



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Estrategia de comunicación interna para gestionar el  
impacto del cambio organizacional en el contexto de un  
proceso de adquisición empresarial: caso Grupo EPENSA  
S.A.C.**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

**Renzo Renteros Valdivia**

**Asesor:**

**Dr. Fernando Huamán Flores**

**Lima, marzo de 2020**



## Resumen Analítico-Informativo

### **Estrategia de comunicación interna para gestionar el impacto del cambio organizacional en el contexto de un proceso de adquisición empresarial: caso Grupo Epensa S.A.C.**

Renzo Renteros Valdivia.

Asesor: Dr. Fernando Huamán Flores.

#### **Trabajo de Investigación**

**Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Lima, marzo de 2020.**

**Palabras claves:** comunicación interna / inestabilidad laboral / cambio organizacional / comunicación intrapersonal / comunicación interpersonal / mandos medios / alta dirección.

**Introducción:** el objetivo es resolver la problemática en el campo de la comunicación: “La inadecuada gestión de comunicación interna de Grupo EPENSA S.A.C, en función al cambio organizacional estratégico de su adquisición por parte del Grupo El Comercio (2018)”.

**Metodología:** se llevaron a cabo dos encuestas: “Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA Enero, 2018 (Modelo GPTW)” y el “Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad laboral” (IMPIL) Noviembre, 2017. A partir del diagnóstico arrojado se elaboró un Plan de comunicación interna integral bajo la Metodología 1A (Manuel Tessi) que aborda tres dimensiones de comunicación: intrapersonal, interpersonal e institucional.

**Resultados:** de acuerdo a los resultados integrados de las encuestas, el principal factor que influye negativamente en el ambiente de trabajo es la “Comunicación” (principalmente relación entre líderes y sus equipos); sin embargo, otros factores críticos como la falta de involucramiento de los trabajadores en su aporte de ideas a la organización, los problemas interpersonales y el alto porcentaje del nivel de estrés por inestabilidad laboral de los periodistas, generan una crisis de la comunicación interna en la organización.

Mediante el Plan de comunicación interna propuesto se pretende reducir o eliminar el impacto de la crisis, generada por la inadecuada comunicación e incertidumbre del proceso de cambio, mediante la construcción y co-creación de mensajes clave estratégicos desde la alta dirección y los mandos medios hacia toda la organización.

**Conclusiones:** mediante la implementación del presente plan de comunicación interna y el alineamiento de la alta dirección con sus mandos medios se logra visibilizar e incorporar una estrategia empresarial autosostenible a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, a partir de la metodología implementada (que abarca las dimensiones intrapersonal, interpersonal e institucional) se identifica a la “comunicación” como elemento central del *core business* de la organización convirtiéndose en un atributo cultural estratégico del público interno lo cual genera compromiso e identificación con la empresa.

**Fecha de elaboración del resumen:** marzo de 2020

## Analytical-Informative Summary

### **Estrategia de comunicación interna para gestionar el impacto del cambio organizacional en el contexto de un proceso de adquisición empresarial: caso Grupo Epensa S.A.C.**

Renzo Renteros Valdivia.

Asesor: Dr. Fernando Huamán Flores.

#### **Trabajo de Investigación**

**Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Lima, marzo de 2020.**

**Keywords:** internal communication / work instability / organizational change / intrapersonal communication / interpersonal communication / middle management / senior management.

**Introduction:** the objective is to solve the problem in the field of communication: “The inadequate internal communication management of Grupo EPENSA S.A.C, based on the strategic organizational change of its acquisition by the Group El Comercio (2018)”.

**Methodology:** two surveys were carried out: “Grupo EPENSA Work Environment Survey January, 2018 (GPTW Model)” and the “Inventory of Discomfort Perceived in Labor Instability” (IMPIL) November, 2017. From the diagnosis given, a comprehensive internal communication Plan was developed under Methodology 1A (Manuel Tessi) that addresses three communication dimensions: intrapersonal, interpersonal and institutional.

**Results:** according to the integrated results of the surveys, the main factor that negatively influences the work environment is “Communication” (mainly the relationship between leaders and their teams); however, other critical factors such as the lack of involvement of workers in their contribution of ideas to the organization, interpersonal problems and the high percentage of the level of stress due to job instability of journalists, generate a crisis in internal communication in the organization.

The proposed Internal Communication Plan aims to reduce or eliminate the impact of the crisis, generated by the inadequate communication and uncertainty of the change process, through the construction and co-creation of strategic key messages from senior management and middle management towards the whole organization.

**Conclusions:** through the implementation of this internal communication plan and the alignment of senior management with its middle managers, it is possible to make visible and incorporate a self-sustainable business strategy in the short, medium and long term. Also, based on the implemented methodology (which encompasses the intrapersonal, interpersonal and institutional dimensions), “communication” is identified as a central element of the organization's core business, becoming a strategic cultural attribute of the internal public, which generates commitment and identification with the company.

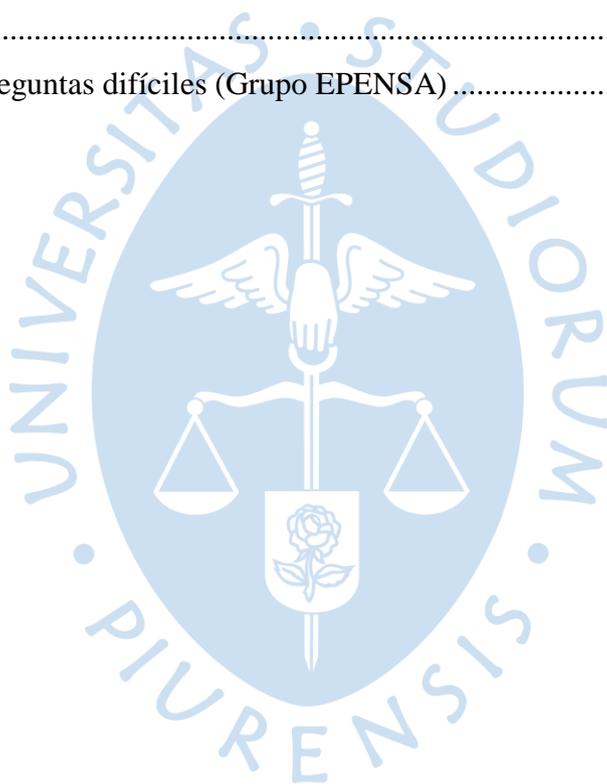
**Summary date:** march 2020

## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>I. La empresa: Empresa Periodística Nacional S.A. (EPENSA) y Grupo EPENSA S.A.C.</b>	<b>3</b>
.....	
1.1. Antecedentes.....	3
1.1.1. Empresa Periodística Nacional S.A. (EPENSA) .....	3
1.1.2 Grupo EPENSA S.A.C .....	6
1.2 Descripción De La Empresa: Grupo EPENSA S.A.C.....	6
1.3 Estructura Empresarial de Grupo EPENSA S.A.C.....	11
1.4 Productos que Grupo EPENSA S.A.C. ofrece al público .....	13
1.5 Análisis del sector.....	15
1.6 Contexto actual.....	16
<b>II. Actores principales, diagnóstico y problemática en el campo de la comunicación .....</b>	<b>17</b>
2.1. Actores principales y nivel de responsabilidad .....	17
2.2. Diagnóstico.....	18
2.2.1 Instrumento 1 - Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA .....	18
2.2.2 Instrumento 2 -Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral ...	22
2.2.3 Conclusiones generales del diagnóstico .....	25
2.3 Problemática en el campo de la comunicación.....	26
2.3.1 Identificación del problema central .....	26
2.3.2 Problemas secundarios relacionados al campo de la comunicación.....	26
2.4 Causas y motivos .....	30
2.5 Principales limitaciones y oportunidades (internas y externas) para encontrar una solución al problema .....	31
<b>III. Escenarios posibles de solución .....</b>	<b>35</b>
<b>IV. Estrategia de comunicación .....</b>	<b>41</b>
4.1 Selección de la propuesta y motivos de la decisión.....	41
4.2 Objetivo estratégico y metodología a utilizar.....	42

4.3. Vectores de comunicación y mensaje claves de comunicación a considerar en la estrategia de comunicación .....	44
4.3.1. Plan de contenido y eje de los mensajes.....	45
4.4. Principales indicadores que respaldan la propuesta (KPI) .....	57
<b>V. Plan de acción y presupuesto.....</b>	<b>59</b>
5.1. Gantt General de Plan de Comunicación.....	59
5.2 Diseño del plan de comunicación.....	60
5.3. Implementación .....	60
5.3.1. Plan de acción.....	62
5.4 Medición de impacto del Plan de comunicación.....	71
5.5. Presupuesto del Plan de comunicación.....	71
<b>VI. Evaluación de la toma de decisiones .....</b>	<b>73</b>
6.1. Criterios de evaluación.....	73
6.2 Consecuencias e influencia de la estrategia de comunicación interna y Plan de acción .....	75
<b>Conclusiones .....</b>	<b>77</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>79</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>83</b>
Anexo 1. Instrumento 1 – Encuesta de Clima Laboral Grupo EPENSA – enero, 2018.....	83
Anexo 2. Preguntas modelo GPTW – Preguntas críticas – Dimensiones .....	84
Anexo 3. Metodología GPTW- Trust Index- Concepto Dimensiones .....	85
Anexo 4. Instrumento 2 - Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral (IMPIL) - noviembre, 2017 .....	86
Anexo 5. Ranking general de alcance y lectoría de diarios – Lima, elaborado por la Unidad de Investigación de Mercados Kantar IBOPE Media, 2017 .....	89
Anexo 6. Ranking diarios serios (versión impresa), elaborado por la Unidad de Investigación de Mercados Kantar IBOPE Media, 2017 .....	90

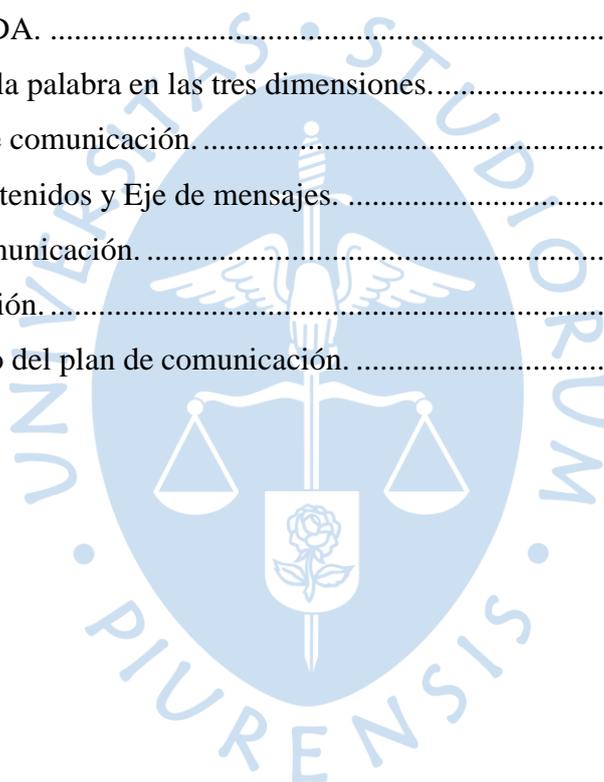
Anexo 7. Ranking General de Lectoría – Total provincias (versión impresa), elaborado por la Unidad de Investigación de Mercados Kantar IBOPE Media, 2017.....	91
Anexo 8. Propiedades psicosométricas del instrumento 1: Confiabilidad y Validez.....	92
Anexo 9. Validez de constructo del instrumento 1 – IMPIL, mediante la correlación ítem-test .....	93
Anexo 10. Niveles de estrés por inestabilidad laboral en Grupo EPENSA S.A.C.....	95
Anexo 11. EEFF Grupo EPENSA S.A.C. (estado del resultado integral 2015-2016) .....	96
Anexo 12. EFF Grupo EPENSA S.A.C. (estado del resultado integral 2016-2017).....	97
Anexo 13. Fotografía de vitrina institucional Grupo EPENSA S.A.C.....	98
Anexo 14. Cuadro de análisis costo-beneficio de los tres posibles escenarios de solución .....	99
Anexo 15. Q&A Preguntas difíciles (Grupo EPENSA).....	100





## Lista de figuras

Figura 1. Enfoque estratégico del negocio Grupo EPENSA.....	8
Figura 2. Enfoque estratégico del negocio Grupo El Comercio.....	10
Figura 3. Organigrama del de Grupo EPENSA S.A.C.....	12
Figura 4. Productos que ofrece Grupo Epensa. ....	14
Figura 5. Porcentaje de satisfacción. ....	20
Figura 6. Dimensiones Grupo EPENSA S.A.C. 2018.....	20
Figura 7. Subdimensiones del Grupo EPENSA. ....	22
Figura 8. Niveles de malestar según subescalas del estrés por inestabilidad laboral. ....	24
Figura 9. Análisis FODA. ....	32
Figura 10. Gestión de la palabra en las tres dimensiones.....	42
Figura 11. Vectores de comunicación.....	44
Figura 12. Plan de contenidos y Eje de mensajes. ....	56
Figura 13. Plan de comunicación. ....	59
Figura 14. Plan de acción.....	70
Figura 15. Presupuesto del plan de comunicación.....	72





**Lista de tablas**

Tabla 1. Nivel de estrés por inestabilidad laboral.....	24
Tabla 2. Índice rotación anual en Grupo EPENSA S.A.C. ....	28





## Introducción

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de un cambio organizacional a consecuencia de la adquisición de la empresa periodística Grupo EPENSA S.A.C., la cual se concretó en julio del año 2018.

Grupo EpenSA S.A.C., una empresa ya consolidada en el mercado de convergencia periodística (integración de redacciones multiplataforma digital, impresa y multimarca) es adquirida en un proceso abrupto y mediático por el Grupo El Comercio, uno de los principales grupos periodísticos del Perú.

No obstante lo anterior, al interior de la organización el proceso de adquisición aparentemente no contempló una adecuada comunicación hacia los periodistas, en relación al cambio organizacional estratégico que los afectaba directamente, lo que generó una crisis interna. Ello trajo como consecuencia un elevado índice de estrés laboral, provocado por la incertidumbre del futuro, falta de credibilidad de los líderes y por el incremento de rumores internos que impactaron negativamente en su ambiente de trabajo, como puede corroborarse en el diagnóstico efectuado.

El análisis del presente caso contempla tres ejes importantes que confluyen entre sí: a) el ser humano como trabajador y eje de la sociedad; b) la comunicación interna, aquella que se emite dentro de la organización; y c) el contexto laboral que deviene de una adquisición (compra-venta) empresarial.

El presente trabajo se enfoca en desarrollar una estrategia de comunicación interna, integrada bajo la Metodología de comunicación 1A (2019), sistema de gestión diseñado para potenciar el sentido en el trabajo, creada por Manuel Tessi, en base a su experiencia práctica, que integra tres modelos, que parten desde el compromiso de la alta dirección (primero arriba, primero adentro), hacia todos los niveles organizativos en tres dimensiones comunicativas: intrapersonal (palabra pensada-líderes), interpersonal (palabra oral-equipos) e institucional (palabra escrita-canales institucionales).

El enfoque integrado de la estrategia de comunicación interna propuesta busca, no solo reducir la incertidumbre generada por el impacto de la incomunicación sobre los términos de la adquisición empresarial hacia los periodistas de Grupo EPENSA, sino también elevar de

manera decisiva, la calidad de la experiencia laboral en los equipos de trabajo de la empresa, a través de una adecuada gestión de comunicación interna, que aporte en la mejora de los resultados del negocio y el clima organizacional.

Dos de las principales fuentes bibliográficas utilizadas no solo para implementar la metodología ya descrita en la presente introducción, sino para el desarrollo de la misma, fueron: “Comunicación interna en la práctica” y “Comunicación interna integrada” ambas del autor y creador de la metodología, Manuel Tessi. Asimismo, nos apoyamos en el resultado de la evaluación de clima laboral de elaboración interna bajo el modelo GPTW (*Great Place To Work*) que consta de 58 preguntas cerradas así como de otras fuentes y referencias bibliográficas que el lector podrá encontrar al final de la presente investigación.

Por último, cabe resaltar que, a lo largo del presente trabajo de investigación, hemos podido observar la importancia que tiene la implementación de un plan de comunicación interna en un contexto de cambio organizacional. Este Plan pretende encaminarnos hacia el alineamiento de la alta dirección con sus mandos medios como parte de la visión y misión empresarial. Asimismo, sitúa a la rama de la comunicación como eje central estratégico para generar compromiso e identificación del principal público de una organización: las personas.

## **I. La empresa: Empresa Periodística Nacional S.A. (EPENSA) y Grupo EPENSA S.A.C.**

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Empresa Periodística Nacional S.A. (EPENSA)**

El 11 de junio de 1962, el empresario Ing. Luis Banchemo Rossi, luego de incursionar exitosamente en la industria pesquera, puso en marcha otro de sus anhelados proyectos personales: constituir una cadena de diarios informativos en Perú, con visión de expansión en Latinoamérica. De esta manera, crea la Empresa Periodística Nacional Sociedad Anónima, comúnmente conocida en el ámbito profesional y comercial como EPENSA.

Luque (11 de junio de 2019) señala que con la creación de Correo Tacna, en junio de 1962, EPENSA inició sus operaciones en ese mismo departamento. Su primer ejemplar fue distribuido gratuitamente por el mismo Ing. Banchemo Rossi y todo su personal. De igual manera, prosiguió con Correo Piura (setiembre de 1962), Correo Huancayo (noviembre de 1962), Correo Arequipa (enero de 1963) y finalmente, Correo Lima en junio de 1963.

En el año 1968, los directivos concibieron la idea de crear un nuevo proyecto periodístico; esta vez, el objetivo era llegar masivamente a los sitios más recónditos del Perú, con un diario popular, ágil, entretenido y familiar. De esta forma, el 14 de marzo de 1968, se crea el diario OJO, el cual tuvo gran éxito en los distritos populares de Lima y provincias.

Con el éxito de Correo en los diferentes departamentos del Perú, los directivos decidieron seguir con la política de expansión nacional y crearon: Correo Puno (marzo de 1992), Correo Huánuco, Correo Pasco y Correo Tingo María (agosto de 2003); Correo Tumbes y Correo Chimbote (2005); Correo Trujillo, Correo Lambayeque, Correo Ayacucho y Correo Cusco (2004); y finalmente Correo Ica (marzo de 2006); consolidando así la marca Correo como el único diario con ediciones locales e independientes a nivel nacional.

En 1994, debido al éxito de una columna del diario OJO llamada El Bocón, se crea un diario deportivo con el mismo nombre. Asimismo, en junio de 1994, EPENSA comienza a editar y distribuir el diario AJÁ, especializado en las noticias del espectáculo, el entretenimiento y la farándula nacional.

