunicación organizacional cuestiona el enfoque funcional-administrativo, que es caracterizada en las dos primeras etapas y logra expandirse a enfoques interpretativos, críticos y posmodernos, por lo tanto, se establece que sus matrices epistémicas van desde el funcional positivista al estructural funcionalista, siendo esta última relacionada con la presente investigación.

Las organizaciones son concebidas como entidades económicas que se constituyen bajo la pretensión de lucro económico. La comunicación organizacional se conduce al desarrollo de una habilidad técnica por parte de los gerentes para transmitir un mensaje lo suficientemente claro a los subordinados. (Andrade, 2015, p.5)

1.1.2 Justificación temática

Es importante que al interior de una organización exista un nivel de comunicación que permita la difusión de las políticas internas tanto desde el nivel jerárquico, como también conocer los puntos de vista y propuestas que surgen desde el nivel de los trabajadores (tomadores de decisión y operarios), con la finalidad de que los mismos soportes de retroalimentación puedan influir o no en el clima laboral.

Una investigación realizada en el Perú, (Verano, 2021), da a conocer que estas nuevas herramientas de la comunicación online, también fueron utilizadas para motivar al personal y que el mismo pueda ser tomado en cuenta para la elaboración de otros contenidos, más allá de la producción laboral. “La elaboración y creación de la propuesta (Experiencia de una comunicación en pandemia) utilizó WhatsApp y Zoom en (Más que noticias). Estos canales manejaron la virtualización, digitalización de las herramientas de telefonía móvil para motivar a los trabajadores de la empresa”.

En la tesis: Relación de la comunicación interna y clima laboral a desarrollarse en el periódico El Diario S.A., en tiempo de pandemia 2020, es una investigación que se realizó por primera vez en la ciudad de La Paz – Bolivia, en un medio escrito, dónde su principal actividad de la empresa fue la de mantener informada a la población y para ello los niveles de coordinación con sus públicos internos debían ser los más óptimos. Este proceso no tuvo el tiempo suficiente para poder adecuarse, razón por la que afecto en gran manera el nivel de relacionamiento con sus públicos internos.

En tiempos de pandemia, muchas de las herramientas de la comunicación interna que se aplicaban de forma tradicional, tuvieron que modificarse, mudando a una comunicación 2.0 y otras plataformas o Redes Sociales, como consecuencia de una disposición de Estado y no porque la empresa haya definido una reestructuración de sus formas de relacionamiento. En la investigación se analizó la relación de la comunicación interna con el clima laboral, en una etapa donde se aplicaron nuevas herramientas de comunicación y se suspendieron por seis meses las labores presenciales.

Para el medio de comunicación El Diario S.A., modificar sus herramientas de relacionamiento con sus dependientes en un ámbito no presencial y que la venta física de sus ejemplares hasta la fecha no llegue a ser entregadas diariamente, se convierte en una de las consecuencias que permitió otra modalidad de trabajo, que genere un recorte de sus ingresos económicos como lo establece (Chávez, 2022). El Diario S.A., si bien registra una crisis constante, desde la persecución tributaria y asfixia económica en el periodo de 2006, 2013 y el 2019, los factores que afectaron en gran medida la economía y solvencia al interior de la empresa, generando que varios niveles de trabajadores renunciarán o buscarán otras oportunidades laborales, mientras que la empresa continúa siendo excluida de la publicidad estatal y de otras entidades públicas.

Por lo tanto, en este proceso de modificación en las herramientas de la comunicación interna aplicadas en El Diario S.A., en tiempo de pandemia, también se identificó la presencia de un grado de comunicación informal, en distintos niveles, al no poder resolver algunas asignaturas de forma presencial, quedando la comunicación formal, sólo en el uso institucional de las Redes Sociales institucionales y el correo electrónico.

1.1.3 Justificación social

Para (Torrico, 2008) la participación de medios y periodistas en la política se expresa en su acción de narradores de los hechos, documentos y declaraciones provenientes de ella, en su condición de verdaderos protagonistas de los acontecimientos relacionados con el poder político, pues sucede que intervienen cotidianamente en la formación de imágenes de la realidad política –con sus informaciones, opiniones y análisis. Los medios de comunicación son los que muestran los acontecimientos sociales y al ser constructores de sentido, recarga en ellos enfrentar la crisis de credibilidad, por ello vale la pena señalar al menos dos problemas que se registran en la dimensión externa: La forma cómo estos medios muestran los acontecimientos sociales y el rol de los medios, como factor de conflicto actualmente.

Por lo tanto, ante la importancia que tienen los medios de comunicación masiva en la sociedad, los cuales deben mejorar y actualizar sus niveles de comunicación interna, con la finalidad de que el producto de responsabilidad social (información) que cumplen, pueda

surgir como consecuencia de un adecuado sistema de coordinación y comunicación al interior de sus públicos internos (tomadores de decisión y operarios).

En la presente investigación realizado en tiempos de pandemia, se analizó como fueron modificadas las herramientas de relacionamiento de la comunicación interna, más aún cuando en seis meses de cuarentena rígida y flexible, este medio de comunicación tuvo que suspender sus actividades presenciales cotidianas, modificando de esta manera su sistema de comunicación y coordinación por una online. En este proceso se enfrentó riesgos de perder el grado de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa o aumentar los canales de comunicación informal (rumor), ante la imposibilidad de continuar con herramientas de la fase presencial.

La investigación tiene su importancia porque no sólo muestra la relación de la comunicación interna con el clima laboral en tiempos de pandemia, sino también nos muestra de qué manera las herramientas de la comunicación interna en una etapa de transición, fueron modificadas de manera inmediata. Estas herramientas que permitieron trabajar vía online, también influyeron en el clima laboral entre sus públicos internos, quienes, en distintas áreas, debían tener la responsabilidad de exteriorizar contenidos de información destinados a la población boliviana, quienes en una etapa dejaron de adquirir el periódico impreso para leer los contenidos de información desde sus monitores personales a las páginas web de la empresa.

1.1.4 Justificación económica

En cuanto al aspecto económico, es importante establecer que una empresa que maneja las herramientas adecuadas en la comunicación interna, puede lograr facilitar de forma continua un mejor producto de responsabilidad social, con la finalidad de evitar gastos innecesarios y responder adecuadamente su desempeño en un ambiente favorable. Por lo tanto, no debiera considerarse como un gasto, sino una apuesta rentable económicamente, porque en última instancia se evita que exista fallas en el proceso laboral o que el producto final responda tanto a los objetivos de la empresa, como a la demanda de sus públicos externos.

Otras experiencias dan a conocer que esas nuevas herramientas de la comunicación interna online, incluso también lograron ser aplicadas para poder motivar a sus empleados, con la finalidad de mejorar el propio ambiente laboral, como explica (Verano, 2021), el uso adecuado de la información generada a partir del análisis de diagnóstico realizado en acción consensuada con el área de recursos humanos de la empresa y su responsable de comunicación interna, permitieron generar una herramienta a bajo costo y sumamente útil, de fácil manejo y monitoreo, que permitiera aminorar los costos, maximizar su eficiencia y potenciar su eficiencia entre los miembros de la organización.

(Morales, 2015) señala que la comunicación interna es vista como una de las funciones necesarias para la rentabilidad de los intangibles. El estudio de esta comunicación en las organizaciones implica mucho más que el conocimiento de los mensajes, sus formas, sus contenidos, tipos, canales y soportes.

De seguro en los factores económicos, en tiempos de pandemia se identificó como un proceso que afectó no sólo a las diferentes empresas de producción o de servicio, sino también al personal dependiente, quienes fuera de trabajar en condiciones inciertas, con miedo al contagio, debían afrontar otro costo como fue la instalación de los servicios de Wifi.

A estos costos aplicados en las diferentes secciones como fue la de incorporar de forma permanente el Wifi, se suma la adquisición de otros equipos tecnológicos de mayor gama como computadoras, tablets, smartphones y otros dispositivos para el uso de internet, herramienta con las que el trabajador debía estar en constante contacto, tanto para la coordinación de temas, elaboración de productos y envío de los resultados de acuerdo a las áreas que corresponde. En tanto que la empresa que ya disponía en sus oficinas de dicha tecnología, la misma no logró ser utilizada por sus públicos internos como consecuencia a la normativa que suspendía el trabajo presencial, pero ello significó que se utilizarán otras plataformas digitales desde los domicilios de los trabajadores.

Si bien la crítica situación económica por la que atravesaba El Diario S.A., no era novedoso, tomando en cuenta que en pasados años incluso fue embargado por Impuestos Internos en el Gobierno de Evo Morales, como consecuencia de un proceso judicial en el

que se definía una deuda contraída desde el pasado siglo. Pero esos procesos contradictorios entre el mismo Estado y la empresa privada, ocasionó que quede paralizado las supuestas sanciones, al igual que pagos pendientes tanto a las AFPs, como de la propia Caja Nacional de Salud. En la actualidad este medio de comunicación escrito de más de 118 años en el país, sobre vive en base a la publicidad de entidades privadas y a los avisos clasificados que la sociedad boliviana realizada diariamente y sobre todo los fines de semana, con una reducción del personal a más del 50%, como consecuencia no sólo de la Pandemia Mundial Covid-19.

1.1.5 Justificación tecnológica

Desde el 2020, fecha en la que se realizó la investigación, la misma es identificada como una gestión de grades cambios a nivel mundial, donde las empresas públicas, privadas y de servicio tuvieron que reestructurar su sistema de comunicación y adaptarse a una nueva realidad, la que involucra el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, con la finalidad de que los empleados se involucren con los objetivos de la organización.

Algunos aportes se incluyen, por ejemplo: (Damián, 2021) explica que, en una investigación de profesionales sanitarios en Perú, hicieron uso de cuestionarios de Google forms, se consideró una forma efectiva de poder recolectar la información, debido a que, en el contexto peruano las cifras de contagiados y fallecidos se fueron incrementando con el paso de los meses, de manera que, el personal de salud tenía el mínimo contacto con otro profesional al realizar sus actividades. En la actualidad, los profesionales de la salud conocen sobre aspectos tecnológicos, muchos de ellos, se están capacitando en cursos de especialización, que requiere el uso de entornos virtuales.

(Villalobos, 2021), quien cita a Álvarez de Cienfuegos (2015) da a conocer que los medios digitales más utilizados actualmente, son la Intranet, que llega a ser “una alternativa para mejorar y agilizar la dinámica organizacional, al permitir la automatización y mejora de los procesos administrativos”. También menciona las redes sociales corporativas son los canales más utilizados, porque se usan exclusivamente para una organización, pero también pueden ser utilizados para transmitir al exterior de la empresa. Y junto a estas dos redes

principales, hay otras como el correo electrónico, u otros ordenadores o dispositivos móviles conectados a internet.

En el caso de Bolivia, desde marzo de ese mismo año la situación fue muy irregular, porque a nivel país se suspendió el trabajo presencial en la mayoría de las empresas de producción y de servicio, donde muchos medios de comunicación, sobre todo escritos, tuvieron que modificar sus actividades presenciales por las virtuales, como resultado de acatar una cuarentena rígida a la llegada del Covid-19, factor que obligó a mudar la forma de trabajo al uso de nuevos dispositivos digitales, herramientas online que permitieron la continuidad de ciertas labores, así como el relacionamiento de los niveles jerárquicos con sus públicos internos. Las entidades que mantuvieron los trabajos presenciales fueron en centros de salud, seguridad o entidades de resguardo.

Por consiguiente, el uso de las herramientas virtuales en la comunicación interna, fue utilizado para la coordinación con los públicos internos (tomadores de decisión y operarios) de la empresa El Diario S.A, instancia que debió suspender el trabajo presencial, junto con las antiguas herramientas de relacionamiento, las cuales fueron sustituidas por otros dispositivos digitales empleados tanto por los niveles jerárquicos, como por las diferentes secciones de esta empresa periodística.

Antes de la pandemia, los públicos internos de El Diario S.A., utilizaban las herramientas tradicionales de la comunicación interna, como: La circular, el memorándum, la carta personal, el tablón de anuncios, la comunicación verbal y las reuniones cara a cara, desarrolladas sobre todo con los editores en el nivel de redacción y algunas veces entre trabajadores, cuando se definía una emergencia, una asamblea desarrollada por el sindicato, este último se aplicó sobre todo cuando la empresa fue embargada por parte de las instancias de Impuestos Internos, dependientes del Órgano Ejecutivo de Estado o alguna campaña ejecutada por la empresa como la carrera pedestre, carnavales u otros productos impresos requería una coordinación de más de dos secciones, las cuales siempre se definía entre el nivel de las jefaturas.

Como antecedentes podemos mencionar por ejemplo: La recopilación de información que incluye cerca de tres convenios salariales desde la gestión 2017 y más de 20 cartas enviadas

por el propio Sindicato de Trabajadores de El Diario, solicitando regularización en el pago de sueldos, atenciones a sus demandas o pliego de peticiones dirigidos al nivel jerárquico, de los cuales ninguno de los documentos mencionados fue atendido de forma escrita, sino de forma verbal y en dos ocasiones en base a un ampliado con los trabajadores, de acuerdo a las entrevistas realizadas.

Los documentos que registran el sello de recibido, son originales y también se incluye la declaración del nivel jerárquico, instancia que establece las razones por las cuales se prioriza el uso de una comunicación verbal y descendente.

La empresa se organiza por secciones y en la etapa presencial antes de la pandemia dos de ellas hacían uso de un panel de informaciones, mientras que las demás áreas utilizaban espacios como ventanas, paredes o puertas, como lugares de publicación de documentos internos entre ellos: memorándums, recomendaciones, designaciones u órdenes realizadas desde el nivel administrativo.

En pandemia la entidad se vio afectada por la suspensión de las labores presenciales que debían acatar, como consecuencia del D.S 4196 que mantuvo cerca de tres meses la medida de declaratoria en cuarentena rígida, aspecto que generó que los trabajadores de la prensa, realicen sus productos de forma online desde sus domicilios, modalidad que requería adquirir un servicio de internet o wifi, pagado por los empleados que les permita hacer uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

Si bien hasta antes de la pandemia los trabajadores de El Diario S.A., hacían uso de su correo electrónico y el correo institucional en el caso de los editores y jefes de sección, las cuales sólo permitía un relacionamiento de estos niveles con los públicos externos y no así con los internos, porque ante los horarios de trabajo, muchos de los productos a ser desarrollados eran efectuados de forma presencial en base sobre todo a órdenes verbales. Por lo que se aplicaba mucho de la comunicación informal, porque varias de las tareas diarias y especiales realizadas no eran registradas en un plan de gestión o estrategias de coordinación, sino en acuerdos y designaciones que surgían en reuniones de jefes y editores, las cuales se basaban mediante una comunicación cara a cara.

1.2 Ámbitos

1.2.2 Ámbito espacial

La actual investigación se desarrolló en Bolivia, concretamente en la empresa periodística El Diario S.A., ubicado en la ciudad de La Paz, dónde se analizó: “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020”, el estudio también identificó cuales fueron las herramientas utilizadas por el nivel jerárquico hacia sus públicos internos y cómo este proceso se relacionó con el clima laboral, en una etapa en la que otros periódicos fuera de suspender sus actividades presenciales, tuvieron que hacer uso de otras plataformas digitales, las cuales permitió facilitar tanto la coordinación, como la elaboración de sus productos de difusión.

1.2.3 Ámbito geográfico

El trabajo se realizó al interior del medio de comunicación El Diario S.A., de la ciudad de La Paz, en dos etapas, la primera instancia de suspensión de servicios, además de la actividad presencial y la segunda etapa de regularizar sus actividades, como consecuencia de la pandemia y de las normas que en esa etapa se aplicaron por parte del Estado. En ambos casos el trabajo desarrollado por los públicos internos de la entidad periodística no fue de manera presencial, sino que hicieron uso de nuevas herramientas digitales y el producto tuvo que mantenerse de forma reducida en la página web de la empresa.

En la etapa semi presencial que se instauró desde el cuarto mes en la gestión 2020, los públicos internos retomaron el trabajo sólo por dos días a la semana, luego se aumentó a cinco, procedimiento que la empresa El Diario S.A., mantiene a la fecha de los siete que corresponde a la semana.

1.2.4 Ámbito temporal

La investigación en el medio escrito El Diario S.A., se desarrolló en la gestión 2020, una etapa muy particular a nivel mundial ante la llegada del Covid-19 y a nivel nacional por las condiciones establecidas mediante el Decreto Supremo 4196 que declaraba cuarentena rígida en el territorio nacional por un tiempo de tres meses. En esta etapa muchas empresas

tuvieron que paralizar sus actividades presenciales y recurrir al trabajo a distancia, haciendo uso de nuevas herramientas digitales. Si bien en la etapa flexible se retomó la actividad presencial, esta no fue en la totalidad de empleados, sino por grupos, dependiendo de la terminación de la cédula de identidad, factor que mantenía el uso de las herramientas de comunicación online, al reducir el carácter presencial de los colaboradores de la empresa periodística, también modificaron los procesos de coordinación y el desempeño laboral.

La utilización de la comunicación 2.0 entre otras plataformas digitales, que debieron ser aprendidas en menos de tres semanas, fue un proceso acelerado que para un público interno heterogéneo significó hacer uso de tutoriales o buscar apoyo de algunos colaboradores externos, aspecto que no dependía de la empresa.

1.2.5 Ámbito poblacional

El presente trabajo está destinado a personas de diferentes niveles laborales (público interno), como técnico, profesional y hasta de servicio, los cuales se registran en cinco áreas, como redacción, talleres, departamento comercial, publicidad y contabilidad administrativa, cada una de ellas tiene un jefe inmediato antes de llegar al nivel jerárquico, como la Dirección y la Gerencia General de la empresa.

Si bien la cantidad del público interno en sus diferentes secciones enfrentó una reducción de sus colaboradores, mucho antes de la pandemia, en la etapa de estudio, las decisiones de renunciar se mantuvieron hasta llegar a una cantidad de mínima.

1.3 Problemática comunicacional

El periódico El Diario S.A. en sus más de 118 años de vigencia en Bolivia. Empresa que logró transcurrir varias etapas sociales: desde la conclusión del liberalismo, pasando por gobiernos militares. Así también la etapa de la democracia pactada, rebeliones sociales que tuvieron características violentas (enfrentamiento entre policías y militares en febrero 2003, la Guerra del Agua, Guerra de Octubre 2003 y el proceso de transición del 2019).

El Diario S.A., responde a lineamientos tradicionales de estructura unifamiliar, donde se evidencia una comunicación descendente, entre el representante del medio y los trabajadores. Es decir, se aplicó una comunicación tradicional que proviene desde las

instancias jerárquicas y avanza directamente hacia los subordinados, transfiriendo instrucciones y órdenes (Cervea, 2008).

Referente a los niveles de relacionamiento de los públicos internos (públicos tomadores de decisión y operativos) de El Diario S.A., se estructura de acuerdo a su organigrama de jerarquía. Sin embargo, antes de la pandemia del Covid-19, de la gestión 2020, los niveles de comunicación interna fueron de forma descendente y verbal. Además, utilizaron herramientas tradicionales, que precisaba la presencia física de sus públicos internos.

(Morales, 2015) señala que la comunicación interna es reconocida por las empresas, como un factor clave y esencial. También lo considera como un aliado para conseguir los objetivos estratégicos de la institución. Tipo de comunicación organizacional que adquiere mayor relevancia en periodos de crisis e inestabilidad económica.

En la gestión 2007, el Instituto de Análisis de Intangibles publicó un estudio denominado “Indicador del nivel de desarrollo de las áreas de comunicación de intangibles en España”, donde refiere los objetivos de la comunicación interna, como también reconoce la importancia de la misma. Investigación que concluye que una buena comunicación interna aporta al compromiso y confianza de los trabajadores.

En tal sentido, la ausencia de procedimientos adecuados para la aplicación de una comunicación interna (ascendente o transversal), permite evaluar trabajos publicados o proponer nuevos proyectos que facilite una comunicación organizacional adecuada, que genere visibilidad de sus trabajadores, como también él logró de los objetivos trazados, conforme a la misión y visión de la empresa.

La ausencia de protocolos, manuales, beneficios laborales, factores económicos y normas de estilo en el ámbito de la prensa, genera que su público interno no se sienta identificado con la empresa. Aspectos que denota que existe una relación con el ámbito del clima laboral de los empleados.

De acuerdo a los registros del periódico El Diario S.A., en los últimos tres años, más del 65% de los trabajadores, renunciaron a su fuente laboral a la primera oportunidad de empleo en otra entidad. Ello sin importar que los colaboradores obtuvieron ítem en el

trabajo, lo cual de cierta manera les ofrece una fuente laboral segura. Situación que también se reflejó, durante la gestión 2020, donde los trabajadores renunciaron a su trabajo, sin considerar que estaban ocasionando grandes pérdidas económicas al periódico.

(Toletino, 2012), menciona que cuando los colaboradores renuncian, sin tomar en cuenta los posibles o futuros daños que puede ocasionar a la organización, se debe a que los mismos no tienen sentido de pertenencia con la organización. Aspecto que los responsables de las empresas deben tomar en cuenta e implementar una cultura de sentido de pertenencia a su público interno.

Por lo consiguiente, es necesario conocer, de qué manera, un medio impreso de comunicación, desarrolló tareas comunicacionales para que su público interno se sienta identificado con la institución. Como también, describir los medios y canales implementados, durante la llegada de la pandemia del Covid-19 al país. Si bien, durante ese periodo, la organización realizó un salto de herramientas tradicionales a herramientas digitales, es necesario señalar que la misma repercutió en el clima laboral.

Tiempo, donde las direcciones de diferentes medios escritos: Página Siete, El Extra, La Razón y El Diario, implementaron en su comunicación interna, diferentes plataformas de comunicación e información: correo electrónico, redes sociales y otros programas informáticos identificados como Comunicación 2.0. En tal sentido, estas nuevas tecnologías contribuyeron a dinamizar la cultura empresarial.

Sin embargo, es necesario considerar que la implementación de las nuevas tecnologías en el proceso de comunicación interna, que permitía la inmediatez de los mensajes, generó desventajas o molestias en el personal que desconocía la misma. Por ejemplo, los trabajadores mayores de 50 años de edad no lograron acomodarse a dichas herramientas de forma inmediata, como demandaba la exigencia laboral.

(Enríquez, 2017), refiere que el uso de herramientas en la comunicación interna está relacionado con los niveles del clima laboral. Aspecto que repercute en el ambiente laboral de los trabajadores de la empresa, generando satisfacción y sentido de pertenencia con la misma, es decir, permite al público interno conocer el “saber hacer”.

En temporada de la pandemia, los propietarios de este medio impreso, tuvieron que verse obligados a acatar la normativa vigente establecida a nivel nacional, mediante el Decreto Supremo 4196, denominada cuarentena. Hecho que provocó que diferentes empresas de medios de comunicación escrita, suspendan sus impresiones y sólo se mantuvieran vigentes, en formato digital, a través de sus páginas web.

Aspecto que conllevó a que la sección de prensa, responsable de la elaboración e impresión de los periódicos, suspendan dicha actividad por seis meses. Hecho que cambió transcurrido el tiempo, llegando a lograrse imprimir sólo tres veces a la semana. Actualmente, se imprime cinco veces a la semana el periódico.

En el sector de los periodistas, donde antes de la pandemia, la recolección de noticias se realizaba desde el lugar de los hechos, con la llegada del Covid-19, esta situación cambió. Tiempo donde los periodistas sólo se acomodaron a la información obtenida mediante las redes sociales y confirmar los acontecimientos de acuerdo a algunos líderes de opinión, procedimiento que se logró con el uso del teléfono o las llamadas vía WhatsApp.

Respecto al departamento comercial, su actividad continuó desarrollándose de manera normal, sin embargo, para obtener la publicidad, esta sección llegó a modificar y reducir sus costos. Avisos que fue ofertado a través de las diferentes plataformas digitales de venta y publicidad. Situación diferente que se evidenció en el nivel administrativo: secretarías, jefe de personal, limpieza y el área contable, donde se redujo al personal, como consecuencia de la suspensión de actividades presenciales.

Ese proceso de reestructuración que afrontó el sector de los trabajadores del periódico El Diario, generó que la misma modifique prioridades y se olvide de las carencias de sus trabajadores. Situación que conllevó a que los mismos se sientan insatisfechos en su fuente laboral, porque debían invertir recursos económicos para el desarrollo satisfactorio de su trabajo.

"La combinación de las actitudes y el compromiso de los trabajadores conllevan a la satisfacción laboral, cuanto más positiva sean sus actitudes mayores será su satisfacción" (Luthans, 2008, p. 35). Aporte al cual, Martínez, agrega que "El clima laboral está

determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones"(2001, p.4).

Por tanto, la situación problemática que se aborda en la presente tesis, emerge del análisis desde la comunicación organizacional, particularmente en la comunicación interna y el clima laboral, en el periódico El Diario S.A., durante la gestión 2020. Cuya problemática se formula a continuación:

1.3.1 Formulación del problema

A partir de lo anteriormente señalado, se formula la siguiente cuestionante:

¿Cuál es la relación de la comunicación interna con el clima laboral, entre los públicos internos tomadores de decisión y operativos, pertenecientes a El Diario S.A. de la ciudad de La Paz, en tiempos de pandemia, gestión 2020?

1.3.2 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es: Relación de la Comunicación Interna y el clima laboral en los públicos internos tomadores de decisión y operativos, de la empresa El Diario S.A. en la gestión 2020, en tiempos de pandemia.

1.3.3 Delimitación del contenido

- Campo: Comunicación.
- Área: Comunicación organizacional.
- Aspecto: Relación de la comunicación interna y clima laboral en tiempos de pandemia, gestión 2020.

1.4 Objetivos

Los objetivos en el presente estudio son:

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación de la comunicación interna con el clima laboral, entre los públicos internos, tomadores de decisión y operativos, pertenecientes a El Diario S.A., de la ciudad de La Paz, en tiempos de pandemia, gestión 2020, para proponer un plan de comunicación organizacional interna.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer de qué manera los públicos internos y tomadores de decisión de El Diario S.A, se encontraron satisfechos en la actividad laboral, en tiempos de pandemia.
- Identificar los flujos de relacionamiento entre los públicos internos de El Diario S.A, presentes durante la gestión 2020, tiempo de pandemia.
- Analizar los factores que influyeron en el clima laboral del público interno de El Diario S.A., durante la gestión 2020.
- Elaborar y diseñar un plan de comunicación organizacional interna para El Diario S.A.

1.5 Hipótesis

(Escobar, 2019 p.20) establece que la hipótesis se entiende como la posible respuesta tentativa a la pregunta que se plantea en la formulación del problema. Conforme a esa premisa se plantea la siguiente hipótesis:

La comunicación interna de El Diario S.A., en tiempos de pandemia, gestión 2020, se relaciona significativamente con el clima laboral de los públicos internos tomadores de decisión y operativos del periódico.

1.6 Variables

En ese marco, las variables y dimensiones a estudiar son: Comunicación Interna – flujos de comunicación y herramientas tecnológicas.

- Clima Laboral - Comunicación interna

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2.1 Marco teórico

En el presente capítulo se dará a conocer los diferentes análisis que realizaron algunos autores, referente a las variables de Comunicación Organizacional Interna y clima laboral. Así también, conceptos relacionados con el objeto de estudio de estudio, es decir, El Diario S.A., durante la pandemia, gestión 2020.

2.1.1 Fundamentación teórica

La matriz de la presente investigación es sistémica, se sustenta en la teoría estructural funcionalista. Por consiguiente, su abordaje es político cultural y se respalda en el enfoque de la recepción crítica.

Respecto al campo de investigación, esta es comunicación organizacional, dentro de la misma, el estudio se centra en el área de comunicación organizacional interna. Entonces, en el sub área es la relación de la comunicación interna y el clima laboral, en el público interno de El Diario S.A., en tiempos de pandemia, gestión 2020.

Conceptos que se definirán y explicarán a continuación:

2.2. Sistémico

El sistemismo es una matriz teórica que se fundamenta en la teoría general de sistemas. En el campo de la comunicación, lo sistémico consiste en “establecer un cuadro teórico capaz de fijar principios generales para los fenómenos naturales, sociales y tecnológicos en sus diferentes niveles...” (Torrico, 2016, pp. 47- 48).

En ese marco, las instituciones funcionan como sistemas abiertos, porque se relacionan con el contexto a partir de los procesos comunicacionales, ello durante el flujo de información desarrollado en el intercambio de mensajes entre los emisores y receptores. Entonces, es considerado como un elemento de vital importancia para el desenvolvimiento de la sociedad.

El sistemismo es la cuarta matriz teórica en el campo de la comunicación, la cual se fundamenta en la teoría estructural funcionalista.

2.3 Estructural funcionalista

La teoría del estructural funcionalista considera al mundo como un sistema, el cual se maneja a través de normas y principios, relacionados a los intereses propios, con el fin de conseguir la armonía social a partir de sus formas de organización. Aspecto que repercute en los diferentes sistemas socioculturales y en la actividad humana.

En ese marco, la presente investigación se abordó desde la teoría estructural funcionalista. Torrico, define como esta teoría centra su atención en “la existencia y subsistencia de la sociedad, las que atribuye al consenso entre individuos, grupos e institución...” (2016, p.28). Espacio donde se comparten normas y valores que garantizan la estabilidad social, ello con el fin de garantizar la reproducción de las estructuras.

Teoría que considera que los elementos de una estructura social son interdependientes, lo cual implica que las mismas trabajan en conjunto. Esto con el objetivo de promover una estabilidad para satisfacer las necesidades de cada parte. Proceso donde se distinguen tres elementos:

- **Cultural:** Corresponde a un conjunto de normas, valores, lenguaje y símbolos compartidos.
- **Social:** Refiere a la manera en que se relaciona las personas y a la aceptación de las expectativas de las personas.
- **Personalidad:** Aspecto que refiere a la motivación y características de la población, ello en función a las aspiraciones, metas y logros.

2.4. Abordaje

El abordaje del estudio es político cultural, misma que resulta de la integración, no siempre coherente ni ideológicamente consecuente, entre elementos contemporáneos de la visión crítica y otros precedentes del método hermenéutico (interpretativo) en antropología. Abordaje que se preocupa por los vínculos comunicación-cultura, la recepción efectiva de los contenidos masivos, es decir, alude a una recepción activa.

Abordaje que está conformado por los siguientes enfoques: Estudios culturales, prácticas de microrresistencia, recepción crítica, mediaciones, multimediaciones, frentes culturales, consumismo cultural y la mediología. De las cuales, en el presente estudio, de acuerdo a los objetivos del estudio se implementó el abordaje de recepción crítica.

2.5. Enfoque

El enfoque del estudio es recepción crítica, donde sus principios se centra en considerar al receptor como un agente activo, que tiene la facultad de responder. Lo cual conlleva a que la recepción de mensajes no tiene una misma interpretación, lo cual depende de los canales utilizados.

Enfoque que considera que los medios tienen significados especiales, por lo cual, conviene analizarlos y aprenderlos. Además, refiere que se lo debe entrenar a los receptores, respecto a los canales que se implementará para transmitir una determinada información.

2.6. Comunicación organizacional

En el presente capítulo del Marco Teórico, se dará a conocer los diferentes análisis que realizaron algunos autores, referente a la Comunicación Organizacional y aquellas que están relacionadas al objeto de estudio de El Diario S.A.

La Comunicación Organizacional en empresas que se identifica en la corriente de Max Weber, porque responde a un enfoque clásico, mayormente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y relaciones fuera de lo estipulado. Donde existe una amplia centralización en la toma de decisiones incluida en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo y cuándo en una próxima supervisión.

Por ello en (Rebeil y Ruiz, 1998) establecen que la visión actual de la comunicación en las organizaciones se aleja del paradigma tradicional mecanicista, siendo indiscutible la evolución que toma la comunicación en los procesos organizacionales. En un principio la comunicación es concebida como un elemento de transmisión de información hasta llegar a ser valorada como un elemento integrador y articulador de las organizaciones. Se genera un interés especial cuando se construye un conjunto de factores que le permite el éxito, dentro

de estos elementos de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

(Rebeil y Ruiz, 1998) argumentan que la comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

(Rebeil, 2008) explica que a través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y compartir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

(Aravena, 2007) añade que la comunicación organizacional surge por los años de 1960, donde la organización es identificada como un sistema cerrado, donde el comunicador es el defensor de la imagen de las cabezas visibles de la organización. Mientras que en la “era de la información” de 1984, la comunicación organizacional se centra en objetivos con un claro enfoque del apoyo a la productividad y la competitividad de la organización, teniendo su influencia en la escuela administrativa como la “administración por objetivos” que busca la función de objetivos individuales con los corporativos.

(Andrade, 2015) establece que la comunicación organizacional se traduce al desarrollo de una habilidad técnica que surgen en los niveles jerárquicos para transmitir un mensaje lo suficientemente claro a los subordinados. La imagen de una organización representa como una máquina productiva, pero los estudios de los discursos retóricos que se apoyan en las teorías de argumentación, muestran como formas particulares de discurso en las organizaciones y cómo estos son utilizados para una variedad de prácticas organizacionales. (Cheney y Thoger en Grant, 2001) da cuenta que la organización pasó a ser una construcción social, y desde el plano comunicativo, la instancia que posibilita dicha construcción fue el lenguaje destacando en él, los procesos de interacción, significación y construcción de sentido que permite mejorar la llegada del mensaje a sus dependientes.