Posteriormente y con mucha más experiencia periodística, EPENSA incursiona en la edición y distribución de diferentes productos especializados, como la *Revista Correo Semanal*, *Éxito*, *Pasión*, *Golazo*, *Decídete*, *Audax*, entre otras; incursionando en nuevos nichos de negocio y diferentes segmentos de potenciales consumidores.

A lo largo de los años EPENSA se consolidó en el mercado periodístico con sus diferentes marcas y productos (básicamente en el modelo “impreso” –papel), dejando de lado la integración de éstos en plataformas digitales y tecnológicas –era digital. Revuelta, (2018) refiere que estamos ingresando a la cuarta revolución industrial la cual conduce a las organizaciones hacia sistemas digitales mucho más complejos que pueden incluir avances en nanotecnología, inteligencia artificial, entre muchos otros. La adecuación a estos nuevos procesos y plataformas digitales llevó a la creación e implementación de un nuevo proyecto llamado “Convergencia Periodística” liderado por EPENSA. Villanueva (2017) se refiere a la “convergencia” de esta manera:

Entenderemos convergencia como un proceso en el que dos o más elementos parte de un conjunto comunicacional, se unifican en un nuevo elemento, o son subsumidos en un elemento dominante que captura sus funciones hasta transformarse él mismo en algo nuevo. (p.169)

Una de las características de la “convergencia” es la de generar confluencia de tareas, responsabilidades, funciones y de espacios físicos de trabajo (González, 2011). Esta congruencia de factores da como resultado una integración multiplataforma digital, impresa y multimarca de todas las redacciones que conforman la organización. En ese sentido, Campos (2010) afirma:

La convergencia digital, la integración de redacciones, la reconversión de estructuras, las plataformas de integración de contenidos, la búsqueda de modelos de pago por consumo, los dispositivos móviles de acceso a la información, las aplicaciones de Web 2.0 y 3.0 e, incluso, las experiencias en 3D son aspectos de la innovación periodística que están muy presentes en la agenda de la prensa española y mundial. (p.19)

Es así como la convergencia digital periodística y la expansión a nivel nacional de EPENSA con las diferentes ediciones locales de su marca Correo, generó en el Grupo El Comercio, el interés comercial y organizacional de adquirir EPENSA.

Después de casi medio año de iniciado el proyecto “Convergencia Periodística” y con miras a liderar las plataformas digitales; en agosto de 2013, el Grupo El Comercio adquiere EPENSA. Dicha adquisición generó un rechazo por parte de los grupos periodísticos competidores, como el Grupo La República, quien mediatizó el hecho y lo calificó como una conglomeración de medios, un monopolio de información y un atentado contra el libre mercado. Esta concentración de medios en un solo grupo se encuentra, según Paez (2013), fuera de los estándares internacionales sobre competencia, partiendo de indicadores de desarrollo mediático como a) regulación para impedir la indebida concentración de la propiedad; b) legislación anti monopólica; entre otros, que se señalan en este tipo de estudio (UNESCO, 2008).

Como respuesta a la crisis mediática y con la finalidad de garantizar la independencia de la línea editorial de los productos adquiridos, el Grupo El Comercio constituye una nueva empresa: Grupo EPENSA Sociedad Anónima Cerrada (en adelante, Grupo EPENSA S.A.C.).

A partir del súbito proceso de compra venta por parte del Grupo El Comercio, se generó un cambio organizacional no previsto por sus líderes lo cual trajo como consecuencia una afectación de la comunicación interna y posteriormente una inadecuada gestión posterior de la misma por parte de los directivos de Grupo EPENSA; lo que a su vez generó incertidumbre laboral, ambiente de inestabilidad, estrés laboral, falta de credibilidad e incremento de rumores internos, que impactaron negativamente en el ambiente de trabajo.

En julio de 2014, EPENSA cambia de denominación social y se convierte en Prensart S.A.C., y ese mismo año, el Grupo El Comercio establece una política de reducción de costos presupuestarios en todas las empresas de su grupo empresarial.

Según CPI (2017), en el año 2016, se consolidó el cambio del modelo de negocio, integrando la fuerza de ventas y la plataforma digital con Prensart S.A.C. Los contenidos eran provistos por Grupo EPENSA S.A.C. y el diario Correo (ver Anexo 7) se consolidó como líder de circulación en la categoría de diarios serios a nivel nacional.

### 1.1.2 Grupo EPENSA S.A.C

Grupo EPENSA S.A.C. es una compañía creada el 11 de setiembre de 2013. Entre sus socios fundadores, se encuentran los señores Luis Manuel Agois Banchemo y Luis Damian Agois Sánchez.

El 100 % de las acciones de dicha empresa fueron suscritas por la familia Agois Banchemo. Como Gerente General, fue nombrado el señor Luis Manuel Agois Banchemo. Bajo este nuevo contexto, EPENSA transfirió únicamente a su personal periodístico (no administrativo) a la nueva empresa: Grupo EPENSA S.A.C.

Grupo EPENSA S.A.C. inició operaciones el 1º de enero de 2014, con un total de 310 trabajadores: 304 periodistas y 6 trabajadores administrativos.

Además, Grupo EPENSA S.A.C. contaba con los siguientes productos periodísticos:

1. Diarios: Correo, OJO, El Bocón, El bocón *express*.
2. Revistas: *Correo Semanal, Pandora, Mujer actual, Pasión, Golazo, Decídete y Éxito*.

En enero del año 2018, fecha en que fue realizada la Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA (ver Anexo 1), el *headcount* se redujo a 256 trabajadores: 250 periodistas y 6 trabajadores administrativos. Asimismo, con el auge de las nuevas tecnologías, la empresa redujo los productos periodísticos impresos en papel e incrementó una nueva línea de productos digitales. En ese sentido, Navarro (2000) afirma, sobre los periódicos, que:

(...) se anuncia con frecuencia su declive. La prensa se enfrenta a una doble crisis; por un lado, la que resulta de los cambios tecnológicos, y por otro, es la consecuencia de la crisis económica que afecta a algunas regiones del mundo. (p.274)

### 1.2 Descripción De La Empresa: Grupo EPENSA S.A.C.

Grupo EPENSA S.A.C. es una empresa que tiene como finalidad dedicarse a la dirección, administración, gestión, generación y desarrollo de contenido periodístico para medios de comunicación, ya sea de carácter escrito, radial, televisivo, digital o que se transmita por cualquier otro medio creado o por crearse.

Grupo EPENSA S.A.C. cuenta en la actualidad con las siguientes políticas y documentos laborales:

1. Reglamento interno de trabajo.
2. Reglamento de seguridad y salud ocupacional en el trabajo.
3. Guía de políticas internas.
4. Principios editoriales para todas sus publicaciones.
5. Libro de estilo.
6. Estatuto de redacción.

Cabe destacar que Grupo EPENSA S.A.C. desarrolla una filosofía basada en el bienestar del periodista, centrándose en sus necesidades y poniendo a su disposición herramientas periodísticas (numerales 4, 5, y 6 del párrafo precedente) idóneas para su mejor desempeño laboral tratando de generar compromiso e identidad corporativa con la organización.

Al respecto, Álvarez y Muñiz (2013) señalan que: “La filosofía se conforma de un conjunto de rasgos y definiciones que constituyen la identidad corporativa. Significa una declaración controlada del ser y querer ser organizacional. Posee tres conceptos: la visión los valores y las actividades” (p.10).

Teniendo en cuenta las políticas y documentos laborales de Grupo EPENSA S.A.C.; la filosofía y cultura organizacional se sostienen en cuatro pilares esenciales<sup>1</sup>: la misión, la visión, el enfoque estratégico del negocio y los valores.

La misión de Grupo Epensa es la de contribuir al desarrollo de una sociedad justa y democrática, ofreciendo servicios de generación de contenidos con transparencia, objetividad y veracidad, y la visión, es ser la empresa de referencia mundial de generación de contenido periodístico multiplataforma. Ambas definiciones fueron fundamentales para la elaboración de este trabajo de investigación toda vez que representan el por qué y el para qué del sentido de permanencia y transcendencia de la empresa. Una filosofía que, como ya señalamos, se basa en

---

<sup>1</sup> La misión, visión, el enfoque estratégico del negocio y valores fueron otorgados al investigador por la Gerencia General de Grupo Epensa S.A.C., toda vez que esta empresa no cuenta con una página web.

el bienestar del periodista y que se vio afectado por la inadecuada o nula gestión de la comunicación interna dentro de un contexto de cambio organizacional.

Por otro lado y no menos importante, el enfoque estratégico de Grupo EPENSA S.A.C. establece los objetivos de largo plazo para la organización:



*Figura 1.* Enfoque estratégico del negocio Grupo EPENSA.

Fuente: Gerencia General Grupo EPENSA. Elaboración propia.

1. La filosofía de Grupo EPENSA S.A.C. prioriza al periodista, y en ese sentido busca el desarrollo de sus talentos y capacidades para su mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral-periodístico.
2. Grupo EPENSA S.A.C. empezó con la transformación digital no solo de sus productos sino de sus procedimientos y flujos operacionales.
3. La optimización es constante en el tiempo, propiciando la reducción de costos periodísticos y rentabilizando sus nuevos formatos digitales multiplataformas.
4. La convergencia periodística es parte de la columna vertebral de la organización y su liderazgo en esta premisa se evidencia en la visión a futuro.

## Valores

### **Independencia**

Ofrecer información periodística que enriquezca la visión de la realidad y el desarrollo de la sociedad y sus instituciones.

### **Pluralismo**

Fortalecer espacios públicos, a través de la diversidad de contenidos y de la pluralidad informativa.

### **Autocrítica**

Reflexión pausada sobre nuestro papel en la sociedad.

### **Responsabilidad**

Compromiso con la verdad, con la búsqueda de precisión, imparcialidad y equidad.

### **Innovación**

Crear e incorporar nuevas destrezas, conocimientos y fórmulas periodísticas.

### **Trabajo en equipo**

Involucrar a todos los periodistas para la mejora de su rendimiento y productividad.

### **Integración digital**

La conectividad como base fundamental para compartir información periodística.

Luego del proceso de adquisición de Grupo EPENSA por el Grupo El Comercio, es importante considerar los elementos que componen la cultura organizacional y filosofía de éste último, mediante lo establecido en la Memoria Anual del Grupo El Comercio (2017)<sup>2</sup>:

El propósito del Grupo El Comercio es el de empoderar a las personas para mejorar sus vidas y crear un mundo mejor, y su visión, se basa en ser líder de contenidos y audiencia

---

<sup>2</sup> Datos del propósito, visión, valores y enfoque estratégico según la Memoria Anual del Grupo El Comercio (2017) y su página web recuperado de <https://grupobelcomercio.com.pe/nosotros/>

efectivizados por data y rentabilizados con transacciones; con una misión de servicio para el progreso del Perú. El enfoque estratégico de la organización establece los objetivos de largo plazo y se pueden sintetizar en los siguientes:

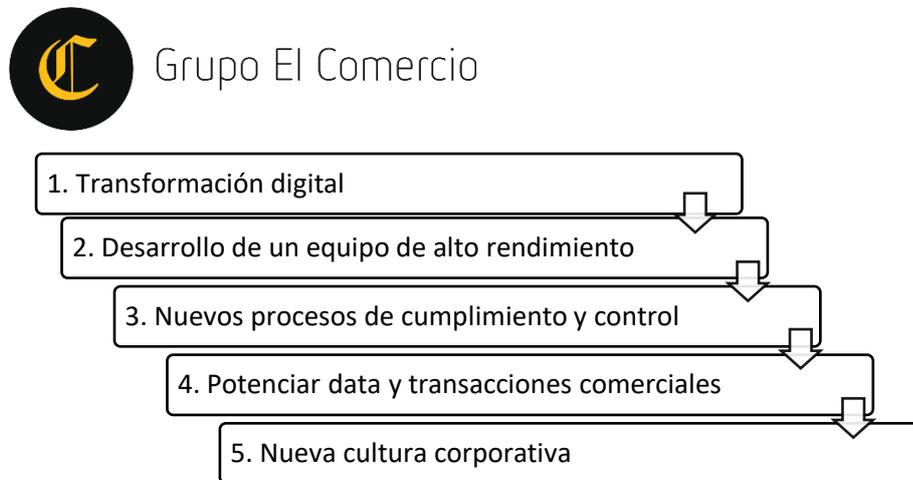


Figura 2. Enfoque estratégico del negocio Grupo El Comercio.

Fuente: Gerencia General Grupo El Comercio. Elaboración propia.

## Valores del Grupo El Comercio

### Compromiso

Estamos comprometidos con los derechos, valores y la libertad.

### Alegría

La actitud alegre y apasionada es gran parte de nuestro éxito.

### Unidad

Unidos somos invencibles.

### Respeto

Respetamos y valoramos a todos.

### Integridad

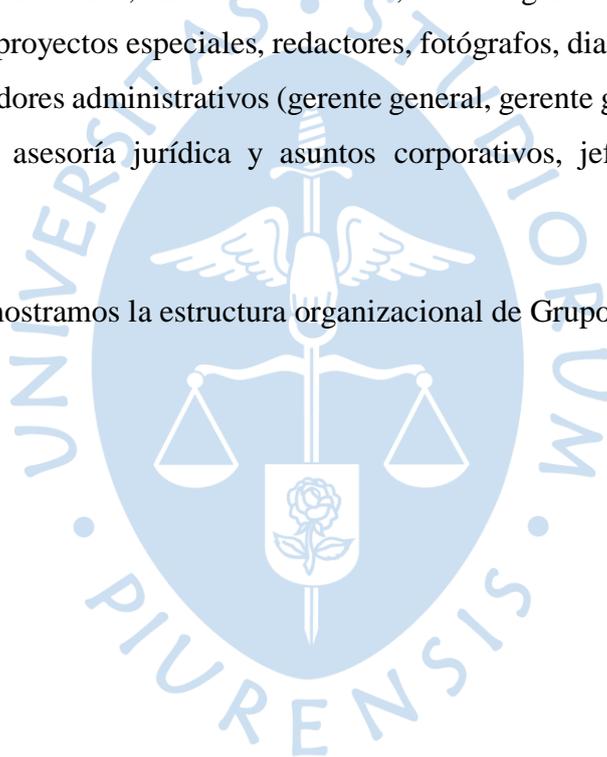
Hacemos lo correcto.

### 1.3 Estructura Empresarial de Grupo EPENSA S.A.C.

La arquitectura social en Grupo EPENSA S.A.C. logra evidenciar todos los niveles de jerarquía y sus capacidades de mando dentro de una Convergencia Periodística. De acuerdo a Welch (2016), “La arquitectura social describe cómo organiza una empresa a las personas –sus relaciones de rendición de cuentas- y, en base a ello, proyecta quién y qué se considera importante en la organización” (p.54).

Como se ha señalado, al momento de realizar el diagnóstico de la presente investigación, la estructura empresarial de Grupo EPENSA S.A.C tenía un *headcount* conformado por 250 periodistas (director periodístico, directores de marca, editores generales, editores multimedia, jefes de *pool*, jefes de proyectos especiales, redactores, fotógrafos, diagramadores, correctores, entre otros) y 6 trabajadores administrativos (gerente general, gerente general adjunto, asistente de dirección, jefe de asesoría jurídica y asuntos corporativos, jefe de archivo, asistente administrativo).

A continuación, mostramos la estructura organizacional de Grupo EPENSA S.A.C:





## 1.4 Productos que Grupo EPENSA S.A.C. ofrece al público

Grupo EPENSA S.A.C. ofrece los siguientes contenidos informativos:

Diarios	Web	TV	TV Facebook Live
<b>Correo</b>	<b>Correo</b>	<b>Los Desayunos de Correo Usil y Willax</b>	<b>Global 360</b>
Diario de actualidad general, con una marcada apuesta por la información política. Cuenta con quince ediciones en Perú: Lima, Huancayo, Huánuco, Huancavelica, Ayacucho, Arequipa, Tacna, Puno, Juliaca, Ica, Trujillo, Piura, Chimbote, Chiclayo y Tumbes.	Actualidad nacional e internacional, espectáculos y deportes.	Espacio informativo de carácter nacional e internacional de TV que se emite desde los estudios de la Universidad San Ignacio de Loyola. Es realizado por estudiantes universitarios. Su señal está en las plataformas digitales de Correo, Ojo y El Bocón, además del Facebook Live de Correo y Willax TV.	Programa de TV a través del Facebook Live (FL) de Correo, centrado en la crónica internacional.
	<b>Ojo</b>		<b>Ojo en Familia</b>
	Actualidad, moda, salud, educación, familia y espectáculo.		Programa de TV a través del FL de OJO, centrado en temas de salud, educación, consumo y servicios al ciudadano.
	<b>El Bocón</b>		<b>Correo Última Hora</b>
	Actualidad deportiva; fundamentalmente, fútbol.		Programa de TV a través del FL de Correo; da cuenta de las últimas noticias, tanto de la crónica nacional, así como internacional.
	<b>El Show</b>		<b>Las Chicas del Bocón</b>
	Noticias del espectáculo nacional e internacional.		Espacio deportivo de TV para redes sociales, conducido por dos señoritas. Su emisión es a través del FL de Correo.
<b>Mujer Pandora</b>	<b>Te Cuento</b>		
<b>Ojo</b>	Noticias del espectáculo nacional e internacional, moda, belleza y consejos.	Espacio dedicado a la farándula y la moda nacional e internacional, que se emite a través del FL de Correo y Mujer Pandora.	
Diario familiar, ubicado en el segmento de periódicos populares de tirada nacional.			
<b>El Bocón</b>			
Diario deportivo más popular del Perú, centrado particularmente en el fútbol.			<b>Tecnópatas</b>

			<p>Programa de TV, dedicado al universo de la tecnología, de periodicidad semanal que se transmite a través de FL de Correo.</p>
			<b>Los Bocones</b>
			<p>Programa de análisis de la actualidad deportiva, conducido por dos caballeros; su emisión en el FL de El Bocón coincide con la celebración de algún acontecimiento importante.</p>
			<b>Correo a las 6</b>
			<p>Espacio informativo que transmite los últimos acontecimientos políticos. Se emite a las 18:00 h. a través del FL de Correo.</p>
			<b>Olor a Tinta</b>
			<p>Espacio dedicado al mundo de la literatura, teatro y cine, que se emite una vez a la semana, a través del FL de Correo. Dentro de su formato, se realizan entrevistas a protagonistas expertos en los temas mencionados.</p>
			<b>Documentos Online</b>
			<p>Un programa semanal de análisis de documentales que se emite a través del FL de Correo.</p>

Figura 4. Productos que ofrece Grupo Epsa.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.5 Análisis del sector

El sector de medios de comunicación en el Perú “(...) tiene una alta concentración geográfica en Lima (la capital), aproximadamente un tercio de la población y cerca del 70 % de la economía está basada dentro de su área metropolitana; todos los diarios (...) están basados en Lima” (Villanueva, 2017, p.175).