Debe tomarse en cuenta que en la comunicación organizacional se incluye la comunicación interna, que está identificada como un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información entre dos o más participantes en la transmisión de señales o un código en común entre emisores, receptores y viceversa, aplicando de esta manera el proceso de la comunicación. Esa comunicación se traslada a las organizaciones, donde se convierte en un elemento transversal como explica (Bermúdez, 2016).

(Aravena, 2007) añade que la comunicación, al ser un elemento presente en toda la organización, solicita que el departamento de comunicación sea la instancia que realice trabajos interdisciplinarios, destinados a los públicos internos. Define departamento de comunicaciones para otras reparticiones internas de las empresas u organización que requieran de su criterio. Nace la necesidad de una adecuada política de comunicación, que definan un conjunto de lineamientos que sirvan de referencia en las decisiones y actuaciones de los miembros de la organización y susceptibles de ser aplicados en todos sus niveles tanto jerárquicos, como de las demás estructuras a la que responde la empresa.

En un medio de comunicación donde se maneja la información coyuntural, atemporal y especializada, responde a una línea editorial del medio, por lo tanto, la comunicación interna debe estar presente de forma continua sobre todo en la sección de redacción y publicidad, instancias responsables de exponer el producto al público externo. La comunicación interna permitirá que las secciones responsables de la elaboración de contenidos, deba cumplir con los compromisos de sus clientes a tiempo, sin descuidar los temas de agenda mediáticos o propios.

(Garrido, 2004) explica que los niveles comunicacionales unifican un lenguaje que busca generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores solucionen problemas y tomen decisiones, significa que las personas relacionadas con esa organización encontrarán en ella un “sustento ético”, lo que repercutirá en la confianza de las personas que tengan hacia la organización. La política comunicacional requiere de un plan para darla a conocer y hacerla operativa, para que se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización, esta programación define acciones, responsables y metas a cumplir y que las mismas faciliten el trabajo en equipo.

(Aravena, 2007) explica que la carencia de una política de comunicación incide negativamente en el ambiente de trabajo al interior de las empresas u organizaciones porque genera insatisfacción sobre todo de los trabajadores que no son tomados en cuenta o puede generar una situación de maltrato o abuso, porque al no tener un documento estructurado que controle estos extremos puede convertirse en parte de la cultura de la organización.

De acuerdo con (Nosnik, 1995) el proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos, creando una imagen e identidad propia.

Un estudio realizado por (Daniel Katz y Robert Khan, 1966) citado por (Jiménez, 2012), descubren que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual busca energía para funcionar, la modifica internamente y brinda algún producto, bien o servicio diferente. La comunicación organizacional como parte de esta corriente deberá vigilar tanto la comunicación interna como la externa, en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. Además, es determinada la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos.

(Bartoli, 1992: 17) citado por (Jiménez, 2012) en su artículo Comunicación y Organización, señala que la palabra organización significa a su vez acción de organizar y conjunto organizado, cuando ubica el término en el campo de las ciencias de gestión define la organización como acción de organizar el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. En tanto que Trelles añade que todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva.

Por lo tanto, definir una estrategia o plan comunicacional al interior de un medio impreso como es en el caso del presente estudio, servirá no sólo para responder al lineamiento editorial empresarial, también permitirá que ese trabajo en equipo pueda mantener una

imagen e identidad propia, donde el conjunto organizado al estar unido por un interés común podrá estar más vigilante de su comunicación externa.

La comunicación organizacional según (Hernald Goldhaber, 2000 p.6) es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Mientras que (Andrade, 2004 p.8), define como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y de ella en su medio. Por lo que la comunicación organizacional se define como un conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno.

(Trelles, 2000) afirma que toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización. La comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización las cuales son: Apoyar las operaciones centrales internas y externas, definir a la organización y orientación del producto; informar al público interno y externo, integrar, socializando a los individuos de la organización. La comunicación organizacional centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de las empresas o instituciones y al fortalecimiento de su identidad.

(Prieto, 2017), da a conocer que las organizaciones son por lo general personas jurídicas creadas para lograr determinados objetivos, financieros y sociales mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos tienen que ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizada por relaciones de poder, control y evaluación, división del trabajo, comunicaciones complejas motivaciones, capacitación, retroalimentación y liderazgo.

2.7 Comunicación institucional

El estudio hace una diferenciación entre la comunicación organizacional, con la comunicación institucional y corporativa, con la finalidad de complementar el ámbito teórico. Por ello (Alcorta, 2004 p.21) establece que la comunicación institucional es una

disciplina que crea, coordina, planifica, y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los objetivos institucionales con los cuales conserva una estrecha relación, para lo cual identifica, de manera explícita los ámbitos de la aplicación interno y externo de la comunicación en la institución mediante el conocimiento de la misma a través de los elementos que la constituyen. Busca informar a los públicos, controlar o dirigir situaciones de la comunicación; consolidar la identidad y la imagen institucional y fortalecer la cultura, creando y utilizando todos los medios con que cuenta en la institución. Entendiendo como institución como un conjunto estructurado de valores, normas, de roles, de formas de conducta y de relación (la familia, educación, religión, son, por lo tanto, instituciones). Por consiguiente, es el producto de un proceso complejo donde se conjuga historias peculiares, cultura, misión, lucha de poder, transformaciones y también subjetividades en permanente dinámica que ha sufrido cambios en las relaciones laborales, entendiendo como la función de las instituciones de Estado.

En tanto (Lozada, 1998 p.47) establece que se puede entender a la comunicación institucional como el conjunto de interacciones en las que la organización, como ente colectivo – poseedor de una personalidad propia y diferenciada- se constituye en el sujeto reconocible de un proceso de comunicación social que se desarrolla tanto en el ámbito interno de la organización como en el entorno social.

Para (Corneliseen, 2008), la comunicación institucional es la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende. En términos generales, refuerza la visión funcional de la comunicación institucional que introduce el concepto de públicos e intenta proyectar la idea de dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización.

En consecuencia, podemos establecer que las definiciones realizadas sobre comunicación institucional no se relacionan con nuestro objeto de estudio, como es el periódico El Diario S.A., al ser el mismo una empresa privada que no responde ni depende de ninguna instancia de Estado.

2.8 Comunicación Corporativa

Mientras que la comunicación corporativa, hace referencia a aquellos grupos de empresas que están asociados, destinados a diferentes trabajos, servicios de manera independiente. (Rincón, 2014) establece que la comunicación corporativa son aquellos procesos que posibilitan la interrelación del género humano a partir de diversidad de signos estableciendo un código valido para el intercambio de ideas y conceptos, instando a la acción de los individuos en consecuencia con su pensamiento, garantizando la retroalimentación o retroacción de dicho proceso.

Por ello, la comunicación corporativa es considerada como un proceso sistemático a partir del cual se integra y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental. El proceso comunicacional establece pues la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención de logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad.

Para (Fernández, 2009) la finalidad de esta comunicación es la de promover y agilizar el flujo de información con el fin de afianzar las relaciones entre los miembros de la empresa y sus respectivos públicos. Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, porque éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución” (p. 22)

Por su parte (Jiménez, 2015) con relación al uso de los intangibles, rescata el planteamiento de (Poter, 2006) o (Kotler, 2005), establecen que la Responsabilidad Social Corporativa, tiene que ir más allá de la responsabilidad ética que la empresa tiene con la sociedad y el medio ambiente para convertirse en una forma de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa contribuyendo, al mismo tiempo a un mundo mejor. Las empresas establecen

canales de escucha y relación con sus públicos para identificar problemas y temas críticos sobre los que deben trabajar.

La capacidad de una empresa de satisfacer las expectativas de sus públicos tendrá como resultado una buena reputación. La reputación de acuerdo con Jiménez (2015), se entiende como una percepción o creencia de propiedad de los públicos en relación con una empresa. La reputación por lo tanto, implica empresas que escuchan de forma activa a sus públicos de interés y buscan la mejora continua en todas las áreas de gestión de la empresa.

En el caso del presente estudio, al ser una empresa privada unifamiliar, en la actualidad no se encuentra asociada a ninguna otra entidad empresarial, pero como propietarios del medio de comunicación si bien están organizados en la Asociación Nacional de la Prensa (ANP), instancia que tiene como finalidad establecer acciones legales y de representatividad, que les permita hacer prevalecer los derechos reconocidos por la Constitución Política del Estado (CPE) y aquellas internacionales, como el Pacto de San José, donde se plantea mantener vigente el derecho a la información, expresión y la libertad de opinión. Estos derechos deberán estar representados en el ejercicio profesional que otorga los medios de comunicación o de empresa, pero no necesariamente signifique responder a la línea coyuntural de un gobierno. Esta asociación a la que responden los propietarios de los medios escritos, tampoco tiene relación con los niveles de la comunicación interna que puedan aplicarse en cada uno de los periódicos del país.

2.9 Comunicación interna

Si bien la presente investigación toma en cuenta el marco general de la comunicación organizacional, en ella se incluye uno de los procesos esenciales, que en este caso se toma en cuenta para analizar como los públicos internos logran intercambiar información entre dos o más participantes en la transmisión de señales o un código en común entre emisores, receptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones, donde se convierte en un elemento transversal como explica (Bermúdez, 2016).

Por lo que la comunicación interna enfoca su interés en los procesos y sub procesos por medio de los que se procuran que los miembros de la organización cumplan las tareas

encomendadas y en los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo (Trelles, 2000 p.43). Por ello que de acuerdo a Lacasa afirma que la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender las estructuras organizativas de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad.

Para (Urrutia, 2008) la comunicación interna se dirige a combatir la desinformación dentro la empresa, establece que las mismas siempre han buscado mejorar su producción con la implementación de las nuevas tecnologías, pero también han modificado sus niveles de relación al interior de las empresas, sobre todo cuando se trata de trabajar con un conglomerado de personas, es en ese sentido la comunicación interna considerada como un valor dentro de la empresa.

(García, 2007) explica que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno del personal, dirección, accionistas, área sindical y los diferentes grupos que son parte de la empresa quienes pueden comunicarse mediante boletines, documentos, talleres, entre otros actos internos.

Mientras que, para (Kreps, 1990, citado por Morales. 2012) añade que la comunicación interna es considerada como herramienta de gestión, que analiza el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. Conciernen a todos los componentes desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados, considerados como públicos internos que buscan lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas.

En ese proceso (Morales, 2012) da a conocer que existen tres principales funciones que debe tomarse en cuenta en la comunicación interna como: Una buena información que debe ser imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y desarrollen correcta y eficazmente, las personas deben identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las designaciones que se toman dentro de la misma y finalmente es importante, para fomentar

la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros. (p. 223)

(Muñoz, 2006) indica que la comunicación interna: Es conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización como: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización (pág. 24)

Es importante que para (Arribas, 2000) la comunicación interna genera valor dentro de la empresa y dependiendo del grado de transferencia de información, ideas, comprensión entre personas, se logre realizar un aporte al valor añadido (p.2).

En definitiva, la comunicación interna como define (García, 2007) es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa, “(...) es un pilar fundamental. Pese a ello sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de Recursos Humanos” (p. 117)

Para (Morales, 2015) La comunicación interna es reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio, adquiriendo mayor relevancia especialmente en periodo de crisis e inestabilidad económica, donde las empresas responsables apuestan por la comunicación con sus empleados para superar la crisis. El Instituto de Análisis de Intangibles publicó en 2007 el estudio denominado Indicador del Nivel de Desarrollo de las áreas de Comunicación de Intangibles en España que fija los objetivos de la comunicación interna y reconocía su importancia para lograr la identificación con el proyecto empresarial, incrementa el compromiso y la confianza de los trabajadores, motivar a los empleados a transmitir valores, como principal propósito.

Por lo que, de acuerdo a (Morales, 2015) es vista como una de las funciones necesarias para la rentabilización de los intangibles. El estudio de esta comunicación en las organizaciones implica mucho más que el conocimiento de los mensajes, sus formas, sus contenidos, tipos, canales y soportes. Su misión se centra en fortalecer la *cultura corporativa* para favorecer el desempeño del proyecto empresarial generando eficacia en los procesos. El logro de esta misión permite, a la acción de comunicación, favorecer el diálogo social, implicar a todas las personas, evitar los rumores y contribuye directamente a la prevención de la situación conflictiva.

Comunicación interna es la llave que permite a las organizaciones en general, desarrollar una *cultura corporativa* fuerte y participativa. Facilita a los empleados conocer, entender y sentirse próximos e involucrados en el proyecto empresarial, lo que repercute directamente en la eficiencia de los procesos de trabajo y gestión de la empresa. Todo ello forma parte del salario emocional necesarios para generar el sentido de pertenencia que hace que las mentes más privilegiadas, los trabajadores con más talento, se identifiquen con el proyecto, se sientan parte de él y continúe en la organización, logrando así rentabilizar el capital intelectual que hace posible una gestión de calidad, por lo que la comunicación interna es política de empresa motivadora del personal que genera compromiso.

De la calidad de esta comunicación, depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones al interior y fuera de la organización. En este proceso de comunicación interna, es esencial la retroalimentación, que permite la evaluación sistémica de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos.

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales de resolver. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización de sus roles en la misma, los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización, actividades en las cuales permite designar tareas específicas, las cuales

eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación que permita responder a sus objetivos.

En un medio de comunicación, la comunicación interna continúa siendo un recurso gerencial, porque permitirá que sus trabajadores no sólo conozcan los objetivos de la empresa, sino que lleguen a reconocer que la aplicación de esos objetivos depende del colectivo y de cómo este ámbito comprenda y cumpla las órdenes recibidas. Una entidad empresarial como es El Diario S.A., en sus 118 años ha enfrentado siempre una serie de crisis e inestabilidad económica como se da a conocer más adelante, en dichas etapas de crisis de acuerdo a los autores, se requiere un mayor uso de la comunicación interna, con la finalidad de desarrollar esa cultura corporativa entre sus miembros, siempre y cuando se permita un proceso de mayor retroalimentación en cada una de sus secciones.

Para (Urrutia, 2008) la comunicación interna se dirige a combatir la desinformación dentro la empresa, establece que las empresas siempre han buscado mejorar su producción con la implementación de las nuevas tecnologías, pero también han modificado sus niveles de relación y al interior de las mismas, sobre todo cuando se trata de trabajar con un conglomerado de personas, es en ese sentido la comunicación interna considerada como un valor dentro de la empresa.

En la actualidad la comunicación interna manifiesta la necesidad específica de motivar e integrar a los empleados, desde esta perspectiva, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, construir una identidad de la institución en un clima de confianza, de esta forma la organización obtiene una dinámica y un estilo particular, desde el director hasta los empleados. Es por ello que: La comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.

En tanto que (Lacasa, 2005) explica que la comunicación interna cuenta con tres funciones:

- ✓ La importancia del personal, donde se conserva un trato entre el colaborador y la organización de modo que permita desarrollar el éxito personal de la organización.

- ✓ El cambio de actitudes cuando se hace referencia a la implementación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las organizaciones, por lo cual se recomienda que dichos cambios no deban ser traumáticos para los empleados.
- ✓ Y el incremento de la producción, cuando se emplea la transferencia de información operativa, que permita que ésta llegue de manera adecuada y sensibilice al personal, respondiendo a los objetivos de la organización. Por lo tanto, se habla de que la comunicación interna debe estar relacionada a la obtención de resultados que permitan contribuir a la organización. (P.36)

2.9.1 comunicación formal e informal

Al interior de la comunicación interna, existe dos tipos de procesos formal e informal y ambas pueden presentarse de forma escrita como oral. Las tareas diarias se manejan principalmente a través de la comunicación oral, mientras que las cuestiones de mayor relevancia requieren de una comunicación escrita.

(Morales, 2012) establece que el tipo de comunicación formal es elaborada de manera estructurada, responderá a una planificación y a un determinado propósito que tiene la organización. Sus contenidos comprenden aspectos laborales y en ámbitos tradicionales utilizarán la comunicación formal escrita, como comunicados, memorándums, entre otros, para ratificar la formalidad y el proceso burocrático por el cual se desenvuelve una organización.

Se adopta esta comunicación generalmente con terceros de la organización (clientes, proveedores, etc.). El emisor y el receptor tienen algún tipo de relación a partir de la organización. La comunicación tiene que atravesar algún tipo de canal definido para pasar de una persona a otra. También este tipo de comunicación formal se utiliza con las autoridades o dirigentes de la misma organización.

Por lo tanto, para (Morales, 2012) existen dos tipos de canales de comunicación, identificados como formales e informales, en los formales los mensajes son transmitidos de manera explícita, como oficiales por parte de la organización, pero rara vez llega a satisfacer completamente las necesidades de información de los miembros de la

organización, aspecto que desarrolla el rumor, es por eso que la comunicación formal transmite la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos con que configura el activo humano de las compañías porque de ello depende la existencia de mayor o menor medida de los rumores. (p.225)

En tanto que (Morales, 2012) reconoce como el tipo de comunicación formal, básica y tradicional, que suele ser utilizado de forma natural o espontánea de transmitir información en la organización. 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 la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la conforman entre responsables y subordinados. (p. 227).

Las herramientas utilizadas por este tipo de comunicación como se detalla anteriormente, no sólo son estructurados verbales o escritos, se toma en cuenta el origen del tipo de mensaje realizado por el emisor, que por lo general surge en niveles jerárquicos y suele ser exteriorizados de forma descendente.

En tiempos de pandemia, como identifica la presente investigación las herramientas de la comunicación formal, no fueron aplicados para procedimientos presenciales, razón por la que el nivel jerárquico estableció el uso de la comunicación online institucional, además de las Redes Sociales, que fueron empleadas.

2.9.1.1 Comunicación Informal

Al interior de toda organización, la comunicación interna puede no ser planificada y estructurada como la descrita anteriormente, tomando en cuenta que se trabaja con personas y estas a su vez responden a diferentes estructuras sociales con contextos propios, donde la comunicación informal de acuerdo a (Manrique, 2016) surge de manera espontánea y la misma también permite una interacción social entre los empleados.

Este tipo de canal de comunicación se caracteriza por no estar planificada y surge de forma natural entre los integrantes de una organización. En él fluyen los contenidos informales,

porque utiliza canales no oficiales como las reuniones en pasillos, en horarios de descanso o merienda. Su proceso de interacción es rápido, tiene mayor respuesta cuando se manejan contenidos emocionales y también ocupan otros espacios menores o realizados por grupos afines, como las redes sociales. En el caso de El Diario S.A., donde fue suspendida la actividad presencial, como consecuencia de la pandemia, los canales informales ocuparon las Redes Sociales de los trabajadores quienes realizaban relación de grupos, donde no incluían a ningún jefe ni responsable de área, aspecto que les permitió dar a conocer no sólo sus sensaciones, puntos de vista, sino críticas a las nuevas modalidades de trabajo, ante la ausencia de respuesta en los canales formales.

Para (Marín, 1997, citado por Morales 2012), los canales informales si bien no están planificados y surge de las relaciones sociales desarrolladas entre los miembros de la organización. La principal forma de comunicación informal es el rumor y estos transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, por tanto, es definida como la información vaga y confusa procedentes de fuentes claramente no identificadas. (p.227)

En la presente investigación realizada en el periódico El Diario S.A., si bien gran parte de su comunicación aplicada hacia los trabajadores por parte del nivel jerárquico, es sobre todo formal. La misma en varias circunstancias, sobre todo en crisis, no respondía a la expectativa o demanda del sector laboral, aspecto que favorecía al surgimiento de diferentes canales o herramientas aplicadas en la comunicación informal identificada como rumor, desde charlas en horas de descanso, reuniones informales encuentros esporádicos en las fuentes de cobertura y en tiempos de pandemia, estos procedimientos informales también mudaron a plataformas online, donde los grupos de comentario permitían el aumento del rumor que surgía entre grupos afines, como periodistas, publicistas o entre colegas de áreas, editores, reporteros o miembros del sindicato.

Se entiende como rumor de acuerdo a la Real Academia Española, como la información cuya veracidad está en duda o no puede corroborarse. Es decir, surge cuando una persona comunica algo a otra persona, esta última se va y comunica el mismo mensaje a una tercera

persona. Situación que provoca la modificación de la información. Pese a que la organización se trata de un medio de comunicación, donde en la formación ética de todo periodista es constatar la veracidad de un rumor, en dicha organización no pueden eliminarse los rumores que son parte de una dinámica propia, sobre todo en etapa de crisis.

2.10. Herramientas, medios y soportes

La comunicación interna utiliza una serie de herramientas, medios, soportes que permite implementar, con mayor eficacia, algunos planes, políticas o estrategias. Los medios a ser utilizados contienen y difunden los mensajes de la comunicación y cada uno de ellos pueden abarcar uno o varios soportes, las herramientas son documentos que facilitan la gestión de la comunicación en general. Una gran parte de estas herramientas que suelen ser utilizadas desde el pasado siglo por lo general se aplicaron sobre todo en etapas presenciales, donde existía la participación de los trabajadores, pero al mismo tiempo también se incluye como parte de la investigación aquellas herramientas utilizadas en etapa no presencial.

En el análisis de la presente tesis, gran parte de estas herramientas fueron utilizadas antes de la Pandemia, porque los trabajadores realizaban su producto de forma presencial. Mientras que, en la etapa de la Pandemia, ante las nuevas disposiciones de Estado, los niveles jerárquicos, direcciones y niveles operarios tuvieron que utilizar otras plataformas digitales, para desarrollar un trabajo a distancia, online, como resultado de las restricciones que se aplicó en la implementación del D.S 4196 de marzo del 2020.

(Morales, 2015) también asegura que es misión de la comunicación interna crear y fortalecer la cultura corporativa de las empresas, instituciones y organizaciones en general. Es por eso que el Club Gestión de Calidad para 1997 ya afirmaba que el verdadero motor de inteligencia de la empresa son los empleados y que, lograr su compromiso, la comunicación interna ha de estar enmarcada en una cultura de carácter abierto y participativo que asegura el desarrollo paralelo y coordinado de los cuatro factores esenciales que condicionan la implicación de las personas, éstos son: La formación, los sistemas de participación, la comunicación interna y el reconocimiento. Para lograr una cultura empresarial de carácter participativo, la Dirección de Comunicación debe tener

presente diversos valores, como el respeto a las personas, estar a la escucha, motivar y dar confianza, distribuir responsabilidades y delegar, buscar consenso y realizar una gestión participativa de los planes.

Para el 2009 el Observatorio de la Comunicación Interna dio a conocer que el 86.1% de las empresas entrevistadas identificaban a los manuales como la herramienta número uno en el nivel de utilidad para la comunicación interna. Los manuales contienen la misión, visión y los valores, su historia, cultura corporativa, áreas de negocio, órganos de gobierno, departamentos, organigramas de funciones y reglamento general de la compañía, que determina qué acciones están permitidas en las organizaciones y cuáles no, permite establecer normas de forma clara y encauzar todas las acciones hacia un mismo objetivo. Facilitan una adecuada implantación de la imagen corporativa, fomentan el orgullo de pertenencia y facilitan el trabajo de equipo. También establece procesos de acogida que incorpora otras acciones sistematizadas de bienvenida como son: Presentaciones de la entidad a nuevos empleados, y se les presenta a todos aquellos con los que va a relacionarse en sus procesos de trabajo en la empresa, suele ser organizado por Recursos Humanos.

Como soportes de la comunicación interna (Fernández, 2005) añade que el objetivo del canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje. Dentro de las organizaciones las personas manejan distintos medios para establecer procesos de comunicación, en las diferentes redes que se generan. Estos canales se pueden agrupar de la siguiente manera:

Entre estos canales de acuerdo a (Fernández, 2005) está:

- ✓ Notas informativas. Son soportes informativos escritos, que en forma de notas o informaciones se difunden departamentalmente, se siguen líneas jerárquicas. Se utilizan para difundir informaciones concretas sobre temas relacionados con la organización del trabajo, salarios, ventajas sociales, designaciones u otros.

- ✓ Circulares. Se utilizan para que quede constancia escrita y exista conocimiento general sobre un aspecto o información proveniente de los niveles superiores, normalmente de la dirección, y se dirige al personal en su conjunto.

- ✓ Carta al personal. Es un documento entregado en el puesto de trabajo o enviado al personal, normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de un acontecimiento importante o asunto de especial interés.

- ✓ Reuniones. En una empresa, éstos son los instrumentos de comunicación más eficaces. Sí están bien dirigidas, resultan productivas y pueden llegar a tratar con un alto grado de resolución los asuntos importantes de una empresa. Detectan el nivel de trabajo en equipo, nivel moral, dedicación y pueden detectar la salud funcional, operativa, de gestión y coordinación de una empresa.

- ✓ Cartelera o tablón de anuncios. Es la forma tradicional de comunicación al personal, es de bajo costo, puede utilizarse en doble sentido. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa como instrumento de comunicación interna. Una cartelera o tablón de anuncios se convierte en un medio de transmisión de información a nivel interno.

(Carretón, 2007) añade a la lista descrita anteriormente es una de las herramientas que también son utilizadas en una actividad laboral presencial, como es el caso de la intranet, la misma que se entiende como una de las formas tecnológicas de transferencia y de procesos de los flujos de información internos de un conjunto de usuarios previamente identificados y registrados para el uso de ese sistema.

Los objetivos comunicacionales de la intranet deben ser los mismos de todos y cada uno de los miembros que son parte de la entidad, los cuales, si bien son para compartir y hacer circular la información, esta es interna y responde a la finalidad de potenciar el trabajo en

grupo. Surge como consecuencia de la necesidad de centralizar la información para gestionar la comunicación y responder de manera efectiva a los públicos interesados.

(Bermúdez, 2015) establece que una de las medidas que pueden tomar las empresas para potenciar la comunicación interna es la utilización de 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.

2.11 Comunicación 2.0

Tomando en cuenta que la actual investigación se realizó en la gestión 2020, tiempo de pandemia mundial del Covid-19, donde determinaciones de políticas públicas definidas desde el Estado Plurinacional en el Poder Ejecutivo, instancia que decidió suspender actividades presenciales en diferentes empresas públicas y privadas e instituciones, entre ellas los medios de comunicación incluyendo periódicos. Esta normativa del D.S. 4196 ocasionó a que muchos medios escritos, suspendieran la venta del periódico impreso, y de forma inmediata mudaran sus contenidos de información a las páginas web en sus modelos de periodismo digital.

Si bien anteriormente explicamos cuales son los recursos utilizados por la comunicación interna en etapa presencial, en este acápite, se rescata también estas herramientas que son utilizadas en una fase no presencial.

En ese aspecto las direcciones de los medios escritos, también tuvieron que hacer uso de otras plataformas de comunicación e información con sus dependientes, como el correo electrónico, Redes Sociales, u otros programas informáticos identificados como Comunicación 2.0, de acuerdo a (Morales, 2015).

- ✓ **Revista digital.** Su ventaja es que no requiere de un soporte de papel, por lo que son más económicas sus contenidos son parecidos a los de las revistas internas. De acuerdo a (Morales, 2015) la mayoría de ellas tiene ya su versión digital,

generalmente es un blog o minisites. Los blogs permiten establecer canales permanentes de conversación.

La comunicación 2.0 y las redes sociales según (Morales, 2015), son un ejemplo de la nueva forma de comunicar muy activas que no se puede obviar y que han llegado para quedarse se ha convertido en una herramienta más de comunicación, tanto a nivel profesional, social y personal con un alto grado de implantación y notoriedad en todos los sectores de las entidades públicas o privadas. Afectan directamente a la imagen y la reputación de las empresas, son creadoras y destructoras de marcas que circulan por la red de forma autónoma. Cada vez más se constata que la mejor estrategia de marca en redes sociales es contar con los empleados como prescriptores y defensores de la marca, los valores, la imagen y la reputación de la empresa. Cada vez más las organizaciones reconocen la utilización de redes por diferentes motivos como: Inmediatez, innovación, creatividad, el compromiso, la creación de comunidades participativas, que impliquen a los empleados en el proceso de mejorar.

Estudios de Comunicación (2014 p.17) afirman que la comunicación 2.0 actúan como dinamizadoras de la transmisión de conocimiento, sirven para agilizar procesos de trabajo que mejoran la eficiencia y la competitividad, contribuir a fomentar la creatividad y el liderazgo entre empleados que pueden intercambiar ideas a través de la red, abrir la posibilidad de que cualquier trabajador pueda ser escuchado y todas las ideas puedan llegar a un Director General. Hay grandes multinacionales que crean su propia red social interna, para uso exclusivo de sus públicos internos.

(Palencia, 2013) da a conocer que en el campo de las nuevas tecnologías de la información es una verdadera revolución digital que complementa, de forma eficiente, todas las herramientas tradicionales, facilitando una comunicación mucho más dinámica, transparente y accesible con los empleados, permitiendo la interactividad, la eficiencia de los portales y tiene una gran importancia en la gestión de la reputación de la comunicación.

Las empresas crean nuevas estructuras pasando del árbol a la red, se trata de un organigrama que saca a las organizaciones de comportamientos rutinarios y les permite afrontar nuevos retos, convirtiendo en protagonistas a los propios empleados con un nuevo

modelo de gestión mucho más cercano. Los nuevos tiempos generan otras necesidades para las que se hace importante innovar con los modelos, las verdaderas necesidades de las organizaciones, para afrontar con eficiencia de la comunicación acorde, con la sociedad que se comunica cada vez más mediante las redes, utilizando la comunicación 2.0 y todo lo que las nuevas tecnologías aportan. Por lo que el modelo de gestión basado en el organigrama tradicional, una pirámide estricta donde las órdenes siempre iban de arriba hacia abajo, pertenece al pasado, se impone nuevas estructuras planas que trabajan por nodos interconectados en forma de red.

Este modelo de trabajo debe ser atendido por la empresa pues la evolución es imparable, la sociedad, el entorno es cambiante y este hecho obliga a las organizaciones a actualizarse para funcionar y la interacción que necesita la empresa para que la máquina funcione tiene una figura que es el Director de Comunicación.

De acuerdo a (Morales, 2015) la irrupción de internet y de las redes sociales ha traído consigo un cambio en las relaciones sociales y una definición de escenario comunicativo. Las organizaciones han encontrado en estas redes sociales una nueva forma de relacionarse con sus públicos, así como un nuevo canal para poder transmitir sus valores intangibles. Ahora son sus públicos los que han convertido en agentes activos desde el punto de vista de la comunicación, siendo generadores de opinión y utilizando las redes sociales para expresar sus sentimientos y pareceres sobre las conductas y estrategias comerciales de las empresas. La opinión de los usuarios en estas plataformas on-line, pueden llegar a influir en las decisiones estratégicas de la empresa, y es por ello que determinar en qué redes aparecer y cómo decidir estar presentes, es una cuestión que preocupa a cualquier empresa. Con las redes sociales, todas las organizaciones tienen las mismas posibilidades de gestionar una crisis, ya que el contacto entre la organización y sus públicos es a coste cero.

El informe de la Agencia 12 (2021), da a conocer que 20 serían las redes sociales más populares utilizadas a nivel mundial, de las cuales se destacan, por ejemplo: WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, Telegram, Spotify, LinkedIn, TikTok, Pinterest, Twitch, Discord, Snapchat, Tinder, Ivoox, Waze, OnlyFans, Patreon, ClubHouse y Stereo.

En el caso del WhatsApp, la misma que fue lanzada oficialmente el 24 de febrero de 2009, se considera como una red social que ha revolucionado nuestra forma de comunicarnos. Hasta su llegada, hubo amagos de mensajería instantánea a través del móvil (si tuviste una Blackberry, sabrás de qué se habla), pero WhatsApp fue la app que ganó la batalla al SMS.

La evolución de esta aplicación es también un reflejo de la incursión de nuevas tecnologías en nuestras vidas. Todo empezó con un chat y ahora enviamos y recibimos archivos, imágenes, vídeos y audios, hablamos con grupos de amigos, publicamos historias, etcétera.

Mientras el Facebook adquirió la compañía en el año 2014, por parte de Mark Zuckerberg fue la confirmación definitiva del triunfo de la app que todos tenemos instalada en el smartphone. La mayor clave de su éxito, su accesibilidad. WhatsApp es una aplicación intuitiva y fácil de usar. Aquella plataforma lanzada en febrero de 2004 para estudiantes de Harvard se fue expandiendo hasta llegar al gran público en 2006. Y de ahí, al mundo entero. En enero de 2021, Facebook superaba los 2.700 millones de usuarios activos al mes.

Una actualización constante de las particularidades de la plataforma y la inversión en la compra de otras redes sociales han convertido a Facebook en uno de los gigantes de Silicon Valley.

Otra de las redes sociales es el YouTube, la que el 23 de abril de 2005, Jawed Karim colgó el primer vídeo de YouTube, Me at zoo. Así se lanzó la red social de vídeo creada por él mismo, Steve Chen y Chad Hurley. Aquel contenido inaugural no tiene un enorme interés, todo sea dicho, pero sí pasará a los anales de la historia moderna por ser el pistoletazo de salida a la plataforma audiovisual que nos ha regalado el "la que has liao pollito", el "ayúdame, yo tengo muchos (...)", todos los vídeos de gatitos imaginables, prácticamente el 100% de los videoclips del siglo XXI, el niño loco alemán, etc.

Nueve meses después del lanzamiento, Google hizo una oferta de 15 millones de dólares. Acabó comprando YouTube en octubre de 2006 por 1.650 millones de dólares.

El Instagram, donde se utiliza para presentar a gente guapa, casas de ensueño, viajes alrededor del mundo, pero también tips de belleza, de moda, clases de fitness, de cocina...

Cualquier cosa que imagines en formato vídeo o imagen está en Instagram. Kevin Systrom y Mike Krieger son los nombres detrás de su creación.

Estos dos informáticos aficionados a la fotografía fundaron la empresa en octubre de 2010. En abril de 2012, Facebook la adquirió por 1.000 millones de dólares.

¿Qué pasa cuando cuentas con la mitad de las redes sociales más populares del momento? Que, si tienes un problema en los servidores, no pasa precisamente desapercibido. La caída de Facebook, Instagram y WhatsApp del 4 de octubre de 2021 generó noticias a nivel mundial y muchos, muchos memes.

El Twitter creada el 21 de marzo de 2006, se publicó el primer tuit de la historia. Inspirada en los SMS de la época, Twitter se caracterizó por sus famosos 140 caracteres. La inmediatez y la concisión de los mensajes fueron dos marcas de la casa en la era de esta red social, que hace unos años ampliaría hasta los 280 caracteres. Con Twitter empezamos a hablar de hashtags, de trending topics y de la popularización de los memes, entre otras cosas. Las nuevas generaciones crecen con ello, pero los primeros tuiteros tuvimos nuestros problemas para familiarizarnos con la jerga.

Como todo, Twitter es una espada de Damocles. Es casa de haters, pero también fuente de información y vía libre para la creatividad. El ingenio de los tuiteros nunca deja de sorprendernos.

El Telegram de momento, es la única red social que puede plantar cara a WhatsApp. También una app de mensajería instantánea, tiene algunas funcionalidades más, como un editor de imágenes, posibilidad de fijar las conversaciones más relevantes para que las encuentres más fácilmente, sincronización entre varios dispositivos, etc.

Ambas aplicaciones difieren, además, en que Telegram no requiere que la otra persona tenga tu número de teléfono. Aquí, tienes un usuario, como en Instagram o en Twitter, y puedes establecer distintos niveles de privacidad. Creada en el año 2013 por los hermanos Dúrov, además de la comunicación 1 a 1, permite interactuar en masa.

Estas redes sociales que a nivel país también son utilizadas por gran parte de la sociedad y en temporada de Pandemia, fueron aplicados incluso como un sistema de comunicación interna entre empleados de un medio de comunicación, donde el nivel jerárquico puede emitir órdenes o tareas designadas.

Si bien los autores dan cuenta que las Redes Sociales son utilizadas para que los empleados sean defensores de la marca de la empresa, en la presente investigación conforme al aporte de (Morales, 2015), estas fueron empleadas sobre todo para agilizar procesos de trabajo. Algunas de estas redes sociales, fueron herramientas de comunicación, donde las órdenes surgieron desde los niveles jerárquicos, mecanismos para relacionarse en el trabajo no presencial.

Las redes sociales y el correo electrónico permitieron a gran parte de los productos de prensa lleguen a niveles de decisión quienes, haciendo uso de otros programas tecnológicos, lograron realizar la elaboración del periódico online, utilizando el mismo formato de diagramación que se aplica en un periódico impreso de formato estándar. Esta modalidad de comunicación no solo fue empleada en tiempo de pandemia, el mismo continúa siendo utilizado en la actualidad, por lo menos dos días a la semana, los cuales el medio escrito, es visibilizado en su plataforma digital de la página web.

2.12 Comunicación descendente

Al interior de la comunicación interna existe niveles de relacionamiento entre los públicos internos, los cuales serán tomados en cuenta en la presente investigación, porque a partir de ellos podremos establecer los flujos de información que surgen entre las áreas que son parte de la empresa periodística.

La comunicación descendente, de acuerdo a (Fernández, 1999) se define como el tipo de comunicación que tiene los mensajes y como ellos fluyen desde el nivel jerárquico superior de la organización hacia las otras categoría o áreas de la empresa. Esta comunicación se identifica como la más frecuente en las empresas y consiste en transmitir la información, pero sobre todo ordenes necesarias para el desarrollo de las actividades, respetando el conducto regular.

(Cervera, 2008) asegura que, en la comunicación descendente, los directivos envían la información al personal de menor jerarquía, pasando por las diferentes secciones intermedias de los directivos hasta llegar a los niveles operacionales donde se encuentran los trabajadores de la organización. Se caracteriza por poseer un contenido muy específico, normalmente transmite mensajes relacionados con la ejecución de tareas, órdenes de trabajo con las funciones a realizar. Si esta ejecución de tareas y órdenes se elaboran de la mejor manera posible por parte de los trabajadores, harán viable el cumplimiento de los objetivos de la organización.

(Bermúdez, 2015) añade que este tipo de comunicación prioriza los intereses de la organización, ya que está enfocada a obtener un mayor nivel de productividad, y deja al margen el propósito de integración global de los trabajadores en la organización. Normalmente, no se difunden informaciones de carácter estratégico, aunque su difusión no conlleve ningún peligro asociado.

(Cervera, 2008) explica que la instancia responsable de hacer llegar la comunicación descendente es el departamento de Comunicación o la Dirección de Comunicación (Dircom), instancia que suele priorizar los comunicados que surgen desde los niveles de mayor jerarquía y deben llegar a las diferentes áreas de producción de una empresa. La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.

(Arrutia, 2015) establece que este tipo de comunicación tiene la función de proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado; facilitar un resumen del trabajo realizado e instruir a los empleados para que conozcan e internalicen los objetivos de la organización (p.3). Una empresa donde existe diferentes áreas de producción, puede generarse un problema, en la comunicación descendente, sobre todo cuando no existe una planificación de la cantidad de información que es distribuida, esta puede llegar a saturar los canales de comunicación cuando logran cargarse de órdenes, instructivos, avisos, comunicados y hasta memorándums en cada una de las áreas, generando el riesgo de confundir al personal subordinado, causando ansiedad, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad.

(Kreps, 1990, citado por Morales, 2012), establece que los medios de la comunicación descendente son las publicaciones periódicas de distribución general, hojas informativas para mandos, tableros de anuncios, la guía práctica de la empresa, folletos, carteles y canales de audio. Con el objetivo de implantar y fortalecer la cultura de la organización, que permite reducir la incertidumbre del rumor. La función de este tipo de comunicación es de enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar información relacionada con el trabajo a los miembros de la organización y lograr adoctrinar para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización. (p.228)

En el caso del periódico El Diario S.A en la etapa de la Pandemia, el uso de las Redes Sociales como catálogo (Morales, 2012), referido a la comunicación 2.0, la misma también logra ser utilizada para el envío de las ordenes de trabajo, como es identificado en la forma de una comunicación descendente, más aún cuando los ámbitos jerárquicos de la empresa responden a procedimientos tradicionales en su comunicación. El envío de información, pero sobre todo disposiciones de trabajo a distancia, donde otras plataformas fueron los espacios utilizados en la comunicación formal descendente.

2.13 Comunicación ascendente

Una segunda forma de relacionamiento que toma en cuenta al interior de la comunicación interna aplicado entre los públicos internos es la comunicación ascendente, que desde el aporte de (Morales, 2012), identifica como los flujos de comunicación hacia arriba, porque surge de los niveles bajos de la empresa y su recorrido es justo el contrario de la comunicación descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo se organizan los canales formales de comunicación, hacia las altas direcciones de la empresa.

(Trani, 2015) explica que, en la comunicación interna ascendente, los mensajes fluyen desde los niveles inferiores de la organización hacia la dirección de la empresa. Es un tipo de comunicación muy importante que enfatiza la necesidad de recibir información precisa, tanto de comunicaciones positivas como negativas, que aproximen al nivel jerárquico la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas o departamentos.

(Lacasa, 2005) establece que este tipo de comunicación permite plantear preguntas, efectuar sugerencias o dar a conocer problemas a los miembros de la organización, promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente las necesidades o preferencias que pueden llevar a una mejora de la gestión dentro de la organización. Proporciona a los directivos el *feedback (retroalimentación)* adecuado acerca de asuntos y problemas de la organización que, desde su posición, son imposibles de percibir.

(Andrade, 2005) señala que las organizaciones tradicionales pocas veces pueden aceptar al interior de sus estructuras jerárquicas, la posibilidad de aplicar una comunicación ascendente, siendo el propósito de la misma destinar una información desde los niveles más bajos hacia los niveles jerárquicos, los cuales permiten proporcionar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas que surgen al interior de las organizaciones.

La comunicación ascendente será considerada como una fuente primaria de información, que esté dirigida a los niveles jerárquicos de la empresa, con la finalidad de permitir efectividad en la comunicación descendente, aspecto que podrá aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior compartir información relevante.

Mientras que para (Arrutia, 2015), uno de los problemas que suelen presentarse en los niveles de comunicación ascendente, es que puede llegar aplicarse un excesivo control por parte de la Dirección de Comunicación (Dircom), sobre todo cuando los mensajes son desagradables y se tiende a comunicar sólo mensajes interesantes para los niveles ejecutivos, rompiendo de esta manera la credibilidad en este tipo de comunicación por parte de los empleados de la empresa.

En la misma proyección (Kreps, 1990, citado por Morales, 2012) observa que si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación, los individuos que se encuentran 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, lo que provoca graves problemas en la comunicación interna. Está comprobado que los

superiores tienden a recibir información donde los empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquella información que pueda desagradar a los superiores.

Los medios utilizados en la etapa presencial de los trabajadores de acuerdo a (Morales, 2012) serán las reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, círculos de calidad, encuestas o aplicar un sistema de sugerencias (buzones, cartas, etc.) (p. 231).

Pero en la etapa de Pandemia las herramientas de comunicación tuvieron que ser reestructurados haciendo uso de las Redes Sociales y el correo electrónico, ante la ausencia física de los dependientes, como consecuencia de la disposición establecida por el nivel ejecutivo del Gobierno de turno. Los niveles medios o jefaturas de las cuatro áreas identificadas como redacción, administración, talleres y el departamento comercial, llegaron hacer la función de filtradores de la información que surgía desde los niveles de base, con el propósito de que el nivel jerárquico, sólo viera información favorable de las tareas consignadas a los trabajadores, ante la ausencia de un Dircom al interior de la empresa, como establece Kreps citado por (Morales, 2012). En los niveles inferiores la retroalimentación de mensajes destinados al nivel jerárquico de la empresa, presentaba un proceso de selección de los mismos, con la finalidad de acumular y no enviar los reclamos, problemáticas e inconvenientes que se presentaron en una etapa particular, como fue en la cuarentena, donde por primera vez el trabajo se realizó de forma online. Por lo tanto, hubo una carencia de la retroalimentación, como plantea (Lacasa, 2005), porque muchas demandas, reclamos y problemáticas presentadas en un proceso laboral a distancia, llegaban hasta el nivel de las jefaturas instancia que debía ver otras posibilidades de responder a las órdenes de trabajo, sin que dichas observaciones o dificultades lleguen al nivel jerárquico.

2.14 Comunicación horizontal

Mientras que la comunicación horizontal, según (García, 1998) es considerado como aquellos mensajes que fluyen dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de áreas, departamento, servicios, etc. La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas, por tres razones

fundamentales: Anima al conjunto de la organización a construir un sistema abierto, facilita la descentralización y delegación de funciones, permitiendo el uso de las redes digitales y servicios integrados. (p. 72)

(Cortina, 2011) añade que la comunicación horizontal se da entre sujetos del mismo nivel: entre la dirección del centro o a nivel de jefaturas. Debemos recordar un tema esencial: el diálogo entre la dirección y el personal. Las respuestas o la capacidad de recibir propuestas o sugerencias son fundamentales en este tipo de comunicación, las cuales son consideradas como el “feed-back” en un mismo nivel de jerarquías.

(Goldhaber, 1984) plantea que la comunicación horizontal es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Cómo define Massie citado por (Goldhaber, 1984) explica que la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral del mensaje entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Esta comunicación es directa entre empleados, implica la participación de varios trabajadores para responder a metas y objetivos que requiere la empresa.

Mientras que (Morales, 2012) asegura que, entre las herramientas utilizadas para una comunicación horizontal, entre las distintas áreas, es por ejemplo la revista interna que permite la confluencia de la información, generando un medio de comunicación horizontal entre los distintos públicos. En este aspecto asegura que es importante la participación de los empleados en la elaboración de esta herramienta, exponiendo temas de seguridad, prevención, innovación, o áreas de trabajo ya sea como entrevistados o como redactores, porque contribuye a identificarse con la acción, factor que favorece significativamente la motivación.

Mientras que las reuniones aleatorias, están identificadas para vincular los flujos de la comunicación interna, en todos los sentidos. Un espacio para debatir y reflexionar acerca de lo que sucede en la empresa. Su ventaja es que permite una interacción dinámica y directa, es organizado por la dirección y su objetivo es canalizar la información horizontal, gracias a este tipo de encuentros y reuniones de comunicación con los diferentes niveles.

En cuanto a las reuniones con la Dirección, estas se producen en distintas formas y secuencias en función del tiempo y mentalidad de cada empresa. Permite la interacción de los departamentos, se habla de lo que hace la compañía, puede hablar directamente con los directores; reuniones personalizadas con el gerente dos veces al año, por un lado, con la plantilla y en otro por mandos intermedios, donde se explica objetivos y resultados.

Y finalmente los desayuno trabajo con los superiores. Se trata de reuniones aparentemente informales que permite un trato próximo y directo con los mandos intermedios y directivos. Así como las notas informativas que son considerados como soportes escritos, que buscan incluir temas de interés entre todas las áreas. En la actualidad se utiliza correos electrónicos. Una de sus utilidades es informar sobre los resultados, logros o cambios importantes al conjunto de la organización, también puede utilizarse información específica relacionadas con la organización y los procesos de trabajo, salarios, ventajas sociales, entre otros.

Mientras que otros estudios desarrollados en empresas de México, dan a conocer que las herramientas de mayor utilidad en una comunicación horizontal se encuentran las redes sociales, donde los niveles jerárquicos y las demás áreas de producción están estrechamente relacionadas, para poder coordinar de mejor manera el resultado y la promoción de sus productos. En el caso del periódico El Diario S.A., las áreas que se complementan es sobre todo redacción y publicidad, pero estas a su vez tiene sus propios niveles de jefatura, instancias que promueven un nivel de comunicación horizontal, donde los niveles de igual jerarquía como editores fueron quienes aplicaron procesos de comunicación horizontal o las reuniones de coordinación entre jefes.

2.15 Dircom

Los niveles de relacionamiento al interior de la comunicación interna, por lo general no son aplicados por voluntad propia de los públicos internos o el jefe de personal, sino que dicha tarea asignada es de responsabilidad de un profesional del área de comunicación, es por eso que el presente estudio identificó a la Dirección de Comunicación (Dircom) como la unidad responsable de aplicar el proceso de la comunicación interna, la misma que estará a su cargo.

Dircom es la instancia que puede estar conformado por un equipo o por una persona dependiendo del tipo de empresa y ante todo del tamaño de la organización.

Para entender que es Dircom (Westphalen, 1993) da a conocer 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 en mantener un 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 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 comunicación externa, de responsabilidad del Dircom.

Es posible que el nombre y función de Dircom, de acuerdo a (García, 2015), se modifique 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) añade 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. 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 webconferences (conferencia online, en línea) y hasta el chat de grupos.

2.16 Clima laboral

En la presente investigación: Relación de la comunicación interna con el clima laboral en los públicos internos tomadores de decisión y operativos, de la empresa El Diario S.A. en la gestión 2020, en tiempos de pandemia. Se analiza el clima laboral como uno de los

principales elementos que cada persona construye al interior de una organización, de acuerdo a (Charry, 2018, p.3) es identificada como el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral.

(Llanesca, 2009) explica que clima laboral son los elementos que componen la cultura de una organización en cierto periodo es realizado por colaboradores de la organización, dependen de la apreciación que tengan los participantes de estos elementos la interacción entre particulares, personal organizacional.

(Chiavenato, 2010) añade que clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento.

En tanto, (Llanesca, 2009) reitera que el clima laboral es un proceso duradero de producción que se da entre las relaciones de los colaboradores, una utilidad cultural que no es subjetivo ni objetivo, sino intersubjetivo. El clima es una variedad de actitudes colectivas que se originan y se producen consecutivamente por las interacciones de los integrantes de la organización.

La comunicación interna se convierte en el proceso en el que los trabajadores reducen el grado de incertidumbre, mejorando de esta manera el clima laboral al interior de la empresa, entendida la relación del clima laboral de acuerdo a lo que plantea (Gan, 2007) como la medida en la que permite integrar aspectos que tienen que ver con actitudes, creencias, estructuras, sistemas relaciones, comunicación, liderazgo, entre otros; se produce una cierta confusión o contaminación entre clima laboral y otros programas o conceptos relacionados con el mundo organizacional.

(Gan, 2007) menciona que tanto la satisfacción laboral, como la estimulación y el clima laboral afectan en la productividad. La motivación se convierte en un pilar que produce la acción, la satisfacción es un resultado afectuoso, mientras que la insatisfacción mostrará otro resultado que en el clima laboral se presente una cualidad agrupada para percibir la realidad. Por lo tanto, la cultura se relaciona con el clima o crea el clima laboral a medida que se pueda afectar las maneras de apreciar la realidad.

(Wallace, 2005) establece que desde el enfoque globalizado la dimensión del clima laboral radica en explicar un conjunto de características: Cantidad de comunicación recogida, perseguida y ejecutada, niveles de información recolectados, colaboración del sindicato con la dirección y viceversa, colaboración conjunta, apatía, hostilidad, confianza e imparcialidad, los cuales están relacionados con las actitudes de los trabajadores.

En consecuencia, se establece que en base al avance y progreso de una organización es considerado trascendente el estudio del clima laboral, siendo entendido como una política apropiada para desarrollar un rendimiento positivo, se acierta en la relevancia de alcanzar las metas y fines proyectados por la empresa. Un grado de satisfacción laboral oportuno entre integrantes de la organización puede ser logrado cuando existe una adecuada información que aporte a una perspectiva clara del ambiente interno de la organización, como establece (Wallace, 2005).

2.17 Clima organizacional

Otras teorías y recientes investigaciones desde el ámbito de la sociología, identifican al clima laboral como sinónimo del clima organizacional, calificada el mismo como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a la solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de las organizaciones y consecuencias del comportamiento dentro de la organización de acuerdo a Segredo citado por (Charry, 2018, p.5)

En ese sentido (Robbins, 1999) y (Gibson, 1996) plantean que el clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los define como la personalidad y el carácter de una organización identifica, el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituye la cultura organizacional de una compañía. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

(Méndez, 2006 citado por Solarte, 2009) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; donde el concepto de organización dentro de la teoría de relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social, influenciados por un sistema de valores, actitud y creencias, así como también su ambiente interno. El desempeño de un empleado está gobernado por su análisis objetivo de la situación, pero también por sus impresiones subjetivas.

(García, 2003) añade que representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura y recompensa. Por lo tanto, clima organizacional se entiende como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las relaciones de comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por eso, modifica el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. Se puede establecer que esos aspectos formales e informales, pueden ser medidos mediante un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que puede identificar estos aspectos que son partes de la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados.

El diagnóstico del clima organizacional, de acuerdo a (García, 2009) proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permite a los encuestados plantear sus propias soluciones.

2.17.1 Características del clima organizacional

Pese a la complejidad que incluye el clima laboral u organizacional por ser multifactorial, para la presente investigación se toma en cuenta alguna de las características como: conductas aptitudes, expectativas y hasta la propia cultura de los trabajadores y de organización.

Para (Palma, 2000) se entiende la cultura organizacional en tanto de ser la forma de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y de sus propias tensiones internas. La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa en un nivel implícito a nivel de las creencias y valores empresariales (Shein, 1996). La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la calidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta.

Para (Prieto, 2017) las relaciones de los empleados con la organización contemplan las generadas por la estructura formal y las interpersonales e intergrupales. Puede afirmarse, por tanto, que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado, no sólo de los valores, normas y pautas propia de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones. Así el sistema cultural, social y de personalidad debe tenerse en cuenta cuando hablamos de cultura organizacional, pues incide en el vínculo entre la estructura y el individuo dentro de la empresa.

(Robbins, 1996 citado por Prieto, 2017) añade que el clima organizacional se puede asimilar al de cultura organizacional. En este orden de ideas explica que si bien el concepto más usado para describir la personalidad de una empresa en el clima, es preferible utilizar el de cultura, para enfatizar que las organizaciones tiene diferentes grados de calor humano, y que cuentan con tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que prevalecen durante varios procesos de tiempo.

Se debe establecer que, en las propiedades del clima organizacional, se trata de percepciones, como el grado de confianza percibido por las relaciones, solidaridad en los equipos, sentimiento de reciprocidad o pertenencia a la empresa, calor humano, apoyo gerencial, tolerancia frente a los conflictos e incluso lealtad demostrada con el proyecto institucional, como incluye Prieto (2017).

Por lo tanto, los factores del clima organizacional están asociados a los factores de satisfacción laboral principalmente con compañeros de trabajo, como establecen (Patlán, Martínez y Hernández, 2012).

2.18 Comunicación Interna y clima laboral

Al interior de las organizaciones como es el caso del presente estudio, se toma en cuenta la relación de las variables comunicación interna y clima laboral, entendiendo la misma desde (Chiavenato, 1992) quien señala que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que existe en cada organización. Involucra diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, las actitudes sistema de valores y formas de comportamiento social.

Pero la Comunicación Interna aplicada en las empresas, al interior de sus públicos internos, podría influir o no en el clima laboral, la misma que se entienden de acuerdo a (Méndez, 2013) como el producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros de la organización (p. 280).

Si bien esas percepciones del clima laboral analizadas tanto por (Méndez, 2013), como por (García, 2004), eran observados en condiciones de trabajo presencial en varias entidades de orden público o privado, en tanto que, para el presente estudio, debe tomarse en cuenta que una de las principales novedades es que dichas percepciones podían ser obtenidas sólo en la medida en que los trabajadores lograban cumplir o no a cabalidad con el trabajo designado.

En ese entendido, la presente tesis dio a conocer de qué manera la comunicación interna aplicada en base a las Redes Sociales y herramientas online, se relacionó con el clima laboral en un proceso no presencial.

Algunas definiciones referidas al clima laboral, como señala (García, 2004, citado por Ancín, 2017) dan cuenta que el clima laboral, son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo y las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas reglas formales e informales que afectan a dicho trabajo (p. 25).

En tanto que (Cabo Verde y Paule, 2011, citados por Ancín 2017), hace hincapié en el clima laboral son las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los colaboradores, diferenciando una organización de otra. En ese sentido Gonzales y (Monfort, 2005), da cuenta que la comunicación interna favorece la relación entre los trabajadores porque crea un clima abierto, participativo y de confianza.

Si bien las empresas u organizaciones de acuerdo a las teorías desarrolladas deben elaborar y promover los procesos de comunicación para lograr crear un adecuado clima laboral, aspecto que se obtendrá mediante apropiadas condiciones tanto físicas, como también aquellos procedimientos a ser aplicados en los diferentes niveles que hacen a la organización.

Entendiendo por clima laboral, como el medio donde se desarrolla el ambiente humano y físico en el que se desenvuelve el trabajo diario, aspecto que refuerza el planteamiento explicado por (Acín y Espinoza, 2017), cuando señalan que la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional en el éxito de los objetivos planteados por la empresa y en la construcción del compromiso laboral a través de la satisfacción de cada equipo dentro de la organización, si estos tiene claros los objetivos y la importancia de ellos para la organización, donde fuera de interiorizarse, lo asumirán como algo suyo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016) el encargado de que las normas internacionales de trabajo (NIT), no se violen y se cumplan de manera permanente en

América Latina y el Caribe mencionó la importancia del efecto de los cambios que se puede tener en una organización de acuerdo a diferentes factores, que incluyen las condiciones de trabajo de un empleado que detalle todas las actitudes, beneficios y atributos que implica ser un empleador y la necesidad de implementar nuevos marcos legales a aplicarse a los nuevos cambios y condiciones laborales para garantizar al empleador el cumplimiento de sus leyes y el respaldo adecuado poniendo como factor relevante a la tecnología, (...) y generar un ambiente mucho más comunicativo donde se analiza sobre el futuro del empleador que busca presentar un bienestar social y de autorrealización demostrando la interacción entre colaboradores, clientes y sobre todo con la organización.

Debido a que la comunicación interna y el clima laboral son factores primordiales e indispensables para el funcionamiento en una organización, será mucho más si esta organización se trata de medios de comunicación, donde se supone que deben mantener un adecuado nivel de comunicación interna, porque su producto final estará destinado a informar a la población, al conjunto de sociedad a la que se dirigen.

(Hayec, 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 conlleva a alterar la estabilidad laboral de una organización, afectando no sólo al personal sino a toda la organización en su desempeño. Determina a la comunicación como un eje transversal para aportar con los problemas identificados en la organización.

(Armijos, 2015) diseñó 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, (Cabo Verde y Paule, 2011) plantean que las percepciones e interpretaciones que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influye en la conducta de los colaboradores, diferenciando una organización de otra.

(Gonzalo y Monfort, 2005) indican que la comunicación interna favorece la relación entre los trabajadores porque crea un clima abierto, participativo y de confianza. Mientras que

(Toletino, 2012) asegura que la comunicación interna permite que los miembros de una organización interactúen de manera abierta para contribuir hacia un adecuado clima laboral.

(Gómez, 2016) establece que el intercambio de información y el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre colaboradores es un punto fundamental para conocer el tipo de clima laboral que se está desarrollando en una empresa siendo fundamental identificar problemas que afecten la comunicación interna en una organización, al no ser detectados pueden causar problemas en el clima laboral.

Cuando hablamos de la comunicación interna y el clima laboral, elegimos a la motivación laboral, como una de los factores de mayor implicancia, para ello (Koenes, 1996) citado por (Chaparro, 2006) explica que la motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”. Mientras que Atkinson señala que son propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que dará como resultado algún cambio en el modelo de motivación provocado. Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.

De las teorías de la motivación, tomamos en cuenta la propuesta por Maslow, recatada por (McGregor, 1996. p3-20), en la que establece que: Las jerarquías son aquellas necesidades como la fisiológica, que incluye hambre, sed abrigo, descanso, además de las otras necesidades corporales. El salario de las personas les ayuda a satisfacer estas necesidades. Necesidad de seguridad: protección contra daños materiales y/o emocionales. Sociales: el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Cuando las necesidades de seguridad son frustradas el individuo tiende a malograr los objetivos de la organización. A ello se suma la necesidad de autorrealización: están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades de desarrollarse continuamente.

2.19 Tiempos de pandemia

2.19.1 Brote de enfermedades infecciosas

La presente investigación se desarrolló en tiempos de pandemia, es por esa razón que se toma en cuenta una explicación concreta de lo que significa, esta variable externa del estudio de investigación, que llegó afectar los niveles de relacionamiento y permitió la modificación del uso de herramientas en la comunicación interna, entre los públicos internos y tomadores de decisión en El Diario S.A., en la gestión 2020. Razón por la que la organización ha tenido que adecuarse ante la crisis sanitaria para poder desempeñar su función haciendo uso de nuevas herramientas que facilitó la interrelación a distancia entre sus públicos internos, con la finalidad de poder dar continuidad a la actividad laboral de este medio de comunicación escrito.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al coronavirus Covid-19 como una pandemia debido a su propagación mundial. Pero antes de ingresar a la definición concreta, damos una explicación de las categorías que son identificadas ciertas enfermedades cuando éstas son por temporada, en regiones determinadas o como en el presente caso afectando a varios continentes.

2.19.2 Epidemia

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) una epidemia se produce cuando una enfermedad contagiosa se propaga rápidamente en una población determinada, afectando simultáneamente a un gran número de personas durante un periodo de tiempo concreto. En caso de propagación descontrolada, una epidemia puede colapsar un sistema de salud, como ocurrió en 2014 con el brote de Ébola en África occidental, considerado el peor de la historia. Los países más afectados fueron Sierra Leona, Liberia y Guinea.

En marzo 2020 Médicos Sin Fronteras registró varias epidemias. Por ejemplo, la peor epidemia activa de sarampión del mundo en República Democrática del Congo, que se declaró recién en junio de 2019 y que ya ha matado a más de 6.000 personas sólo en ese país.

Cada enfermedad epidémica requiere una actuación específica en los ámbitos de prevención y tratamiento. Algunas de las más habituales en nuestros proyectos son cólera, Ébola, Malaria, Meningitis y Sarampión. Estas enfermedades pueden aparecer en zonas donde no existían previamente, o pueden desarrollarse brotes epidémicos a partir de enfermedades endémicas.

Por lo que, la epidemia como la propagación de una enfermedad cuando ocurre con una frecuencia inusual en una determinada región y durante un período de tiempo limitado. Cuando el número de casos de una enfermedad en esa región en particular supera el nivel esperado (endémico), se denomina epidemia. Cuando la incidencia de la enfermedad está localizada, a menudo se la denomina brote.

Una epidemia ocurre, por ejemplo, cuando cambia la virulencia de un patógeno en particular: un virus muta y se vuelve más contagioso.

Las epidemias también pueden tener lugar cuando las enfermedades se introducen por primera vez en un área determinada. El requisito previo es que una enfermedad se pueda transmitir de persona a persona.

Un viejo ejemplo es la viruela, que se introdujo en América con la llegada de los europeos a principios del siglo XVI. Debido a que la población indígena nunca antes había estado en contacto con los patógenos, su sistema inmunológico no pudo defenderse del virus.

Algunas proyecciones sugieren que hasta 90% de la población indígena de América fue víctima de la viruela.

2.19.3 Endemia

Se entiende la endemia, como una enfermedad que tiene lugar con regularidad en determinadas regiones. Cuando una enfermedad se vuelve endémica, el número de personas que se enferman permanece relativamente constante a lo largo del tiempo, de acuerdo a lo que establece Médicos sin Frontera.

Asimismo, el número de casos es mayor que en otras áreas, pero no aumenta con el tiempo. Durante un cierto período, aproximadamente la misma cantidad de personas contraen

repetidamente la enfermedad. Un ejemplo típico es la malaria, que afecta anualmente a 300 millones de personas en todo el mundo, mayormente en los trópicos.

Ya en mayo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) predijo que el coronavirus podría convertirse en un virus endémico. Desde entonces, las variantes delta y ómicron han demostrado cuán adaptable es el virus, al igual que la gripe. Endémico significa que tendremos que aprender a vivir con el virus en ciertas regiones y no desaparecerá.

2.19.4 Pandemia

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define como una enfermedad se propaga por países y continentes, los expertos se refieren a ella como una pandemia. Esto significa sobre todo que el control exitoso de la enfermedad depende de la cooperación entre los sistemas de salud de diferentes países. No significa que una enfermedad sea particularmente peligrosa o mortal.

Según la OMS y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) de Estados Unidos, las pandemias suelen ser causadas por patógenos o tipos de virus emergentes. Por ejemplo, pueden ser zoonosis, enfermedades que se transmiten de animales a humanos.

Si una enfermedad es nueva para los humanos, muy pocas personas serán inmunes al virus. Las vacunas tampoco están disponibles en este caso. Esto puede llevar a que un gran número de personas se contagien.

Cuán peligrosa o mortal es la enfermedad depende del virus específico y de la salud del individuo.

Incluso si en términos porcentuales, una enfermedad es inofensiva en la mayoría de los casos, el número absoluto de enfermedades graves durante una pandemia puede ser muy alto. Esto es simplemente porque una gran cantidad de personas están infectadas con los patógenos en general.

Una enfermedad típica que asume repetidamente proporciones pandémicas es la influenza. La pandemia de influenza de 1918, también conocida como gripe española, mató entre 25 y 50 millones de personas, más que las víctimas que dejó la Primera Guerra Mundial. La gripe porcina, el virus H1N1, también provocó una pandemia el 2009.

Sin embargo, incluso durante una pandemia, áreas aisladas pueden salvarse de la enfermedad, por ejemplo, islas y montañas. Los viajes aéreos, sin embargo, favorecen la propagación de las pandemias.

"Epidemias" que no son reales

Los términos epidemia y pandemia normalmente se refieren a enfermedades infecciosas. No obstante, debido a que suponen la necesidad de una acción urgente, las enfermedades no transmisibles o los hábitos poco saludables a veces también se denominan epidemias.

Estrictamente hablando, esas formulaciones son metafóricas en esencia: "epidemia de diabetes" o "epidemia de opioides", por ejemplo.

El término incluso se ha utilizado para describir el aumento de la conducta delictiva en la sociedad. Los medios de comunicación se refieren a una "epidemia de violaciones", por ejemplo. Sin embargo, algunos señalan que este uso indebido de la palabra desvía la atención de la responsabilidad de los perpetradores.