Los medios impresos constituyeron el bastión de la información. Zeta (2002) señala que: “El siglo XIX desarrolla esencialmente el periodismo de tipo político, y en ese periodo surge el diario El Comercio (1839), decano de la prensa nacional” (p.68).

Hasta el año 2013 (año en el cual se produce la adquisición empresarial de EPENSA), la participación de mercado de medios escritos en el Perú estaba ligada a tres grupos familiares:

- a) La familia Miró Quesada - Grupo El Comercio;
- b) La familia Agois Banchero - EPENSA (Empresa Periodística Nacional S.A. - EPENSA); y
- c) La familia Mohme Seminario - Grupo La República.

Además de estos grupos familiares periodísticos mayoritarios, existían diarios regionales con presencia en las diferentes regiones del país.

En el año 2013, como bien se ha señalado, la participación del mercado de medios escritos en el Perú se modificó a raíz de la adquisición de EPENSA (Empresa Periodística Nacional S.A.). Como resultado, en el espectro nacional periodístico, quedaron mayoritariamente dos grandes grupos: el Grupo La República y el Grupo El Comercio. (ver Anexos 5 y 6).

El Grupo La República, actualmente, está conformado por tres marcas de medios escritos:

1. “La República” (versión impresa y digital): diario de circulación nacional, con línea editorial de centro izquierda con ediciones regionales.
2. “El Popular” (versión impresa y digital): diario de corte sensacionalista y económico, con contenido policial y de espectáculos.
3. “Líbero” (versión impresa y digital): diario deportivo del grupo.

Asimismo, surgen otros emprendimientos recientes en el mercado de medios escritos, como el grupo de la familia Capuñay (diario Exitosa) y algunos otros diarios impresos regionales y locales, que aún no son significativos para el tiraje, la lectoría y la publicidad como los dos grupos anteriormente mencionados.

## **1.6 Contexto actual**

A partir de la adquisición de EPENSA, se suscribió un contrato de dirección y administración, “Dirección, administración, gestión, generación y desarrollo de contenidos periodísticos”, con fecha 28 de noviembre de 2013, entre EPENSA (ahora, empresa del grupo El Comercio) y la empresa Grupo EPENSA S.A.C. (de propiedad hasta el año 2018, de la familia Agois Banchemo). Mediante este documento (aún vigente a la fecha de elaboración de la presente investigación), Grupo EPENSA S.A.C. se compromete a prestar de manera exclusiva a EPENSA, el servicio de dirección, administración, gestión, generación, desarrollo y provisión de contenido periodístico, informativo y de opinión, debidamente diseñado y programado, para que pueda ser publicado en todas las marcas de propiedad del Grupo El Comercio, a cambio de una contraprestación económica. Entre las principales condiciones de este contrato, se destacan:

- a) La exclusividad; es decir, Grupo EPENSA S.A.C. no podrá prestar servicios a otra persona natural o jurídica que no sea EPENSA.
- b) La independencia de la línea editorial, contenido y conducción periodística por parte de la familia Agois Banchemo, mediante su empresa (Grupo EPENSA S.A.C.)

En este sentido, EPENSA se dedicaría exclusivamente a la industria gráfica en general, correspondiente a la impresión, distribución y circulación de diarios, así como a la comercialización de espacios publicitarios en diarios, revistas u otros medios de comunicación, más no a la labor periodística. De otro lado, Grupo EPENSA S.A.C. se dedicaría exclusivamente a la labor de generación de contenido periodístico.

En julio del año 2018, se produjo un nuevo hito en el proceso comercial del Grupo El Comercio: se concretó la adquisición del 100 % de acciones de la empresa Grupo EPENSA S.A.C. por parte del Grupo El Comercio, a través de su empresa Prensma S.A.C. Sin embargo, Grupo EPENSA S.A.C. se mantuvo bajo la misma estructura organizacional y administrativa.

## II. Actores principales, diagnóstico y problemática en el campo de la comunicación

### 2.1. Actores principales y nivel de responsabilidad<sup>3</sup>

- a. **Alta dirección del Grupo El Comercio:** conformado por los accionistas, los miembros del directorio y el gerente general, principales gestores del cambio organizacional, involucrados en la decisión de la compra del Grupo EPENSA S.A.C.; tienen un nivel de responsabilidad y poder en la toma de decisión más alto de todos los actores involucrados.
- b. **Alta dirección del Grupo EPENSA S.A.C:** conformado por los accionistas del Grupo EPENSA S.A.C. representados por el gerente general señor Luis Manuel Agois Banchemo y el gerente general adjunto, el señor Luis Damian Agois Sánchez y el director periodístico del Grupo EPENSA S.A.C.  
  
Lideran este cambio en la organización adquirida e intervienen en la negociación. Su nivel de responsabilidad es alto, en tanto son ellos los que proponen la estrategia, las políticas y los objetivos de la organización. No obstante, en la toma de decisión de la adquisición por parte del Grupo El Comercio, su capacidad de decisión es baja, ya que no pueden objetar la decisión de compra, por tener una relación de dependencia con el Grupo El Comercio.
- c. **Los directores de marca** (líderes mando medio): le reportan al director periodístico y tienen a su cargo la dirección de las diferentes marcas. Poseen un nivel de responsabilidad y capacidad de decisión alto, respecto a sus subordinados (los editores generales y toda la línea descendente del equipo periodístico).
- d. **Los editores generales** (líderes mando medio): tienen a su cargo la gestión de todos los periodistas a nivel nacional. Les reportan a los directores de marca; su nivel de responsabilidad es media-alta y su capacidad de decisión es alta en relación con las decisiones de los periodistas a su cargo.
- e. **Profesionales de la información del Grupo EPENSA S.A.C.** (periodistas, diagramadores, infografistas, fotógrafos, correctores, retocadores): tienen un nivel de responsabilidad alto respecto al cumplimiento de sus funciones y al alineamiento con

---

<sup>3</sup> Los datos consignados en este punto 2.1 se refieren al período establecido hasta el 31 de julio del año 2018.

los objetivos de la organización. Su capacidad de decisión en la organización es baja, en tanto dependen de las decisiones de sus superiores jerárquicos.

Cabe señalar que a enero de 2018, el personal periodístico comprendía un total de 250 personas, entre los profesionales de la información, los editores generales, editores de marca y el director periodístico en Grupo EPENSA S.A.C.

## 2.2. Diagnóstico

A partir de la adquisición del 54 % del accionariado de EPENSA por parte del Grupo El Comercio, y posterior creación de Grupo EPENSA S.A.C. (año 2014) el cual se conformó únicamente con personal periodístico; uno de los primeros comportamientos que se evidenció fue el aumento progresivo anual de la rotación de personal. Si bien es cierto que el cambio organizacional a consecuencia de la adquisición fue criticado duramente a nivel externo; a nivel del público interno trajo consigo una crisis que se reflejó en el incremento de rumores internos acerca de la incertidumbre laboral, la adquisición empresarial, el ambiente de inestabilidad y la falta de credibilidad. Es por estas consideraciones y por la inminente falta de una política de comunicación que se procede a realizar dos encuestas a todo el personal periodístico (una en el año 2017 y otra en el año 2018): La Encuesta de Clima Laboral y el Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral en Grupo Epensa S.A.C., ambos instrumentos que, como veremos más adelante, concluyeron en un único diagnóstico final.

### 2.2.1 Instrumento 1 - Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA

- **Metodología:** la presente encuesta de clima laboral Grupo EPENSA S.A.C. fue realizada en enero del año 2018, bajo la modalidad *online*. El universo de la encuesta fue el 100 % de periodistas (250 en total). Tuvo un porcentaje de participación del 98 % (245 periodistas), con un índice de confiabilidad del 95 % y con un margen de error  $\pm 0,72$ .
- **Instrumento utilizado:** el instrumento de evaluación de clima laboral de elaboración interna bajo el modelo GPTW (*Great Place To Work*) consta de 58 preguntas cerradas, las cuales se agrupan en 5 Dimensiones y 15 Sub dimensiones (ver Anexos 1, 2 y 3), distribuidas de la siguiente manera:

- 1) **Dimensión Credibilidad.** Subdimensiones: 1) Comunicación, 2) Habilidad gerencial, 3) Integridad.
- 2) **Dimensión Respeto.** Subdimensiones: 1) Apoyo profesional, 2) Colaboración, 3) Interés como persona.
- 3) **Dimensión Imparcialidad.** Subdimensiones: 1) Equidad en recompensas, 2) Ausencia de favoritismo, 3) Trato justo.
- 4) **Dimensión Orgullo.** Subdimensiones: 1) Trabajo individual, 2) Trabajo en equipo, 3) Imagen Corporativa.
- 5) **Dimensión Camaradería.** Subdimensiones: 1) Familiaridad, 2) Hospitalidad, 3) Sentido de equipo.

Asimismo, consta de una pregunta Gestalt, que evalúa el grado de compromiso de los periodistas con la organización.

➤ **Conclusiones del diagnóstico de clima laboral Grupo EPENSA S.A.C**

- Grupo EPENSA S.A.C. obtuvo un puntaje de satisfacción general de clima laboral de 60 %, 10 puntos por debajo del *Benchmark* GPTW, para ser considerado elegible dentro del ranking de mejores empresas para trabajar. (ver Figura 5).
- No obstante, se puede apreciar que la pregunta N° 58 (Gestalt) tiene 65 %; 5 puntos porcentuales por encima del promedio de satisfacción general. Gestalt es un término que significa “forma y/o totalidad”. En el caso de la pregunta Gestalt de GPTW, tiene un enfoque holístico y vincular, donde el todo es más que la suma de las partes (Maldonado, 2019). Por lo tanto, mide el vínculo emocional con la empresa desde una perspectiva integral. Con lo cual, se evidencia que los periodistas valoran positivamente a Grupo EPENSA S.A.C., como un buen lugar donde trabajar, pese a que son más críticos en evaluar los componentes racionales (dimensiones) de su ambiente de trabajo.

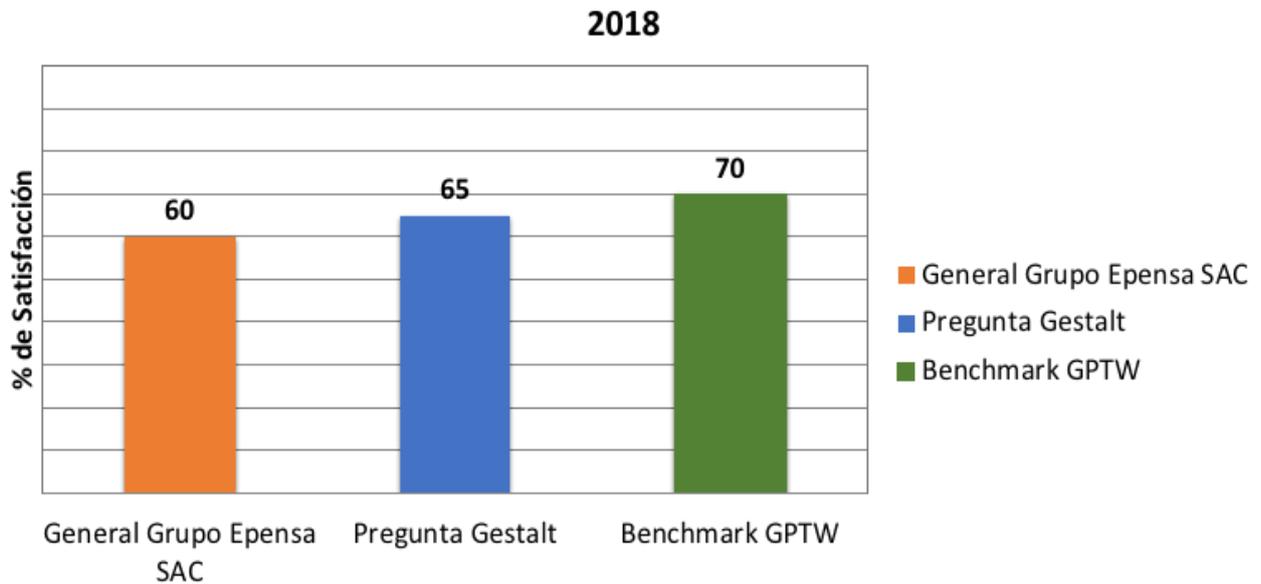


Figura 5. Porcentaje de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto al resultado general por dimensiones, se aprecia que las dimensiones más bajas son: Respeto, Camaradería, ambas con 53 %; y Credibilidad, con 54 %. La dimensión con mayor puntaje de satisfacción es Orgullo con 83 %. (ver Figura 6).

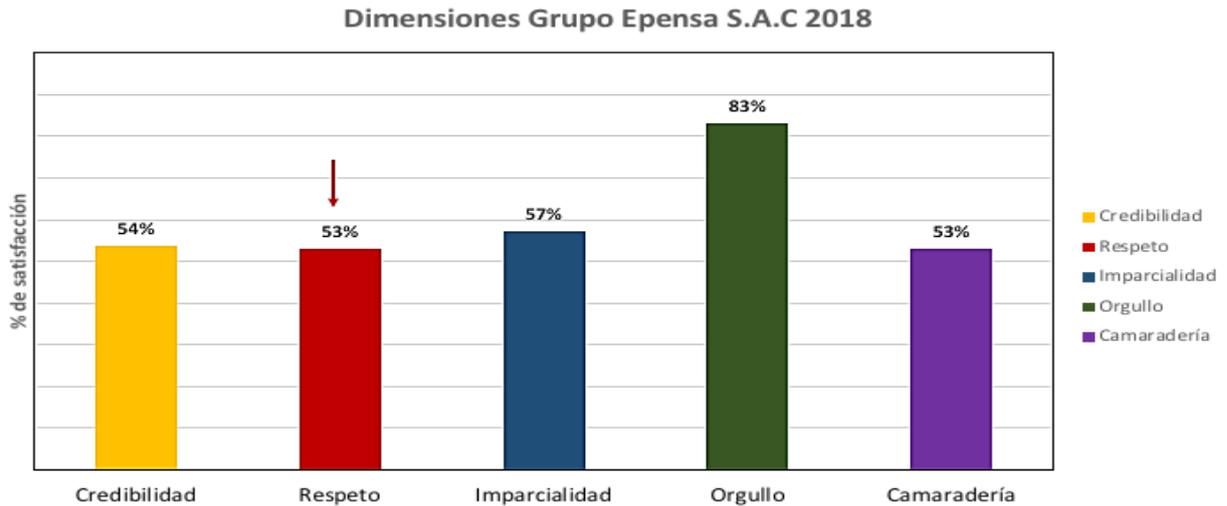


Figura 6. Dimensiones Grupo EPENSA S.A.C. 2018

Fuente: Elaboración propia.

- Del mismo modo, dentro del resultado por subdimensiones, se aprecia que las subdimensiones con mayor criticidad son: Comunicación, con 25 %; Colaboración, con 49 %; Ausencia de favoritismo, con 38 %; y Sentido de equipo, con 35 %. Por otro lado,

las subdimensiones más altas son: trabajo individual con 96 % y Trato justo, con 82 %. (ver Figura 7).

La subdimensión más crítica es la de Comunicación. De acuerdo al modelo GPTW (ver Anexo 2), la subdimensión Comunicación está dentro de la dimensión Credibilidad y se refiere a la posibilidad de comunicarse con los líderes de manera abierta y accesible, y contar con la información relevante de la organización.

Adicionalmente, dentro de la dimensión Respeto, la subdimensión Colaboración (49 %) tiene una puntuación bastante baja. Esta se refiere al involucramiento de los periodistas en las decisiones de la organización que afectan su trabajo y el interés en ellos como personas (ver Anexo 2); al igual que la subdimensión Ausencia de favoritismo (38 %), relacionada con la percepción de falta de imparcialidad de sus líderes en la toma de decisiones laborales. En este caso, se infiere también, un problema de comunicación asertiva de los líderes, respecto a los cambios organizacionales, nueva estructura del negocio, ascensos por meritocracia, entre otros aspectos relevantes de la organización, que afectan directamente a sus periodistas.

Por otro lado, otra subdimensión crítica es Sentido de equipo (35 %), dentro de la dimensión Camaradería. Esta se refiere al sentir de los periodistas como parte de un mismo equipo o familia, donde cuentan con un ambiente amigable y de colaboración mutua.

No obstante, cabe resaltar que la dimensión Orgullo es la más alta de las evaluadas (83 %) en Grupo EPENSA S.A.C., con lo cual se deduce que a pesar de la situación crítica que atraviesan en su ambiente de trabajo, sienten orgullo de pertenecer a la organización y por la labor que realizan (tarea periodística).

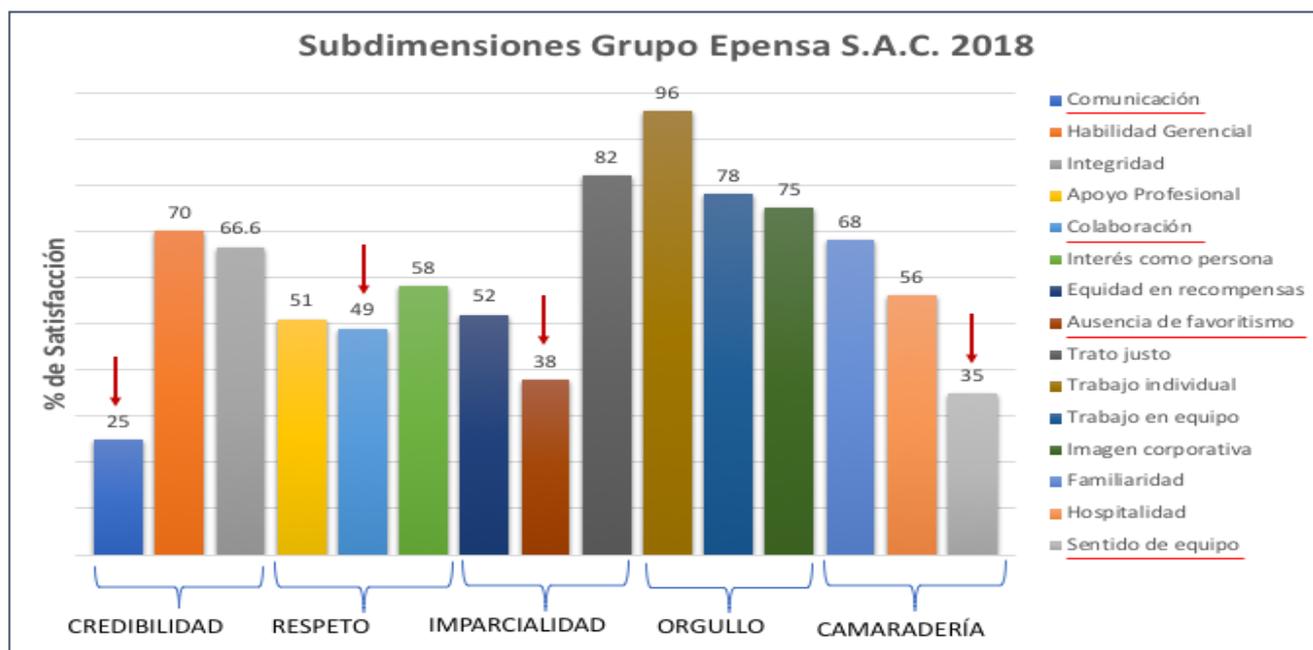


Figura 7. Subdimensiones del Grupo EPENSA.

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Instrumento 2 -Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral

- Metodología:** la presente encuesta de Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral fue realizada en noviembre del año 2017, bajo la modalidad impresa. Fue aplicada al 100 % de los periodistas. Tuvo un porcentaje de participación del 95 % (245 periodistas).
- Instrumento utilizado:** instrumento de evaluación psicológica que implica uno o varios estresores psicosociales, percepciones de inestabilidad laboral (como incertidumbre, inseguridad, miedo, etc.) y un malestar determinado que afecta al trabajador. Es un instrumento para la evaluación de la frecuencia y el impacto de un estresor psicosocial cotidiano. “El IMPIL nos provee de (...) una medida sensible para el “malestar” en situación de inestabilidad laboral y que nos permite establecer relaciones con otras medidas biológicas, psicológicas o sociales” (Leibovich de Figueroa, y Schufer, 2004, pp.4-5).

En este sentido, Zeta (2002) señala que: “Las condiciones de trabajo y la satisfacción que un periodista pueda obtener en él abarcan una gama sumamente amplia. Existen profesionales que trabajan en ínfimas condiciones mientras que otros pueden disfrutar del desarrollo tecnológico y otras consideraciones” (p.85).

El instrumento (ver Anexos 4, 8 y 9) cuenta con un total de 101 ítems, agrupados en 8 categorías o subescalas:

1. Problemas interpersonales.
2. Competencia personal.
3. Preocupaciones por la salud.
4. Molestias medioambientales.
5. Preocupaciones económicas.
6. Preocupaciones por el futuro.
7. Molestias emocionales.
8. Molestias cognitivas.

➤ **Conclusiones del diagnóstico del IMPIL**

En la tabla que a continuación se muestra, se pueden observar los niveles de estrés por inestabilidad laboral que experimentan todos los profesionales de la información (los periodistas) que trabajan en la empresa Grupo EPENSA S.A.C. (ver Anexo 10); en donde:

- a) **28.6 %** presenta un nivel de estrés por inestabilidad laboral **BAJO**.
- b) **58.1 %** presenta un nivel de estrés por inestabilidad laboral **MEDIO**.
- c) **13.3 %** presenta un nivel de estrés por inestabilidad laboral **ALTO**.

Tabla 1. Nivel de estrés por inestabilidad laboral.

Nivel de EIL	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	71	28.6%
Medio	144	58.1%
Alto	33	13.3%
Total	248	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 1, el nivel de estrés por inestabilidad laboral, entre medio y alto, suma 71.4 %. Por lo cual, se deduce que existe un problema de estrés por inestabilidad laboral.

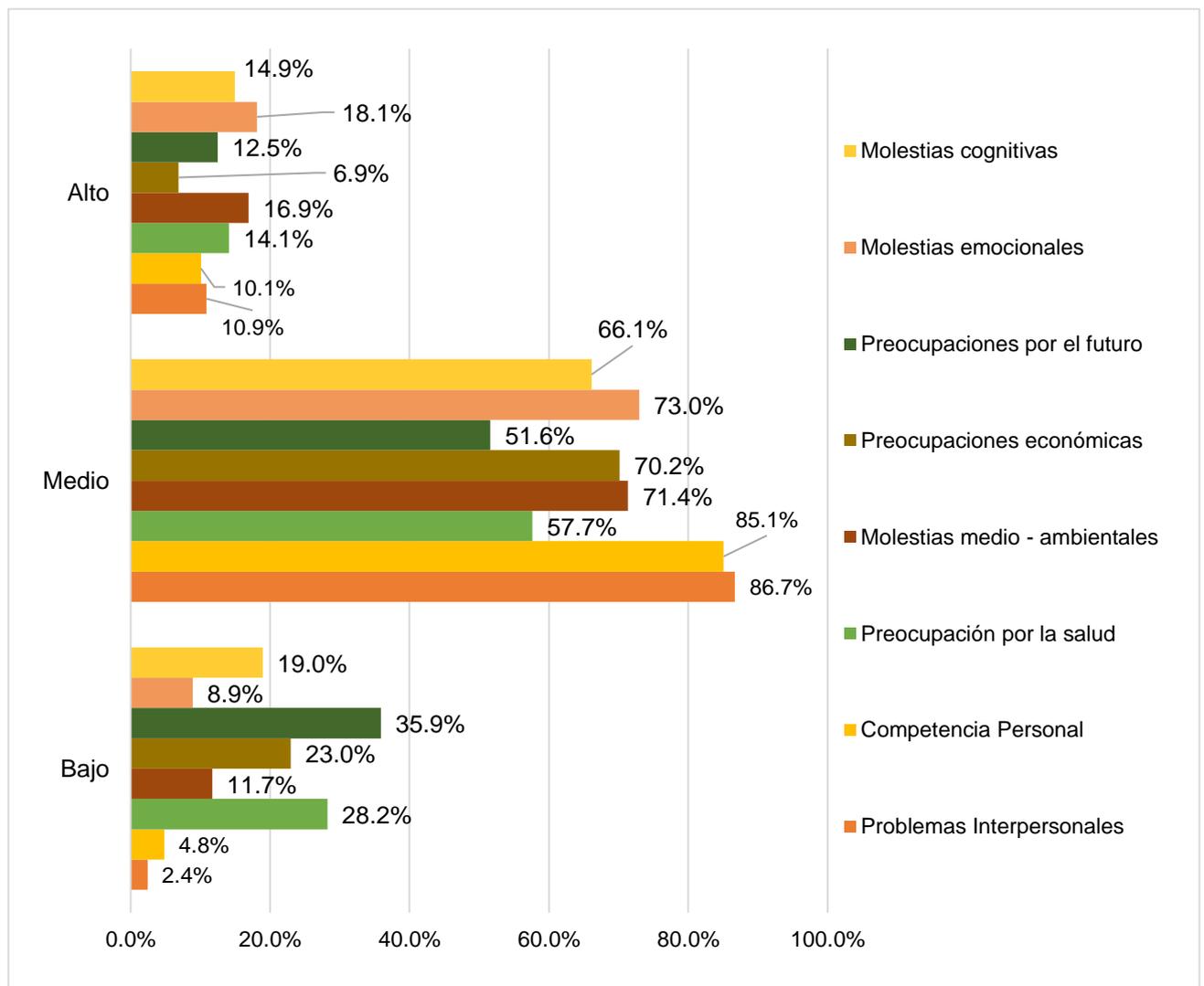


Figura 8. Niveles de malestar según subescalas del estrés por inestabilidad laboral.

De todas las subescalas de estrés por inestabilidad laboral, la más alta ascendente a 97.6 % es “Problemas interpersonales”, que se ubica dentro del nivel de estrés medio y alto. Esta subescala evalúa el impacto de aquellos sucesos, provenientes del contexto de las relaciones interpersonales que implica la comunicación interpersonal.

Asimismo, en el nivel medio y alto de estrés por inestabilidad laboral, la subescala “Molestias emocionales” tiene un porcentaje ascendente de 91.1 %, y es la que evalúa el impacto de los sentimientos que implica la comunicación intrapersonal, en relación con el trabajo actual y la inseguridad laboral.<sup>4</sup>

### **2.2.3 Conclusiones generales del diagnóstico**

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de clima laboral GPTW de Grupo EPENSA S.A.C., se aprecia que el principal factor que influye en la percepción de su ambiente de trabajo es la comunicación interna en sus tres dimensiones, referida a: 1) la falta de comunicación y accesibilidad de los líderes y los mensajes que estos emiten hacia el resto de la organización (comunicación intrapersonal); 2) la insuficiente comunicación de los líderes y sus equipos de trabajo, respecto a los temas y cambios organizacionales que influyen en el trabajo de estos (comunicación interpersonal); y 3) la comunicación organizacional en los diversos canales institucionales, sobre la situación actual de la organización, los objetivos estratégicos, planes a futuro de la misma que generan sentido de pertenencia con sus periodistas (comunicación institucional).

Adicionalmente, se puede observar en los resultados de la evaluación IMPIL (Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral) que la subescala “Problemas interpersonales” tiene mayor nivel de criticidad (medio+alto); es decir, las que se manifiestan en la comunicación interpersonal entre los equipos de trabajo. Del mismo modo, como se mencionó anteriormente, la subescala con mayor porcentaje (nivel alto) es “Molestias emocionales” (18.1 %) y es la que evalúa el impacto de los sentimientos, como parte de la comunicación pensada o intrapersonal, en relación con el trabajo actual y la inseguridad laboral.

---

<sup>4</sup> Según Metodología de comunicación 1A (2019), la comunicación interpersonal apunta a la palabra oral mayormente expuesta por los trabajadores en relación a su centro de trabajo y la relevancia del sentido del mismo (para qué y por qué hago lo que hago), asimismo la comunicación intrapersonal se centra en el trabajo de los diálogos internos (cómo pensamos y cómo sentimos), identificando fortalezas y debilidades comunicativas para transmitir mensajes con empatía y credibilidad.

## **2.3 Problemática en el campo de la comunicación**

### **2.3.1 Identificación del problema central**

Según la presente investigación y diagnóstico realizado, se puede identificar como problema central a resolver la inadecuada gestión de comunicación interna de Grupo EPENSA S.A.C., en relación con el cambio organizacional estratégico de adquisición de esta empresa por el Grupo El Comercio. Ello trajo como consecuencia la incertidumbre laboral, ambiente de inestabilidad, estrés laboral, falta de credibilidad e incremento de rumores internos, que impactaron negativamente en su ambiente de trabajo.

### **2.3.2 Problemas secundarios relacionados al campo de la comunicación**

- a) Desinformación institucional: como segunda acepción de la Real Academia de la Lengua (2019), la desinformación es conceptualizada como la falta de información o la ignorancia.

Los periodistas desconocían los detalles de la adquisición del accionariado de la empresa Grupo EPENSA S.A.C. y sus motivos, hecho que se ve reflejado en la Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA - enero, 2018, donde la subdimensión Comunicación es la más baja. En efecto, la pregunta N° 1: “Los jefes me mantienen informados acerca de cosas y cambios importantes” fue valorada con el menor porcentaje de cumplimiento (25 %).

- b) Comunicación deficiente de los líderes de la organización: manifestado en la valoración negativa de la comunicación de los líderes con sus equipos (comunicación interpersonal) en la Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA - enero, 2018.
- c) Comunicación institucional deficiente: el único canal de comunicación institucional existente es el periódico mural o vitrina institucional, el cual, como se puede apreciar en el Anexo 13, no está actualizado ni cuenta con información relevante organizacional. Por ello, es insuficiente para aportar en la transmisión de contenidos que generen sentido de pertenencia a los periodistas.
- d) Rumor: según Allport y Postman (1973), el rumor se basa en ciertas creencias que se comunican como verdades, sin tener ningún tipo de argumento o justificación y por lo tanto no pueden ser comprobadas. Rodrigo y Medina (2012) afirman que:

Las dificultades para aprehender el fenómeno comunicativo del rumor se amplían en la sociedad digital. Si el medio de difusión del rumor tradicional era la comunicación interpersonal, en la sociedad actual las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) también se convierten en canal de difusión de rumores. (p.144)

Al desconocer la información oficial del acontecer de la organización, aunada con la falta de comunicación de los voceros o líderes de Grupo EPENSA S.A.C., se generaba constantemente un rumor entre los periodistas.

e) Clima laboral: la desinformación, la baja percepción de la comunicación de los líderes con sus equipos se evidencian en la subdimensión Comunicación de la Encuesta de clima laboral Grupo EPENSA – enero, 2018; concretamente, en las preguntas N° 1, 2 y 3 (ver Anexo 2) y los “Problemas interpersonales”, cuyo nivel de malestar es el más alto (86,7 %). En efecto, de acuerdo a los resultados del Instrumento 2 del diagnóstico Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral – noviembre, 2017 (ver Figura 8), generaron un impacto negativo en su ambiente de trabajo.

f) Rotación de personal: Flores, Abreu & Badii (2008) señalan que:

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa en contratar personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral (p.72).

En este entendido y toda vez que las causas que originan la rotación de personal pueden ser de índole diverso, es importante mencionar las propuestas por Flores, Abreu & Badii (2008): 1) insatisfacción laboral, 2) baja remuneración y 3) selección incorrecta.

En el presente caso de investigación, la mayor rotación de personal en el año 2017 en Grupo EPENSA S.A.C., se asoció con el nivel de estrés por inestabilidad laboral entre medio y alto de más del 70 % de periodistas, de acuerdo al diagnóstico IMPIL (Tabla 1), y

específicamente, la subescala “Preocupaciones por el futuro”, cuyo nivel de malestar entre medio y alto, asciende a 64.1 %.<sup>5</sup>

Tabla 2. Índice rotación anual en Grupo EPENSA S.A.C.

<b>AÑO</b>	<b>Rotación por año</b>
2014	43 periodistas (14%)
2015	55 periodistas (20%)
2016	69 periodistas (26%)
2017	87 periodistas (34%)

Fuente: Elaboración propia.

El problema central y los problemas secundarios repercuten en uno de los pilares y ejes fundamentales del funcionamiento del negocio: el equipo humano. La naturaleza del modelo de negocio de convergencia multiplataforma y multimarca de Grupo EPENSA S.A.C. se centra fundamentalmente, en el profesional de la información; es decir, en el periodista.

En ese sentido, cualquier factor interno (comunicación deficiente) o externo (adquisición de Grupo EPENSA S.A.C) influye en el comportamiento y/o el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve el periodista, lo cual afecta el desempeño del negocio como tal:

a) A corto plazo: el modelo de negocio de convergencia de la empresa adquirida (Grupo EPENSA S.A.C.) implica la centralización de funciones y reducción de personal. Zambrano, García, & Barrios (2019) afirman que: “Esta convergencia de medios cambia los modos de producción y consumo, altera la relación entre tecnologías existentes, industria, mercados, géneros y audiencias (...)” (p.590). Por consiguiente, afecta directamente el clima y la estabilidad laboral de los periodistas. Aunado a este hecho, al no existir una adecuada comunicación interna de dichas medidas ni de su impacto con los periodistas, se generó desmotivación y estrés laboral, lo cual repercutió en la falta de compromiso que originó la

---

<sup>5</sup> Dentro de las preguntas con el nivel de malestar más elevado, se destacan: N° 61. *El mes que viene no sé qué va a pasar con mi trabajo*; N° 64. *No sé qué va a pasar al día siguiente*; N° 38. *Constantemente pienso que la empresa/institución va a cerrar*; N° 80. *La inestabilidad laboral me genera inseguridad*; N° 90. *Constantemente pienso que me voy a quedar sin trabajo*; N° 41. *No sé hasta cuándo va a haber estabilidad en los trabajos*.

deserción de talento en la organización. (Ver Tabla 2: Índice rotación anual en Grupo EPENSA S.A.C.).

b) A mediano plazo: de no tomar acciones en el campo de la comunicación interna, la desmotivación de los periodistas y la alta rotación podrían afectar el nivel de productividad de la organización y, por consiguiente, la rentabilidad del negocio. (Ver Anexo 11: EEEF Grupo EPENSA S.A.C. Estado del Resultado Integral 2015-2016).

c) A largo plazo: el impacto de la inadecuada comunicación interna e inestabilidad laboral con los equipos de trabajo afectarían la retención o fidelización de talento, y su compromiso con los objetivos organizacionales de cara al futuro.

Por otro lado, al no contar con el personal idóneo, se elevarán los costos de contratación de nuevo personal (menos experto), y esto afectará en los niveles de productividad y operatividad de la estrategia de negocio. En ese sentido, cabe señalar que la selección y contratación de personal idóneo es una parte neurálgica y fundamental en una organización, por lo que: “(...) el acierto en la selección de los informadores y, posteriormente, el establecimiento de planes de formación permanente, constituyen los fundamentos de la optimización de los recursos humanos y, en definitiva, garantizan en buena medida el futuro de la empresa informativa” (Sánchez-Tabernero, 1989, p.126).

- **Impacto económico**

Los puntos arriba mencionados tienen un impacto directo en la rentabilidad de la organización, que se evidencian en el año 2017 en el “Estado de resultado integral (ganancias y pérdidas)”, al 31 de diciembre de 2017 (Anexo 12), donde se muestra una pérdida de S/ (43,971) respecto al año 2016.

- **Impacto reputacional-imagen**

La adquisición de Grupo EPENSA S.A.C. por parte del Grupo El Comercio generó una controversia mediática, que afectó la imagen de la empresa. La operación comercial fue calificada por la opinión pública y algunos líderes de opinión como una conglomeración de medios y/o un monopolio que afectaba la libertad de expresión. Todo ello repercutió en la reputación e imagen, tanto de Grupo EPENSA S.A.C., así como del Grupo El Comercio. Ante este hecho, el principal competidor periodístico de este último grupo, La República, cuenta con un alto nivel de lectoría y credibilidad en la opinión pública. En efecto, difunde diversas noticias

que descalifican esta operación comercial al denominarla como propia de un monopolio y concentración de medios, la que atentaría contra la pluralidad de la información, independencia periodística, democracia y libertad de expresión en el país (La República, 31 de agosto de 2013).

## 2.4 Causas y motivos

• **Desinformación institucional y comunicación deficiente de la alta dirección del Grupo EPENSA S.A.C y del Grupo El Comercio:** la alta dirección de ambas organizaciones no priorizó la comunicación como eje fundamental de este cambio organizacional y no comunicó oportunamente la restructuración empresarial. La comunicación se efectuó como una mera transmisión de información (directiva) a los líderes, cuando ya era inminente la adquisición, sin haberles informado previamente de este proceso, para difundir el mensaje adecuadamente con sus equipos. Ello generó resistencia y rechazo por parte de todos los periodistas, quienes percibieron y sintieron que no fueron considerados en relación con las decisiones de su organización.

• **Comunicación institucional deficiente:** Grupo EPENSA S.A.C. no cuenta en su estructura organizacional, con un área o un responsable de comunicación interna, para la elaboración, monitoreo y/o difusión de mensajes organizacionales a los periodistas. Asimismo, tampoco cuenta con políticas de comunicación (ascendente y descendente) con sus periodistas ni con canales de comunicación interna institucionales adecuados. Esto se evidencia en la única vitrina encontrada con información desactualizada y sin contenido, *emailing* sin un formato de comunicación corporativa y ausencia de canales de retroalimentación.



*Fotografía 1.* Vitrina de comunicación en la entrada de Grupo EPENSA S.A.C.