2.20 Plan de comunicación interna

El plan de comunicación interna en un medio impreso como es El Diario S.A., permitirá dar a conocer las acciones de la organización, como establece (Monserat, 2014) citado por (Corrales, 2022), quien plantea que esta política interna permite reunir estrategias y acciones que implementarán durante un determinado tiempo, con el fin de responder a los objetivos de la empresa, pero sobre todo a la cohesión y participación del público interno. Por ello que se entiende planificar como el proceso de trazar objetivos a ser aplicados en una determinada etapa.

Según (Monserat, 2014), el plan estratégico de comunicación es un instrumento donde se prevén actuaciones dentro de un tiempo determinado, recogiendo las acciones de

comunicación que se deberán desarrollar en la empresa para conseguir los objetivos previamente trazados.

En tanto que (Morales, 2015) da a conocer que el plan de comunicación interna: Es una planificación estratégica que luego de investigar y diagnosticar sobre el estado actual de la comunicación interna en el momento concreto, establece: objetivos, estrategias, públicos objetivo, eje de comunicación, y mensaje, plan de acciones y definición de los medios más apropiados, presupuestos y plazos para conseguirlos. Para la efectividad de la comunicación interna es fundamental establecer con claridad el mapa de públicos internos. Esto permitirá al comunicador definir estrategias y mensajes diferenciados, teniendo en cuenta las necesidades y características específicas de cada uno de los diferentes perfiles que conforman el total de colaboradores de la organización.

(Westphalen, 1993) asegura que 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.

Para (Nomberto y Pérez, 2018) el plan comunicacional resulta necesario, ya que servirá para planificar los procesos y las acciones comunicativas de una empresa. Consiste en un documento que resume la ruta, las estrategias políticas, objetivos, recursos y acciones comunicativas que se propone realizar una organización para promover el seguimiento y evaluación de los procesos, con lo cual se busca lograr mayor eficiencia al afrontar momentos de crisis.

“En el plan se resumen los objetivos prioritarios que la empresa desea lograr con su comunicación; los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos; el segmento de público a quien se dirigirán las comunicaciones; el calendario, los instrumentos y el presupuesto específicos necesarios para lograr los objetivos y la evaluación, en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan estratégico de comunicación.” (Scott, 2011).

El plan de comunicación interna no tendrá el resultado esperado si en el proceso no se logra motivar e integrar a todo el personal del público interno, para que ellos sean parte de los contenidos y puedan también realizar su evaluación con la finalidad de verificar si es o no útil para el propósito de mejorar los canales y flujos de comunicación. La ejecución del plan no debe estar a cargo sólo del Dircom, sino que esta instancia podrá integrar a diferentes niveles de representatividad de las áreas de trabajo como establece (Montserrat, 2014).

2.20.1 Estructura del plan de comunicación

El análisis de situación de una organización permite identificar los factores esenciales que la caracteriza, son las culturas internas propias de la entidad que deben ser examinadas para obtener un resultado adecuado en la implementación del plan de comunicación interna como propone (Andrade, 2005)

La estructura de acuerdo a (Pérez, 2011) se entiende como el procedimiento que deberá emplear el Dircom antes de ejecutar alguna acción de información, para ello previamente debe realizarse un diagnóstico de la organización, basados en análisis administrativo FODA, modalidad que permitirá demostrar las fortalezas de la empresa, así como sus oportunidades, debilidades y sobre todo las amenazas a las que enfrenta la organización.

Posterior a la etapa de análisis debe tomarse en cuenta la misión, visión, objetivos, actividades a desarrollarse en base a un cronograma flexible y también la medición de los alcances del plan, todo ello enmarcado en un adecuado presupuesto que debe ser invertido por parte de la organización, añade (Pérez, 2014).

El plan de comunicación en su proceso deberá responder a algunas interrogantes que permiten facilitar su implementación de manera real, como el Qué – Quién – Dónde – Cómo – Cuándo – Para qué y Por qué de la ejecución de dichas acciones.

a) Objetivos

Estos surgen de las metas que se pretenden llegar a alcanzar por parte de la organización, responde a la interrogante del - Qué - se quiere conseguir con las actividades, siempre que

las mismas sean alcanzables, realistas, cuantificables y adecuadas a los niveles de inversión a ser definidos como establece (Pérez, 2011).

b) Público Objetivo

Todas las actividades a ser ejecutadas deberán responder a las necesidades de los públicos meta o públicos objetivo, los cuales, si bien son internos en la organización, estos como en algunos casos pueden responder a secciones concretas. Si bien las actividades que incluyen en un plan pueden llegar a responder a datos demográficos como: Edad, sexo, profesión, y nivel económico; también se puede tomar en cuenta áreas de trabajo a las que pertenecen, por ser el grupo primario de relación al interior de la organización, señala (Montserrat, 2014).

c) Mensaje

Una organización que trabaja con información está prácticamente obligado a planificar y coordinar ideas sobre los contenidos que deben ser elaborados al interior de la empresa con la finalidad de que estas respondan a las demandas del público externo. Por ello los mensajes que deben ser elaborados para su público interno deben responder a las exigencias laborales y también aquellas problemáticas grupales o individuales que pueden en determinado momento llegar a influir en el clima laboral, establece (Corrales, 2022).

El mensaje a implementarse deberá ser claro, conciso y directo, como propone (Montserrat, 2014), utilizando un lenguaje adecuado destinado a cada sección o grupo de relacionamiento y que el contenido sea lo menos técnico posible, con la finalidad de no generar ruido o impedir la retroalimentación y menos responder al objetivo planteado en el plan de comunicación.

d) Presupuesto

Luego de realizar un diagnóstico sobre el tipo de organización para el que se llegará a desarrollar el plan de comunicación, el resultado del análisis nos permitirá establecer costos y actividades que permitirán ser implementados, sin que los mismos sean demasiados austeros o de mayor gasto, deben adecuarse a su realidad, respondiendo a la eficiencia y eficacia.

e) Plan de medios

En cuanto a su implementación deberá tomarse en cuenta las herramientas o canales con los cuales están más relacionados el público interno, aspecto que permite evitar gastos innecesarios en productos que no estén adecuados al tipo de público interno de la organización, como explica (Corrales, 2022).

f) Evaluación

Las actividades implementadas en un plan de comunicación deberán ser medibles, con la finalidad de poder llegar a ser evaluados y que los mismos respondan a los objetivos definidos en el plan. Las etapas de evaluación en un inicio pueden aplicarse una vez al mes y posteriormente de manera trimestral, semestral con el propósito de que permitir la ejecución de una comunicación interna, de acuerdo a las actividades diseñadas y si las mismas no logran dar el resultado planificado, pueden ser reestructuradas las actividades propuestas una vez que en la evaluación se identifique las falencias en el proceso.

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO III

3.1 Marco Referencial

El Diario S.A., fundado en abril de 1904, reconocido como el Decano de la prensa, con sus 118 años desde su creación es considerado como una de las empresas periodísticas que logró mantenerse en el mercado nacional y local respondiendo a una estructura unifamiliar por cinco generaciones de la familia Carrasco, entre ellos se encuentran: José Carrasco Torrico, José Carrasco Jiménez, Manuel Carrasco Jiménez, Jorge Carrasco Villalobos, Jorge Carrasco Jhansen, Elena Jhansen de Carrasco y desde los últimos 20 años llega a ser administrado por los hermanos Jorge Carrasco Guzmán y Antonio Carrasco Guzmán.

Este medio de comunicación escrito que se mantiene desde el siglo XX definió como objetivo empresarial, pilares fundamentales de la geopolítica primero nacional hoy de Estado, como la defensa de los recursos naturales de Bolivia, en la línea de la defensa del río Lauca, de las aguas del Silala y sobre todo el tema marítimo, frente a Chile. Estos objetivos surgieron en 1904 a raíz de la firma polémica del Tratado de Amistad con Chile, realizado en octubre por el cual Bolivia perdía definitivamente su cualidad marítima, por entonces Jorge Carrasco Torrico fundador de El Diario, era senador de la República por el partido Liberal.

A partir de estos acontecimientos se generó una controversia y varias interrogantes y cuestionamientos que ponían en tela de juicio; sin embargo, los protagonistas de este hecho justificaban que los momentos eran difíciles para el país, con el riesgo de que se podía reanudar la guerra, ya que por entonces continuaba la amenaza por las armas, y fue un momento en el que Chile logró “estrangular” mediante las Aduanas, Bolivia no tenía otra opción de firmar o continuar con la guerra, recordó (Loza, 2022).

En la misma línea de promover los recursos naturales El Diario, fue promotor de la defensa y soberanía de las aguas del río Lauca y del Silala, el 5 de mayo de 1996, cuando denuncia su uso arbitrario de este recurso, planteando que esas afluentes no provenían de un río de recurso internacional, sino de bofedales que se encuentran en Potosí y que fueron canalizados artificialmente por Chile, desviando dichas aguas en beneficio de sus intereses empresariales.

El Diario llega a sufrir consecuencias de las diferentes políticas coyunturales como en 1920, cuando fue clausurado en el golpe de Estado de Bautista Saavedra, quien derroca al liberalismo. La clausura y censura siempre estuvieron a la orden del día a lo largo de la historia, incluso estuvo bajo amenaza de expropiación principalmente en el Gobierno de Juan José Torres, recuerda (Loza, 2022).

(Mesa, 2022) dio a conocer que durante mucho tiempo el Decano Nacional de la Prensa formo parte del ideario del Partido Liberal a principios del siglo XX, bajo la dirección de su creador Jorge Carrasco Torrico, quien fue vicepresidente de la República de Bolivia.

(Mesa, 2022) recordó que para 1970 y 1971 en los periodos de las dictaduras militares, especialmente la época del Gobierno del Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR) y el tiempo de mayor crisis fue con los gobiernos de Alfredo Ovando y Juan José Torrez, con el cierre y casi confiscación de sus equipos de trabajo, los cuales posteriormente les fueron devueltos a sus propietarios de la familia Carrasco, siendo un periódico líder a finales del siglo XX y principios del XXI. Asimismo, es identificado como defensor de los valores fundamentales como la libertad de expresión, libertad de empresa y la democracia.

(Vargas y Espinosa, 2022) hacen hincapié en que El Decano logró tener importante atención social en la etapa en la que se denuncia los periodos de golpe de Estado y su posterior retorno a la democracia “momentos durísimos que le toco pasar con la toma de sus instalaciones y el intento de acallar su voz, durante el gobierno de Torres, que pretendía disfrazar de periodismo a una militancia de extrema izquierda” añade Espinoza. Logrando a ser identificado como el medio escrito que se mantuvo en la defensa de la libertad de expresión, los derechos políticos y civiles en el marco de la Constitución Política de Estado.

En tanto que (Chávez, 2020), reconoce que una de las crisis constantes de El Diario, fueron la persecución tributaria y asfixia económica en el periodo de 2006 y 2019 y en el presente, siendo en la actualidad excluidos de la publicidad estatal, al haberse declarado un medio impreso independiente “por lo tanto vencer al tiempo, a las políticas de censura de varios gobiernos y a la pandemia ya es un acto de valentía en el periodismo impreso del país”.

El Diario al ser uno de los medios impresos tradicionales en la población boliviana y sobre todo paceña, en los últimos 110 años mantuvo el interés de la población lectora, al ser un

referente en tratamientos particulares de la información coyuntural, pero sobre todo porque en él se encontraban los avisos solicitados que la población dejaba, tanto de pequeños emprendimientos, empresas, universidades y hasta de quienes buscaban prestar sus servicios o simplemente daban a conocer el extravío de alguna de sus pertenencias. Pese a que con el gobierno de Evo Morales desde el 2006, este medio impreso llegó a ser excluido de la franja publicitaria, el medio continuaba su circulación, gracias a las otras publicaciones de la población o del sector privado.

Fue a partir del 2013 cuando se dispone por parte de Impuestos Internos la orden de embargo en contra de la empresa periodística y a partir de esa determinación, se inicia un proceso legal encaminada no sólo a recuperar todos los pagos adeudados de la entidad con el Estado, sino se instaura un esquema de “cerco” a las finanzas de la entidad, denominada “asfixia económica”, la misma que consistía a que las diferentes instituciones públicas relacionadas al Poder Ejecutivo, y en algunos casos algunos municipios, universidades, entre otras empresas no podían realizar la publicación de sus avisos y efectuar pagos a la empresa, porque dichos recursos eran destinados a las deudas de la empresa, aspecto que imposibilitaba a seguir disponiendo de esos recursos.

La misma entidad busca otros mecanismos legales, administrativos y financieros para poder percibir algunos ingresos económicos, con la finalidad de poder dar continuidad a la empresa, pero esta vez con una reducida carga laboral que les permita continuar con la periodicidad del medio, pero con una reducción de sus ejemplares. En consecuencia, las disposiciones normativas aplicadas por parte de los gobiernos de turno afectaron en gran medida a la reducción del público interno, quienes a la fecha con menos del 50% deben realizar un trabajo de más horas por un menor salario y en condiciones precarias de trabajo.

3.1.1 Periodismo de vocación

(El Diario, 2022) Según los registros publicados por José Manuel Loza ex director de El Diario S.A, antes de la década del 80, establece que sólo los operadores de la rotativa eran quienes cobraban un salario, mientras los periodistas, supuestamente trabajaban por vocación y entusiasmo. Para 1950 en la Sala de Redacción se crea “Palabras libres”,

columna de opinión que estaba compuesta por varios jóvenes literatos de la época de Alcides Arguedas, quienes por su labor recibían algunos impresos del periódico.

Para 1968 en el país aún no había universidades que ofrecieran la formación de la carrera de Comunicación Social o periodismo, por lo que la mayor parte de los trabajadores de esas épocas eran empíricos, quienes construían sus experiencias en base al desarrollo de las noticias de coyuntura. La labor de esta área era: escribir, investigar, además de leer, aprender e interiorizarse en los temas para poder cumplir la labor de periodista, “para esos tiempos el nivel de comunicación era siempre del jefe de prensa o del director a los trabajadores y desde los propietarios hacia los jefes o directores, generalmente”, añadió.

En el gobierno de Hugo Bancor Zuñares, y antes de la gestión democrática de Hernán Siles Zuazo, sale la Ley del Periodismo, por el cual se llega a reconocer la antigüedad de los periodistas de más de 10 años en ejercicio, como las personas que podían acceder a tener un título de periodista a nivel nacional, documento emitido por el Ministerio de Educación de esa época. “Posteriormente en los años de 1980 muchos periodistas empíricos se registraron en la Universidad Católica Boliviana (UCB), instancia que lanza una propuesta de titulación en dos años, es decir la profesionalización a nivel académico para los periodistas que tenían 10 años de antigüedad en ejercicio al interior de un medio escrito.

Entre la nómina de periodistas con mucha trayectoria, quienes pasaron por El Diario, desde 1905 se encuentran: Alcides Arguedas quien escribe la historia de Bolivia, Pueblo Enfermo, entre otros; Franz Tamayo autor del libro Pedagogía Nacional en 1910, Fernando Diez de Medina un literato de renombre, con quienes no sólo se estructura las páginas internas de un medio escrito, sino que se convierte para otras generaciones en el ámbito de formación profesional o de escuela en el periodismo nacional, hasta antes de la formación académica y continuando incluso después de la creación de la carrera de Comunicación Social en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) y la propia Universidad Católica Boliviana (UCB).

Si bien se destaca que el nivel de relacionamiento entre los trabajadores de El Diario y los niveles intermedios y gerenciales, se basa en una comunicación descendente y vertical, en mucho de los casos, los antiguos empleados como el exsubdirector José Manuel Loza, el

fotógrafo Alberto Valero, Juan Yupanqui y la coordinadora y editora de la revista Femenina Susana Gutierrez Correas, dan cuenta que fueron las esposas de la familia Carrasco quienes se relacionaban de forma directa con todos los trabajadores de la empresa, aspecto que mantenía un equilibrio en los niveles de mando.

Pero de acuerdo a Chávez, fue las crisis constantes de El Diario S.A., como persecución tributaria y asfixia económica en el periodo de 2006 y 2019, los factores que afectaron en gran medida la economía y solvencia al interior de la empresa, generando que varios trabajadores renunciarán o buscarán otras oportunidades de trabajo en otros medios escritos que surgían en esos años, siendo en la actualidad la empresa aún excluida de la publicidad sobre todo estatal y de algunas entidades que están ligada al gobierno de turno.

3.2 El Diario antes de la pandemia

La empresa periodística de El Diario S.A., antes de la pandemia, mantuvo una comunicación interna tradicional, aplicado hacia sus públicos internos. Esa comunicación interna basada en el uso de la palabra y la designación de ordenes cara a cara, fue la base fundamental del relacionamiento entre los mandos medios o jefaturas con el nivel laboral y desde los niveles cupulares, como la gerencia general, hacia los mandos medios.

A esa comunicación interna en etapa presencial, se suma la utilización del tablón de anuncios en algunas secciones y sobre todo el uso de la intranet. En la sección de redacción, el tablón de anuncios era el espacio más visto por sus públicos internos, porque en él se informaba los turnos nocturnos, de fin de semana y grupos definidos para trabajos especiales, como alasitas, anuario, revistas departamentales, entre otros. Además de las ordenes del nivel administrativo, el mismo que incluía los teléfonos internos o los nombres y cargos de nuevos jefes en caso de registrarse alguna reestructuración de personal.

En cuanto a la intranet, sobre todo en redacción y el departamento comercial, el mismo se aplicaba sólo para el envío de adelantos o notas concluidas, las cuales debían ser enviadas a las respectivas áreas (política, sociedad, economía, seguridad, El Alto y comercial), con la finalidad de ser recogidas por los editores y de ellos hacia los jefes de redacción y directores de secciones.

Mientras que, en otras secciones, como publicidad, administración contable o talleres que no tenían un tablón de anuncios, dichas secciones hacían uso de las ventanas y paredes próximas a las puertas para poder publicar algunas ordenes, designaciones o nómina de turnos. En estas secciones que no estaban incluidos en la intranet porque no tenían relación con los productos a ser publicados, la comunicación cara a cara, esa la principal herramienta de coordinación en la actividad laboral.

Una de las principales directrices que uno recibía al momento de trabajar en este medio de comunicación, se enmarcaba en el horario de ingreso, pero en el horario de salida dependía de la velocidad del periodista y sobre todo de la coyuntura de la información. En cuanto a los turnos de noche o los de fin de semana, dichos procedimientos si bien eran desarrollados en coordinación con los editores, en algunos casos, dependía al final de los avisos a ser publicados, los cuales podían recortar la información o en algunos casos anularlos, ante la prioridad de los avisos.

La diagramación utilizada en más de 100 años, era muy tradicional, al hacer uso del papel y de fotografías con planos únicos, como plano general o plano medio, sin el manejo del lenguaje de la imagen o la utilización de ángulos. En cuanto al uso de las redes sociales, por parte del público interno, estas estaban dirigidas al uso personal y no laboral.

3.3 El Diario en la pandemia

La pandemia del Covid-19 puso en evidencia una de las crisis que se presentó al interior de la actividad laboral, la misma que esta relacionada con la comunicación, pero sobre todo con la desconexión digital (Trujillo, 2020), y en muchos casos ha servido también a los trabajadores para reordenar sus prioridades. Esto ha sucedido también con el teletrabajo, debido a que los desafíos en términos de comunicación a los que se enfrentan los equipos son más importantes que los de los escenarios presenciales y se incrementaron en el tiempo del aislamiento.

El teletrabajo se podría definir como una actividad laboral que “combina el uso de las tecnologías de la comunicación e información -TIC- con el concepto de flexibilidad en cuanto al método de organización del trabajo en relación al lugar y horario del mismo” (Culqui y González, 2016, p. 96). El factor tecnológico es capital para “la digitalización de

los procesos empresariales y de las herramientas de trabajo”; asimismo, “las aplicaciones digitales de videollamada y reuniones han facilitado las comunicaciones entre empresas, empleados y clientes. (Trujillo, 2020). Por su parte, Santillán recoge los términos en los que la Organización Mundial del Trabajo se refiere a esta modalidad de empleo: “el teletrabajo integrado con la tecnología hace posible esta ‘separación laboral’ facilitando la comunicación en los diferentes niveles de una compañía” (2020, p. 4). Pero el teletrabajo va mucho más allá de lo puramente tecnológico: “se define como toda una nueva cultura del trabajo, con sus efectos sociales, políticos y éticomorales” (Gálvez y Tirado, 2009, p. 163).

El proceso por el que atravesaron los públicos internos de El Diario S.A., en tiempos de pandemia 2020, no fue sencillo, porque si bien el uso de algunas redes sociales, como el WhatsApp, Facebook, Telegram y correos electrónicos, eran aplicados a nivel personal, estos no fueron implementados para la actividad laboral, a ello se suma que en algunas secciones como redacción y el departamento comercial, ellos antes de la pandemia realizaban la diagramación del periódico en papel, mientras que en tiempos de pandemia, ese procedimiento requería el uso de nuevos equipos de computación, que utilice una mayor memoria para instalar programas de diagramación, fotografía y diseño de página tabloide. Además de la instalación de un wifi permanente que permita el uso de internet al interior de la vivienda.

Por consiguiente, gran parte del uso de las nuevas tecnologías aplicadas tanto para el teletrabajo, como para el envío de productos de las diferentes secciones, significó el gasto realizado por parte del trabajador en su totalidad, sin inversión de la empresa.

3.4 El Diario pos-pandemia

La empresa periodística El Diario S.A., luego de retomar la actividad laboral presencial al interior de la organización, en la gestión 2020, la misma no fue regular, como consecuencia de la pandemia del Covid-19 y ante los diferentes casos registrados tanto en la población, así como en el ámbito de la prensa.

El temor a ser contagiado y poner en riesgo a la familia o a los mismos compañeros de trabajo, ocasionó que la implementación de las políticas de bioseguridad sean las más

rigurosas, al punto de limitar las atenciones a la población y mantener la cobertura de noticias mediante el monitoreo, junto a las llamadas por WhatsApp. Hasta finales de diciembre, el área de redacción y del departamento comercial mantuvo un proceso de trabajo semipresencial, haciendo uso de las nuevas herramientas tecnológicas que facilitó el trabajo a distancia.

El uso de las redes sociales, correo electrónico y programas de diagramación, en la actualidad continúan siendo aplicados dos días a la semana (jueves y martes), los cuales el medio impreso no es vendido en físico y sus publicaciones sólo se muestran por la página web. Si bien cinco días a la semana se mantiene el trabajo presencia de sus públicos internos, los cuales hacen uso de las herramientas de comunicación interna presencial, como el tablón de anuncios, la comunicación cara a cara, la intranet y sobre todo el envío de documentos impresos.

En consecuencia, el uso de las herramientas presenciales y las de trabajo online, son a la fecha aplicados para el desarrollo de una comunicación interna, pero los flujos comunicacionales siguen siendo tradicionales, verticales y sin la aplicación de un plan de comunicación.

CAPÍTULO IV
MARCO HISTÓRICO

CAPÍTULO IV

4.1 Marco histórico

Este cuarto capítulo se logró situar a nuestro objeto de estudio y al problema de investigación en el contexto histórico en el que se desarrolló, con la finalidad de poder establecer los factores externos por los cuales atravesaron, para entender las particularidades que fueron analizadas en el caso de El Diario S.A.

La presente investigación “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020” se desarrolló en una etapa en la que el mundo y el país enfrentaban una de las afecciones en salud de alto impacto como fue la pandemia Covid-19, la misma que generó ciertos desequilibrios en el sistema de comunicación interna de varias instancias públicas y privadas, como consecuencia de la suspensión de las actividades presenciales en muchos países y luego la aplicación de una actividad laboral a distancia propuesto en cada organización, apoyadas por la tecnología y el internet para dar atención al cumplimiento del servicio. En el caso de la empresa periodística analizada en la investigación, esta transitó por una crisis económica estructural desde antes del 2019, pero con la llegada de la pandemia generó cambios importantes tanto en los hábitos individuales de las personas, como en el ámbito de la comunicación al interior de la organización.

En el 2020 año de la investigación, otro de los factores que influyó en la situación social, política y económica del país, fue la etapa de transición de un gobierno, el cual no fue producto de un proceso electoral o una planificación política, sino como resultado de una revuelta social, que terminó con la salida del Movimiento al Socialismo que se mantuvo en el gobierno por 14 años, esa coyuntura política también incide en las decisiones que se asumieron en el ámbito político y de seguridad en el territorio nacional.

4.1.1 Factores políticos

Esta etapa tan particular como fue la pandemia del 2020, en el territorio nacional al igual que en otros países, ante la novedad de ese hecho incluso tuvieron que aplicar modalidades especiales de trabajo y relacionamiento, como resultado de la declaratoria de cuarentena en

varios países del mundo incluido Latinoamérica. En el caso boliviano el Gobierno identificado como transitorio de Jeanine Áñez, surgió como consecuencia de una rebelión de grupos identificados como oposición al anterior gobierno de turno del Movimiento al Socialismo (MAS), partido que presidía Evo Morales, este proceso del 2019, permitió que muchas estructuras de autoridades de Estado y sobre todo del Poder Ejecutivo incluyendo las empresas estratégicas, fueran reestructuradas.

El Gobierno transitorio también debía afrontar varios conflictos sociales, como consecuencia de la salida del anterior gobierno del MAS, ínterin en el que a nivel mundial se enfrentó una desconocida pandemia que en su primera etapa generó pérdidas humanas de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), llegó a casi 15 millones de personas en todo el mundo, el número de muertes atribuidas directa o indirectamente a la pandemia fueron subestimadas. Los expertos de la organización estimaron en un reciente estudio de mayo del 2022 que la cantidad de pérdidas humanas es de 14,9 millones las cuales pueden asociarse a la pandemia, un total que incluye los 6,2 millones de decesos por Covid notificados oficialmente a la OMS por sus 194 países miembros.

Las particularidades de esta pandemia, como el desconocimiento de su origen, la espera en el surgimiento de vacunas y la letalidad ante todo por aglomeración de personas, ocasionó que varios países determinarían nuevas políticas de Estado que restringían las actividades presenciales, de trabajo, estudio y hasta de relacionamiento social. En el caso de Bolivia el Gobierno de turno determinó en marzo de esa gestión mediante el Decreto Supremo 4196 la declaratoria de emergencia sanitaria a nivel nacional y cuarentena en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, política que pretendía controlar el brote del Coronavirus (Covid-19) ante la saturación inmediata de las atenciones hospitalarias.

Se entiende por cuarentena como la restricción de las actividades y la separación de personas enfermas o personas identificadas como sospechosas de portar la enfermedad del resto de la población, (...) sin especificar periodos de tiempo los que dependen del brote de cada infección. Esta disposición de Estado aplicada ante el riesgo mayor, como es la de pérdida de vida, ocasionó que muchas empresas públicas y privadas determinarían suspender sus actividades de servicio o atención al público y restringir las actividades

presenciales, porque en la misma norma se prohibía la reunión de personas y de otras actividades sociales.

La declaratoria de cuarentena generó a que muchas empresas a nivel nacional, cerraran sus actividades de servicio y atención al público, en el caso de los medios impresos, estos también fueron afectados, aspecto que obligó a que se suspendiera la venta de los periódicos impresos y sus lectores sólo podían visualizarlos en sus páginas web, por lo tanto, el trabajo debía ser realizado en base al uso de otras herramientas de comunicación a distancia, la denominada comunicación 2.0.

Si bien algunos medios escritos tenían un manejo constante e inmediato de sus páginas online, la misma que producía siempre con el trabajo presencial de sus dependientes, porque muchas de las empresas tenían en sus portales transmisiones en vivo, manejo de modelos de multimedia, etc. En el caso de El Diario S.A., el proceso fue más moroso y tuvieron que iniciar desde lo más básico, porque varias de las herramientas de comunicación online que utilizaban sus públicos internos, eran con fines personales y no laborales.

La página web de la empresa por lo general se llenaba casi al mismo tiempo en que se elaboraba el impreso, por lo tanto, a diferencia de otros medios, su página web no era actualizada la información de acuerdo a la coyuntura, es por eso que requerían de otros programas que modificarán esos procesos digitales, para que las noticias públicas en la web, lleguen a ser reformadas de acuerdo a los temas de interés social.

Asimismo, las herramientas de comunicación interna presencial, fueron remplazadas por las redes sociales y el correo electrónico, las cuales, si bien fueron aplicadas de manera institucional, no lograron modificar sus flujos tradicionales de comunicación descendente. Dejando que los procedimientos de comunicación horizontal estén destinados sólo entre jefes de sección o en la coordinación con editores, quedando al margen otras participaciones de niveles inferiores, quienes debían respetar el conducto regular en los niveles de comunicación.

Las políticas internas de la empresa como el uso de internet o wifi, tenían que ser pagadas por sus dependientes, para utilizar las nuevas herramientas online, factor que ocasionó

insatisfacción en el público interno por el tipo de modalidad de su sistema de comunicación implementado por la empresa en tiempos de pandemia. A ello se suma que cada trabajador debía auto capacitarse mediante tutoriales para poder continuar trabajando desde su domicilio, aspecto que podía generar un aumento no remunerado de las horas laborales.

4.1.2 Factores económicos

A nivel nacional el 2020, fue una gestión donde muchas de las empresas, actividades económicas u emprendimientos personales llegaron a ser afectados de forma directa o indirecta tanto por la pandemia, como por las normativas de control aplicados en la cuarentena rígida, flexible y regular. La suspensión del transporte público, la reducción del comercio y las salidas controladas por número de carnet de la población, ocasionó que varias actividades económicas suspendieran su producción y que a la vez redujeran el personal dependiente. En consecuencia, las mismas restricciones influyó para afectar económicamente tanto a las familias como a las empresas.

En el caso de la empresa periodística El Diario S.A., antes del 2020 la organización venía enfrentando una crisis económica muy importante, cuando para el 2013 el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) embargó el inmueble donde funciona el matutino por una deuda impositiva de Bs 128,4 millones. Si bien la determinación de embargo no generó la declaratoria en quiebra o el cierre inmediato de la empresa porque a nivel del propietario director del medio, Jorge Carrasco, calificó la medida como un “show político” e ilegal porque no se cumplió con la norma, manteniendo un proceso jurídico desde el 2003 con el propio Estado.

Este accionar de seguir afrontando los procesos judiciales del embargo, ocasionó a que la empresa desde la gestión del Gobierno de Evo Morales Aima 2009 no recibiera las contrataciones publicitarias del Poder Ejecutivo y desde el 2013 cuando se registró el embargo no sólo es excluido de la lista de los medios del Ministerio de Comunicación, entidad que define la distribución publicitaria, también se generó presión en otras entidades públicas (municipios, gobernaciones) e instancias privadas como universidades entre otras que tengan relación con el Gobierno de turno, para que las mismas no utilicen los servicios de publicidad de El Diario S.A., aspecto que es identificado como “asfixia económica”. De

acuerdo a (Chávez, 2022), las crisis constantes de El Diario S.A, como persecución tributaria y asfixia económica desde el periodo de 2006 y 2019, son los factores que repercutieron en la economía de la empresa y por ende de los mismos trabajadores.

Muchos de los públicos internos fuera de ser profesionales o técnicos superiores en sus áreas de trabajo, oscilan edades desde los 30 a 60 años, con una antigüedad mayor a los cinco a 20 años de actividad laboral, incluyendo entre ellos a personas que pese a recibir su jubilación continuaban ejerciendo su trabajo. Ante la crisis que afrontaba la empresa para antes del 2019 los dependientes registraban sueldos adeudados de tres, cinco, hasta ocho meses impagos, además de tener registros de aportes irregulares a las AFPs o dificultades en las atenciones de salud ante deudas contraídas con la Caja Nacional de Salud por parte de la empresa. A esos factores de crisis económica se sumó la suspensión de venta del impreso en la etapa de cuarentena rígida de la gestión 2020 y por ende la suspensión en las atenciones de publicaciones que eran solicitadas por el público, aspecto que agudizó mucho más la crisis económica generando que más del 50% de los trabajadores optaran por presentar su renuncia a la entidad periodística.

En tiempos de pandemia la empresa de El Diario S.A., tuvo que trabajar con 30 personas, en las áreas de redacción, publicidad y el departamento comercial; mientras que las otras secciones como talleres, contabilidad y administración, suspendieron sus actividades ante la determinación de aplicar trabajo a distancia en la primera etapa de cuarentena rígida y flexible.

Ahora bien, estos factores anteriormente identificados como contexto en los que se desarrolló la relación de la comunicación interna con el clima laboral, en los públicos internos tomadores de decisión y operativos de la empresa El Diario S.A., en la gestión 2020 en tiempos de Pandemia, no fueron atendidos en el uso de respuestas inmediatas aplicando incluso las nuevas herramientas online de la comunicación interna, aspecto que generó el aumento de mayor incertidumbre, rumor, insatisfacción y temor incluso de afrontar el contagio del Covid-19 y no poder ser atendido a tiempo en el seguro de salud, estos aspectos ocasionaron a que más del 50% del personal decidiera presentar su renuncia a riesgo de quedar desempleado.

Por lo tanto, podemos señalar que, en el 2020, se observó que la propia comunicación interna llegó a reestructurarse y tuvo que adaptarse a la nueva realidad, involucrando entre sus herramientas el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación que permita persuadir a sus públicos internos para mejorar las atenciones hacia sus públicos externos, pero modificando a la vez los mismos flujos comunicacionales como establece el estudio de (Damián, Castillos y otros, 2022).