- **Rumor interno:** el rumor se genera de manera natural en una organización cuando existen dos factores: desinformación e incertidumbre. Tessi (2015) afirma que: “El rumor es una forma distinta de comunicación interna, que tiene sus propias reglas, detrás de las cuales se oculta un poderoso caudal de información útil” (p.43). Este tema no fue previsto por los líderes de la organización, o en todo caso, fue minimizado. El rumor fue creciendo con la incertidumbre y falta de comunicación. Como resultado, se incrementó el ambiente de inestabilidad, temor, estrés laboral y desmotivación de los periodistas.

## **2.5 Principales limitaciones y oportunidades (internas y externas) para encontrar una solución al problema**

Para identificar las principales limitaciones y oportunidades (internas y externas), se ha construido una matriz FODA del Grupo EPENSA S.A.C., en torno a la presente investigación:

## Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Referente y pionero en el modelo de convergencia periodística en el país.	Expansión: desarrollo de segmento digital especializado, que permite mayores oportunidades de mercado a nivel global.
Profesionales expertos en el ámbito periodístico y con alto sentido de trabajo individual, que aportan en los resultados del negocio.	Nuevas plataformas de información para nuevos tipos de audiencia (Facebook Live, <i>streaming</i> , YouTube, etc.), que ofrecen mayor participación de mercado periodístico.
Imagen corporativa reconocida en el sector periodístico.	Regionalización: alianzas nacionales estratégicas para llegar a todo el país.
Buen cumplimiento laboral y trato justo con los periodistas (pago a tiempo, beneficios sociales y compensaciones de ley).	Atracción y retención de talento: ser una empresa con buena imagen le permite ser atractiva para trabajar, contar con el mejor talento y retener a su personal clave.
Existe una valoración positiva y buen vínculo emocional de los trabajadores con la empresa como un todo (pregunta Gestalt, clima laboral).	
Debilidades	Amenazas
Alta dirección y líderes del Grupo El Comercio, con poca capacidad de escucha y accesibilidad para comunicarse con sus equipos.	Afectación reputacional por exposición mediática sobre futuras decisiones organizacionales que afecten a las personas.
Falta de involucramiento y empoderamiento de la alta dirección a los mandos medios, en decisiones que afectan su entorno laboral y el de sus equipos en el contexto de la adquisición.	Concentración del mercado periodístico peruano en 1 o 2 empresas de medios impacta en su credibilidad por la opinión pública.
Poca colaboración y sentido de equipo de los trabajadores (individualismo).	Nuevas tendencias en el sector periodístico: el formato impreso está siendo desplazado por el formato digital (implica contratación de nativos digitales <i>-millennials-</i> y reducción de personal <i>senior</i> ).
Falta de comunicación abierta y oportuna sobre las implicancias del cambio organizacional hacia los trabajadores.	El auge de las redes sociales facilita nuevas formas de proveer contenido periodístico, por parte de ciudadanos que no dependen exclusivamente de la labor del profesional periodístico.

Figura 9. Análisis FODA.

Fuente: Elaboración propia.

El área o grupo ocupacional vinculada directamente al problema central de comunicación es el equipo periodístico -todos los profesionales de la información- (250 periodistas), en tanto es el más afectado con la ausencia de comunicación sobre las decisiones de la organización que afectan su trabajo. Es también, el que más requiere interactuar directamente con el responsable operativo de la comunicación interna -Jefe de Asesoría Jurídica y Asuntos Corporativos- (1 persona), encargado de liderar la estrategia de comunicación con el apoyo de los editores generales -líderes de mando medio- (18 personas). En este caso, los líderes (mandos medios) son los responsables de comunicar a sus equipos los cambios y temas relevantes de la organización (comunicación descendente) y de interactuar con la alta dirección -3 personas- (comunicación ascendente).





### III. Escenarios posibles de solución

Las posibles alternativas de solución a la problemática central y a los demás problemas secundarios son:

- I. Implementar un área de Gestión del Talento, independiente del área de Asesoría Jurídica y Asuntos Corporativos.

#### Ventajas:

- a) La implementación de un área de Gestión del Talento permitirá identificar con mayor facilidad, las necesidades del periodista, tanto psicocorporales, así como cognitivas y afectivas. Como dice Chiavenato (2007): “(...) la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales” (p.114).
- b) Esta área asumirá la gestión y los procesos de la comunicación interna hacia todos los periodistas en la organización.

#### Desventajas:

- a) Generación de presupuesto adicional mayor al designado al área encargada (Asesoría Jurídica y Asuntos Corporativos), ya que incurre en gastos de planilla, beneficios sociales, instalaciones, equipos de cómputo, programas de recursos humanos, capacitación, costos laborales, entre otros. Asimismo, cabe señalar que desde el año 2014 hasta el 2019, el Grupo El Comercio desarrolló una política de reducción anual del presupuesto a todas y cada una de las empresas de su *holding*.
- b) El área de Gestión del Talento cuenta con un *expertise* general de los temas de gestión de personas; entre ellos, comunicación interna. No obstante, no se especializa en este último tema, que constituye el foco principal del problema. En efecto, esto puede restar efectividad en la toma de decisiones necesarias para liderar esta gestión de cambio.

Indicador de viabilidad:

- a) Indicadores cuantitativos: rotación de personal, encuesta de clima laboral y compromiso; productividad (evaluación de desempeño).
- b) Indicadores cualitativos: motivación y moral de los empleados (*focus groups*).

II. Implementar un área de Comunicación Interna, independiente del área de Asesoría Jurídica y Asuntos Corporativos.

Ventajas:

- a) Contar con un área experta en la gestión de comunicación interna (experiencia en gestión de cambio, en comunicación de crisis, conocimiento técnico de comunicación). Esto permitirá contar con una solución más rápida y efectiva en el abordaje del problema principal diagnosticado en Grupo EPENSA S.A.C., así como en el trabajo con la comunicación interpersonal e intrapersonal con los líderes, para una gestión más exitosa del cambio a mediano y a largo plazo.
- b) El área de Comunicación Interna se convierte en el principal asesor de comunicación *in house* de los diversos emisores y portavoces de la organización (líderes). “La comunicación interna debe satisfacer las necesidades de información de los públicos internos, con prioridad respecto a los públicos externos. Los contenidos de la comunicación interna, por tanto, harán referencia al fin, objeto, actividad y personal de la institución” (La-Porte, 2001, p.13).

Desventajas:

- a) Al igual que lo señalado anteriormente, generación de un costo adicional no presupuestado (gastos de planilla, beneficios sociales, instalaciones, equipos de cómputo, programas de recursos humanos, capacitación, costos laborales, entre otros).

Indicador de viabilidad:

- a) Indicadores cuantitativos: índice de rotación de personal, encuesta de clima laboral.

b) Indicadores cualitativos: sentido de pertenencia de los periodistas, imagen corporativa, alineamiento cultural, motivación.

III. Implementación de un plan de comunicación interna integrado, con el apoyo de un consultor especializado, para revertir la inadecuada comunicación del Grupo EPENSA S.A.C., frente a la adquisición de ésta por el Grupo El Comercio. A la vez, sentar las bases para gestionar adecuadamente la comunicación interna organizacional. La propuesta incluirá el diseño, implementación y medición del plan de intervención en tres dimensiones:

1. Alineamiento estratégico de la comunicación interna de la alta dirección con el resto de la organización (dimensión intrapersonal).
2. El entrenamiento y mejora de la comunicación entre líderes (mandos medios) y sus equipos (dimensión interpersonal).
3. Mejora de la gestión de comunicación interna institucional (canales de comunicación interna, mensajes y emisión escrita).

De esta manera, se abordará el problema principal de comunicación interna de Grupo EPENSA S.A.C de manera holística, con resultados sostenibles en el corto, mediano y largo plazo.

Ventajas:

- a) Aborda el tema de comunicación interna de manera estratégica y táctica. Se parte desde la alineación de la comunicación descendente de la alta dirección, hacia el resto de la organización (gestión de mensajes claves, *coaching* comunicacional, sensibilización); entrenamiento a los líderes (mandos medios) con habilidades de comunicación con sus equipos (interpersonal); la comunicación institucional (reestructuración de canales y soportes efectivos de comunicación interna formales), así como el acompañamiento al gestor interno de comunicación (Jefe del área de Asesoría Jurídica y Asuntos Corporativos).
- b) Optimiza y desarrolla canales y diversas plataformas de comunicación interna innovadoras, acordes con los nuevos objetivos estratégicos del negocio (digitalización) y canales de escucha permanente (*feedback* de los periodistas).

También, mejora de la red de comunicación institucional, a través de la creación de un “Programa de Corresponsales” de comunicación interna.

- c) Ayuda en el empoderamiento, generación de confianza, transparencia y credibilidad de los líderes de la organización (alta dirección, jefe de asesoría jurídica y asuntos corporativos, líderes mandos medios). De este modo, se mejora la efectividad de su comunicación y la imagen interna (reputación) como organización preocupada por la motivación profesional y personal de su público interno (profesionales de la información). Como consecuencia, se genera un mayor compromiso de estos hacia la organización. El objetivo será convertir a sus periodistas en su principal aliado estratégico, al considerarlos como voceros principales de la organización, involucrándolos e informándoles oportunamente sobre las decisiones que afectan su trabajo y/o a la propia organización.

Desventajas:

- a) Posible demora en la aprobación de esta alternativa de solución por parte de la alta dirección, en tanto implica una sustentación más detallada del proceso de selección (adquisición de proveedor externo, consultor de comunicación, etc.).
- b) Debido al punto anterior, la ejecución del plan de comunicación interna podría dilatarse. Es vital la pronta aprobación de este escenario de solución, al encontrarse en medio de una crisis comunicacional.

Indicadores de viabilidad:

- a) Indicadores cuantitativos: ROI (retorno de inversión) de comunicación interna, índice de productividad, rotación de personal, diagnóstico y encuesta de medición de comunicación interna.
- b) Indicadores cualitativos: medición cualitativa de comunicación interna: *focus groups* de la audiencia interna y participación en talleres específicos de sensibilización de comunicación interna: alta dirección (*mentoring*, *coaching* de comunicación interna); talleres de *feedback* con líderes y equipos; talleres de trabajo en equipo, entre otros.

Para un mayor análisis costo-beneficio de las tres alternativas señaladas, se elaboró un cuadro de análisis de costo-beneficio. (ver Anexo 14: Cuadro de análisis costo-beneficio de los tres posibles escenarios de solución).





## **IV. Estrategia de comunicación**

### **4.1 Selección de la propuesta y motivos de la decisión**

#### **Selección de la propuesta**

Luego de analizar el contexto empresarial/financiero/mediático y señalar las posibles alternativas de solución de comunicación estratégica, se considera como mejor alternativa la propuesta N° 3:

Implementación de un Plan de comunicación interna integrado, con el apoyo de un consultor especializado para revertir la inadecuada comunicación de Grupo EPENSA S.A.C., frente a la adquisición de ésta por el Grupo El Comercio, y sentar las bases para gestionar adecuadamente la comunicación interna organizacional.

#### **Motivos de la decisión**

- Como la principal barrera en el contexto empresarial de Grupo EPENSA S.A.C es el aspecto económico (reducción anual de presupuesto), se considera que esta debilidad es mayor en las alternativas de propuesta N° 1 y N° 2, en tanto estas implican un mayor costo financiero de mediano y largo plazo (costos laborales inherentes al proceso de contratación de un área nueva, entre otros costos). Teniendo en cuenta que una política anual permanente del Grupo El Comercio es la reducción de personal y de presupuesto en todas y cada una de sus empresas, aunado a la implementación de un nuevo cambio organizacional estratégico (virar hacia un sistema de contenido digital, con nuevas tecnologías que reemplazarían el papel impreso), que implicará mayores ajustes en reducción de personal y optimización de recursos; la alternativa N° 3 es la más recomendable para la organización, tanto en el aspecto económico, así como cualitativo (profesionalismo, calidad de entregables y medición de resultados). (ver Anexo 14: Cuadro de análisis costo-beneficio de los tres posibles escenarios de solución).
- Dado el contexto situacional actual (comunicación interna de crisis e impacto reputacional), se requiere de mayor profesionalización del abordaje comunicacional; es decir, es recomendable la presencia de un estratega y especialista en comunicación interna en un contexto de crisis. La propuesta debe abordar el alineamiento de los principales voceros de comunicación (líderes), acompañamiento estratégico y táctico

en la comunicación interna, y respaldo metodológico de comunicación interna, que integre tres dimensiones de comunicación: intrapersonal (alta dirección), interpersonal (mandos medios y equipos) e institucional (canales de comunicación interna y mensajes clave), como el enfoque de la Metodología 1A.<sup>6</sup>

## 4.2 Objetivo estratégico y metodología a utilizar

### Objetivo estratégico

Implementación de un Plan de comunicación interna integrado, para revertir la inadecuada comunicación de Grupo EPENSA S.A.C., en relación con su adquisición por parte del Grupo El Comercio y sentar las bases para gestionar adecuadamente la comunicación interna.

### Metodología a utilizar

Para la siguiente propuesta, se utilizará la metodología de comunicación interna integrada 1A, que abordará tres dimensiones de comunicación: 1) intrapersonal, 2) interpersonal e 3) institucional.



Figura 10. Gestión de la palabra en las tres dimensiones.

Fuente: Metodología 1A (2019) recuperado de <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

<sup>6</sup> Según Metodología de comunicación 1A (2019), la Metodología 1A es un sistema de gestión (creado por Manuel Tessi), mediante el cual se aplican de forma ordenada tres modelos 1A (dimensión intrapersonal), 2S (Dimensión interpersonal) y 3E (dimensión institucional). Se les otorga suma relevancia a los mandos directivos (primero adentro y primero arriba, 1A).

- **Dimensión intrapersonal**

De acuerdo con Metodología 1A (2019), en este plano de la comunicación interna, la estrategia se centrará en la gestión de los mensajes que emiten los principales líderes de la organización. Se evaluarán los diálogos internos del líder (comunicación pensada) y se propiciarán estrategias y entrenamiento intrapersonal para mejorar dicha comunicación.

- **Dimensión interpersonal**

En esta dimensión, se trabajará en las conversaciones laborales informales entre los periodistas y sobre todo, de los líderes (mandos medios) y sus equipos de trabajo. Esta comunicación bien gestionada puede construir el sentido en el trabajo; es decir, lograr que los periodistas entiendan la importancia de su labor y generen mayor compromiso con la organización y sus objetivos.

- **Dimensión institucional**

Se realizará una intervención en la dimensión institucional de la comunicación (escucha–empatía–emisión) para mejorar la gestión de la comunicación escrita; es decir, una auditoría de comunicación interna sobre los mensajes, canales, actores y discurso que la organización emite a sus periodistas; tanto en la comunicación ascendente (encuestas, reuniones, *townhall meetings*, desayunos, focus) y descendente (boletines, comunicados, vitrinas). Se incluirá la escucha inicial a los periodistas; se empatizará con el *feedback* entre ellos, con la finalidad de elaborar los mensajes institucionales más adecuados (validados por la alta dirección), para su emisión efectiva a través de los diferentes canales de comunicación interna.

### 4.3. Vectores de comunicación y mensaje claves de comunicación a considerar en la estrategia de comunicación

<p><b>Plan de contenido y eje de los mensajes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mensajes estratégicos del negocio:</b> definir con alta dirección los mensajes claves relacionados con la estrategia de Grupo EPENSA S.A.C.</li> <li>• <b>Mensajes de difusión a los periodistas sobre los nuevos cambios organizacionales:</b> sobre la evolución del negocio (Grupo EPENSA S.A.C. y Grupo El Comercio).</li> <li>• <b>Mensajes de cultura organizacional:</b> mensajes poscambio organizacional para mantener el alineamiento de los periodistas con la estrategia de negocio y buscar su identificación y compromiso.</li> </ul> <p><b>Características de los mensajes:</b> deben ser comprensibles (entendidos por toda la organización), veraces (basados en el contexto real), precisos (lenguaje directo y simple) y empáticos (que conecten con el sentir de los periodistas).</p>
<p><b>Actores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Líderes alta dirección:</b> directores de El Comercio y Grupo EPENSA, accionistas y miembros de directorio de ambas empresas, Gerente general de Grupo EPENSA, Director Periodístico Grupo EPENSA. Sensibilizarlos en su rol de comunicadores y principales voceros.</li> <li>• <b>Líderes mandos medios:</b> directores de marca y editores generales de Grupo EPENSA. Empoderarlos en su rol de comunicadores para la difusión de mensajes clave a todos los periodistas del Grupo EPENSA.</li> <li>• <b>Colaboradores:</b> periodistas y profesionales de la información. Sensibilizarlos en su rol de emisores (a través de canales de escucha) y voceros de la organización.</li> </ul>
<p><b>Soportes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intrapersonales e interpersonales:</b> Talleres de alineamiento, <i>workshops</i>, reuniones de emisión efectiva de mensajes, clínicas de formación, reuniones 1 a 1, reuniones de equipo, reuniones de <i>feedback</i> (alta dirección y mandos medios).</li> <li>• <b>Institucionales:</b> <i>Town Hall Meetings</i>, <i>e-mailing</i>, intranet, red social interna, paneles digitales, red de corresponsales internos, reuniones de camaradería.</li> </ul>

Figura 11. Vectores de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1. Plan de contenido y eje de los mensajes

Tipo de mensaje	Emisor	Receptor	Soportes	¿Qué mensaje?
<p><b>Mensajes alineamiento con la alta dirección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de comunicación interna y gestión de talento</li> <li>- Equipo consultor</li> </ul>	<p><b>Alta dirección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión de alineamiento de expectativas (previo a <i>kick off</i>) del plan de comunicación</li> <li>- Taller de comunicación intrapersonal</li> <li>- Taller de entrenamiento de voceros</li> <li>- Taller de <i>Storytelling</i> y construcción de mensajes clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En este proceso de cambio, ustedes tienen un rol fundamental. Son los principales referentes de los colaboradores de Grupo EPENSA (modelo a seguir).</li> <li>- Es importante ser coherentes entre lo que se dice (a través de sus mensajes) y lo que la empresa hace (reflejado en sus acciones como líderes).</li> <li>- Si hubo inconvenientes en cuanto a la transmisión de la comunicación de este cambio (adquisición de Grupo EPENSA por El Comercio) o quedaron algunas dudas sobre el futuro de la compañía, es importante reconocer errores, asumirlos y transmitirles siempre la verdad. No maquillar la información ni levantar falsas expectativas, ya que ello repercutirá en contra de su imagen. Recuerden que por ser periodistas, sus colaboradores están muy bien informados a través de diversas fuentes.</li> <li>- Lo importante es transmitirles que están ustedes junto a ellos, comprometidos con su bienestar, que los entienden y buscan lo mejor para la empresa, y que a veces, hay que tomar decisiones difíciles.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Es importante que los periodistas de Grupo EPENSA sepan que son Uds. los que llevan la responsabilidad de sacar a flote la empresa, de ver los beneficios del cambio por el bien del negocio.</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>- Por ello, les solicitamos su absoluto compromiso con este plan de comunicación que presentamos.</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>-Les brindaremos todas las herramientas y capacitaciones necesarias a través de talleres, para afianzar su rol como principales voceros y para alinear los mensajes clave con su equipo de líderes (mandos medios), quienes a su vez, serán los encargados de emitirlos eficientemente al resto de periodistas.</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>- Debemos considerar que los periodistas se sienten desinformados, con gran incertidumbre y expectativas sobre su futuro laboral.</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>- La <b>elaboración de mensajes clave</b> y su difusión debe hacerse rápidamente para minimizar el impacto del “rumor” por la falta de información.</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>- A lo largo de este proceso, el equipo consultor estará a su disposición para orientarlos.</li></ul>				
<ul style="list-style-type: none"><li>- Es importante que tengan un rol activo como principales comunicadores de la empresa, brindando espacios para escuchar a los</li></ul>				

				<p>periodistas, a sus líderes, y capitalizar sus quejas. Se debe recordar que ellos son la pieza clave de esta organización. La lealtad de las personas siempre garantiza un mejor desempeño y productividad en el corto y mediano plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El primer taller será de Comunicación intrapersonal (con la metodología 1A), centrada en los mensajes estratégicos que emiten los principales líderes, con la técnica del <i>storytelling</i> (historias que conecten con nuestro público; en este caso, sus periodistas).</li> <li>- Trabajaremos en sus diálogos internos (cómo piensan y sienten); partiendo de la identificación de sus fortalezas y debilidades comunicativas para transmitir los mensajes con empatía y credibilidad.</li> </ul>
--	--	--	--	---

Tipo de mensaje	Emisor	Receptor	Soportes	¿Qué mensaje?
<p><b>Mensajes clave</b> <b>Estratégicos del negocio</b></p>	<p><b>Alta dirección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes mandos medios</li> </ul>	<p><i>Workshops</i> de alineamiento de mensajes clave organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde hace más de 50 años, Grupo EPENSA se ha consolidado como uno de los grupos periodísticos líderes a nivel nacional. Se han atravesado muchos retos y cambios, y gracias al apoyo de ustedes, se ha podido salir adelante. Hoy, no es la excepción.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recientemente, nos enfrentamos al auge de la era digital, lo cual nos impulsó a reinventarnos. En el 2013, comenzó una nueva era: el proyecto de convergencia periodística, con lo cual se lograron excelentes resultados.</li> <li>- Respondimos de la mejor manera, a las nuevas tendencias del mercado informativo con la digitalización de nuestros productos y nuevas tecnologías.</li> <li>- Hoy, nos enfrentamos a un nuevo escenario. Grupo EPENSA ha sido adquirida por El Grupo El Comercio, y tiene como objetivo darle sostenibilidad a la labor periodística, consolidar procesos de soporte, optimizar recursos y acelerar la transformación digital.</li> <li>- El rol de cada uno de ustedes es fundamental para alcanzar la visión que nos hemos trazado; convertimos en un referente mundial en generación de contenido multiplataforma.</li> <li>- En este sentido, nuestro gerente general Luis Manuel Agois Banchero continuará en la posición de Asesor permanente del Consejo Editorial del Grupo El Comercio, con lo cual garantizamos que se mantenga la línea editorial de Grupo EPENSA y los intereses de nuestros periodistas.</li> </ul>
<p><b>Tipo de mensaje</b></p>	<p><b>Emisor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de comunicación interna y gestión de talento.</li> </ul>	<p><b>Receptor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes mandos medios</li> </ul>	<p><b>Soportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de entrenamiento de voceros</li> </ul>	<p><b>¿Qué mensaje?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustedes son los principales comunicadores de nuestra organización.</li> <li>- Les brindaremos las herramientas de entrenamiento para afianzar este rol y gestionar el cambio con sus equipos. Se contará con un plan</li> </ul>
<p><b>Mensajes de empoderamiento rol de comunicadores</b></p>				

	- Equipo consultor	- Clínicas de formación en habilidades y herramientas de comunicación efectiva	<p>formativo para ustedes: talleres y clínicas para formarlos en estas habilidades como comunicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo lo que decimos, nuestra comunicación no verbal, lo que callamos, la forma como nos relacionamos, comunica. Y más aún la que parte de ustedes, líderes y referentes de sus equipos.</li> <li>- A veces, no importa tanto lo que se dice, sino la forma cómo se dice; si logran comunicarse con empatía, con una preocupación genuina en sus equipos, generarán confianza y credibilidad.</li> <li>- Los periodistas vendrán hacia ustedes con muchas dudas e inquietudes, ya que todo cambio genera un temor e incertidumbre natural.</li> <li>- Por ello, vamos a trabajar en su rol como principales agentes de cambio, y en las herramientas para que su comunicación sea asertiva, afectiva y efectiva.</li> </ul>
<b>Mensajes, reuniones de <i>feedback</i></b>		- Reuniones de <i>feedback</i> (previo a la difusión de mensajes cambio organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimos de su apoyo para manejar las expectativas de sus equipos. La próxima semana, cada líder deberá organizar las reuniones de difusión de estos mensajes clave con sus áreas, dándoles confianza, facilitándoles los recursos y el espacio para escuchar sus opiniones y responder a todas sus inquietudes o quejas, porque pueden surgir.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les otorgaremos un KIT informativo que contiene: los mensajes estratégicos del negocio, una Guía de reunión de difusión de mensajes y un documento de Preguntas y Respuestas (Q&amp;A)<sup>7</sup> sobre este cambio.</li> <li>- Si tienen alguna consulta o duda, este es el espacio en el que trataremos de resolverlas.</li> <li>- Confiamos en cada uno de ustedes y sabemos que estas reuniones serán muy enriquecedoras para todos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de <i>feedback</i> (posdifusión de mensajes cambio organizacional a equipos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo les fue en sus reuniones de emisión efectiva de mensajes con sus equipos? ¿Cómo se sintieron en este rol?</li> <li>- ¿Cuáles fueron las principales dudas, preguntas difíciles que tuvieron que enfrentar?</li> <li>- Los escuchamos.</li> <li>- Recuerden que estamos aquí para apoyarlos en lo que necesiten. Junto al equipo consultor, seguiremos monitoreando estos avances y midiendo las mejoras en este plan de comunicación, donde su rol es clave.</li> </ul>

---

<sup>7</sup> El "Q&A - Preguntas difíciles" se ha elaborado como parte de este trabajo de investigación y esta adjunto al presente como Anexo 15.

Tipo de mensaje	Emisor	Receptor	Soportes	¿Qué mensaje?
<p><b>Mensajes</b></p> <p><b>Difusión</b></p> <p><b>cambio</b></p> <p><b>organizacional</b></p>	<p>Líderes/mandos medios</p> <p>Líderes y directores (representantes de alta dirección)</p>	<p>Equipo de periodistas a su cargo</p> <p>Toda la organización</p>	<p>Reuniones de emisión de mensajes clave líder-equipo</p> <p><i>Town Hall Meetings</i></p>	<p><b>Contexto situacional:</b> desde hace más de 50 años, Grupo EPENSA es uno de los grupos periodísticos más grandes del país; y esto ha sido posible gracias al trabajo de cada uno de ustedes, así como de los periodistas que nos antecedieron. Por ello, queremos reconocerlos y felicitarlos.</p> <p><b>Reconocimiento a la labor periodística:</b> hemos atravesado por muchos cambios. Uno de los más importantes fue adaptarnos al auge digital, lo que cambió nuestra forma de hacer periodismo. El Proyecto de convergencia periodística, que iniciamos en el 2013 fue una respuesta a ello, y lo hicimos muy bien.</p> <p><b>Innovación y vanguardia:</b> respondimos oportunamente a las tendencias del mercado con la digitalización de nuestros productos</p> <p><b>Nuevo reto:</b> hoy, enfrentamos un nuevo desafío: el Grupo El Comercio decidió adquirir el 100 % de las acciones de Grupo EPENSA S.A.C.</p> <p><b>Compromiso de los líderes con el cambio:</b> en este reto, estamos todos. Empezando por nosotros, que los acompañaremos a lo largo de este proceso, con la mejor disposición de absolver cualquier duda o consulta que tengan. Las puertas están abiertas en todo momento para escucharlos.</p> <p><b>Propósito del cambio:</b> el cambio busca optimizar nuestra labor, buscar sinergia y colaboración mutua con el Grupo El Comercio, para consolidar</p>

<p>nuestros procesos de soporte, recursos y acelerar nuestro proceso de transformación digital.</p>				
<p><b>Visión del cambio:</b> nuestra visión es convertirnos en un referente mundial en generación de contenido multiplataforma.</p>				
<p><b>Rol en el proceso de cambio:</b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como Grupo EPENSA, lideraremos este proceso de cambio.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seremos los encargados de trasladar el <i>know how</i> de pioneros del modelo de convergencia a los colaboradores del Grupo El Comercio.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ello, se realizará una selección interna para formar a los capacitadores a cargo.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desde ya, agradecemos su apoyo y compromiso con esta importante tarea. Quienes voluntariamente deseen sumarse, son bienvenidos.</li> </ul>				
<p><b>Oportunidad de crecimiento:</b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este desafío será una oportunidad de crecimiento en nuestra labor periodística, con buenas opciones de crecimiento profesional como parte del grupo periodístico más importante del país.</li> </ul>				
<p><b>Continuidad- estabilidad:</b> es importante resaltar que El Grupo El Comercio reafirma su interés de trabajar en la creación de productos periodísticos de vanguardia y gran credibilidad, manteniendo la línea editorial que hemos venido trabajando como grupo.</p>				

Tipo de mensaje	Emisor	Receptor	Soportes	¿Qué mensaje?
<p><b>Aspectos laborales del cambio organizacional</b></p>	<p>Gestor de comunicación interna y gestión de talento</p>	<p>Periodistas/ Profesionales de la información</p>	<p>-Reuniones 1 a 1, periodista-líder. - Reunión periodista (s) y gestor de comunicación interna.</p>	<p>- Este cambio no implicará despidos masivos.</p> <p>- Sin embargo, sí se hará una evaluación de todas las áreas, en función a los nuevos objetivos y plan estratégico del Grupo El Comercio. Asimismo, se evaluará individualmente el desempeño de cada periodista. No puedo asegurarles que no habrá cambios en las distintas áreas, pero sí que estos cambios responden a optimizar los procesos y la eficiencia operativa del Grupo El Comercio; y esto lógicamente nos incluye a todos nosotros como parte del grupo.</p> <p>- Quiero recalcar que me siento muy orgulloso del trabajo de cada uno de ustedes. Son el pilar de nuestra organización, sin el cual no hubiéramos logrado estos excelentes resultados. Por ello, su participación y compromiso son clave en este proceso de cambio.</p> <p>-Tomemos este reto como una excelente oportunidad de aprendizaje y plataforma de crecimiento profesional para todos, al compartir el <i>know how</i> del grupo periodístico más grande del país.</p> <p>- Necesitaremos de la experiencia y el <i>expertise</i> de nuestro mejor talento para replicar este modelo a todas las empresas periodísticas del Grupo El Comercio.</p>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se formarán dos equipos de capacitadores para realizar el plan de capacitación del grupo. Los facilitadores tendrán un reconocimiento institucional por su aporte profesional.</li> <li>- Los principales cambios se darán a nivel legal y administrativo. El área periodística mantendrá su ubicación física y reportes funcionales.</li> <li>- Contaremos con mayor disposición de recursos a nivel del Grupo para la producción y las comisiones de programas periodísticos.</li> </ul>
--	--	--	--	---

Tipo de mensaje	Emisor	Receptor	Soportes	¿Qué mensaje?
<b>Mensajes poscambio: cultura y comunicación interna</b>	Gestor de comunicación interna y gestión de talento	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales institucionales internos: <i>e-mailing</i>, Intranet, boletín institucional, red social interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En Grupo EPENSA, estamos comprometidos con la transparencia, pluralidad, independencia y accesibilidad de la información para contribuir a una sociedad más justa para todos los peruanos.</li> <li>- Somos los líderes y pioneros del periodismo independiente en nuestro país.</li> <li>- Estamos a la vanguardia de las nuevas tendencias digitales.</li> </ul>

<p>- <b>Tu voz importa.</b> Queremos escucharte para seguir mejorando nuestra comunicación.</p> <p>Si tienes alguna consulta, duda, inquietud o queja, comunícaselo a tu líder o escríbenos al <b>buzón de sugerencias:</b> <a href="mailto:tuvozesimportante@grupoepensa.com.pe">tuvozesimportante@grupoepensa.com.pe</a>.</p>	<p>Campañas de comunicación interna</p>	
<p>Súmame a nuestro Programa “<b>Innovación periodística</b>” y ayúdanos con tus propuestas de mejora para lograr nuestros objetivos. Envía tus propuestas con tu sustentación a tu líder o al <b>Equipo de innovación</b> Grupo EPENSA.</p>	<p>Campaña innovación y mejora continua</p>	
<p>Con la finalidad de compartir un espacio para comunicarnos de manera más directa y asertiva, organizamos nuestro <b>Programa “Café de ideas”</b>; donde cada líder y su equipo se reunirán para compartir un espacio de escucha, libre opinión y <i>feedback</i> sobre nuestro día a día o sobre los proyectos más importantes de la organización.</p>	<p>Programa de comunicación de <i>feedback</i>: “Café de ideas”</p>	
<p>- <b>Convocatoria:</b> <i>todos somos comunicadores</i>. Para seguir mejorando nuestra comunicación y trabajo en equipo, los invitamos a participar de los talleres “Yo comunicador”, organizado por el equipo de Asuntos</p>	<p>Programa Talleres de sensibilización: “Yo comunicador”</p>	

				<p>Corporativos, con la finalidad de mejorar nuestras habilidades comunicativas.</p> <p>- <b>Agradecimiento:</b> agradecemos a todos por su participación y compromiso con el Programa “Yo comunicador”. Ahora, conozcamos la importancia de una comunicación asertiva para mejorar nuestro trabajo en equipo, lograr los mejores resultados y contar con ideas para hacer de Grupo EPENSA un gran lugar para trabajar.</p> <p>- <b>Reconocimiento:</b> queremos reconocer y felicitar el desempeño destacado de algunos de nuestros participantes en el Programa “Yo comunicador”, ya que contamos con los mejores voceros para seguir construyendo una cultura de comunicación abierta y positiva en nuestra organización.</p>
			<p>Programa corresponsales EPENSA</p> <p>de Grupo</p>	<p>- Luego de la gran acogida y excelente desempeño mostrado en el taller “Yo comunicador”, es importante darle continuidad a la comunicación interna en Grupo EPENSA. Por ello, queremos invitarlos a formar parte de nuestra Red de Corresponsales internos Grupo EPENSA. Como corresponsales, serán los principales voceros y agentes de cambio en la organización, al representar a las diversas áreas de nuestra empresa, para que su voz sea escuchada y mejoraremos nuestros canales de comunicación interna y clima laboral.</p>

Figura 12. Plan de contenidos y Eje de mensajes.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. Principales indicadores que respaldan la propuesta (KPI)

- a) Nivel de rotación de personal, luego de un año de implementada la estrategia y el plan de comunicación interna propuestos.
- b) Resultados de diagnóstico de comunicación interna.
- c) Resultados de encuesta de medición de comunicación interna a los seis (06) meses y al año de la implementación de la estrategia y plan de comunicación interna.
- d) Porcentaje de asistencia y participación a los talleres, reuniones y capacitaciones de comunicación interna y sensibilización a líderes y equipos de trabajo.
- e) Nivel de aceptación y porcentaje de respuesta (*feedback*), por parte de los periodistas sobre los contenidos difundidos en los diferentes canales de comunicación interna (redes sociales internas, boletines internos, *e-mailing*, campañas de comunicación interna, vitrinas, encuestas internas, entre otros.)
- f) Conocimiento de los mensajes claves y objetivos del negocio, difundidos por la organización (comunicación institucional), a través de encuestas de medición de mensajes organizacionales clave.
- g) Cantidad de sugerencias, ideas y propuestas de mejora de comunicación interna, por parte de los periodistas de la organización, a través de canales de comunicación de *feedback* (*town hall meetings*, reuniones de los líderes y sus equipos, talleres, *focus groups*).
- h) Implementación de un “Programa de Corresponsales Internos Grupo EPENSA”, que canalice los temas de interés de comunicación de la organización con el encargado formal de comunicación interna.



## V. Plan de acción y presupuesto

### 5.1. Gantt General de Plan de Comunicación

En el presente Gantt podemos apreciar el tiempo de dedicación a cada acción a lo largo de 12 meses que dura el Plan de Comunicación:

ETAPA	¿Qué?	Actores	Acciones	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set	Oct	Nov	Dic		
1. Diseño	Diagnóstico	Líderes (Alta Dirección), Líderes (Mandos Medios), Muestra representativa de colaboradores	Diagnóstico preliminar: Focus Groups (4) y entrevistas en profundidad (15)														
			Análisis situacional														
			Informe Diagnóstico														
			Plan de Comunicación Grupo Epensa S.A.C. aprobado														
2. Implementación	Plan Dimensión Intrapersonal	Directores	Taller de comunicación intrapersonal Alta dirección														
			Taller de Storytelling														
			Taller Entrenamiento de voceros														
	Plan Dimensión Interpersonal	Mandos medios	Talleres Entrenamiento de voceros Mandos medios														
			Mandos Medios	Clinica de formación en habilidades y herramientas de comunicación efectiva													
				Talleres de sensibilización " Yo comunicador"													
		Reuniones de camaradería entre líderes y equipos															
		Reuniones de cascado de mensajes organizacionales a equipos															
		Reuniones de cascado de mensajes organizacionales a equipos															
	Plan Dimensión Institucional	Gestor de Comunicación Interna	Sesiones presenciales 1 a 1- Gestor de comunicación interna y mandos medios														
			Todos los colaboradores	Talleres de sensibilización " Yo comunicador"													
				Town Hall Meetings - Cascado Mensajes Clave													
Programa Corresponsales Internos Grupo Epensa S.A.C.																	
3. Medición	Encuesta de Comunicación Interna	Todos los colaboradores	Diseño Encuesta de Comunicación Interna														
			Aplicación de Encuesta de Comunicación Interna														
			Ajustes y retroalimentación														

Figura 13. Plan de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

El Plan de acción de la presente propuesta consiste en el diseño, implementación y medición de un plan de comunicación interna integrado para el Grupo EPENSA S.A.C., compuesto por tres etapas:

- Diseño
- Implementación

- Medición

## 5.2 Diseño del plan de comunicación

### Objetivo:

Profundizar en el estado actual de la comunicación interna y elaborar el Plan general de comunicación.

### Actividades:

- Diseño de Plan de Comunicación interna y Plan de contenidos.