El nuevo contexto de la Pandemia y la aplicación del distanciamiento social, ha dificultado mucho más la comunicación empática, oportuna y apropiada, aspecto que repercute en la relación de sus públicos internos. En el caso de El Diario S.A., los flujos comunicacionales, pese hacer uso de nuevas herramientas tecnológicas, estas no fueron modificadas, aplicando las mismas modalidades cuando la actividad era presencial, siendo una comunicación interna descendentes desde los niveles jerárquicos y sólo a nivel de jefes de área se aplicó un flujo de comunicación horizontal.

En el mismo enfoque de investigación en un contexto donde el mundo fue afectado por la pandemia Covid-19, otra de las empresas investigadas en el Perú por la tesista Vicuña (2020), identificó que las empresas de producción de venta en electrodomésticos, fuera de modificar sus herramientas de comunicación interna, se vieron obligados en cuestionar sus formas de trabajo, analizar la gestión de la comunicación interna y los factores que incluyeron en la formación del clima organizacional al interior de la empresa. Estableciendo que el clima laboral es identificado como un importante intangible que está estrechamente relacionado con la comunicación interna, la cual se ve reflejada mediante la satisfacción que presentan los públicos internos de la empresa.

Esta investigación realizada en La Paz, en el periódico El Diario S.A., en el año 2020, tiene la particularidad de haber analizado el tipo de herramientas de la comunicación interna que fueron utilizadas en esa gestión, año particular, donde la pandemia mundial del Covid-19, generó nuevas formas en la actividades laborales no presenciales, aspecto que llegó afectar las relaciones humanas en sus diferentes secciones, donde la comunicación efectuada vía online se centraba sólo a las órdenes de trabajo, aspecto redujo la confianza de una sección a otra y entre los mismos integrantes de sus públicos internos.

4.1.3 Factores cultura y/o tecnológica

La etapa de pandemia en la gestión 2020, como consecuencia de normativas tanto internacionales como nacionales, establecieron diferentes políticas en las cuales se tomaba en cuenta el teletrabajo, haciendo uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las cuales viene siendo utilizadas hace más de 10 años logrando cambiar en el mundo una nueva forma de realizar cualquier actividad que se lleve a cabo en las áreas científicas, educativas, industriales de negocios, por lo tanto, no hay actividad humana que no utilice los medios electrónicos y la informática en sus funciones.

La internet es una red de telecomunicaciones que comunica a millones de personas en el mundo. Se pueden enviar archivos documentales de video y sonido por medio de las computadoras. Estos elementos unidos han producido herramientas de trabajo que transformaron la tradicional forma de trabajar y de comunicarse como solía ser en el pasado siglo, donde la comunicación cara a cara, era la principal modalidad de trabajo. Para muchas empresas a nivel internacional y sobre todo nacional, la llegada de la pandemia Covid-19, permitió que se logre modificar las herramientas de la comunicación interna, como un mecanismo de proteger la salud y evitar mayores contagios.

La empresa periodística de El Diario S.A., al suspender las actividades presenciales y modificar las características de trabajo a un modelo online. En una empresa que mantuvo una actividad laboral basada en la comunicación tradicional cara a cara con sus trabajadores desde su origen, modificar este modelo como consecuencia de las disposiciones externas, ocasionó algunas problemáticas como resultado de mudarse a un proceso laboral a distancia, sin previa preparación. Entre los inconvenientes que surgieron se tiene, por ejemplo:

- Los trabajadores tenían que contratar un servicio de internet o wifi en sus domicilios, para responder a las exigencias laborales y de cobertura periodística en la gestión del 2020, cuando muchos de ellos hacían uso del internet sólo cuando realizaban su actividad presencial al interior de la empresa y no así desde sus domicilios.

- No todos los trabajadores de la empresa tenían a disposición una computadora de gama alta, con características profesionales que pueda soportar programas de diagramación, edición de fotos. El manejo de estos últimos programas era de total desconocimiento, porque meses antes de la cuarentena, el personal, sobre todo de prensa, continuaba realizando el diagramado en hojas de papel tabloide y no en computadora.
- El uso de Redes Sociales y correo electrónico, por lo general era utilizados en actividades personales y no laborales, por lo que en mucho de los casos los empleados tuvieron que pasar tiempo en recibir tutoriales vía online, para poder manejar algunos programas como zoom, Google meet, entre otros, al igual que las aplicaciones de los grupos institucionales en el WhatsApp y Facebook.
- Algunos trabajadores, como los jefes de área tuvieron que correr otros riesgos personales para llegar a la empresa periodística, pese a las restricciones aplicadas por el mencionado D.S 4196 con la finalidad de hacerse cargo de la publicación de las notas de prensa a ser difundidos en la página web de la empresa El Diario S.A., y reducir más del 40% de los contenidos, como resultado de la disminución de personal y la imposibilidad de reestructurar sus programas online de la empresa, las mismas que eran diseñadas desde EEUU.

Otro de los factores que afectaron a la misma comunicación interna de los trabajadores con sus jefes inmediatos, sobre todo del nivel de prensa, fue el temor de contagiarse en los procesos de cobertura presencial que debían asumir en esa gestión, aspecto que ocasionó a que muchos de ellos logren utilizar información de otros medios inmediatos como la radio, televisión y redes sociales para reforzar los contenidos de la información mediante el uso de llamadas telefónicas. En mucho de los casos la información tuvo que reducirse en extensión, porque antes el formato impreso se escribía de 2.500 a 4.200 caracteres, esa modalidad en el formato online tuvo que variar a más de la mitad porque responde a otra dimensión y porque no se contaba con la cantidad suficiente de reporteros de calle.

Pero uno de los aspectos esenciales que aumento el factor de insatisfacción reconocido incluso por los mismos jefes de área, fue la incertidumbre de quedar sin empleo o que la

empresa El Diario S.A., se declare en quiebra, ante la duda en la que se vivían en varias empresas del país, donde muchas de ellas quedaron afectadas económicamente, aspecto que ocasionó el cierre de las mismas y en la empresa a ser analizada en la presente investigación la situación era más compleja, porque afrontaba una crisis de exclusión de la franja publicitaria estatal por varios años y en los primeros tres meses de la gestión 2020, debía suspender la atención al público y por ende a los avisos solicitados por la población, aspecto que redujo mucho más la situación económica y el riesgo de generar desempleo total fue una constante que no fue atendida en la comunicación interna, agudizando mucho más la incertidumbre y aumentando los flujos de la comunicación informal.

CAPÍTULO V
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO V

5.1 Marco metodológico

En este capítulo se describe el tipo de investigación, enfoque y profundidad del estudio. Asimismo, se detalló los métodos y técnicas implementadas durante el proceso de recolección de información. Además de señalar los tipos de fuentes que se consultaron durante y para la conclusión del estudio.

5.1.1 Diseño metodológico de estudio

(Tafur, 1994) denomina al diseño de investigación a la organización de información que realiza el investigador. Diseño que refiere a la estructura y estrategia a implementarse en el desarrollo de la investigación.

En la presente tesis corresponde a una investigación no experimental, entendida la misma como la no manipulación de las variables. Por su parte, (Escobar, 2018) explica que este tipo de investigación permite observar al fenómeno investigado tal cual es, ello con el fin de analizarlos posteriormente.

Referente a la recolección de datos, la misma se dio en un momento y tiempo único (gestión 2020). Las variables abordadas fueron: comunicación interna y clima laboral. La finalidad del estudio es establecer si existe o no una relación entre dichas variables.

Entonces, el tipo de investigación es descriptiva y correlacional. Descriptiva porque en un primer momento se analizará y describirá de qué manera se presentó la comunicación interna en el periódico El Diario S.A., durante la gestión 2020. Tiempo donde el país afrontaba la pandemia del Covid-19 y existía una cuarentena rígida y flexible donde se implementó el trabajo en línea o identificado como la comunicación 2.0.

El estudio es de tipo correlacional, porque en una segunda etapa, después de analizar y describir la comunicación interna presente en El Diario S.A., en la gestión 2020, se establecerá si existe o no una relación entre las variables: comunicación interna y clima laboral.

5.2 Enfoque metodológico cualitativo

Tiene por objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno. (Escobar, 2018) establece que esta investigación es inductiva y la base está en la intuición y la investigación es de naturaleza flexible. Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian. Es subjetiva, exploratoria e inductiva. Aplica una comunicación horizontal entre el investigador y los investigados.

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Las investigaciones cualitativas pretenden conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

De acuerdo a (Escobar, 2018), los métodos de investigación con enfoque cualitativo se orientan a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su propósito no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

La finalidad de los métodos que emplean en investigación cualitativa es: caracterizar y responder de manera conjunta y articulada, describir y comprender lo que la gente vive y cómo lo vive, interpretar los contextos de la realidad social donde se desarrolla la vida cotidiana de las personas y grupos, explicar cómo las personas conocen e interpretan la realidad y finalmente internalizar el mundo socio simbólico y cultural de sus contextos.

El diseño parte de una estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos en la formulación del problema, los supuestos e hipótesis y/o idea científica a defender.

El planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizada, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los métodos, es decir los pasos a seguir para recolectar y analizar los datos. Por ello vemos de manera general tipos de métodos de investigación cualitativa como: Etnográfico, estudio de caso, teoría fundamentada, estudios fenomenológicos, estudios bibliográficos, etnometodología, investigación acción e investigación evaluativa.

La investigación de tipo cualitativo utiliza sus propias técnicas e instrumentos, de acuerdo con el problema objeto de la investigación que se va a realizar y entre ellas se incluyen: la entrevista estructurada y no estructurada, observación sistemática y no sistemática, historias de vida, autobiografía, anécdotas, relatos, notas de campo, preguntas etnográficas, análisis de documentos, diarios, cuadernos, archivos, cuestionarios, métodos sociométricos y listados de interacciones, fotografías y diapositivas, entre otros.

5.3 Enfoque metodológico cuantitativo

(Toro, 1998 citado por Escobar, 2018), señala que la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que tenga claridad entre los elementos que conforman el problema que tenga definición. Limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también les es importante saber qué tipo de incidencia existe entre elementos.

Nos permite medir fenómenos utilizando estadísticas y su proceso será deductivo probatorio.

Mientras que (Angura y Arnau, 1995) establecen que este método se basa fundamentalmente en recoger la información mediante la aplicación de un cuestionario para conocer los sentimientos y motivaciones de los individuos dependientes (públicos internos) de la empresa.

En este sentido (Kerlinger, 1975) asegura que la encuesta estudia poblaciones mediante la selección de muestra para descubrir la frecuencia, distribución e interrelación de las variables, y hacer inferencias a partir de la muestra sobre la población debido a las dificultades que supone el estudio de una población completa. Por lo tanto, este estudio es de tipo descriptivo correlacional y utiliza el tipo la técnica de encuesta porque tiene la finalidad de obtener información con el fin de describir y analizar las características, semejanzas y diferencias de un grupo de empleados de una empresa privada.

(Escobar, 2018) añade que la metodología cuantitativa, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en

cierto acontecimiento dado, sino descubrir tantas cualidades como sea posible. En una investigación cuantitativa se habla de entendimiento en profundidad a cambio de exactitud.

5.4 Método

Antes de definir al método, es necesario definir a la metodología, la cual Escobar lo conceptualiza como “el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo” (2016, p. 68). (Sierra y Álvarez, 2000) refieren que la metodología de la investigación científica es la ciencia que aplica la teoría de los procesos consientes al proceso de investigación científica. Además, provee al investigador de una serie de conceptos y regularidades que la caracterizan y que le permiten encausar, de un modo eficiente y tendiente a la excelencia.

(Salazar y Balta, 2018), aluden que los métodos están relacionados con la metodología de la investigación. Entonces, método es la vía a través del cual se va de lo desconocido a lo conocido, tarea que lo realiza a partir de dos perspectivas como parte de la lógica que ocupa del estudio de los métodos y la finalidad de la misma.

En consecuencia, (Ander, 2004), refiere que el método es el conjunto de actividades intelectuales: contenidos específicos, procedimientos lógicos, formas de razonar, operaciones y reglas que, de una manera ordenada y sistemática. Aspectos que deben ser consecuentes y de manera metódica y precisa.

Entonces, el método, es el camino a seguir orientado por un conjunto de reglas y un orden de operaciones y procedimientos de los que se vale una ciencia, praxis o arte para alcanzar determinados resultados. Es decir, trata de ir tras las huellas de lo desconocido a lo conocido.

En ese marco, existe dos tipos de métodos: teóricos y empíricos. Métodos que, si bien se diferencian, ambas se complementan.

5.4.1 Método inductivo

(Escobar, 2018) asegura que el método inductivo se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios fundamentales de una teoría. Método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones

que partes de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

Método que se utilizará para analizar a los trabajadores de El Diario S.A., referente a los canales y medios utilizados, para comunicarse entre sí (compañeros de trabajo) y el jefe de la empresa. Además de establecer si la misma repercute en el clima laboral o no.

5.4.2 Método analítico

Se debe entender como la separación mental o material del objeto de investigación con la finalidad de estudiar cada una de los elementos que la componen. (Escobar, 2018) da cuenta que este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separado de cada una de las partes del todo, para realizar su estudio de forma individual.

A partir de este método, se establecerá si existe relación o no entre las variables de comunicación interna y clima laboral.

5.4.3 Método de síntesis

En tanto la síntesis conforme a (Torres, 2007) califica como el proceso inverso del análisis, que consiste un todo en función del sistema de relaciones que establece las partes que la conforman. Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para utilizarlos en su totalidad. Método que permitirá a describir con precisión, cómo una adecuada o falta de comunicación interna repercute en el comportamiento de los trabajadores de El Diario S.A.

5.4.4 Método comparativo

Este método que permite encontrar similitudes y diferencias del objeto investigado de acuerdo a (Sartori, 1984). Siendo la constatación entre los principales elementos de la realidad que se investiga con otras realidades que se consideren similar.

En tanto (Escobar, 2018) añade que es el procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.

Método que permitió comparar por un lado a los públicos operativos y a los públicos tomadores de decisión. Esto con el fin de establecer diferencias y similitudes entre los mismos. Además de establecer si ello repercute en el clima laboral.

5.5 Técnicas de investigación

(Ander, 2003) refiere que la palabra “técnica” proviene del griego *technikós*, que hace referencia a un arte, y del vocablo *techne*, que significa aquel “saber” (habilidad o arte de hacer) que permite obtener o producir algo. Las técnicas de investigación social son respuestas al “como hacer” para alcanzar un fin o resultado propuesto.

(Escobar, 2018) añade que, en la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. La elección de las técnicas depende del método y tipo de investigación a realizar.

Considerando que la presente investigación es de enfoque mixto y los métodos teóricos y empíricos a desarrollarse son: inductivo, análisis, síntesis y método comparativos, las técnicas utilizadas fueron: encuesta, entrevista, análisis de contenido y observación.

5.5.1 Encuesta

Se diseñó una serie de preguntas que se realizó al personal de la empresa, (público interno tomadores de decisión y operativos) de El Diario S.A., con la finalidad de establecer la relación de la comunicación interna con el clima laboral en la gestión 2020, tiempo de pandemia. La encuesta fue aplicada en la ciudad de La Paz, en las oficinas de la misma entidad.

5.5.2 Entrevista

Se realizó conversaciones guiadas, abiertas y flexibles al jefe de Redacción de la empresa El Diario S.A., con la finalidad de establecer la relación de la comunicación interna con el clima laboral en la gestión 2020, tiempo de pandemia. La entrevista se efectuó en la ciudad de La Paz, al interior de las oficinas de la misma empresa.

5.6 Análisis de contenido

El análisis de contenido es un método de investigación cualitativa que suele utilizarse para analizar las características y rasgos del contenido. Es un enfoque utilizado para cuantificar la información cualitativa mediante la clasificación de los datos y la comparación de diferentes piezas de información para resumirla en información útil.

Los documentos recabados por parte del Sindicato de Trabajadores de El Diario S.A., desde el 2017 al 2020, además de los resultados de la encuesta, nos permite constatar los datos y realizar la adecuada comparación de los mismos, aspecto que nos confirma resultados tanto en los flujos comunicacionales que fueron utilizados, así como en el grado de conformidad señalados por los públicos internos.

5.7 Observación

Se realizó a partir de documentación relacionada a establecer de qué manera se desenvuelve la relación de la comunicación interna con el clima laboral en los públicos internos tomadores de decisión de El Diario S.A, en la gestión 2020, tiempo de pandemia.

En síntesis:

Método		Técnica
Teórico	Inductivo	Entrevista
	Analítico	Observación
	Síntesis	Encuesta
Empírico	Comparativo	Análisis de contenido

Fuente propia: 2022

CAPÍTULO VI
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Capítulo VI

Interpretación de resultados

El siguiente capítulo está destinado a dar a conocer el análisis y la descripción de los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Luego de realizar 31 encuestas a un público interno compuesto de 40 trabajadores de El Diario S.A., permitió identificar los niveles de relacionamiento en la comunicación interna con el clima laboral, además del uso de nuevas herramientas aplicadas para la coordinación laboral en tiempos de Pandemia.

6.1 Análisis de resultado de la observación directa

El instrumento de observación libre no estructurado, aplicado en tiempos de pandemia, como el uso de la libreta, nos permitió registrar algunos elementos esenciales en la relación de la comunicación interna con el clima laboral, al interior de los públicos internos tomadores de decisión de la empresa El Diario S.A., en la gestión 2020.

6.1.1 Infraestructura de El Diario S.A

La infraestructura utilizada por la empresa El Diario S.A., desde hace 118 años, mucho antes del tiempo de investigación, por lo tanto, responde a una construcción del pasado siglo, con espacios bastantes amplios, en la parte del sótano y el primer piso, ambientes destinados a las áreas laborales del público interno analizados en la presente tesis.

En el espacio donde se ubica la sección de redacción, es el sótano donde si bien sus espacios son bastantes amplios, con mesones que permite la instalación de 18 escritorios de más de dos a tres metros de largo, todas ellas conectadas en red, registran una adecuada distancia entre cada escritorio de más de dos metros. El piso de cemento y ventanales amplios, que permite observar el patio de la otra empresa vecina (Delapaz), además de contar con ventanales que dan a un pasillo que conecta a una segunda salida de emergencia, donde antes corría los afluentes del río Choqueyapu.

En tiempos de pandemia, por lo menos en los seis meses, estos ambientes no lograron ser utilizados por la mayoría de los trabajadores de redacción, ante la aplicación del Decreto Supremo 4196, norma que determinó cuarentena total en todo el territorio del Estado, que controlaba la suspensión total de las actividades presenciales. Sólo tres personas del área de

redacción fueron quienes utilizaban los ambientes de esta sección con la finalidad de poder hacer uso de la intranet, el correo electrónico y sobre todo las plantillas de diagramación que fue instalado en las computadoras de la empresa ante la imposibilidad de poder regularizar la presencia de los demás dependientes y porque no todos los empleados de la empresa poseían una computadora con la capacidad de memoria que permitiera diagramar y acumular imágenes grandes, además de poder grabar todos los trabajos diarios o pagar servicios de wifi domiciliario.

De la misma manera en el registro de fotografías de alta gama, por lo general eran descargados en la computadora de la empresa, con la finalidad de enviarlos a los correos de los editores y al programador de la página web para que sean utilizados en tapa del periódico, siempre y cuando no se tome en cuenta a la agencia de fotógrafos APG. Fuera de esas tres excepciones, los trabajadores de redacción, utilizaban sus redes sociales como el WhatsApp para obtener las órdenes de trabajo y sus correos electrónicos, para el envío de sus notas y fotografías a los editores de sección, aspecto que permitió mantener la comunicación interna, pero en función a las actividades laborales diarias, para la publicación del producto en la página web del periódico al día siguiente.

En cuanto a la sección de talleres, destinado a los obreros de la empresa, donde se incluyen los diagramadores y fotomecánica que es el área técnica, esta sección no fue utilizada por lo menos en los primeros siete meses del inicio de la pandemia, por la suspensión del periódico impreso (en físico). La infraestructura de esta sección se ubica en el sub suelo, (sótano dos), el mismo que se encuentra a la altura del río canalizado y en esas condiciones, más allá de ser amplio, es bastante ófrico, oscuro, donde de las tres maquinarias de imprenta que responde al pasado siglo, sólo una de ellas funciona y siempre está siendo atendida por dos mecánicos de los ocho obreros que en la actualidad cuenta esta sección. Por lo general dicho espacio es ocupado en dos turnos, desde las 23.00 hasta las 05.00, tiempo en que debe ser elaborado el medio impreso y entregado a los canillitas.

La sección de publicidad, ubicado en el hall a la entrada principal del inmueble, tiene como función la atención del público en general, quienes buscan publicar sus avisos personales o comerciales, antes de la pandemia registraba una cantidad de cerca de 10 empleados, pero las condiciones de trabajo y las restricciones de no aglomeraciones o aplicar

procedimientos distantes hacia el público sobre todo en los primeros seis meses, afectó a dicha sección quienes en más del 50% renunciaron a su fuente laboral ante el riesgo de ser contagiados. En cuanto al espacio que era destinado a caja, el mismo fue modificado y posteriormente destinado a la entrega en alquiler a otro rubro y quedarse con el personal mínimo destinado a dichas funciones.

Las atenciones a la población, tuvo que ser envase a un horario continuo y con restricciones sanitarias de no tener ningún contacto con la gente, distanciando a más de un metro haciendo uso del mesón que permite dicha distancia, además de incluir las cortinas plásticas, para realizar el registro y el cobro de los avisos. La sección de caja fue anulada y otras personas que transcribían también se retiraron de la entidad privada.

El departamento comercial, instalado en el mismo hall, está destinado a obtener publicidad de entidades públicas y privadas, fuera de tener clientes agendados, esta unidad debe buscar otras instituciones, incluso de acuerdo a un calendario de oportunidades, donde las empresas buscan promocionar sus proyectos o productos. En tiempos de pandemia, esta sección tuvo que trabajar online y se acomodó a horarios y prioridades de sus públicos externos, quienes redujeron las publicaciones, más aún cuando la pandemia afectó la economía de varias empresas y sobre todo de familias dedicadas al comercio, quienes solían hacer sus ofertas vía avisos solicitados. Si bien este departamento no redujo de personal, en la actualidad deben adecuarse a ofrecer publicaciones online, en las páginas web de la empresa, sobre todo cuando no sale el periódico impreso, aspecto que obliga a modificar sus costos porque de siete días de la semana, sólo dos es periódico digital.

La sección de administración y contabilidad situada en el tercer piso, en ambientes mucho más pequeños, que por su ubicación no requiere de calefacción, al recibir gran parte de la energía solar y estar situadas en el último piso de la terraza. El personal de esta sección al igual que el área de caja y publicidad suspendió sus actividades por el tiempo de seis meses, sólo el área contable se hacía presente a fin de disponer el pago de salarios devengados y anticipos destinados a las otras secciones o realizar el pago de sus pasivos.

En la actualidad, como consecuencia de la crisis económica que aún se mantiene, el nivel gerencial determinó que gran parte de la infraestructura se alquile a otras actividades

económicas, como el hall o el segundo piso destinado a un patio de comidas y de la misma forma en la que podría destinarse incluso el primer piso de dicha empresa, destinada a una actividad económica de distracción.

6.1.2. Comunicación interna y uso de herramientas en El Diario S.A

En cuanto a la comunicación interna en los públicos dependientes y tomadores de decisión de la empresa El Diario S.A., tuvo que afrontar un cambio drástico al quedar suspendido el uso de todas las herramientas de comunicación interna que eran aplicadas en la etapa presencial, los cuales fueron utilizados para la transmisión de mensajes, órdenes e informes. Entre las herramientas que dejaron de utilizarse en la gestión 2020 están:

- El tablón de anuncios
- Circulares pegadas en las ventanas
- La intranet
- Reuniones cara a cara
- Llamadas internas
- Memorándums
- Y la entrega de todo tipo de documentos en físicos

Entre otras herramientas, como las reuniones cara a cara, entre editores y el jefe de área que solía realizarse para definir los temas principales a ser publicados, estas modalidades presenciales, quedaron completamente suspendidas y fueron sustituidas por las herramientas online.

La comunicación interna en tiempos de pandemia, correspondiente a la gestión 2020 mudaron a las plataformas digitales, desde las Redes Sociales, y las nuevas herramientas online como:

- ✓ Correo electrónico
- ✓ WhatsApp

- ✓ Facebook
- ✓ Zoom
- ✓ Google meet
- ✓ Video conferencias – por Facebook o WhatsApp

Estas herramientas fueron aplicadas por los trabajadores y jefes de sección de la empresa periodística El Diario S.A., con la finalidad de facilitar los flujos comunicacionales que permitieron definir y concluir con un producto publicado en su página web de la empresa, al verse suspendido las publicaciones impresas del periódico en la etapa de la cuarentena rígida y flexible, si bien retornaron a la venta física del impreso, esta sólo fue por tres días.

Debemos establecer que los dependientes en su mayoría utilizaban de forma personal el WhatsApp, el Facebook y sus correos electrónicos, pero fue en esa etapa que la empresa determinó habilitar nuevos canales de redes institucionales que unifiquen secciones, niveles de decisión como jefes de redacción y editores, jefes de secciones y gerencia general, además de un grupo específico del sindicato con trabajadores de base.

Pero el uso de estas nuevas herramientas online, no modificó el denominado conducto regular, por lo que la mayoría de las ordenes de trabajo, comunicados, avances de temas y otras disposiciones luego de ser enviados por las instancias jerárquicas, no registraban respuestas por parte de los dependientes.

En el uso de video llamadas o reuniones virtuales por lo general se realizó entre jefes de áreas y el director. En el caso de la utilización de zoom o Google meet, fue utilizado por editores y el jefe de redacción, no así por los demás trabajadores de base u otras secciones.

A pesar de que varias empresas productivas determinaron hacer uso de las herramientas digitales con el propósito de facilitar la comunicación interna entre los niveles jerárquicos y sus públicos internos, para poder promocionar los productos ofrecidos por la empresa productiva hacia los públicos externos, por esa razón la participación de los trabajadores en las Redes Sociales es considerada de mucha importancia porque ellos tenían la posibilidad de ser quienes presenten sus productos acabados a sus clientes. En el caso de la empresa El Diario S.A., los flujos de la comunicación interna oscilaban entre vertical y horizontal y en

ningún caso los propietarios de sus productos (notas informativas u otros) podían ser quienes promocionen sus contenidos o muestren ser propietarios de los mismos, en ese sentido podríamos establecer que en varios casos el flujo más frecuente fue el descendente o vertical, a partir de los comunicados, avisos, órdenes de trabajo generados por los niveles gerenciables hacia los dependientes y horizontal, cuando entre niveles medios como el jefe de redacción y editores, definían los cinco temas principales que serían publicados en la tapa del periódico digital.

6.1.3 Público interno de El Diario S.A.

Al interior de este medio escrito, existen cinco áreas las cuales desde el 2013 registró una disminución del personal dependiente de la empresa, que para esos años llegaba a 170 trabajadores. Si bien en algunos casos la empresa determinó el despido de algunos de sus públicos internos, una gran mayoría eligió concluir con su relación obrero patronal por decisión propia, aunque esta determinación le permita perder tres meses de beneficios sociales.

Antes de ingresar a la etapa de la pandemia, registraba una cantidad de cerca de 100 empleados, pero para el 2020 esta cifra fue descendiendo de forma continua hasta llegar a 50 trabajadores de los cuales 40 están en planilla y el restante es irregular (por producto). Fuera de la crisis económica por la que atravesaba el medio impreso, el temor a enfermarse sobre todo en el sector de la prensa o atención al cliente, fue uno de los factores que generó la renuncia de redactores, editores, fotógrafos, técnicos de talleres, quienes solicitaron su renuncia.

La sección de redacción quedó hasta la fecha con seis editores, dos periodistas y un fotógrafo, dos diagramadores y cuatro personas en la sección de talleres. La mayoría de los editores deben responsabilizarse de su página que llega a ser publicada, también mantener la atención en la cobertura coyuntural o temas especiales para fin de semana, por lo que, el proceso de monitoreo es constante y de pronto asumir la revisión de más de una sección, sobre todo cuando algún otro colega solicita vacaciones.

En la sección de publicidad, destinada a atender a la población que suele hacer conocer sus avisos en diferentes secciones del periódico, antes de la pandemia llegaban a un número de

15 trabajadores, quienes efectuaban su actividad en dos turnos. Pero en la etapa de pandemia esta sección fue reducida a más del 50%, llegando al momento a ser atendida por cinco personas y una responsable del área, quienes deben cumplir con las atenciones de la población, en secciones como caja y transcripción de avisos, edictos, entre otros.

El departamento comercial destinado a conseguir publicidad de las entidades públicas y privadas, en dicha sección la cantidad de dependientes se mantuvo con cinco personas, pero la modalidad de pago de tres de ellas se modificó, llegando a realizarse sólo pagos por comisión de la publicidad que ellos lleguen a captar.

Finalmente el área contable y administrativo que registraba a cinco personas, a la fecha se mantiene, si bien realiza la administración económica de la empresa periodística, hoy en día están destinado a pagar de forma continua las obligaciones diarias tanto en el mantenimiento de la empresa, como servicios básicos, compra de papel, mantenimiento de maquinaria, pago de sueldos, pero sobre todo el pago de pasivos, los cuales fueron contraídos hacia entidades públicas como la Caja Nacional de Salud, las Afps y otras obligaciones referidos a los derechos laborales, por la gran cantidad de empleados que eligieron renunciar, pero que a la fecha realizan el cobro de sus beneficios en cuotas mensuales, de esta manera esta sección también analizan los ingresos económicos generados por su empresa publicitaria, además de nuevos recursos que ingresa como resultado de los espacios alquilados a otras actividades económicas que no tiene ninguna relación con la prensa.

Por lo anteriormente descrito, en la actualidad el público interno de la empresa El Diario S.A., a la fecha no supera las 40 personas, donde muchos de ellos asumen más de una responsabilidad que antes era destinada a una mayor cantidad de dependientes.

6.1.4 Flujos de la comunicación interna

Los flujos comunicacionales que por lo general las empresas desarrollan con sus públicos internos, suelen ser tres: descendente, ascendente y horizontal, que permitirá ayudar a visualizar la manera en la que llega a fluir los mensajes al interior de la organización, con la finalidad de que los públicos internos puedan responder adecuadamente con la elaboración

de sus productos y que los mismos se enmarquen en los objetivos de la empresa, así como la aceptación de sus públicos externos.

Luego de realizar un diagnóstico al interior de la empresa periodística El Diario S.A., en la gestión 2020, tiempo de pandemia (Covid-19), se evidenció la aplicación de dos flujos comunicacionales que se desarrollaron con mayor frecuencia, los mismos fueron reflejados en la encuesta realizada en la investigación a los trabajadores de la empresa. Estos flujos, descendente y horizontal que fue utilizado en la etapa presencial, se mantuvieron vigentes, pese haberse modificado las herramientas de comunicación interna, por aquellas online o denominadas como comunicación 2.0.

En la comunicación descendente surge desde la gerencia general (propietario de la empresa) y por parte de los jefes de secciones, hacia el personal de planta. En este proceso se utilizó el envío de mensajes, órdenes de trabajo, disposiciones, designaciones, a través de las Redes Sociales, los mismos que cuando eran elaborados y enviados por la gerencia general o los jefes de sección, si bien eran vistos por los dependientes, estos no generaban ninguna respuesta, comentario o algún mensaje ascendente por parte de los trabajadores que hicieran alguna referencia u observación a los mensajes que surgían desde la instancia jerárquica, no había retroalimentación a pesar de hacer uso de nuevas herramientas por parte de los públicos internos, quienes debían trabajar online desde sus domicilios.

En cuanto a los jefes de sección luego de conformar el grupo de WhatsApp institucional con sus dependientes, fue esta la principal herramienta por la que disponían para el envío de órdenes de trabajo, disposiciones, instrucciones, entre otros que se cumplía en el transcurso de la jornada, para incluirlos en los adelantos de las noticias, registrados hasta las 16.00, antes de la reunión con editores. En algunos casos, cuando la instructiva pasaba el horario de las 18.00, esta debía ser considerada por el personal de turno.

En cuanto a los flujos de comunicación interna horizontal, el mismo fue aplicado entre jefes de sección y la gerencia general. También entre el jefe de redacción y los editores o entre jefes de dos secciones, como el departamento comercial y redacción, con la finalidad de coordinar la publicación de temas especiales destinado a las dimensiones de la página web del periódico, así como a la cobertura o preferencia publicitaria otorgada a sus clientes.

Otra de las áreas que presentaba un flujo horizontal, fue la sección contable, el departamento comercial y la gerencia general, con la finalidad de priorizar el pago de pasivos en el proceso en que se mantenía la pandemia y muchas de las actividades llegaron a ser suspendidas como resultado de las disposiciones de Estado.

6.2 Clima laboral de El Diario S.A.

Con relación al clima laboral que se presentó en la empresa periodística El Diario S.A., en tiempos de pandemia 2020, se puede establecer que muchos de los flujos comunicacionales al ser descendentes por parte de la gerencia general y no obtener respuesta de los trabajadores de base o viceversa, en las diferentes instructivas u órdenes enviadas por los canales institucionales del WhatsApp, permitió ahondar el vacío de respuesta que requiere todo proceso de comunicación, llegando a interpretarse como una carencia en la cultura organizacional del buen trato.