### Entregables

- Plan de Comunicación y Gantt de actividades aprobado por la alta dirección.
- Esquema de Plan de contenidos (tipo de mensajes, actores y soportes) para la posterior construcción y definición de mensajes clave con la alta dirección.

## 5.3. Implementación

### Objetivo

Implementar el Plan de comunicación por etapas en las tres dimensiones de comunicación interna.

### Lineamientos

- **Intrapersonal**

Actores: alta dirección.

Objetivos: Alineamiento estratégico de la alta dirección con líderes (mandos medios). Entrenamiento como voceros y comunicadores. Construcción de mensajes clave con la alta dirección (Plan de contenidos).

- **Interpersonal**

Actores: líderes (mandos medios).

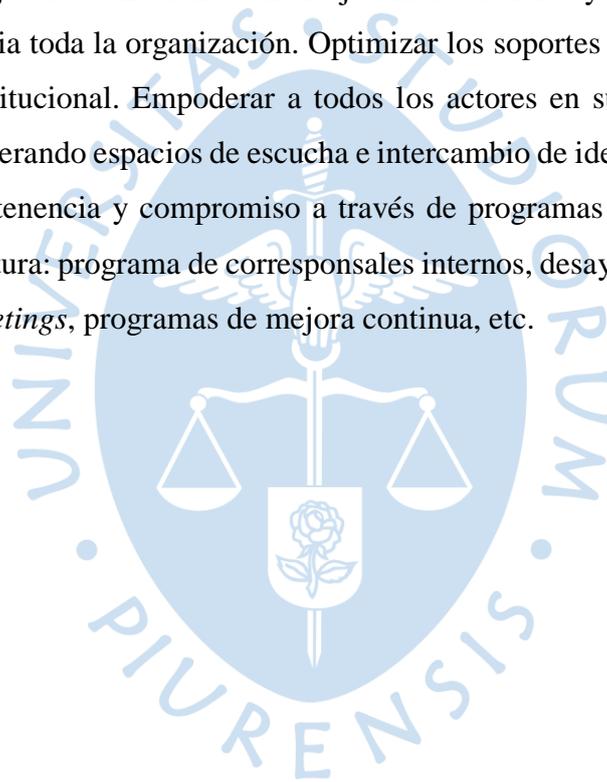
Objetivos: emisión/difusión de mensajes clave a toda la organización. Mejorar la comunicación entre líderes y equipos (rol de comunicadores), alinear a la organización con los mensajes clave y mejorar su *engagement*.

- **Institucional**

Actores: toda la organización: alta dirección, líderes mandos medios y periodistas.

**Objetivos:**

Mejorar la difusión de mensajes institucionales y estratégicos del negocio hacia toda la organización. Optimizar los soportes de comunicación interna institucional. Empoderar a todos los actores en su rol de comunicadores, generando espacios de escucha e intercambio de ideas. Mejorar el sentido de pertenencia y compromiso a través de programas de mantenimiento de la cultura: programa de corresponsales internos, desayunos de ideas, *Town hall meetings*, programas de mejora continua, etc.



## 5.3.1. Plan de acción

Dimensión	Objetivo Central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
Intra-personal	Alineamiento de comunicación estratégica (alta dirección)	Directores y accionistas (Grupo El Comercio y Grupo EPENSA)  -Gerencia General (Grupo EPENSA)  -Director Periodístico (Grupo EPENSA)	Entrenar a los líderes como voceros oficiales de la organización.	Taller de comunicación intrapersonal a la alta dirección (debilidades y fortalezas comunicacionales)	Alineamiento con la alta dirección.	Mejora porcentual en el nivel de percepción de los periodistas hacia la alta dirección en comunicación. (Dimensión credibilidad- Encuesta de Clima laboral GPTW).
			Brindar a los líderes de la alta dirección herramientas de comunicación efectiva para la	Talleres de entrenamiento de voceros a la alta dirección y líderes (mandos medios).		Taller de <i>Storytelling</i> y construcción de mensajes clave
					Estratégico del negocio.	Evaluación posttalleres de interpretación semántica y narrativa de mensajes a emitir.

			<p>construcción de mensajes clave.</p> <p>Alinear mensajes clave y generar vínculos de confianza entre la alta dirección con los líderes (mandos medios) para la emisión de mensajes hacia la organización.</p>	<p><i>Workshops</i> de alineamiento estratégico de mensajes clave de la alta dirección y líderes mandos medios.</p>	<p>Estratégico del negocio.</p>	<p>Número de <i>workshops</i> de alineamiento estratégico realizados.</p> <p>Evaluación <i>roll play</i> (<i>Q&amp;A</i> Preguntas difíciles) a líderes mandos medios en alineamiento de mensajes clave.</p>
--	--	--	---	---	---------------------------------	--

Dimensión	Objetivo Central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
Inter-personal	Mejorar las habilidades y capacidades de comunicación de líderes (mandos medios).	Directores de marca y Editores generales.	Empoderar a los líderes (mandos medios) como los principales comunicadores de la organización frente a sus equipos de trabajo.	Clínicas de formación en habilidades y herramientas de comunicación efectiva para líderes (mandos medios).	Empoderamiento: rol de comunicadores.	Número de clínicas de formación ejecutadas.
			Establecer vínculos de confianza entre los líderes (mandos medios) y sus equipos.	Reuniones de camaradería entre líderes (mandos medios) y sus equipos.	Poscambio: cultura y comunicación interna.	<p>Porcentaje de participación de los líderes (mandos medios) en las clínicas de formación realizadas.</p> <p>Evaluación posclínicas de formación de habilidades y herramientas de comunicación.</p> <p>Evaluación de comunicación postalleres de sensibilización: “Yo comunicador”.</p> <p>Porcentaje de asistencia de</p>

						<p>los periodistas a las reuniones de camaradería organizadas por sus líderes.</p> <p>Número de reuniones de camaradería realizadas por cada líder.</p> <p>Número de reuniones voluntarias solicitadas por los periodistas con su líder, posreuniones de camaradería.</p>
--	--	--	--	--	--	---

Dimensión	Objetivo central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
			Transmitir adecuadamente a los equipos de trabajo los mensajes estratégicos organizacionales previamente alineados con la alta dirección.	Reuniones de emisión de mensajes organizacionales a equipos de trabajo.	Estratégico del negocio y mensajes de emisión cambio organizacional	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de reuniones líderes-equipos de transmisión de mensajes estratégicos.  Encuesta “Gap de Cascada” para medir el nivel de comprensión de los mensajes estratégicos organizacionales transmitidos a la organización.
			Monitorear el avance y evaluar la efectividad de las reuniones de emisión de mensajes estratégicos de los líderes (mandos medios) y sus equipos.	Sesiones presenciales entre el Gestor de comunicación interna y cada líder, para conocer su <i>feedback</i> sobre el proceso de emisión de mensajes clave.	Reuniones de <i>feedback</i>	Número de sesiones presenciales del gestor de comunicación interna y líderes (mandos medios).  Encuesta de <i>feedback</i> a los periodistas sobre las reuniones de emisión de mensajes clave.

Dimensión	Objetivo central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
Institucional	Mejora de la gestión de comunicación interna institucional; incluye la mejora en los soportes y canales de comunicación.	Toda la organización -periodistas Grupo EPENSA S.A.C.	Sensibilizar a todos los periodistas de la organización sobre su rol como comunicadores (voceros principales de la organización).	Talleres de sensibilización: “Yo comunicador”  A todos los periodistas de la organización.	Talleres Yo Comunicador	Porcentaje de participación de los periodistas en los talleres de sensibilización: “Yo comunicador”.
			Impulsar canales de comunicación presencial en la organización - conversatorio, reuniones de equipo, reuniones con todo el personal de transmisión de mensajes clave, organizacionales, talleres de capacitación y sensibilización.	“Town Hall Meetings” a toda la organización para difundir resultados, objetivos estratégicos y mensajes clave.		Estratégicos del negocio y mensaje poscambio, cultura y comunicación interna

Dimensión	Objetivo central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
				Programa de “Corresponsales Internos Grupo EPENSA”; encargados de promover una cultura de comunicación en la empresa,		Nivel de conocimiento por parte de los periodistas de mensajes clave y objetivos estratégicos, luego del “Town Hall Meetings” (encuesta <i>online</i> ).
			Involucrar a los periodistas en la gestión de la comunicación interna como co-creadores de mensajes y sentido de pertenencia en la organización	transmitir información organizacional relevante, gestionar y proponer contenidos para los canales de comunicación interna, seguimiento a los canales de <i>feedback</i> (buzón de sugerencias, reuniones) para mejorar la gestión de comunicación interna y apoyar en la organización de eventos internos.	Poscambio, cultura y comunicación interna	Número de quejas, reclamos y sugerencias de los periodistas sobre la comunicación interna, recogidos por los “Corresponsales Internos Grupo EPENSA”.
						Número de propuestas de mejora de gestión de comunicación interna generadas

						por los “Corresponsales internos Grupo EPENSA”.
--	--	--	--	--	--	---

Dimensión	Objetivo central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
						<p>Número de reuniones de los “Corresponsales Internos Grupo EPENSA” con el Gestor de comunicación interna (Jefe de Asesoría Jurídica y Asuntos Corporativos Grupo EPENSA).</p> <p>Porcentaje de asistencia a las reuniones convocadas por el Gestor de comunicación interna con los Corresponsales internos.</p> <p>- Número de noticias y/o contenidos gestionados por los Corresponsales de comunicación interna.</p>
						Número de eventos de integración u otros organizados por los “Corresponsales de comunicación interna Grupo EPENSA”.

Dimensión	Objetivo central	¿A quiénes?	Objetivo	¿Cómo?	Tipo de mensaje	KPI
				Sesiones de asesoría estratégica de comunicación interna, organizadas por el Consultor con el Gestor de comunicación interna de la organización.		Número de programas y/o canales de comunicación interna implementados y/o creados.  Encuesta de evaluación de canales de comunicación interna implementados.

Figura 14. Plan de acción.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4 Medición de impacto del Plan de comunicación

Luego de seis meses de implementación del Plan de comunicación, se realizará la primera Encuesta de pulso de comunicación interna, dirigida a todos los periodistas de Grupo EPENSA S.A.C. Ello, con la finalidad de medir el impacto de las acciones generadas y la mejora porcentual (al inicio y al final de la intervención) de las tres dimensionales evaluadas bajo la Metodología 1A (comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal y comunicación institucional).

Seis meses después de la primera Encuesta de pulso de comunicación interna, se realizará una encuesta final para monitorear el Plan de comunicación interna, lo cual también se complementará con un informe de resultados de los indicadores (KPI propuestos) en cada una de las etapas del Plan. (Ver Figura 14: Plan de acción).

#### 5.5. Presupuesto del Plan de comunicación

Actividad	Costo unitario	Costo total
1. Diagnóstico situacional, entrevistas en profundidad y Focus Groups.	<b>Entrevistas: Costo unitario: S/ 260.00</b>	<b>S/ 7,900.00</b>
	<b>Número de entrevistas: 15</b>	
	<b>Costo entrevistas: S/ 3,900.00</b>	
	<b>Focus Groups: Costo unitario: S/ 1,000.00</b>	
	<b>Número de Focus Groups: 4</b>	
	<b>Costo Focus Groups: S/ 4,000.00</b>	

2. Talleres: Comunicación Intrapersonal, <i>Storytelling</i> , entrenamiento de voceros, entre otros.	<b>Costo por taller: S/ 2,000.00</b>  <b>Número de talleres: 7</b>	<b>S/ 14,000.00</b>
3. <i>Workshop</i> : alineamiento de mensajes-clave a la Alta Dirección.	<b>Costo <i>workshop</i>: S/ 3,100.00</b>  <b>Número de <i>workshops</i>: 1</b>	<b>S/ 3,100.00</b>
4. Clínicas de formación: habilidades de comunicación.	<b>Costo por Clínica: S/ 3,000.00</b>  <b>Número de clínicas: 3</b>	<b>S/ 9,000.00</b>
5. Asesoría estratégica de comunicación interna.	<b>Fee mensual: S/ 4,000.00</b>  <b>Número de meses: 12</b>	<b>S/ 48,000.00</b>
6. Encuesta de efectividad: diseño, aplicación e informe de resultados.	<b>Total: 2 Encuestas</b>  <b>Costo por encuesta: S/ 6,000.00</b>  <b>(A los 6 meses y a los 12 meses de la implementación)</b>	<b>S/ 12,000.00</b>
<b>Presupuesto total:</b>		<b>S/ 94,000.00</b>
		No incluye el Impuesto General a las Ventas - IGV

Figura 15. Presupuesto del plan de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

## VI. Evaluación de la toma de decisiones

### 6.1. Criterios de evaluación

Al tratarse de un proceso de gestión de cambio organizacional (proceso de adquisición), se atraviesa por diversas etapas (negación, resistencia, exploración y compromiso) de la Curva de Cambio<sup>8</sup>, para evidenciar los resultados tangibles de la estrategia en el mediano y largo plazo.

Ferreiro y Alcázar (2014) señalan que, siguiendo la propuesta de Juan Antonio Pérez López, una excelente forma de tomar una decisión se establece cuando valoramos la acción a ejecutar. Esta valoración, se da en tres ámbitos: eficacia, eficiencia y consistencia. Para esta parte de nuestra investigación, se ha considerado su análisis para un mejor sustento en la evaluación de la toma de decisiones:

- a) Eficacia, considera el análisis de costo-beneficio del Plan de comunicación: motivación extrínseca

En este caso, el presente Plan de comunicación interna integrada propuesto tiene un costo que se sustenta en los recursos invertidos: personas involucradas en la estrategia de comunicación (recurso humano), tiempo invertido en capacitaciones y talleres (horas/hombre) y la inversión económica (costo de la intervención) a lo largo del proceso de cambio. Del mismo modo, tiene beneficios que superan la inversión, en tanto se establece un hito en la gestión de comunicación interna de la empresa que busca ser consistente en el tiempo. Es decir, el Plan no solo apunta a mitigar el impacto de la crisis comunicacional en el corto plazo, sino que permite construir bases sólidas para desarrollar mecanismos de comunicación interna que potencien la cultura organizacional y contribuyan con la mejora de los resultados del negocio en el largo plazo.

La presente estrategia de comunicación contempla, en su etapa de mantenimiento (poscambio organizacional), reforzar los canales de comunicación interna interpersonales (jefe-

---

<sup>8</sup> Según Uzcátegui Camacho (2019), la curva del cambio es un instrumento que sirve para enseñar a las empresas a liderar un proceso de cambio mediante los diferentes niveles de resistencia que pueda encontrar como la negación, la no aceptación, la desinformación, etc.

equipo) e institucionales (campañas y canales internos, que promuevan la participación activa y co-creación de contenidos de los periodistas a través de una Red de corresponsales internos).

La estrategia también apunta a mejorar la comunicación estratégica, referida a la retención y atracción del talento (contar con los mejores especialistas del medio), al difundir adecuadamente los programas de desarrollo de talento y motivar el involucramiento de los periodistas en aspectos estratégicos del negocio (Programa de reconocimiento, Programa de escucha y *feedback*, Programa de mejora continua), orientados a contribuir con la mejora de resultados de la organización.

Se espera que todo lo anterior contribuya a generar un “sentido de su labor” de manera trascendente, al reducir los niveles de rotación voluntaria de personal, en este caso, los periodistas (principal *stakeholder* en el que se sustenta la estrategia del negocio), mejorar sus niveles de productividad, garantizando la calidad de los productos elaborados y la mejora de la rentabilidad del Grupo EPENSA S.A.C.

Cabe resaltar que la reducción de rotación del personal clave impacta positivamente en los resultados financieros de la organización (productividad) y en la reducción de costos laborales de selección de personal y desvinculación (contratación, capacitación, pago de beneficios sociales, liquidaciones, entre otros).

b) Eficiencia, que tiene que ver con el conocimiento, el *know-how* y los años de experiencia: motivación intrínseca.

En este caso, se manifiesta a través de un trabajo técnico y profesional de alto nivel de todos los periodistas de Grupo EPENSA S.A.C., quienes, de acuerdo a la Encuesta de Clima laboral Grupo EPENSA - enero, 2018, tienen un puntaje sobresaliente en la dimensión Orgullo, particularmente en Orgullo por el trabajo individual que realizan (96 %), al ser considerados referentes profesionales en el ámbito periodístico en el Perú.

La estrategia de comunicación aplicada busca potenciar el sentido de pertenencia a la organización; es decir el orgullo de ser parte de la organización, al fomentar una cultura de comunicación interna abierta y transparente, mejorar la colaboración de los equipos de trabajo, la comunicación de sus líderes, e involucrar a los periodistas en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente de trabajo, alineándolos con los objetivos organizacionales. Todo ello permitirá elevar sus niveles de eficiencia en el trabajo, con la consecuente retribución, no solo

económica (extrínseca), sino extraeconómica (intrínseca y trascendente) por parte de la organización (reconocimiento, ascenso, orgullo por su labor, etc.).

Para reforzar lo mencionado anteriormente, la estrategia permite que los periodistas reciban entrenamiento y capacitación para mejorar sus habilidades comunicativas. Así, afianzan su motivación intrínseca con la organización, además de facilitar espacios de retroalimentación y aporte de ideas como protagonistas del proceso de cambio organizacional, no como meros receptores de información.

c) Consistencia, que tiene que ver con la forma de actuar y el impacto a terceros (unidad y confianza): motivación trascendental.

La consistencia de la estrategia y el plan de acción reflejan en el largo plazo un balance positivo, tanto del logro de los objetivos organizacionales (estrategia del negocio), así como de la trascendencia del sentido de la labor del periodista en el Perú. En efecto, su labor contribuye al desarrollo de una sociedad más justa y equilibrada, al sentirse parte del fortalecimiento de la democracia, de la transparencia de los medios de comunicación y de liderar un cambio positivo en la forma de hacer periodismo en el Perú.

## **6.2 Consecuencias e influencia de la estrategia de comunicación interna y Plan de acción**

Partiendo de estos criterios, la presente estrategia de comunicación interna y plan de acción a ejecutar tendrán como consecuencia:

En el corto plazo:

- a) Lograr el alineamiento de la comunicación interna en tres dimensiones (intrapersonal, interpersonal e institucional) sobre los cambios organizacionales, frente a la adquisición de Grupo EPENSA S.A.C. por parte del Grupo El Comercio, en todos los niveles de la organización (alta dirección, líderes -mandos medios- y periodistas).
- b) Disminuir la incertidumbre y rumor generado por la desinformación y desconocimiento de los mensajes clave y la estrategia del negocio por parte de los periodistas.
- c) Empoderar a los líderes como principales agentes de cambio y comunicadores (voceros) de la organización, y mejorar su relacionamiento con sus equipos de trabajo.

- d) Sentar las bases para promover una cultura de comunicación abierta y transparente en la organización, que mejore los niveles de motivación en el personal a través del “Programa de Corresponsales Internos Grupo EPENSA”.