Otro de los factores, posiblemente el más importante, se refiere a la no atención de pagos de sueldos de forma regular, registrando mucho retraso en estas obligaciones de tres hasta ocho meses, aspecto que, en temporada de pandemia, con el riesgo de infectarse con Covid-19 y no poder solventar los gastos médicos, obligó a muchos trabajadores a tomar la decisión de renunciar a su fuente laboral antes de correr con un riesgo innecesario, que afectaría no sólo su salud, sino su vida y la de su familia. Este aspecto supera toda posibilidad de pensar que se pueda hablarse de un sentido de pertenencia hacia la empresa, cuando es ésta la instancia que no priorizó el principal factor de relación obrero patronal, como son las obligaciones salariales que permite mantener al trabajador y a su familia protegidos de cualquier inconveniente, permitiendo aumentar la incertidumbre en los trabajadores.

En la misma dimensión de importancia, los trabajadores al no tener sueldos al día, llegaron a ser afectados en sus atenciones de salud, por las deudas contraídas con la Caja Nacional de Salud (CNS), por parte de la empresa. Toda vez que la CNS suele retirar de forma inmediata del sistema de registro a los trabajadores que no tienen los aportes mensuales por parte de la entidad privada. El proceso de desafiliación y re afiliación, fue otra de las problemáticas que en mucho de los casos impulso a que cerca de 35 trabajadores de la

empresa, decidieran renunciar antes que enfrentar un proceso de afectación a su salud, como consecuencia de la pandemia.

La ausencia de una comunicación horizontal, ascendente u oblicua, más fluida que modifique el proceso tradicional de un flujo comunicacionales, son algunos de los factores que debilitaron tanto los canales de comunicación formal, así como los lineamientos del buen trato o el propio sentido de pertenencia que los trabajadores deban considerar hacia su fuente laboral, aspecto que ahondo en la incertidumbre permitiendo que se lleguen a crear otros grupos de interacción entre los trabajadores, donde la comunicación informal del rumor era la base de interacción. En la actualidad la mayor parte de los dependientes que continúan trabajando al interior de la empresa El Diario S.A., en cantidad mínima, permanece en su fuente de trabajo, pese a las condiciones anteriormente descritas, ello se debe porque son personas mayores de 35 años y porque la crisis económica enfrentada por esta empresa periodística no es la única en el mercado laboral del país, muchos medios de comunicación determinaron reducir su personal y definir nuevos contratos anuales con el pago mensual del salario mínimo no sólo destinado a obreros o técnicos, sino en el nivel profesional de la comunicación y la postergación del pago de salario de más de uno a dos meses, dejó de ser algo inusual por parte de medios de comunicación escrito.

6.3 Análisis e interpretación de resultados

La investigación sobre “Relación de la comunicación interna con el clima laboral en los públicos internos tomadores de decisión de la empresa El Diario S.A., en la gestión 2020, tiempo de pandemia”, permitió hacer una descripción y análisis de los datos obtenidos de la encuesta la que permitió efectuar la elaboración de gráficos, los cuales facilita detallar en porcentajes, los siguientes resultados:

De inicio se muestra una descripción específica del tipo de componente social del público interno de la empresa El Diario S.A.

Figura N° 1

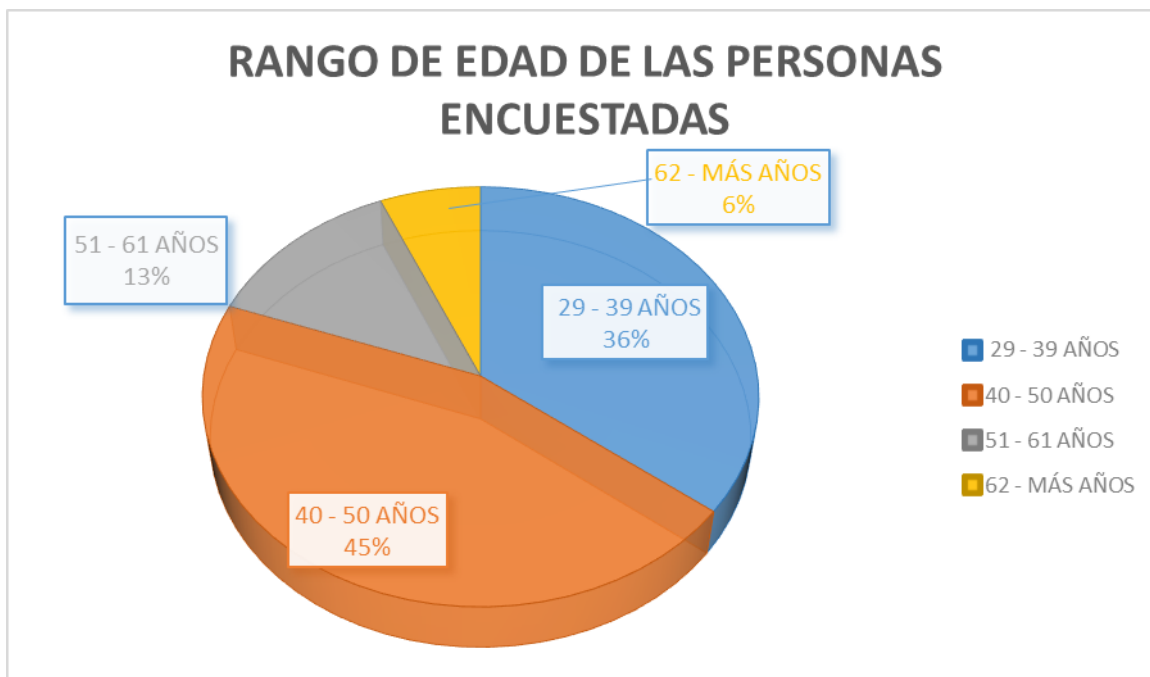
La encuesta fue realizada a 31 trabajadores de la empresa El Diario S.A, en las más de cuatro secciones, se pudo identificar que el mayor porcentaje está ocupado por varones en un 55%, mientras que el restante son mujeres.



Fuente: Elaboración propia 2022

Figura N° 2

Los públicos internos que registran su trabajo antes y en el año 2020, tiempo de investigación del presente caso, son personas mayores de edad, desde los 29 años hasta más de los 62 años, como establece el presente cuadro de datos.

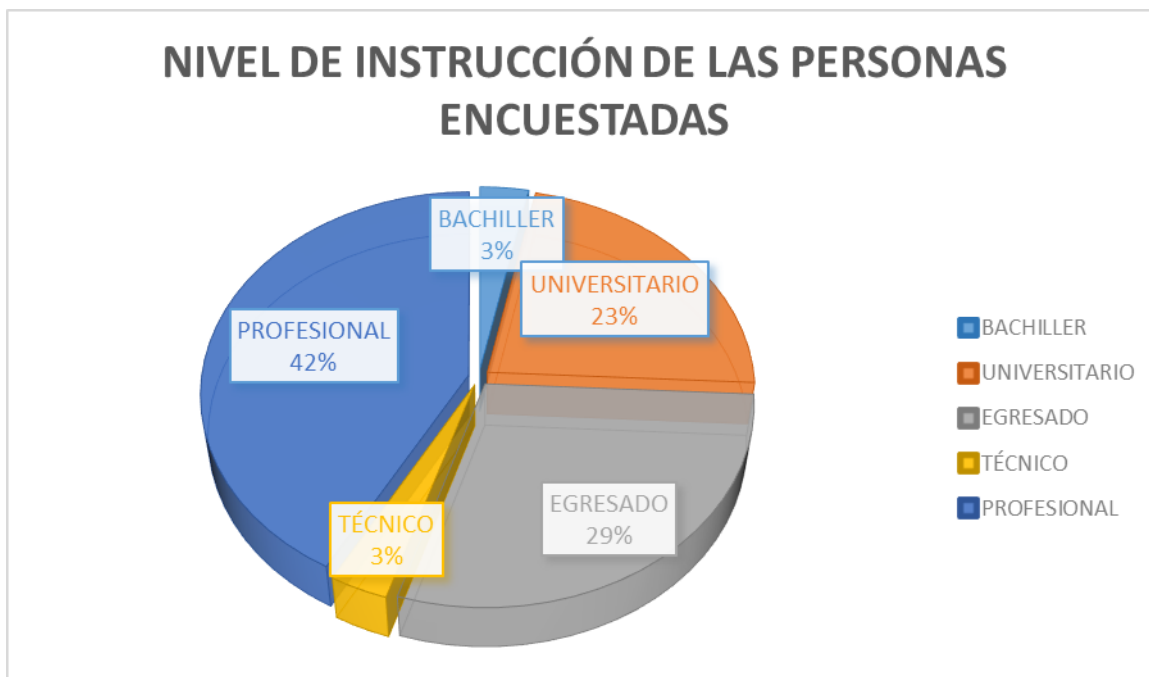


Fuente: Elaboración propia 2022

Figura N° 3

En el presente gráfico, podemos destacar que, a diferencia de otros años, en el periódico El Diario S.A, se incluye personal a nivel profesional con un 42%, egresados de diferentes carreras universitarias en un 29%, los cuales ocupan el 71% de los dependientes. Mientras que universitarios llegan a un 23% y el sector de técnicos o bachilleres es el que ocupa el menor rango con un 6%, aspecto que nos demuestra que, en comparación de otras épocas, dónde el sector de empíricos llegaba a ocupar sobre todo el sector de la prensa, en la actualidad los profesionales y egresados ocupan estos ámbitos.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS



Fuente: Elaboración propia 2022

Figura N° 4

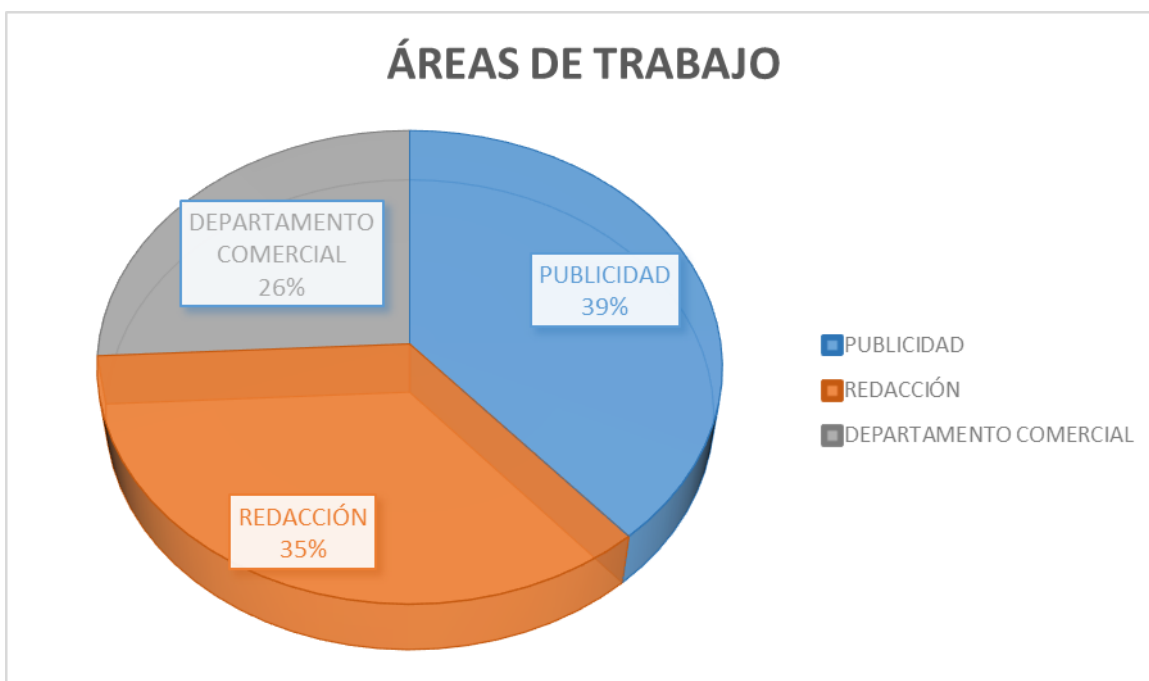
Una de las particularidades de la empresa El Diario S.A., en el ámbito de la antigüedad laboral, es que se registra trabajadores que están de uno a 10 años, de 10 a 20 años, y también existe personal de más de 40 años de antigüedad o jubilados que eligieron seguir trabajando en la entidad y percibir otro ingreso económico, permitió incluso que en tres ocasiones, estas personas mayores de 80 años, trabajen hasta “sus últimos días de vida”, ocasión que pocas veces se puede otorgar en otras empresas periodísticas del país.

AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)	TOTAL
1 – 10 años	24	77 %	31 PERSONAS (100%)
11 – 21 años	5	16 %	
22 – más años	2	7 %	

Fuente: Elaboración propia 2022

Figura N° 5

En cuanto a las áreas de trabajo, al interior de la empresa periodística, como es de conocimiento esta entidad incluye a un equipo de redacción y talleres ocupado por el 35%, publicidad con un 39% y el departamento comercial con el 26%, identificando a estos dos últimos rubros, con un 65%, que duplican la cantidad de personal del ámbito del periodismo, aspecto que modifica la antigua estructura de pasados años, donde el sector de la prensa era ocupada por más del 60%, hoy en día reducida sólo a editores y un redactor.



Fuente: Elaboración propia 2022

6.4. Análisis Comunicación interna y clima laboral de El Diario S.A

El presente análisis hace referencia a las interrogantes realizadas al público interno y tomadores de decisión de la empresa El Diario S.A, con la finalidad de establecer la

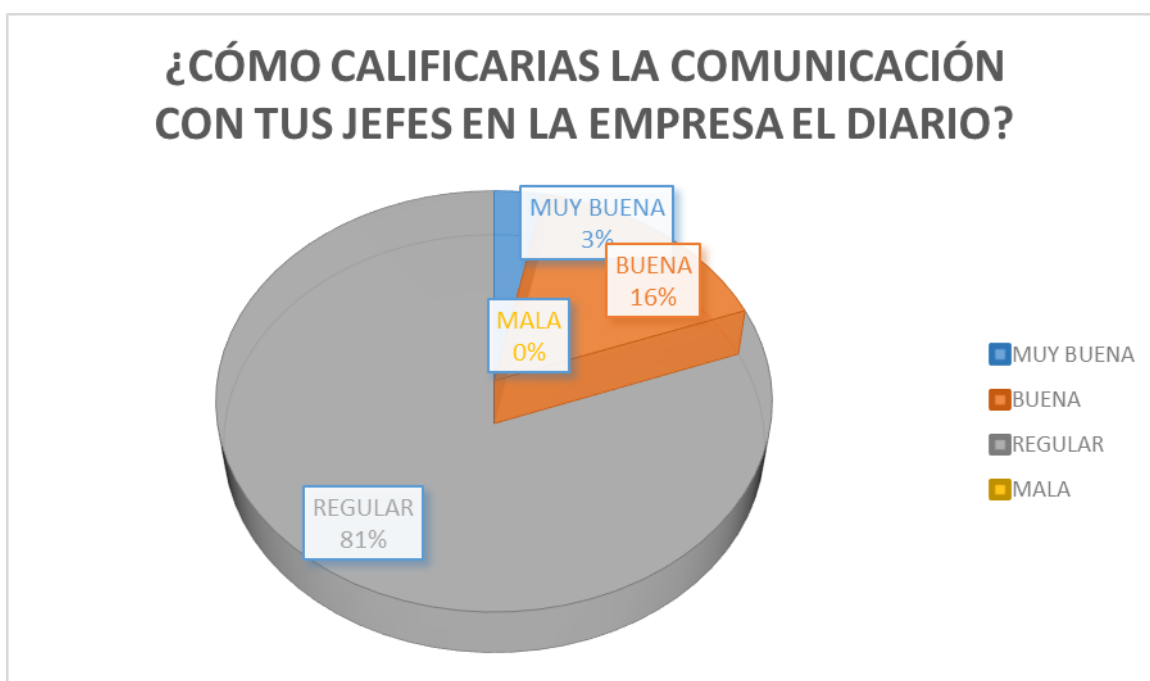
relación de la comunicación interna y el clima laboral en tiempos de Pandemia. La encuesta de 20 preguntas ejecutada a 31 dependientes registró los siguientes datos:

6.4.1 Comunicación interna

En la temática de comunicación interna, los resultados de la encuesta aplicada al público interno de la empresa periodística El Diario S.A, revelan los siguientes resultados:

Gráfico N° 1

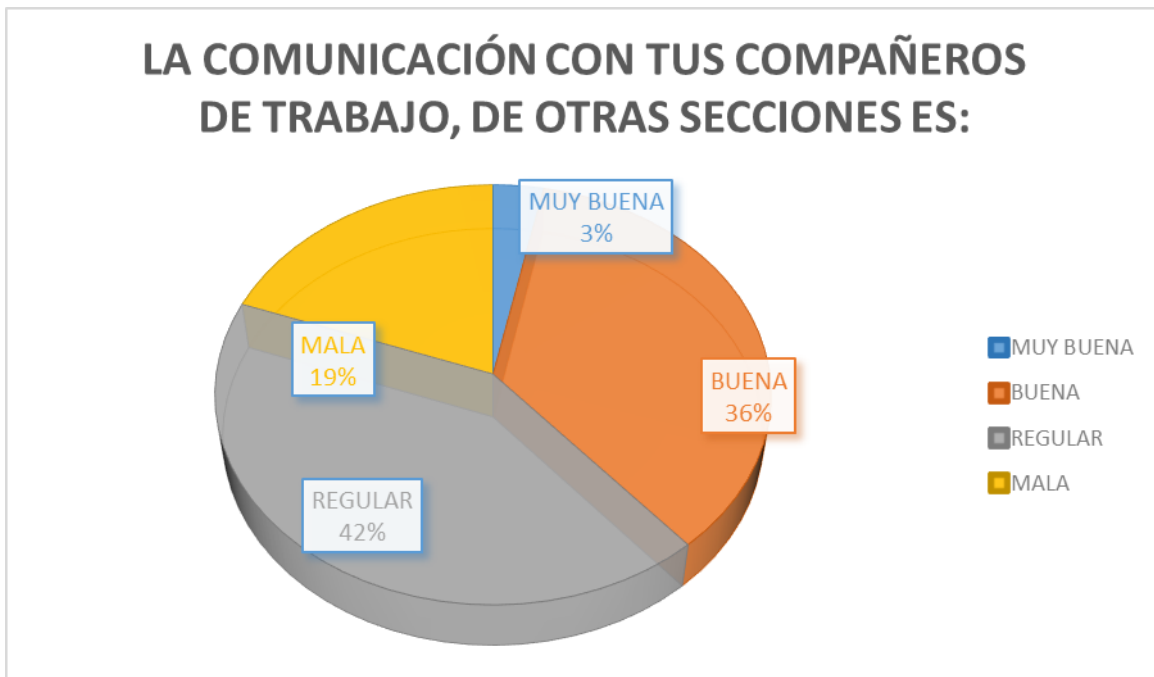
Ante la interrogante de *Cómo calificarían la comunicación interna con sus jefes de la empresa El Diario S.A, en tiempos de Pandemia*, llama la atención que un alto porcentaje del público interno en un 81%, identificó como *regular*, mientras que el 16% como buena y el 3% de muy buena.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 2

En este gráfico podemos evidenciar que al interior del público interno de la empresa El Diario S.A., la comunicación interna entre secciones, a nivel de los trabajadores oscila entre *regular con un 42%* y buena un 36%, mientras que la calificación de mala registró el 19% y sólo el 3% calificó de muy buena comunicación.

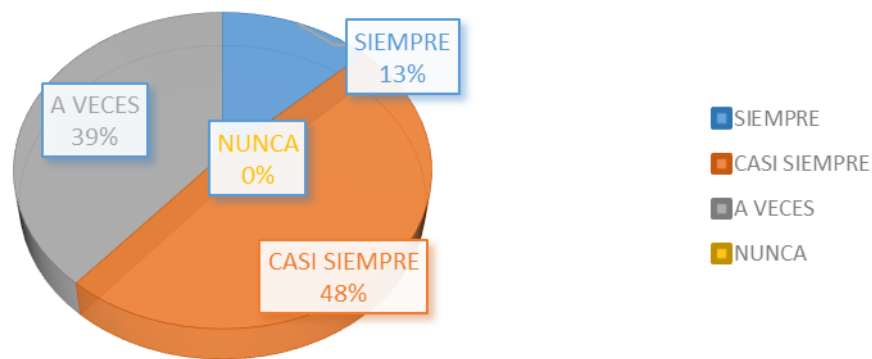


Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 3

En tiempos de Pandemia, los primeros ocho meses, para muchos de los trabajadores de la empresa El Diario S.A., fue muy particular, porque transitaron de la comunicación presencial a la comunicación online, en base al uso de algunas redes sociales, estas nuevas herramientas permitieron que exista un nivel de comunicación interna. Un 48% de los dependientes identificaron que *casi siempre* había una comunicación con el nivel jerárquico, mientras que, *a veces fue identificado por el 39%* de los trabajadores y *sólo siempre* por un 13%. De esta manera se identificó que el relacionamiento fue regular.

EN LOS TIEMPOS DE PANDEMIA, LA COMUNICACIÓN CON LOS NIVELES JERÁRQUICOS, ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZÓ?



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 4

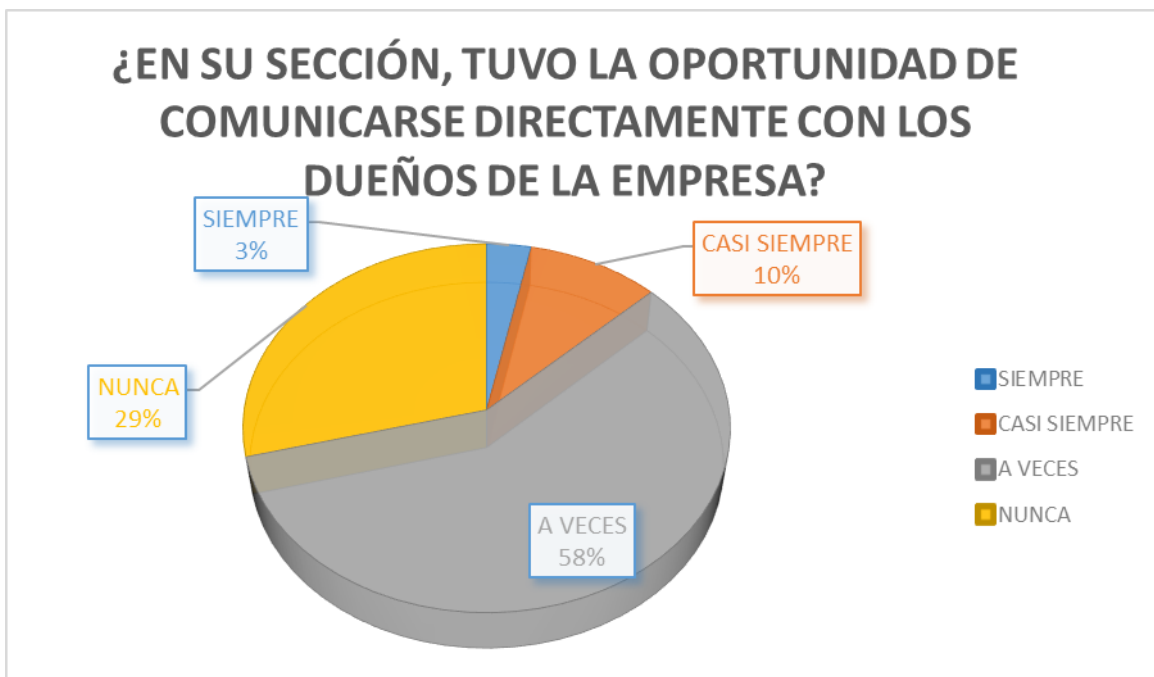
Para muchas empresas la Pandemia permitió modificar el nivel y la frecuencia de relacionamiento, pero sobre todo el uso de nuevas herramientas online destinados a la comunicación interna las cuales tuvieron que aplicarse como procedimientos diarios para coordinar y elaborar productos de prensa, contratos comerciales y hasta operaciones contables. Entre las herramientas más utilizadas se identifica al *WhatsApp* con un 97%, *correo electrónico* con un 71%, *Google meet* 26%, llamadas telefónicas o por *WhatsApp* con un 23%, *zoom* 16% y el *Facebook* con un 10%, como se representa en la siguiente tabla.

Herramienta de comunicación interna	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)	TOTAL
Correo electrónico	22	71 %	31 PERSONAS (100%)
WhatsApp	30	97 %	
Facebook	3	10 %	
Zoom	5	16 %	
Google Meet	8	26 %	
Otros (Llamadas)	7	23 %	

Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 5

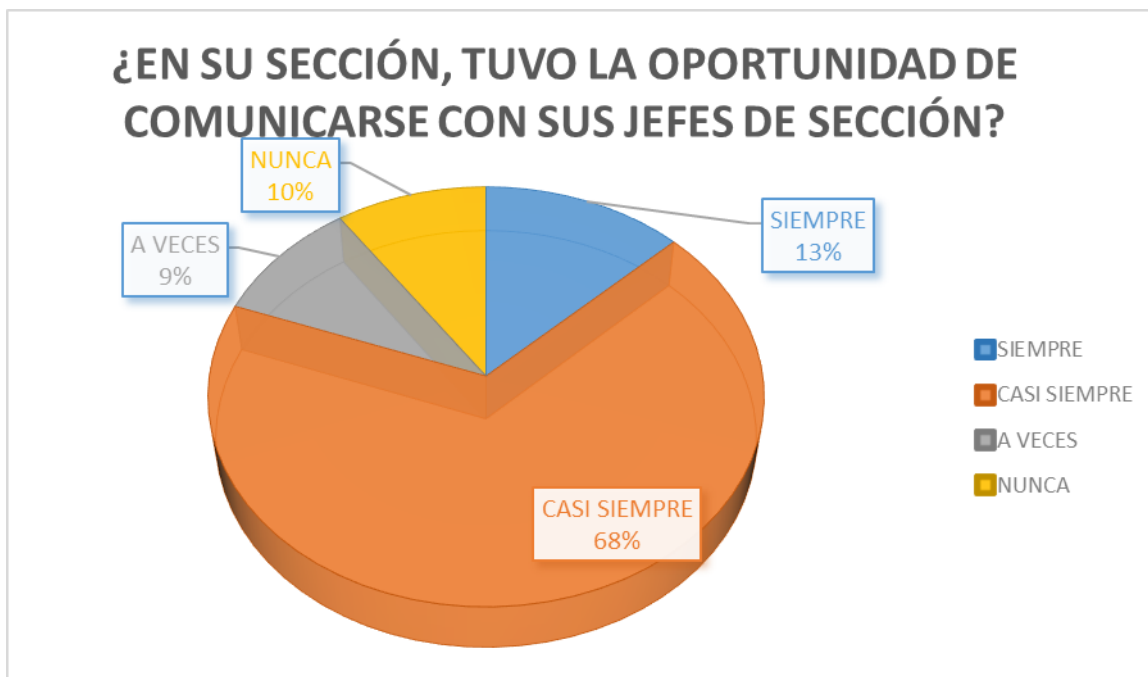
El uso de nuevas herramientas online en la comunicación interna, muchas veces podría no modificar los flujos de relacionamiento que la empresa aplicó desde hace más de 118 años. El presente gráfico demostró que las nuevas herramientas de comunicación fueron menos utilizadas para los flujos ascendentes (desde los trabajadores a los propietarios), identificando por *a veces* con un 58%, *nunca* con un 29%, *casi siempre* en un 10% y *siempre* sólo un 3%.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 6

A diferencia del anterior gráfico, los públicos internos de las cuatro secciones del periódico El Diario S.A, registraron una mayor comunicación con sus jefes de sección, identificó con un *casi siempre* en un 68%, siempre con el 13% y a veces con el 9%, mientras que un 10%, nunca.

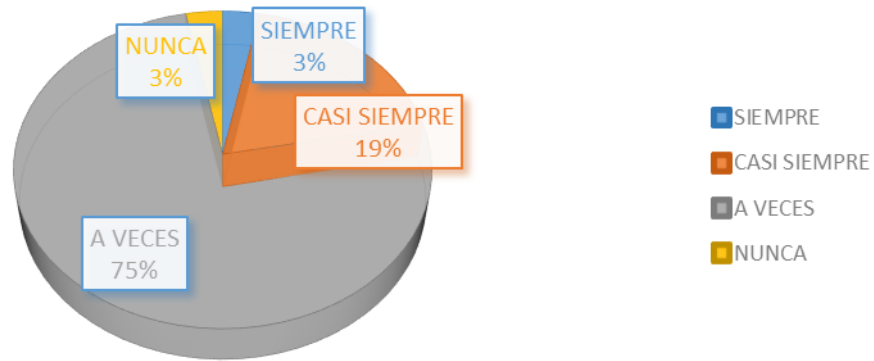


Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 7

En tiempos de la Pandemia, otras empresas que utilizaron nuevas herramientas en la comunicación interna con la finalidad de proponer nuevas ideas. En el caso del periódico El Diario S.A, sólo el 75% de los trabajadores calificó que *a veces* realizaban dicho aporte, *casi siempre* un 19%, *siempre* un 3% y *nunca* con un 3%, aspecto que demuestra que los trabajadores a pesar de las condiciones diferentes en la modalidad de trabajo, siempre han estado dispuestos a ser propositivos y buscar ser tomados en cuenta por el nivel jerárquico.

¿EN TIEMPOS DE PANDEMIA, TUVO LA OPORTUNIDAD DE PLANTEAR NUEVAS IDEAS A SUS NIVELES JERÁRQUICOS Y EJECUTARLAS?

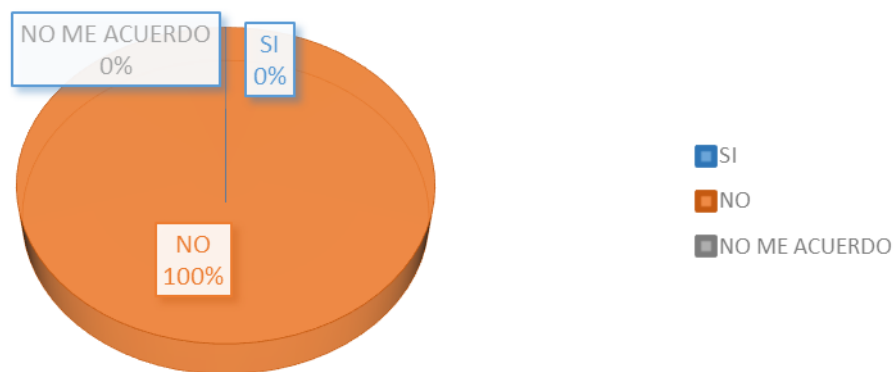


Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 8

Las empresas por lo general al ingreso de un nuevo dependiente, suelen entregar un manual de procedimientos, algún documento o artículo donde se incluya la misión, visión, objetivos de la empresa entre otros. En el caso de las empresas periodísticas, en Bolivia se solía hacer entrega del manual de estilo de redacción, sobre todo al personal destinado al sector de la prensa, pero en el caso de El Diario S.A., en sus 118 años de vigencia *no se logró aplicarlo*, aspecto que es debelado en las encuestas realizadas a 31 dependientes, quienes en un 100%, aseguraron no haber recibido ningún contenido o documento que incluya los principios básicos de la empresa o el estilo de redacción. Estos lineamientos por lo general fueron dados a conocer de manera verbal en el transcurso de su actividad por parte de los jefes de sección.

**¿AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA,
LE OTORGARON LA INFORMACIÓN
NECESARIA: OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN,
VALORES Y OTROS?**



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 9

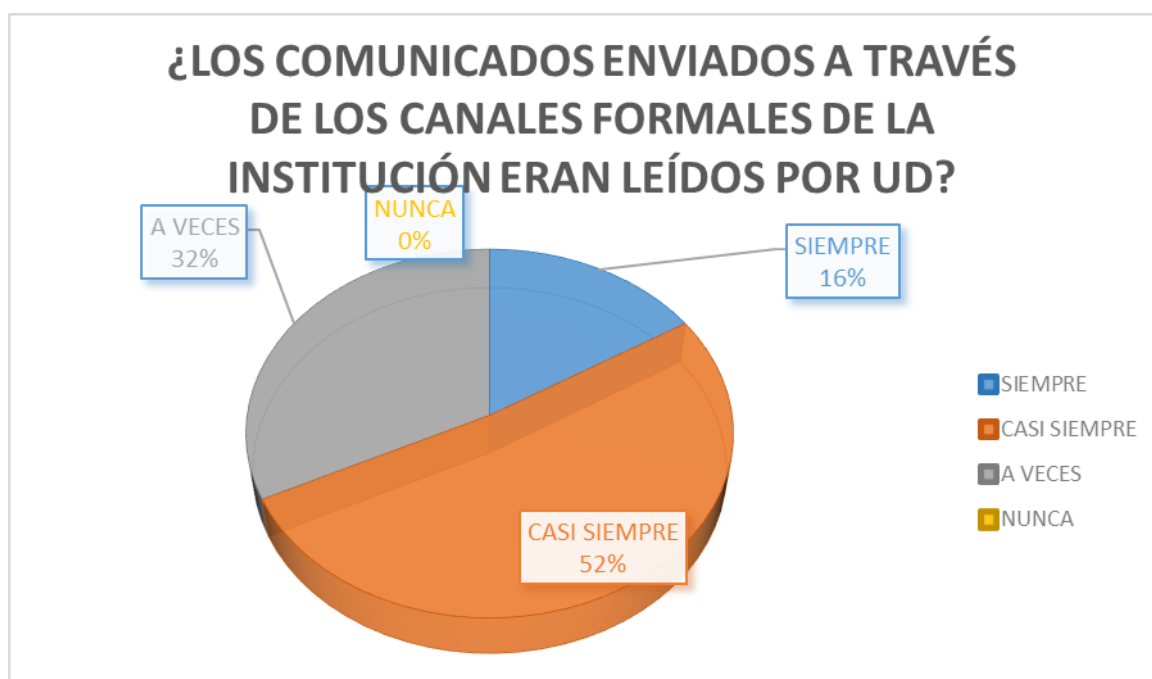
El proceso de comunicación interna online, al ser una nueva modalidad a diferencia de la presencial aplicada antes del 2020, presentó algunos problemas, como la *ausencia de respuesta en un 74%*, *falta de herramientas de comunicación en un 61%*, burocracia en un 29% y otros en un 3%, como nos detalla los resultados de la encuesta.

Problema presente en el proceso de comunicación interna: jefe y trabajador	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)	TOTAL
Burocracia	9	29 %	31 PERSONAS (100%)
Falta de herramientas de comunicación	19	61 %	
Ausencia de respuesta	23	74 %	
Otros (Coordinación de secciones)	1	3 %	

Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 10

Si bien es importante que exista un flujo continuo de comunicados, avisos, información u órdenes específicas de trabajo, dependiendo de la sección, algunos de estos contenidos no necesariamente fueron leídos en su totalidad por los dependientes y este factor podría afectar el desarrollo del producto al no responder al cumplimiento de las órdenes. En la actual encuesta se demuestra que, si bien *casi siempre* llegan a leer las instrucciones en un 52%, *a veces* un 32% y *siempre* ocupa el tercer nivel con un 16%.



Elaboración: Fuente propia 2022

Gráfico N° 11

La primera etapa de la Pandemia del 2020, muchas empresas tuvieron que aplicar diferentes herramientas online, con la finalidad de poder coordinar el trabajo de la empresa, algunas de ellas si bien eran utilizadas por el público interno, pero para el uso personal y no con finalidades institucionales. *De acuerdo a la encuesta se registra que el 87% tuvo un mayor uso del WhatsApp, 68% el correo electrónico, llamadas por línea fija en un 13% y 19% las reuniones cara a cara y en un porcentaje menor las reuniones en video llamada haciendo*

uso del Google meet en un 3%. El uso de estas herramientas de acuerdo a los dependientes, aún son de preferencia en su aplicación, en comparación de las reuniones cara a cara o las herramientas presenciales.

Herramienta de comunicación interna	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)	TOTAL
Reunión cara a cara	6	19 %	31 PERSONAS (100%)
Paneles de información	0	0 %	
Correo electrónico	21	68 %	
WhatsApp	27	87 %	
Google Meet	1	3 %	
Otros (Llamadas)	4	13 %	

Fuente: Elaboración propia 2022

6.4.2 Clima laboral

La segunda temática referida al clima laboral, identificada en la investigación, es también tomada en cuenta en la encuesta realizada al público interno de la empresa periodística El Diario S.A., la misma que evidencia los siguientes resultados:

Gráfico N° 1

En la etapa de la pandemia, conforme a las normativas aplicadas en el territorio nacional mediante el Decreto Supremo 4196, norma que declaraba cuarentena total, en todo el territorio del Estado, las empresas tuvieron que suspender sus actividades diarias y se aplicó el trabajo online, ante los controles ejercidos por parte de las fuerzas del orden, por esa razón los medios de comunicación en sus respectivas áreas tuvieron que aplicar el uso de herramientas online en la comunicación interna, la utilización de la misma requería la compra de servicios de internet, tanto para el envío de mensajes y sobre todo para el desarrollo de sus productos dirigidos hacia la empresa.

En este proceso tuvo *un gasto económico* por parte de los trabajadores en un 94 y sólo el 3% se compartió el gasto con la empresa a pesar de las restricciones, algunos pudieron

llegar a trabajar al interior de las instalaciones de la entidad, lograron hacer uso de las herramientas online.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 2

La utilización de las herramientas online en tiempos de pandemia y el uso de la misma con recursos propios de los trabajadores, fue esencial para definir algún grado de satisfacción o no al interior de la empresa. Por ello el resultado fue calificado de *insatisfecho en un 55%*, satisfecho un 42% y nada satisfecho con un 3%.

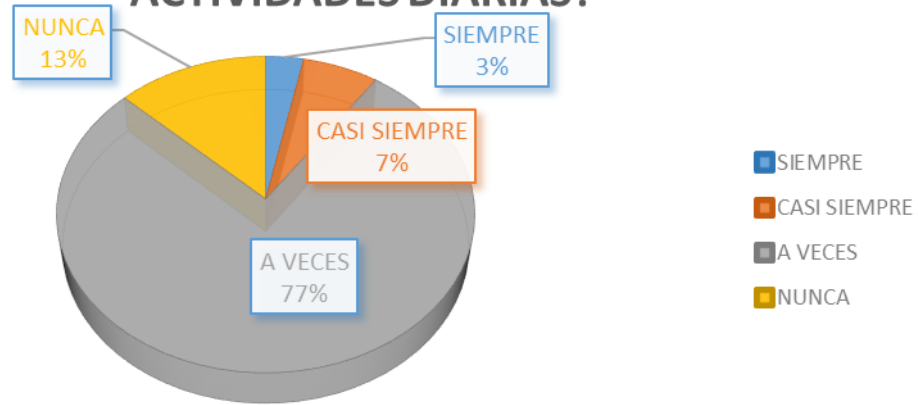


Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 3

En tiempos de pandemia las más de cuatro áreas de trabajo, si bien debían realizar el envío de sus productos, estos demandaban ciertos costos de producción, aspecto que para los jefes inmediatos debían realizar el apoyo logístico necesario, para la comunicación y poder cumplir con sus actividades diarias, aspecto que fue calificado con *a veces* un 77%, *nunca* un 13%, *casi siempre* 7% y *siempre* sólo el 3%, como se detalla en el siguiente cuadro.

¿UD. PERCIBE QUE SU JEFE PROPORCIONA EL APOYO LOGÍSTICOS NECESARIOS PARA LA COMUNICACIÓN Y PODER CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES DIARIAS?



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 4

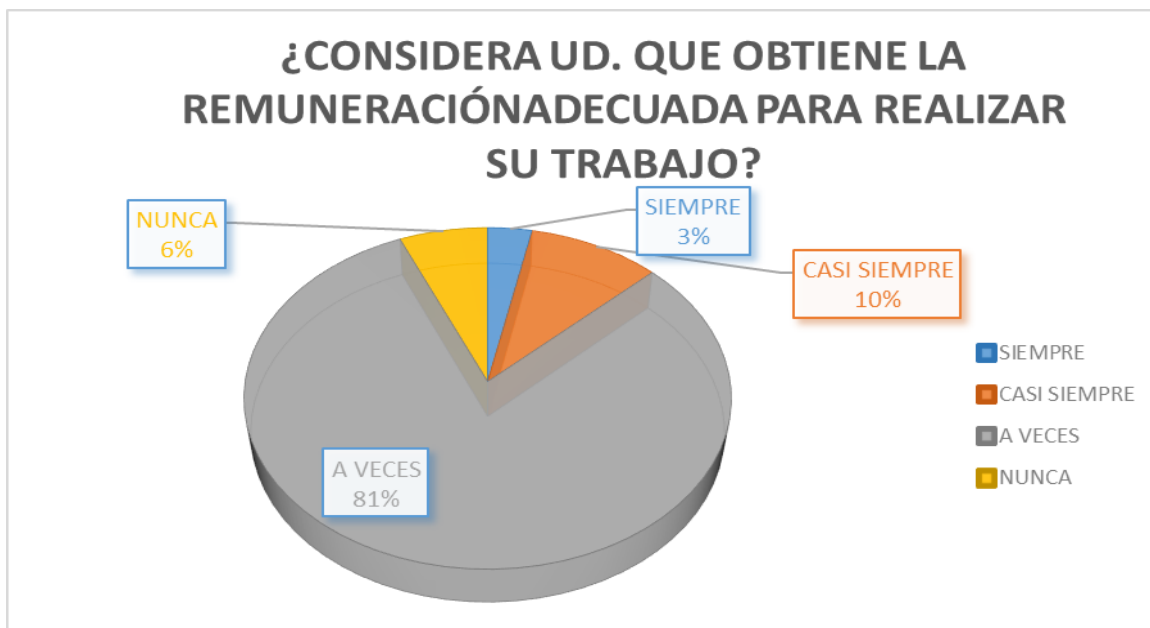
Uno de los aspectos esenciales de la presente investigación es establecer la importancia que le dan los trabajadores de la empresa El Diario S.A., a la existencia de un plan de comunicación, con la finalidad de poder responde a una o varias atenciones del público interno, aspecto que se registra en el presente cuadro donde el *100%* del público interno y tomadores de decisión, plantea estar de acuerdo *con la aplicación de un plan de comunicación.*



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 5

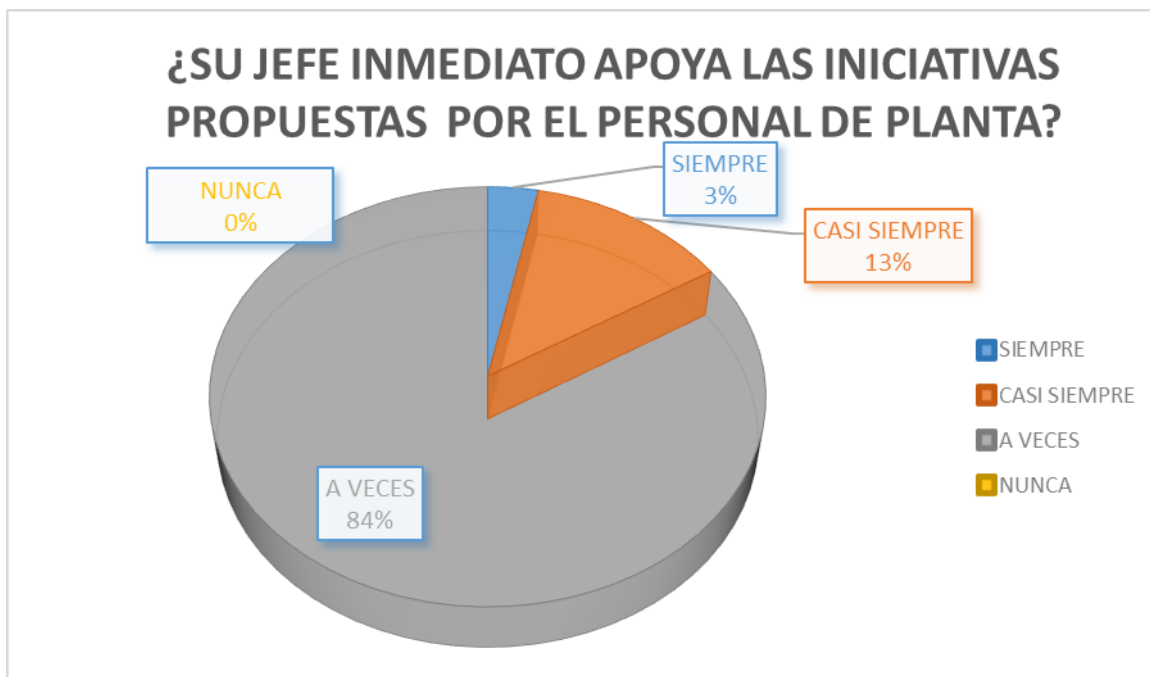
Uno de los factores que influye en el clima laboral al interior de las empresas es ante todo el nivel salarial que perciben los dependientes y en el caso de El Diario S.A., al ser una de las empresas con una crisis económica constante desde el 2013, este factor es representado en la encuesta, cuando se registra que el *81% de los trabajadores asegura que a veces es adecuada la remuneración que perciben*, mientras que el 10%, establece que casi siempre, el 6% califica de nunca y tan sólo el 3% califica de siempre.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 6

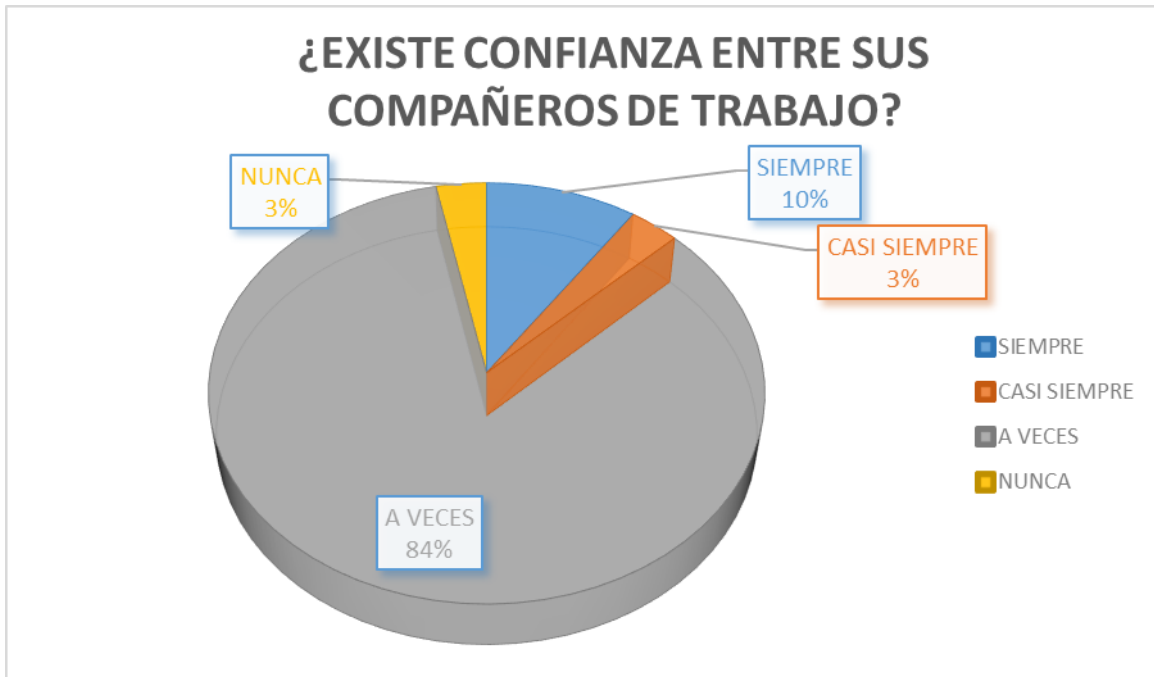
En la misma línea de establecer las relaciones de coordinación con los jefes inmediatos al interior de la empresa, *el 84% de los trabajadores aseguró que a veces son apoyadas las iniciativas propuestas por ellos a sus jefes inmediatos*, el 13% aseguro que casi siempre y siempre sólo un 3%. Siendo que estas iniciativas están relacionadas con mejorar las actividades laborales.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 7

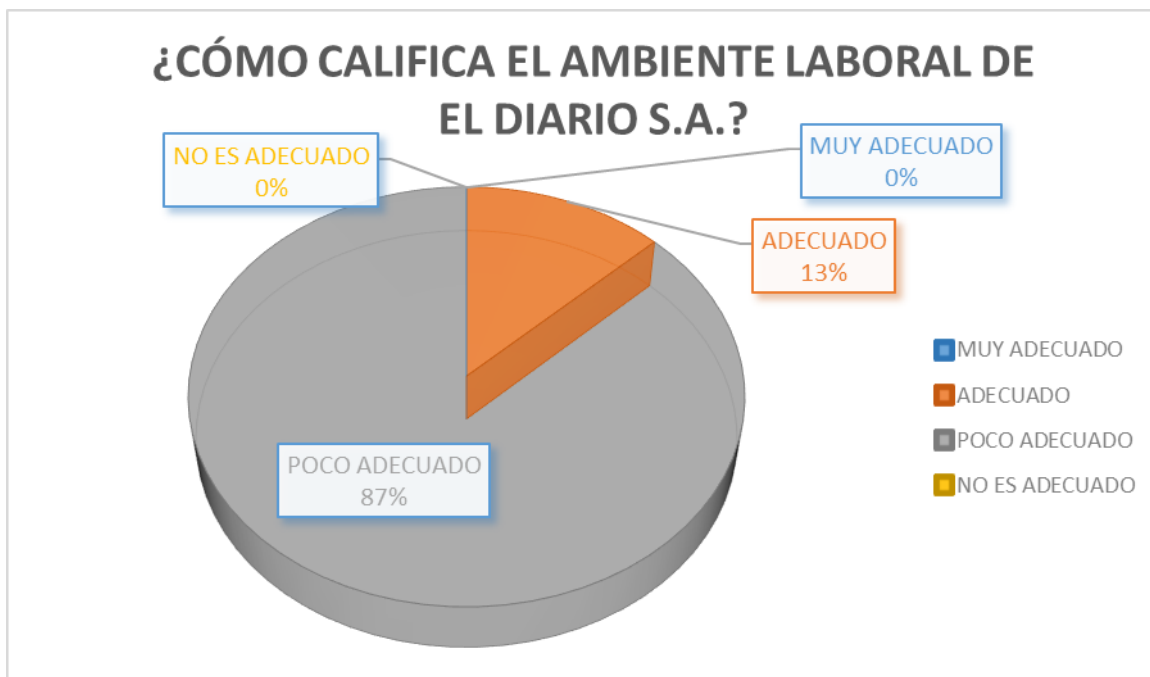
Un elemento esencial que permitió identificar el clima laboral al interior de una empresa y más aún de un medio de comunicación es lograr tener una confianza entre compañeros de trabajo, aspecto que llama la atención cuando esa confianza es menor, porque de acuerdo a las encuestas realizadas se identificó *con un 84% a veces* tiene confianza con los trabajadores de otras secciones, *siempre* con un 10%, *casi siempre* un 3% y *nunca* con un 3%.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 8

Los públicos internos son quienes califican el tipo de ambiente laboral en el que realizan sus actividades al interior de la empresa periodística El Diario S.A., *el 87% calificó de poco adecuado el ambiente laboral*, y tan sólo el 13% como *adecuado*, aspecto que incide en el clima laboral porque se confirma nuevamente la insatisfacción de los públicos internos y tomadores de decisión.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 9

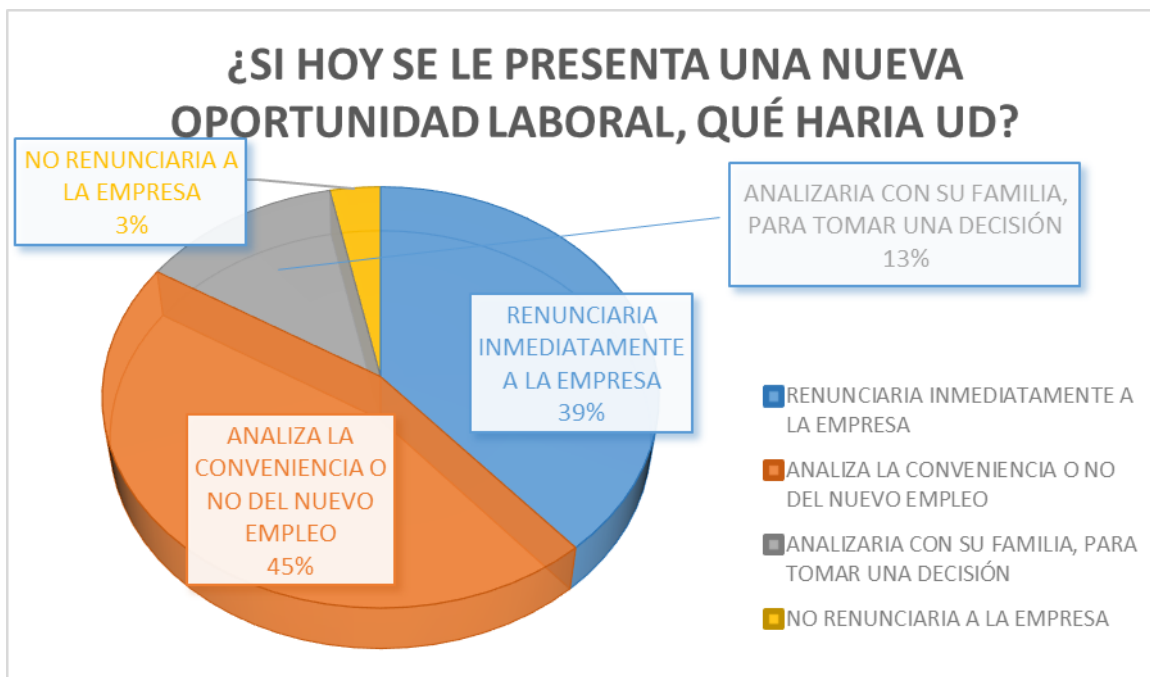
En el presente cuadro, sobre el tipo de ambiente laboral en el que se desempeñó el público interno, identificaron si los trabajadores se *sientes realizados profesionalmente* al interior de la empresa, registrando un alto porcentaje con la calificación de *a veces en un 84%*, *casi siempre un 10%* y sólo el 6% indicó que *siempre*.



Fuente: Elaboración propia 2022

Gráfico N° 10

Finalmente, el grado de pertenencia que un trabajador percibe, es identificado, por ejemplo; al momento de elegir continuar trabajando en la organización o renunciar a la misma en cuanto se tiene una oportunidad y en ese sentido *un 45% analiza la conveniencia o no de renunciar*, mientras que el 39% asegura que renunciaría de manera inmediata, mientras que el 13% analizaría con su familia la implicancia de renunciar y tan sólo el 3% no renunciaría.



Fuente: Elaboración propia 2022

6.5 Análisis e interpretación de entrevista

Para la presente investigación se tomó en cuenta una entrevista realizada al jefe de redacción Rodrigo Ticona, quien dio a conocer cuáles fueron las herramientas comunicacionales online y los flujos aplicados al interior de los públicos internos de El Diario S.A en tiempos de pandemia como fue el 2020, aspecto que permitió reflejar las condiciones en las que tuvieron que asumir su trabajo algunas secciones, como en el caso de redacción, área que tenía como responsabilidad reflejar la información de esa gestión destinado a su público externo logró mantener una comunicación interna en base a las nuevas herramientas. En cuanto al clima laboral, el jefe de redacción también identificó factores internos, como externos, los cuales incidieron no sólo en la renuncia de sus dependientes, así como en la baja de producción propia.

En la entrevista se analizó la variable comunicación interna:

1. ¿Cuáles fueron los principales problemas que se presentaron en la transmisión de mensajes en tiempos de pandemia?

R.T.- Por el mismo hecho de que la pandemia fue sorpresiva, la información con relación al Covid-19 era insuficiente y no se contaba con vacunas y menos protocolos de atención, por ello se determinó en varios países como el nuestro la suspensión de todas las actividades presenciales, llegando a afectar a varios medios de comunicación, pero en especial a los medios escritos, porque la difusión de la información debía ser entregado en físico en base al impreso, modificación radical que generó incluso el cierre de otras empresas más pequeñas. Eso ocasionó a que se aplicarían otras modalidades de comunicación para poder sobre llevar la situación.

El 22 de marzo se declaró la cuarentena por Decreto Supremo 4196 y nosotros suspendimos la venta del suplemento del 23 de marzo, que no pudo venderse y si bien el periódico tenía su página web para la difusión, esta no estaba aún bien desarrollada, por lo que tuvo que reestructurarse y llegar a digitalizar la información. Después de esta experiencia, se trabajó en la primera edición web con cinco hasta 12 notas, las cuales salió desde el 25 de marzo.

Este proceso afectó económicamente al periódico y también a los mismos trabajadores de la prensa, porque se cortó los avisos que la gente solicitaba y la publicidad de las entidades públicas y privadas se redujo a más del 60%.

Sólo tres personas llegamos a trabajar desde el periódico, mi persona (Rodrigo Ticona), Susana Gutiérrez de la página de Femenina y Raúl Pizarro editor, quienes deberían coordinar el contacto con los demás trabajadores, para que, mediante las nuevas herramientas de comunicación, se coordine y entregue el producto gracias al internet.

En un principio una de las mayores problemáticas fue que no todos utilizaban todas las herramientas digitales y teníamos que facilitarles tutoriales para que lleguen a manejar, a este problema se sumó que no todos tenían el uso de computadoras o celulares de alta gama, además que antes sólo utilizaban datos móviles, para comunicaciones personales y después ya tenían que hacerse instalar el wifi, para poder trabajar y ese proceso no fue

inmediato. Los que no tenían las mismas condiciones de trabajo, tenían que llegar al periódico para seguir trabajando a riesgo de ser detenidos o infectarse y el 3 mayo fue cuando el periódico volvió a circular de forma física, pero de manera discontinua, al principio dos días, luego tres días y hoy realizamos el periódico impreso sólo cinco días de la semana.

2. ¿Cuáles fueron las herramientas más utilizadas en tiempos de pandemia?

Entre las herramientas de comunicación más utilizadas para coordinar el trabajo de prensa y con las demás secciones fue el WhatsApp, Facebook y el correo electrónico. Alguna vez se realizaba video conferencias, sobre todo entre el nivel jerárquico y las jefaturas, para establecer mayor coordinación, con el uso de otras herramientas video llamadas de WhatsApp, Google meet y zoom.

Estas RRSS permitieron realizar la comunicación grupal o por secciones como es el caso de redacción, donde los editores y redactores, podían mandar sus trabajos de cobertura ya terminados en documentos o enviados por el correo electrónico, para que las notas logren ser publicadas en la página web y el Facebook institucional.

3. En tiempos de pandemia, ¿cuáles fueron los flujos comunicacionales, más utilizados, ascendentes, descendentes u horizontal?

En un principio el nivel de comunicación al utilizar sobre todo las Redes Sociales como el WhatsApp en los celulares personales de los trabajadores, éste era descendente porque las instrucciones venían desde la dirección, debía coordinarse de ese nivel jerárquico, hacia los jefes de áreas y de ellos a los trabajadores de planta. Como siempre se ha manejado la comunicación interna, con la única diferencia de que la modalidad era online.

Por ejemplo, la reunión del jefe de redacción con los editores era más horizontal, pero las reuniones de la gerencia general a los jefes de área eran más descendentes. Pero en determinado momento teníamos que entregar la planificación de trabajo para que sea aprobado por la gerencia general y eso era desde el nivel de las jefaturas solamente.

4. ¿Las Redes Sociales y la comunicación online permitirán hoy en día socializar otros productos de la empresa que antes no fueron entregados en físico, como la misión, visión, valores y hasta estilos de redacción?

Creemos que es necesario no sólo una difusión de esos productos, sino que se pueda aplicar un plan comunicacional que permita mejorar los niveles de comunicación, coordinación y la elaboración de un mejor producto de la empresa, porque el ingreso a la nueva era digital nos obliga a tener un mejor producto hacia los públicos externos.

5. ¿La comunicación interna en tiempos de Pandemia fue efectiva?

En tiempos de pandemia nos hemos dado cuenta cuanta falta es mantener una constante comunicación interna con el personal, porque sin ella se crean islas y en un periódico no puede haber islas, porque no permite un mejor producto del periódico que llegue a servir al público externo. Es por eso que esta comunicación debe ser constante para no modificar los objetivos de lo que se quiere publicar, los objetivos de la empresa, deben mantenerse en el trabajo de los empleados.

Por lo que hemos visto, algunos niveles de coordinación y comunicación entre jefes de área, fue lo que faltó retomar, debíamos plantearnos temas de trabajo, además de metas que deben ser cumplidas por cada sección. Ese nivel de trabajo no se pudo aplicar en Pandemia y hoy en día creemos que debía retomarse, para mejorar el trabajo de coordinación entre las secciones.

6. ¿El Diario S.A., podría reestructurar sus flujos comunicacionales con las nuevas herramientas o estas se mantendrán de forma tradicional?

Esta empresa se ha caracterizado por ser una escuela y si llegan otros compañeros al área de redacción, ellos seguirán los mismos procesos de formación de sus antecesores para que posteriormente puedan salir fortalecidos y conseguir otro empleo en otro medio de comunicación o en otra rama.

En cuanto a los flujos comunicacionales, es importante que, si bien los mismos puedan ser reestructurados, esto dependerá tal vez de una nueva política comunicacional o un plan que se adecue a un medio impreso.

Variable Clima laboral:

1. ¿Los nuevos flujos comunicacionales o la crisis económica, cuál de ellos afectó más el sentido de pertenencia del trabajador?

Debemos reconocer que nos afectó mucho la crisis económica, sobre todo al principio, porque justo en esa etapa, se estaban resolviendo algunas formas de obtener publicidad, pero inmediatamente aparece el nuevo desafío de trabajar a distancia y sobre todo superar el temor de no infectarse, algunos de los trabajadores no pudieron con la presión y optaron por renunciar.

Pero quienes nos quedamos, teníamos que darnos el apoyo mutuo, ellos (redacción) que sólo llegan a ocho dependientes, decidieron seguir trabajando y responder en la medida de sus posibilidades a los nuevos desafíos. El aporte personal de cada uno fue importante, y en mi caso como jefe de redacción soy quien tenía que hablarles, motivarles y convencerles a que continúen en la empresa y no podíamos abandonar la labor del periódico de tantos años.

Es verdad que ahora nos hemos reducido a la mínima expresión, pero ellos han respondido a la labor de la prensa y hasta hoy podemos decir que el periódico antes sólo dependía de la venta física, hoy tiene su espacio en el Facebook, en el Instagram y otras Redes Sociales, gracias al proceso de capacitación realizado por la Asociación Latinoamericana de la Prensa que nos han orientado en el uso de herramientas para digitalizar la información.

En tiempos de Pandemia, luego de que gran parte de los trabajadores llegaron a renunciar, con la cantidad que teníamos, era imposible poder sacar el periódico impreso todos los días de la semana y tampoco les podíamos obligar a que continúen con la labor presencial, uno por los controles ejercidos por la Policía y el Ejército, pero sobre todo por el riesgo de la salud que podíamos afrontar entre todos, es por eso que sólo algunos podían venir de manera presencia y la mayoría trabajaba online.

2. ¿Cómo describe el ambiente laboral en la gestión 2020?

Uno de los mayores miedos que los trabajadores tenían, era que el periódico se declare en quiebra, perder su fuente laboral, porque si bien ya se venía arrastrando una crisis

económica muchas de las empresas periodísticas de distinta rama al no percibir ingresos sobre todo en publicidad, directamente tuvieron que despedir a los trabajadores y cerrar sus funciones.

Ese aspecto ha generado no sólo que reduzca la cantidad de trabajadores a más del 50%, sino que, en el mercado local, no había nuevas oportunidades de trabajo para quienes renunciaban y el temor a no saber a qué se enfrentaban fue lo que aumento el temor e incertidumbre de los trabajadores, por ende, sus productos también mostraban ese grado de menor esfuerzo.

Por ello la motivación y mensajes positivos fue lo que permitió a que los trabajadores que quedaron continuarán con el reto y que hasta el día de hoy sigan trabajando como redactores y editores, una persona para cada sección de cobertura que tiene un periódico.

3. ¿Luego de la etapa de la pandemia y el uso de las Redes Sociales, cómo jefe de redacción usted optaría por un trabajo online o presencial?

El trabajo presencial no se puede sustituir por un trabajo online, porque permite una mayor comunicación cara a cara, una mayor interacción entre el personal dependiente de redacción y la respuesta es inmediata, mientras que en un trabajo online siempre hay mayores interferencias. Puede ser que no tenga señal, que le llegue tarde la instrucción, que no responda, que sólo vea y no cumpla, que la respuesta no sea de acuerdo a la exigencia o que el mensaje no logre ser entendido de igual manera por todos.

Es por eso que elegimos el trabajo presencial, como la modalidad de comunicación más efectiva, directa y no dependemos de la tecnología para ver si el trabajador se puede conectar o no, por lo tanto para nosotros podemos decir que las herramientas online son auxiliares que nos han permitido desarrollar el trabajo en tiempos de la cuarentena, pero en la actualidad elegimos una actividad presencial, porque incluso es más humano, uno puede ver al rostro y saber que si está bien el trabajador, si entiende la tarea encomendada o si presenta alguna dificultad, mientras que en una comunicación a distancia, no nos veíamos los rostros, no había forma de saber cómo realmente estaban.

4. ¿Cuánto más reducirá de personal la empresa periodística de El Diario S.A.?

Llegamos a un límite, si bien antes teníamos un editor y dos redactores que hacían una cantidad de 23 hasta 25 personas sólo en redacción, en la actualidad llegan a ocho personas y si bien el producto también ha reducido de cantidad, nos es difícil por ejemplo que salgan de vacaciones, más de un trabajador, se debe buscar apoyo temporal y a este paso ya no podemos reducir más, estamos al límite.

Porque como jefe de redacción incluso en un momento tuve que estar a cargo de la mitad del contenido del periódico y eso fue muy duro, pero debemos continuar y dar el ejemplo de que, si se puede realizar un producto, pero no en solitario, sino entre todos, continuamos compitiendo incluso con otros medios de comunicación que tienen el doble y más de trabajadores y si bien eso genera falencias, nos permite exigirnos más.

CAPÍTULO VII
MARCO PROPOSITIVO

Capítulo VII

Marco Propositivo

La investigación denominada: “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020.”, si bien confirmó la relación que existe entre las variables de la comunicación interna y el clima laboral en la empresa periodística más antigua del país, nos muestra por parte de los públicos internos la urgente necesidad de plantear un plan de comunicación, que permita tanto el relacionamiento permanente entre secciones, como la respuesta adecuada de las instancias superiores (niveles jerárquicos), hacia los trabajadores y viceversa en toda etapa, más aún cuando se mantiene una fase de crisis.

1.- Entre las recomendaciones, podemos establecer que uno de los aspectos que se debe reconocer es el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación interna 2.0, aplicadas en tiempos de pandemia las cuales no pueden ser anuladas o que la comunicación interna se quede sólo con herramientas de uso presencial, por lo tanto, es esencial la combinación de ambas. La etapa de la pandemia permitió demostrar en otros estudios que otras empresas mantuvieron su comunicación interna de forma permanente con el uso de las nuevas tecnologías online, además de modificar los flujos de relacionamiento por aquellos con nivel ascendente, horizontal y hasta oblicuo, donde se incorporen los públicos internos.

En ese entendido, al interior de la empresa de El Diario S.A., es prioritario que la comunicación interna modifique los flujos de comunicación, por aquellos que permite la participación de todos los niveles, con la finalidad de que puedan disolver las dudas e incertidumbre laboral y hasta personales de los públicos internos en todos sus niveles, con la finalidad de reducir la comunicación informal (rumor).

Una encuesta realizada a 31 trabajadores de 40 que al momento registra la entidad, quienes mediante la consulta demandaron la aplicación de un plan de comunicación que permita hacer conocer información relevante tanto del nivel jerárquico de la empresa, pero sobre todo desde el sector de los operarios y tomadores de decisión con la finalidad de modificar los flujos comunicacionales y que los mismos lleguen a reducir la comunicación informal (rumor) que desde el 2013, ocuparon espacios como en los pasillos, a la hora de descanso

(hora del té), pero para el 2020, esa comunicación informal llegó a ser parte de las Redes Sociales aplicadas por los trabajadores, donde no se incluyeron a jefes de áreas o niveles jerárquicos, pero al no obtener respuesta en algunos casos impulso a las renunciadas colectivas.

7.1 Plan Comunicacional

A partir de la encuesta desarrollada por la investigación se logró conocer que el 100% de los públicos internos tomadores de decisión y operarios de la empresa El Diario S.A., demandaron la aplicación de un plan de comunicación interna, haciendo uso de las nuevas herramientas tecnológicas de la comunicación 2.0, que permita modificar no sólo los flujos de relacionamiento, sino también facilitar los objetivos de la empresa en la elaboración de los productos, fuera de definir un estilo propio de redacción, entre otros aspectos que contribuyan a reducir la comunicación informal (rumores), como a contribuir en el clima laboral favorable para reducir el grado de insatisfacción que fue identificado por los trabajadores.

(Miguel, 2004), citado por (Vera y Pérez, 2018) dan cuenta que el plan es la intención o proyecto que busca hacer algo, es la gestión que permitirá materializar un documento o producto, donde se propondrá acciones concretas que busca reducir el futuro hacia propósitos determinados.

El plan es importante según (Luna, 2015. P. 59) porque permite preparar a la empresa con la fortaleza para hacer frente a sus problemas, permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar mejor decisión, programar correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.

Por lo tanto, de acuerdo a (Lebaert, 2005.p 51) el plan comunicacional es un medio que permite incrementar el valor interno de una actividad, es un método que integrará la comunicación a la estrategia de la empresa.

Para (Vera y Pérez, 2018.p 46) el plan es un documento que recoge las estrategias, políticas, objetivos, recursos y acciones comunicativas que se proponen realizar al interior de una organización.

7.2 Objetivo General

El Plan de comunicación Interna en El Diario S.A., tiene como por objetivo desarrollar cuatro productos para difundir misión, visión, objetivos y estilos de redacción en beneficio de los públicos interno de la empresa.

7.3 objetivos específicos

- Desarrollar productos para formatos digitales que defiendan objetivos, misión y visión de la empresa.
- Realizar documentos digitales destinados al estilo de redacción del medio, dirigido a la sección de prensa.
- Aplicar modelos de consultas en base a formularios de encuestas digitales como Google forms para coordinar el trabajo entre más de dos secciones.

7.4 Foda

El estudio de la matriz FODA permitió identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades. Un análisis riguroso de los datos recabados permitirá formular y seleccionar las estrategias o planes a seguir. La importancia de la matriz FODA reside en que permite analizar todos los elementos que envuelven a una organización, de esta manera, cumplir con los objetivos planteados.

7.4.1 Fortalezas

- ✓ Aprovechar que los empleados que quedaron, se muestran abierto al cambio.
- ✓ Los públicos internos muestran interés en la aplicación de un plan de comunicación
- ✓ Existe una demanda de información sobre la situación empresarial
- ✓ Aprovechar que los públicos internos tienen experiencia en el uso de herramientas digitales para el proceso de información y participación.

7.4.2 Oportunidades

- ✓ Recuperar interés en públicos externos y de nuevos clientes
- ✓ Oportunidad de cambiar los flujos comunicacionales por aquellos de mayor participación para los trabajadores
- ✓ Recolectar recabar las propuestas o nuevas iniciativas que surgen desde los trabajadores
- ✓ Realizar alianzas institucionales para mejorar el uso de nuevas herramientas digitales

7.4.3 Debilidades

- ✓ Pocos canales de comunicación
- ✓ Uso constante del flujo descendente en la comunicación interna
- ✓ Poco conocimiento de las estructuras internas, misión, visión, historia y objetivos de la empresa
- ✓ Ausencia de un estilo de redacción
- ✓ Crisis económica que impide otras inversiones

7.4.4 Amenazas

- ✓ Cambios acelerados en el mercado obliga a realizar modificaciones en la estructura interna.
- ✓ Mantener islas de trabajo en secciones que deberían coordinar las actividades laborales.
- ✓ No recibir respuesta adecuada por parte de las instancias jerárquicas hacia los trabajadores.
- ✓ Reducir el incremento de una comunicación informal (rumor)

7.5 Productos aplicados

- ✓ Incorporar distintos canales de comunicación interna tanto para ámbito presencial, como a distancia.
- ✓ Aplicar dos canales de comunicación en WhatsApp destinado al flujo de comunicación ascendente y descendente con la finalidad de que se tome en cuenta las opiniones y necesidades de los públicos internos.
- ✓ Aplicar el envío mensual de un video, donde se permita incluir promociones, saludos, reconocimientos y exteriorizar los logros alcanzados por los trabajadores de todas las secciones.
- ✓ Cada quince días lograr una reunión entre jefes de áreas y sus colaboradores para coordinar proyectos en común con la finalidad de poder realizar productos propios que logren ser difundidos en las Redes Sociales de los trabajadores.
- ✓ Desarrollar documentos PDF y plantillas de PowerPoint que incluya el estilo de redacción a ser utilizado por editores, redactores y correctores, además de otros modelos para el ámbito publicitario. Los cuáles serán enviado a las redes sociales de los públicos internos de las secciones correspondiente.

7.6. Canales

Entre los canales que deberían utilizarse, están aquellas herramientas de la comunicación interna presencial, pero sobre todo las online que ya fueron aplicados en tiempos de pandemia.

- ✓ Tablón de anuncios (turnos programados)
- ✓ Intranet
- ✓ WhatsApp
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Telegram

- ✓ Video conferencias Google meet (fines de semana)

Estas herramientas de la comunicación interna permitirán aumentar los canales tanto de coordinación, así como de relacionamiento de la comunicación interna, donde se permita estructurar flujos de relacionamiento horizontal entre la instancia ejecuta, jefes de áreas y los trabajadores de planta.

Tiene el propósito de atender tanto los productos laborales, así como las inquietudes, propuestas o problemáticas que surgen en cada una de las secciones o cuando estas deban trabajar para lograr un producto en conjunto.

7.6.1 Mensaje

En cuanto a los mensajes elaborados y enviados por las diferentes herramientas de la comunicación interna, están:

- ✓ Estilo de redacción de El Diario S.A.
- ✓ Misión empresarial
- ✓ Visión empresarial
- ✓ Problemáticas legales de orden externo
- ✓ Situación económica (pasivos) (activos)
- ✓ Coordinación de secciones para productos especiales
- ✓ Problemáticas individuales (internas)

7.7 Procesos de evaluación

Es importante establecer que todo proyecto, plan y acciones que incluyan el mismo deban ser evaluados sus procesos, con la finalidad de poder medir el resultado del plan de comunicación interna, para lograr responder a los objetivos señalados. En la presente propuesta debemos dar a conocer que al interior de una empresa que trabaja con información, es esencial analizar la información que proporciona en el monitoreo del cumplimiento de los objetivos.

Es por ello que se propone algunos indicadores que permitirán efectuar la evaluación del plan:

7.8 Revisión de la web

Una vez que se realizan los productos requeridos por los públicos internos, los mismos no serán distribuidos en formato presencial, sino mediante las plataformas online, es por ello que se debe observar los resultados de la página web que se usa para difundir el plan de comunicación. Tomar en cuenta el número de visitas, páginas por sesión y el tiempo que permanecen los usuarios en cada una de las publicaciones, además de comentarios que pueden generarse. Otros aspectos a considerar son el porcentaje de rebote, las páginas más vistas o la fuente de adquisición.

Toda esta información permite saber el alcance que se tiene con cada una de las acciones del proyecto, pese a que el mismo está dirigido a un público interno, como son los trabajadores, tomadores de decisión y operarios de El Diario S.A.

7.8.1 Estudio del público objetivo

Conocer la audiencia es fundamental en cualquier plan de comunicación. Esto es lo que permite poder llegar al público objetivo. Si bien al interior de la empresa periodística El Diario S.A., existen tres niveles de públicos (obreros – técnico superior – profesionales), estos están ubicados en cinco áreas, como Talleres – Prensa – Departamento Comercial – Publicidad y área Contable de la Administración. Fuera de estas secciones que están distribuidas al interior de la organización, también se debe tomar en cuenta la información personal como edad, género, localización, idioma e intereses.

Si se tienen todos estos datos al momento de evaluar, se puede determinar a quién y dónde llega tu plan de comunicación. El estudio del público ayudará a potenciar el alcance comunicacional y los diferentes contenidos que deben incluir cada proyecto.

7.8.2 Dispositivos y sistemas de acceso

El uso de Redes Sociales o plataformas digitales en la etapa de pandemia, han permitido que los públicos internos de la organización puedan manejar diferentes opciones para

conectarse. Por esa razón, hay que evaluar cual es el medio elegido por los usuarios para navegar: dispositivos móviles (smartphone o tablet) o de escritorio (ordenadores). También hay que determinar sistemas operativos, navegadores, proveedores de servicio y resoluciones de pantalla.

Además de las redes sociales más utilizadas por ellos para mantener una comunicación interna que permita hacer uso de otros flujos comunicacionales, que superen las descendentes que fueron más utilizadas en la etapa investigada del 2020.

7.8.3 Comportamiento de los usuarios

Los comportamientos de los públicos internos, podrían ser diferentes de acuerdo a las secciones a la que pertenece o los intereses que estos puedan tener en su etapa laboral en la empresa, por ello se debe tener en cuenta a la hora de medir resultados del plan, llegar a analizar el comportamiento de los usuarios. En este caso, tiene que revisarse dónde hacen clic y cuál es el recorrido en la navegación. Además, el tiempo de permanencia en la web puede determinar la efectividad de la estrategia.

7.8.4 Redes Sociales

Actualmente, las redes sociales son un canal muy relevante que permite tener un mayor alcance, estas ya fueron utilizadas en tiempos de pandemia y si se aplicó de forma institucional, las cuales sólo permitían un flujo de comunicación descendente, los trabajadores, hicieron uso de otros canales propios del público interno, donde la comunicación informal (rumor) fue más utilizada, ante la ausencia de respuesta de la instancia jerárquica. En esta etapa se propone medir la evolución de nuevos seguidores y el perfil demográfico. Además, se puede conocer los intereses de la comunidad, los hashtags usados, las menciones y etiquetas.

También es fundamental visualizar el número de impresiones, especialmente la cantidad de veces que ha sido visto el contenido que aparece en el muro de los seguidores.

No puede faltar la evaluación de las reacciones, likes o favoritos, comentarios y mensajes directos. Tampoco las horas de publicación en las que tienen mayor efecto los contenidos.

7.8.5 Boletín electrónico

El uso de los boletines electrónicos también puede ser utilizados en los correos electrónico que tiene los públicos internos de El Diario S.A., donde se puede evaluar el número de suscriptores, específicamente si son altas o bajas. Así como la tasa de aperturas el porcentaje de clics, los rebotes (mensajes que no llegan al destinatario) y el porcentaje de spam.

7.8.6 Comparativas con otras empresas

La información anterior es muy útil para hacer comparativas con otras organizaciones. Lo ideal es que puedas comparar los resultados con otras páginas web o instituciones similares que estén en su mismo nicho de mercado. De este modo, se puede conocer qué funciona mejor o cómo está situado con relación a la competencia.

Pero en el presente plan, el uso de formularios cortos e inmediatos con Google forms que deban ser llenados una vez enviados al WhatsApp nos permitirá realizar las evaluaciones trimestrales, para establecer los contenidos de los documentos o proyectos utilizados en el plan de comunicación interna, sino obtener que otros temas desean que sea analizado con las instancias de decisión.

7.8.7 Gastos y uso de recursos

Una vez que el proceso de investigación nos permitió establecer que la empresa periodística El Diario S.A., está pasando por una de las etapas críticas en cuanto a recursos económicos, la misma que generó la reducción de su personal, como nunca antes, aspecto que no permite hacer mayores gastos en la aplicación de un plan de comunicación interna que permita el uso de las mismas herramientas comunicacionales online que a la fecha continúan haciendo uso.

Es por ello que los recursos invertidos al momento en la empresa, no tendrán mayores gastos, porque los contenidos de información que serán utilizados en esta primera fase,

serán online, haciendo uso de las herramientas que al momento se aplican en el interior de la organización.

7.8.8 Cronograma de aplicación de plan

El cronograma de aplicación de plan, tiene como finalidad poner en ejecución la propuesta que surgieron de la encuesta realizada al público interno de El Diario S.A, quienes entre sus grandes inquietudes que surgieron sobre todo fue la aplicación de un plan de comunicación interna, como resultado del uso de nuevas herramientas de comunicación en la etapa de pandemia, gestión 2020, tiempo en que surge la investigación del tema.

TIEMPO	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JUL
TEMAS	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	S.1	S.2	S.3	S.4	
2			X														
3				X													
4					X												
EVALUACIÓN 1er P.						X											
TEMA 2							X										
5								X									
6									X								
EVALUACIÓN 2do P.										X							
8											X						
9												X					
10													X				
EVALIACIÓN 3ER P.														X			
11															X		
12																X	
13																	
14																X	
EVALUACIÓN SEMESTRAL																X	

Elaboración: Fuente propia

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La tesis: “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020.”, nos permitió establecer la importancia que representa la comunicación interna en los públicos internos (operarios y tomadores de decisión) en un medio impreso que trabaja brindando información y avisos destinado a la población a nivel nacional e internacional.

En la gestión 2020, tiempo de pandemia fue un año muy controversial porque desde el mes de marzo debían trabajar bajo la modalidad a distancia, modificando muchas de las herramientas de comunicación interna que se aplicó en la etapa presencial, por otras que están relacionadas con la comunicación 2.0. Este proceso fue casi inmediato como consecuencia de un factor externo definida por una política de gobierno, aspecto que generó una serie de dificultades sobre todo en la transmisión de mensajes al momento de concretarse el producto final. Los inconvenientes si bien se presentaron por el proceso de improvisación del uso de herramientas online en la comunicación institucional, los cuales dependía de la instalación de internet a domicilio y de forma permanente, aspecto que, en la etapa presencial, los públicos internos no contaban con ese servicio y menos establecer otro gasto adicional a su modo de vida, porque en la etapa presencial, ellos hacían uso del internet de la empresa.

1.- La investigación permitió establecer que existió una relación esencial entre la comunicación interna con el clima laboral en una etapa tan particular, como fue en la gestión 2020, tiempo de pandemia, donde la comunicación informal (rumor) si bien dejó de ocupar los pasillos o espacios de recreación en la fase presencial, los mismos se trasladaron a las redes sociales de los trabajadores, donde la incertidumbre de mantener la actividad laboral o la declaratoria de quiebra, fue uno de los factores que incidió en los productos finales, reduciendo la posibilidad de poder lograr mayores y mejores contenidos.

En la misma dirección de importancia de la relación de la comunicación interna con el clima laboral al interior de los públicos internos, se incluye la incertidumbre de seguir trabajando con el riesgo de quedar infectado o afectar a sus familias, sobre todo cuando el rumor, no sólo se acentuaba al interior de la empresa, sino a nivel externo, sobre todo

cuando se trataba de conocer y prevenir el contagio del Covid-19. El ejercicio del periodismo fue modificado en la elaboración de notas, las cuales fueron realizadas desde sus domicilios y no en la cobertura de calle, como suele recomendarse en el trabajo de prensa, contenidos que tuvo que aplicarse ante la reducción de personal y la presión de manejar en un corto tiempo otras plataformas digitales.

2.- Factores anteriormente explicados, son los que contribuyeron por ejemplo a que los públicos internos, mediante una encuesta identifiquen en más del 50% haberse sentido *insatisfechos en el ambiente laboral*, el mismo que fue calificado de *poco adecuado en un 87%*. Además, contribuyeron a que el público interno en *un 84% a veces llegue a tener desconfianza con sus compañeros de otras secciones* y en caso de presentarse una oferta laboral el *39% de los empleados renunciaría a su trabajo en la primera oportunidad* que se presente, aspecto que nos habla de *una débil posición en la que se encuentra el sentido de pertenencia al interior de la empresa periodística*.

En cuanto al clima laboral identificado de varias formas, siendo una de ellas la *satisfacción* como señala Beltrán y Palomino (2014) quienes dan cuenta que este factor en la actividad laboral favorece al desarrollo de los talentos y propicia que las personas busquen permanecer en la entidad empleadora; ya que la misma ira acorde a sus motivaciones; y el logros de los compromisos asumidos genera también fidelización. La satisfacción laboral está dada por la actitud de las personas para poder desarrollar las responsabilidades asignadas, contribuyendo a una mejor toma de decisiones propiciando el aprendizaje, cooperación y motivación.

3.- En cuanto a la comunicación interna si bien es identificada como uno de los pilares fundamentales en toda organización y sobre todo cuando se trata de una empresa destinada a una labor de responsabilidad social, como es la de informar a la población nacional e internacional. En ese sentido la comunicación interna es desarrollada en base a algunos flujos de relacionamiento, las cuales pueden ser descendentes, ascendentes, horizontal y hasta oblicua.

El uso de nuevas herramientas en la comunicación interna 2.0, si bien eran más utilizadas en otras entidades empresariales y a nivel mundial, gracias a las nuevas tecnologías que

acortaba distancia, reducía costos en tiempo y recursos, incluso antes de la pandemia, en el caso de la empresa periodística, al ser utilizados para fines laborales, se observó que *los flujos comunicacionales no cambiaron, se mantuvo el nivel descendente por parte de los niveles jerárquicos*. Mientras que el horizontal era aplicado sólo entre los jefes de áreas o sobre todo con el jefe de redacción y los editores. La mayoría de los trabajadores pocas veces logró ser parte de una comunicación ascendente, ese aspecto es rescatado en la encuesta, cuándo se consulta *¿cómo calificaría la comunicación con sus jefes de la empresa El Diario S.A?*, obteniendo una respuesta que describirse *como regular en un 81%*, porque sólo primó el flujo de comunicación descendente, manteniéndose el conducto regular para los públicos internos no jerárquicos.

4.- Ahora bien, la comunicación interna no es el único factor que llegó a influir en el clima laboral durante el tiempo de pandemia, de acuerdo a una entrevista realizada al jefe de redacción de la empresa Rodrigo Ticoná, quien describió claramente otros factores externos que afectaron al clima laboral. Uno de ellos de ellos tiene que ver con *la crisis económica por la que atravesó la empresa, la misma que se fue agudizando desde el 2013*, tiempo en que fue embargado por el Estado y posteriormente excluido de la lista de medios de comunicación que recibían publicidad estatal en la gestión del expresidente Evo Morales Aima, a esa crisis que genera la postergación de sueldos antes de la pandemia, se torna casi insostenible, cuando en la gestión 2020 *se suspende la venta del periódico y se dejó de recibir los avisos pagados por la población*, esta situación duró tres meses ahondando *más la crisis económica* de la empresa periodística a tal punto que a la fecha funciona con cerca de 40 empleados, habiéndose reducido más del 50% y el medio impreso es vendido cinco veces a la semana y los otros dos días se actualiza la información vía online de la página web de la empresa.

5.- Un segundo factor que incidió en el clima laboral de la empresa El Diario S.A., en tiempos de pandemia, fue el temor de perder el empleo de los pocos que quedaron trabajando en la empresa a pesar de las condiciones inusuales, la incertidumbre de estabilidad laboral ante la agudización de la crisis económica que enfrentó por el recorte publicitario, la suspensión de atención al público y la reducción de la economía de otros emprendimientos que antes publicaba avisos en el periódico, se sumó la suspensión de la

venta del impreso sobre todo en la cuarentena rígida y en la flexible se vendía dos días, mientras que otros medios salían a la venta de sus productos de forma regular, en el caso de El Diario S.A., el proceso fue más lento, salió primero dos días, luego tres y finalmente quedándose en la venta con cinco días de la semana, esta situación al interior de los públicos internos dio la idea de una posible quiebra de la empresa, aspecto que fue uno de los *constantemente rumores* sobre todo en las redes internas (no institucionales) de los trabajadores de base.

Finalmente, Rodrigo Ticona dio a conocer que en el proceso de comunicación interna se solicitaba la cobertura directa de algunos hechos relevantes como atenciones hospitalarias, cuerpos abandonados en las calles, tabús, temores y alternativas de curaciones del Covid-19, además de establecer otras consecuencias en ámbitos de la economía; *muchas de estas órdenes de trabajo no se cumplieron en su totalidad* o estos contenidos fueron recabados por otras vías no presenciales, aspecto que modificó el criterio de generar notas propias, como consecuencia del temor que los periodistas tenían ante un posible contagio por Covid-19 generando riesgos en sus vidas y la de sus familias.

Por lo tanto, el clima laboral al interior de la empresa El Diario S.A., en tiempos de pandemia 2020, fue afectado y si bien tuvo mucha relación con el tipo de comunicación interna aplicado en esa gestión, otros factores externos explicados anteriormente contribuyeron a la insatisfacción de los trabajadores, porque tampoco llegaron a ser atendidos por la comunicación interna, ocasionando que la comunicación informal (rumor), sea una constante entre los públicos internos.

Ante estos aspectos que hacen a la comunicación interna y su relación con el clima laboral, los trabajadores en un *100% consideraron necesario que la empresa llegue a tener un plan de comunicación interna*, que permita aplicar otros flujos de comunicación más directos con el nivel jerárquico y que sus planteamientos sea tomado en cuenta, desde proyectos e inquietudes, aspecto que podría reducir en gran medida la comunicación informal (rumor) que en tiempos de pandemia ha ocasionado que más del 55% se haya encontrado insatisfecho con el sistema de comunicación implementado por la empresa.

Recomendaciones

La investigación denominada: “Relación de la comunicación interna y clima laboral en El Diario S.A. en la ciudad de La Paz en tiempo de pandemia 2020.”, si bien confirmó la relación que existe entre las variables de la comunicación interna y el clima laboral en la empresa periodística más antigua del país, nos muestra por parte de los públicos internos la urgente necesidad de plantear un plan de comunicación interna que permita tanto el relacionamiento permanente entre secciones, como la respuesta adecuada de las instancias superiores (niveles jerárquicos), hacia los trabajadores y viceversa.

1.- Entre las recomendaciones, podemos establecer que uno de los aspectos que se debe reconocer es el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación interna 2.0, aplicadas en tiempos de pandemia las cuales no pueden ser anuladas o que la comunicación interna se quede sólo con herramientas de uso presencial, por lo tanto, es esencial la combinación de ambas. La etapa de la Pandemia permitió demostrar en otros estudios que otras empresas mantuvieron su comunicación interna de forma permanente con el uso de las nuevas tecnologías online, además de modificar los flujos de relacionamiento por aquellos con nivel ascendente, horizontal y hasta oblicuo donde se incorporen los públicos internos.

En ese entendido, al interior de la empresa de El Diario S.A., es prioritario que la comunicación interna modifique los flujos de comunicación, por aquellos que permite la participación de todos los niveles, con la finalidad de que puedan disolver las dudas e incertidumbre laboral y hasta personales de los públicos internos en todos sus niveles, con la finalidad de reducir la comunicación informal (rumor).

Una encuesta realizada a 31 trabajadores de 40 que al momento registra la entidad, quienes mediante la consulta demandaron la aplicación de un plan de comunicación que permita hacer conocer información relevante tanto del nivel jerárquico de la empresa, pero sobre todo desde el sector de los operarios y tomadores de decisión con la finalidad de modificar los flujos comunicacionales y que los mismos lleguen a reducir la comunicación informal (rumor) que desde el 2013, fue ocupando espacios como en los pasillos, así como a la hora de descanso (hora del té), pero para el 2020, esa comunicación informal llegó a ser parte de las Redes Sociales aplicadas por los trabajadores, donde no se incluyen a jefes de áreas o

niveles jerárquicos, pero al no obtener respuesta en algunos casos influyo en la renuncia casi colectiva de los públicos internos.

Bibliografía

Abril Alvarado Z.E (2020) Coaching educativo como estrategia pedagógica para fortalecer el clima laboral en institución de Guayas 2020. Universidad Cesar Vallejo Piura – Perú.

Andrade, Horario. (2005). “Comunicación Organizacional Interna”. España: Netbioblo S.L.

Andrade, J., Ávila, R. (2015). “Nuevas perspectivas discursivas en la comunicación organizacional”. Revista Escuela de Ciencias de la Información (ECI) y Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (Alaic). Políticas, actores y prácticas de la comunicación: Encrucijada de la investigación en América Latina, Córdoba, Argentina. pg. (3, 5 y 7).

Ancín, I., Espinosa J. (2017). “La relación entre comunicación interna y clima laboral: Estudio de Caso en Pymes de la ciudad de Guayaquil”. Revista PODIUM Edición Especial, abril 2017, pp. 65-77. Universidad Espiritu Santo – UEES. Ecuador. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/index>

Aravena, Derpich Sonia. (2007). “La Comunicación Organizacional Es Algo Más Que Una Moda” Revista RE - Presentaciones. Periodismo, Comunicación y Sociedad. Escuela de Periodismo Universidad de Santiago. Año 2, Número 3/2007, 111-120.

Armijos, M. (2015). Diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral del Hospital Clínica Santa María. Ambato: Uniandes.

Enrique, M., Calderón J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador”. Revista PODIUM Edición Especial, abril 2017, pp. 13 1-143. Universidad Espiritu Santo – UEES. ISSN: 1390 – 5473. <file:///C:/Users/Carmi%C3%B1a%20Moscoso/Downloads/79-Texto%20del%20art%C3%ADculo-148-1-10-20170623.PDF>

Brandolini, M.A., Gonzales, F.M y Hopkins. (2014). “Conversaciones sobre la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes”. Tucumán - Argentina: La Crujida.

Brandolini, A., Gonzales, F., Natalia, H. (2009). Comunicación interna clave para una gestión exitosa. Buenos Aires: Dircom.

Cervera, Á. (2008). Comunicación total. España: ESIC.

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010) Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas.

Carretón, Ballester, M^a Carmen (2008). “Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca española”. Netbiblo. A Coruña, 2008.

Chiang, M. (2012). “Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas”. Málaga, España: Editorial Vértice.

Cortina, de La Concha Gabriel. (2011) “Jornada para equipos directivos Sobre Nuevos Retos en la Función Directiva, cómo gestionar el trabajo en equipo”. Ed. Escuelas Católicas.

Crespo Ismael, (2017). Comunicación Interna en la administración pública. Primera Edición. Editorial Estudio de Diseño España.

Damián-Foronda J, Castillo-Saavedra E, Reyes-Alfaro C, Salas-Sánchez R, Ayala-Jara C. Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. Medisur [revista en Internet Sielo]. 2021 [citado 2021 Jul 23]; 19(4):[aprox. -624 p.]. Disponible en: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5033>

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2021000400624

Dolphin, R.,Fan (2000). Is corporate Communications a Strategic Function, en Management Decision,107.

Diario, E. (2022). El Diario cuna del periodismo boliviano. *118 años de periodismo*, 18.

Escobar. C.P (2018). Guía de investigación para grado y post grado. Ed. ITN. La Paz – Bolivia.

- Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones . *innovar - gestión humana* , 32.
- Fernández, Collado Carlos. (2009) “Comunicación organizacional”. comunicadoresorg.blogspot.com/search/label/COMUNICACIÓN%20ORGANIZACIONA L.
- Fuentes, Navarro Raúl. (2008). La comunicación desde una perspectiva sociocultural: Acercamientos y provocaciones 1997-2007. ITESO: Guadalajara.
- Gálvez, A. y Tirado, F. (2009). Teletrabajo y regímenes de compromiso: Mujeres y crítica del modelo laboral presencial. *Psicoperspectivas*, 8(2), 143-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171014434008>
- García Jiménez (1998). “La Comunicación Interna”. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- García, J. A. (2015). Nuevas perspectivas discursivas en la comunicación organizacional . *Escuela de ciencias de la información* , 17.
- García, S.M. (2009). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una concepción Conceptual. Cuadernos de administración. Cali Colombia.
- Garrido, Francisco. (2004). “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”. Ed. Ariel.
- Gonzales, N. y Monfort, C., (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.
- Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Bogotá: Universidad Nacional.
- Hayec, J. (2014). Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral y sentido de pertenencia en Isatex. Ambato - Ecuador.
- Kaplun, G. (2012). Lo emergente y lo resistente de la comunicación organizacional. *Revista Académica de la federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (Felafacs)*. Diálogos de la comunicación N| 83, enero – marzo. P (6. 16)

Lacasa, Antonio. (2005) Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998.

Lucas Marín. (1997) La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Editorial Colección Bosch Comunicación. Barcelona, España.

Manrique, S. G. (16 de octubre de 2016). Comunicación interna, liderazgo e influencia. Obtenido de La Prensa / Economía: http://impresa.prensa.com/economia/Comunicacion-interna-liderazgoinfluencia_0_4598540161.html

Méndez Eduardo, (2013). Clima Organizacional. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Morales, F. (2012). Somos estrategias Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Edit. Gedisa. <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>

Palma.S.C (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de investigación en psicología. 15.

Patlán, J. Martínez, E. y Hernández R. (2012) El clima y la justicia organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 5. Núm. 5. Disponible en: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAF-V5N5-2012-1.pdf>

Prieto. H.J. (2017). Gestión Estratégica Organizacional. Bogota-Colombia.

Peña, B., Caldevilla, D., Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Revista Latinoamericana de Comunicación. Chasqui. N°134, p (317 – 319)

Ramos. P. C (1991). La comunicación, un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas. (p.15)

Rodrich. R.P (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Fundamentos de la comunicación institucional. 234.

Sierra V., Álvarez C. 2000. Método de Investigación Científica. Cochabamba – Bolivia. Edit. Grafica Doliz.

Trani, Moreno Juan José (2014 – 2015) “Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras”, Universidad de Barcelona – España.

Toletino, J. (2012) Comunicación asertiva: Pautas para lograr el objetivo. Leadership: Magazine For Managers, 8 (29), Pág. 44-53.

Torrico.V.E. (2010). Comunicación de las matrices a los enfoques. Edit. “Quipus” Ciespal. Quito -Ecuador.

Trujillo Pons, F. (2020). Camino a una nueva ley sobre el trabajo a distancia (teletrabajo) y el derecho a la “desconexión digital en el trabajo”. Revista Aranzadi Doctrinal, 7(8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7577037>

Vaca, F. (2015). Diseño de un plan de comunicación interna y clima laboral de la dirección distrital del MIES Ambato. Ambato – Ecuador.

Verano, Ch. O (2021). La comunicación interna como herramienta estratégica de la gestión organizacional en Noticias Perú S.A. Universidad Tecnológica del Perú. Lima – Perú.

Vicuña S. A (2020) Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional para generar compromiso laboral. Universidad de Ciencias Aplicadas-Facultad de Comunicaciones, Lima-Perú.

Visbal P.E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas. 144.

Villalobos. T.A. (2021). Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores, durante la pandemia del Covid-19 en el 2020. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.

Wallace, S. (2005) Fundamentos del Clima Organizacional. México D.F.: Editorial Prentice Hall.