En el largo plazo:

- a) Consolidar la cultura de comunicación abierta y transparente en Grupo EPENSA S.A.C., así como la labor de los corresponsales internos.
- b) Fortalecer la imagen interna y credibilidad de los líderes de Grupo EPENSA S.A.C.
- c) Fortalecer la gestión de comunicación interna en Grupo EPENSA S.A.C. a través de un equipo de trabajo dedicado a este rol.
- d) Consolidar a un equipo humano (periodistas) experto y motivado, consciente de la trascendencia de su rol como generador de contenido (noticias, notas, historia, investigaciones, etc.) y su contribución al desarrollo periodístico del país.
- e) Lograr un impacto directo en los resultados del negocio a través de la implementación de estrategias de mejora de comunicación interna, clima laboral y desarrollo de personas a largo plazo mediante una práctica de mejora continua.

Influencia de la estrategia y el Plan de acción:

- a) En el contexto interno, a partir de los resultados del plan de acción de comunicación interna (encuestas, talleres, *workshops*, capacitaciones, clínicas, etc.), se logrará influenciar positivamente a los nuevos integrantes de la organización, con una cultura organizacional de comunicación abierta y horizontal, que permitirá la integración y el sentido de pertenencia de los equipos.

En el ámbito externo, se considera que tanto la estrategia de comunicación interna integrada, como el plan de acción evidenciarán una mejora en la reputación mediática de Grupo EPENSA S.A.C. De este modo, será un referente y pionero en el modelo de convergencia periodística, a partir de un mayor compromiso de su público interno (periodistas), que es su principal *stakeholder* en la estrategia del negocio.

## Conclusiones

### Primera

El Plan de Comunicación Interna propuesto pretende lograr un verdadero alineamiento de la alta dirección con sus mandos medios. Como resultado, se mejora su credibilidad frente a la organización, pasando de la resistencia e incertidumbre hacia el compromiso con el cambio y el comportamiento esperado de sus integrantes.

### Segunda

El Plan desarrollado en tres dimensiones (intrapersonal, interpersonal e institucional) marca un hito en la gestión de comunicación interna del Grupo EPENSA, ya que por primera vez, utiliza la comunicación (elemento principal de su *core business*) como un atributo cultural estratégico para el logro de los resultados del negocio.

### Tercera

La estrategia de comunicación busca ser autosostenible (no depender de un área de comunicación para la emisión de mensajes), a partir de la construcción de mensajes clave por parte de la alta dirección y del rol clave de los mandos medios en la difusión de mensajes estratégicos hacia toda la organización. Así, se optimiza el sentido del trabajo de los periodistas y su *engagement* con la organización.

### Cuarta

La presente estrategia y Plan de comunicación contempla la creación de canales ascendentes, en los que la “escucha” es clave para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal y los equipos son agentes co-creadores en la mejora organizacional (“Programa de Corresponsales Internos”, reuniones de *feedback*, “*Town Hall Meetings*”).



## Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. y Muñiz, J.A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, (12), 7-31.
- Allport, G. y Postman, L. (1973). *Psicología del rumor*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Psique.
- Arroyo, L. (2014). *Del storytelling al storydoing*.
- Blunda, J. (31 de marzo de 2014). El valor intrínseco que tiene la palabra. *La Gaceta*. Recuperado de [www.lagaceta.com.ar/nota/584813/economia](http://www.lagaceta.com.ar/nota/584813/economia)
- Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, (16), 13-30. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110013A>
- Chiavetano, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México D.F. México: Mc graw Hill.
- Congreso de la República. (2011). *Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733)*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>
- Congreso de la República. (2013). *Ley de Protección de Datos Personales (Decreto Supremo N° 003-2013-JUS)*. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/03/Leydeprotecciondedatos.pdf>
- CPI (Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C.) (2017). *Estudio de lectoría de diarios en Lima y 15 principales ciudades -2016 -*. Recuperado de [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/LectoriaDiarios\\_2016.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/LectoriaDiarios_2016.pdf)
- González, S. (2011). El Dircom en el escenario de la convergencia: claves para una transformación. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, I(2), 119-137. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-07-119-137>
- De La Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: Un enfoque ético para la comunicación en crisis*. Pamplona: Ediciones Universidad Navarra.
- De Marchis y Gil Casares, L. (2001). *Organización y Psicología de la Comunicación Interna*. Madrid: Editorial Fragua.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Lima, Perú: Planeta.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Goleman, D. (2014). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gutiérrez, E. y Rodríguez, J. (2014). *El futuro de la Comunicación*. Madrid, España: Lid Editorial.
- Uzcátegui Camacho, J. (2019). *La curva del cambio: Un modelo para la adaptación organizacional*. Recuperado de <http://www.prozessgroup.com/la-curva-del-cambio-modelo-la-adaptacion-organizacional/>
- La-Porte, J.M. (2001). Principios de comunicación interna en el tercer sector. *Communication & Society*. 14 (1), 7-27. DOI: <https://doi.org/10.15581/003.14.1.7-27>

- La República (31 de agosto de 2013). *El 78% del mercado de diarios quedaría en una sola mano con la compra de Epsilon por El Comercio*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/735487-el-78-del-mercado-de-diarios-queria-en-una-sola-mano-con-la-compra-de-epensa-por-el-comercio/>
- Leibovich de Figueroa, N. y Schufer, M. (2004). Ecoevaluación psicológica de la inestabilidad laboral. Propiedades psicométricas del inventario de malestar percibido (IMPIL). *XI Jornadas de investigación. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires*. 4-5. Recuperado de <https://www.academica.org/000-029/246.pdf>
- Leibovich de Figueroa, N y Schufer, M (2006). *Evaluación Psicológica del estrés por Inestabilidad Laboral*. Buenos Aires: Paidós.
- Luque, G. (11 de junio de 2019). *Diario Correo cumple 57 años informando con veracidad. Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/diario-correo-cumple-57-anos-informando-con-veracidad-892092/>
- Maldonado, M. (2019). *Estudio del Psicoanálisis y Psicología: Concepto de La Gestalt*. Buenos Aires, Argentina. Psicopsi. Recuperado de <http://psicopsi.com/concepto-de-la-gestalt>
- El Comercio (2017). *Memoria El Comercio*. Recuperado de <https://grupoelcomercio.com.pe/wp-content/uploads/2018/12/memoria-EC-2017.pdf>
- Metodología de comunicación 1A (2019). Recuperado de <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>
- Navarro, L. (2000). El periódico online. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, (6), 273-287. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0000110273A>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO. (2008). *Indicadores de Desarrollo Mediático: Marco para evaluar el desarrollo de los medios de comunicación social*. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163102\\_spa/PDF/163102spa.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163102_spa/PDF/163102spa.pdf.multi)
- Paez, A. (1 de setiembre de 2013). *El 78% del mercado de diarios quedaría en una sola mano con la compra de Epsilon por El Comercio*. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/735487-el-78-del-mercado-de-diarios-queria-en-una-sola-mano-con-la-compra-de-epensa-por-el-comercio>
- Pérez López, Juan A., (1993). *Introducción a la Dirección de Empresas. Parte I. La Empresa: Organización Humana*. Colección de Temas Empresariales. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Pérez López, Juan A., (1993). *Introducción a la Dirección de Empresas. Parte II: Las Decisiones de Gobierno*. Colección de Temas Empresariales. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Pinco, O. (2013, 04 de diciembre). Gestión Integrada y Área de Comunicaciones. *RedINSIDE 41, Revista de Comunicación Interna*. Recuperado de <http://www.redinside.com.ar/03-gestion-integrada-y-area-de-comunicaciones/>

- RAE. (2019). *Real Academia de la Lengua*. Madrid, España. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Raffino, M. (2018, 15 de noviembre). *Comunicación Interpersonal*. Recuperado de <https://concepto.de/comunicacion-interpersonal/#ixzz5ofcJajWi>
- Revuelta, M. J. (2018). "Big Data": crisis y nuevos planteamientos en los flujos de comunicación de la cuarta revolución industrial. *Área Abierta*, 18 (2), 309-324. DOI: <https://doi.org/10.5209/ARAB.59521>
- Rodrigo, M. y Medina, P. (2012). Interculturalidad, políticas públicas y TIC: la Red benantirumors. *Cuadernos. Info*, (29), 141-150. DOI: <https://doi.org/10.7764/cdi.29.244>
- Sánchez-Taberner, A. (1989). La gestión de recursos humanos en la empresa informativa. *Comunicación y Sociedad*, 2 (1), 119-134. Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/35497/31276>
- Tessi, M. (1994). *IA Primero Adentro*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>
- Tessi, M. (2014, 7 de julio). *Comunicación Interna y Externa: Primero Adentro Infocapitalhumano.pe*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/comunicacion-interna-y-externa-%C2%93primero-adentro%C2%94/>
- Tessi, M. (2015a). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Tessi, M. (2015b). *Comunicación interna integrada: Lo que se dice, se escribe y se calla en el trabajo*. Santiago, Chile: Ediciones Zig-Zag.
- Tessi, Manuel. (2016). *Comunicación IA*. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de <http://comunicacioninterna.com>
- Villanueva, E. (2017a). Convergencia mediática: lecciones y preguntas desde la experiencia peruana. *Revista De Comunicación*, 16 (1), 166-191. Recuperado de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1013>
- Villanueva, E. (2017b). Convergencia mediática: lecciones y preguntas desde la experiencia peruana. *Revista De Comunicación*, 16 (1), 166-191. Recuperado de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1013>
- Welch, J y Welch S. (2016). *El MBA para la vida real*. Madrid. España: Empresa Activa.
- Zambrano, W. R., García, D., & Barrios, A. (2019). El periodista frente a los nuevos retos y escenarios de la convergencia mediática colombiana. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 25(1), 587-607. Recuperado de: <https://doi.org/10.5209/ESMP.63747>
- Zeta, R. (2002). Los medios de comunicación en el Perú. *Revista de Comunicación*, (1), 67-95.



## Anexos

### Anexo 1. Instrumento 1 – Encuesta de Clima Laboral Grupo EPENSA – enero, 2018

Questionario GREAT PLACE TO WORK							
Área en la cual laboras: Administrativa - Periodística					<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">A</td> <td style="padding: 2px 5px;">P</td> </tr> </table>	A	P
A	P						
<b>Instrucciones:</b> Se presentan 58 afirmaciones que describen tu ambiente laboral desde diversos ambitos, en cada una de ellas debes evaluar del 1 al 5 dependiendo de tu experiencia objetiva en tu ambiente de trabajo, considerando el desempeño diario de tus funciones, tu supervisor inmediato y las características generales de Grupo Epena S.A.C.							
<b>Escala de llenado:</b> 1 NO se cumple 2 Muy rara vez se cumple 3 A veces se cumple a veces no 4 Se cumple en la mayoría de las ocasiones 5 Se Cumple totalmente SIEMPRE							
	1	2	3	4	5		
1 Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.							
2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.							
3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.							
4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.							
5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio.							
6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.							
7 Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura							
8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.							
9 A las personas aquí se les delega responsabilidad.							
10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.							
11 Los jefes cumplen sus promesas.							
12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.							
13 Creo que la empresa haría un despido masivo sólo como última opción.							
14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.							
15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.							
16 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.							
17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.							
18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.							
19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.							
20 Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.							
21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.							
22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.							
23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.							
24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.							
25 Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.							
26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.							
27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).							
28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.							
29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.							
30 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.							
31 Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización.							
32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.							
33 Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.							
34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.							
35 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.							
36 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.							
37 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.							
38 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su orientación sexual.							
39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.							
40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.							
41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".							
42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.							
43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.							
44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.							
45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.							
46 A las personas les gusta venir a trabajar.							
47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.							
48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.							
49 Aquí se celebran eventos especiales.							
50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.							
51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.							
52 Este es un lugar entretenido donde trabajar.							
53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.							
54 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.							
55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.							
56 Estamos todos juntos en esto.							
57 Uno puede contar con la colaboración de las personas.							
58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.							

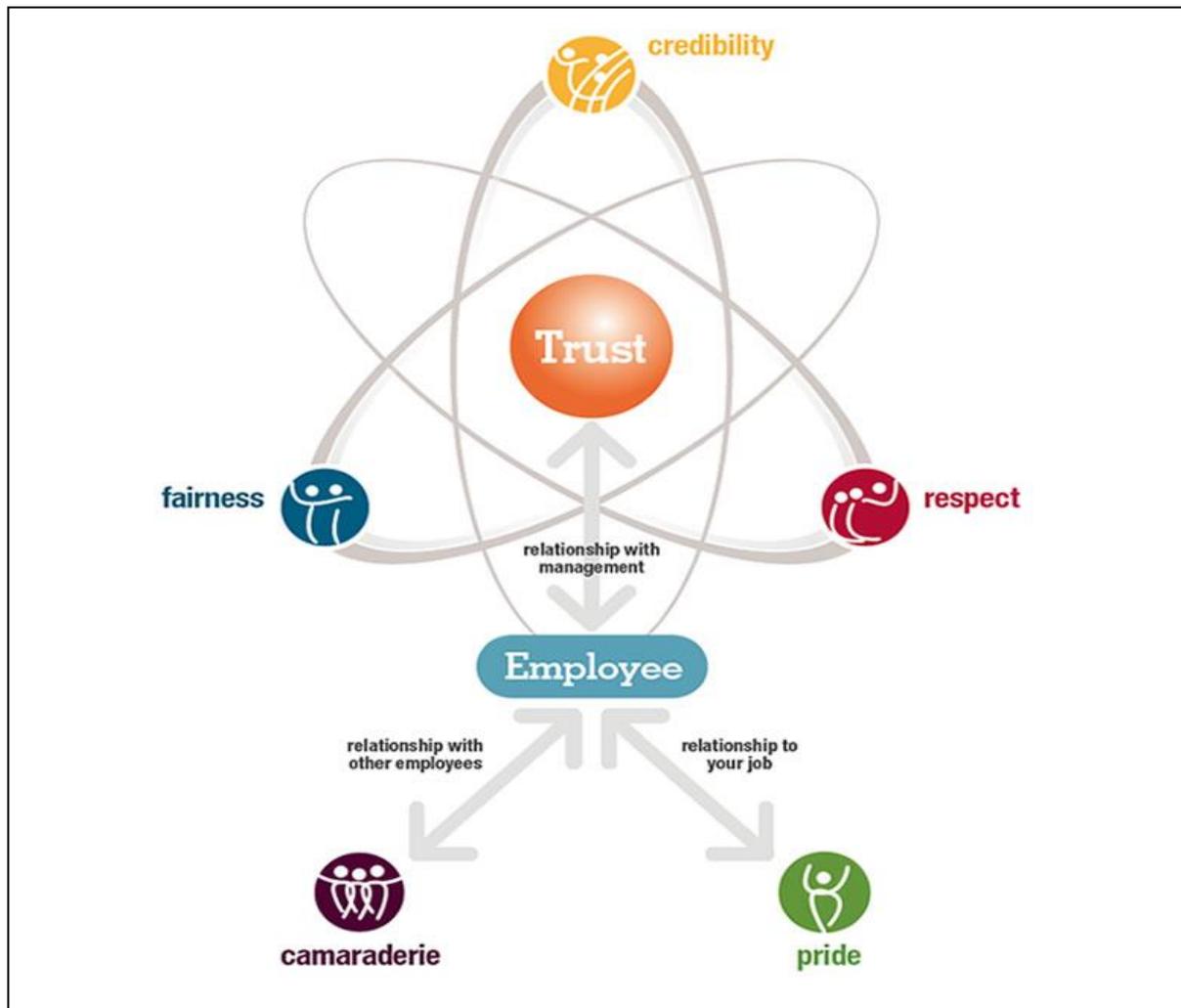
## Anexo 2. Preguntas modelo GPTW – Preguntas críticas – Dimensiones

### Trust Index© Cuestionario de Clima Laboral- Encuesta GPTW

Universo Grupo Epsa		256
Total Encuestados		250
Total encuestas respondidas		245
Porcentaje de encuestas respondidas		98.00%
Credibilidad	Comunicación	1 Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.
		2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.
		3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.
		4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.
	Habilidad Gerencial	5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio.
		6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.
		7 Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura
		8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.
		9 A las personas aquí se les delega responsabilidad.
		10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.
	Integridad	11 Los jefes cumplen sus promesas.
		12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
		13 Creo que la empresa haría un despido masivo sólo como última opción.
		14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.
Respeto	Apoyo Profesional	15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.
		16 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.
		17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
		18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.
	Colaboración	19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.
		20 Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.
	Interés como persona	21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.
		22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.
		23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.
		24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.
		25 Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.
		26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.
		27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.
		29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.
		30 Todos tenemos las oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
	Ausencia Favoritismo	31 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización
		32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.
		33 Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.
	Trato Justo	34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.
		35 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.
		36 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.
		37 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.
		38 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su orientación sexual.
39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.		
Orgullo	Trabajo Individual	40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.
		41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".
	Trabajo Equipo	42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.
		43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.
	Imagen Corporativa	44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
		45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.
		46 A las personas les gusta venir a trabajar.
47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.		
Camaradería	Familiaridad	48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
		49 Aquí se celebran eventos especiales.
		50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.
	Hospitalidad	51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.
		52 Este es un lugar entretenido donde trabajar.
		53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.
	Sentido de Equipo	54 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.
		55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.
Pregunta Gestalt	56 Estamos todos juntos en esto.	
	57 Uno puede contar con la colaboración de las personas.	
Pregunta Gestalt		58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.

**Nota:** En amarillo las preguntas más críticas (bajas) de la Encuesta.

### Anexo 3. Metodología GPTW- Trust Index- Concepto Dimensiones



The Trust Model© consists of these five dimensions:

#### 1. Trust: Credibility

Employees see management as credible (believable, trustworthy); assesses employees' perceptions of management's communication practices, competence, and integrity.

#### 2. Trust: Respect

Employees feel respected by management; assesses employees' perceptions of professional support, collaboration and involvement in decisions, and the level of care management shows for employees as people.

#### 3. Trust: Fairness

Employees believe management practices and policies are fair; assesses the equity, impartiality, and justice employees experience in the workplace.

#### 4. Pride

Measures how employees feel about their own individual impact through their work, their pride in the work of their team, and their pride in the company overall.

#### 5. Camaraderie

Measures whether employees believe their company is a strong community where colleagues are friendly, supportive, and welcoming.

## Anexo 4. Instrumento 2 - Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral (IMPIL) - noviembre, 2017

	Valor
* Le sucede pero No le produce malestar	1
* Le causa Poco malestar	2
* Le causa Mucho malestar	3
* Le causa Excesivo malestar	4
* Le causa Pánico - Miedo	5

Ítems	1	2	3	4	5
1. La situación de mi trabajo influye en mi vida personal					
2. Mis compañeros están mal					
3. Tengo que adaptarme a nuevas formas de relacionarme					
4. cuando hablamos entre los compañeros me siento más inseguro/a					
5. Las reglas del juego en el trabajo están siendo cambiadas					
6. No se respetan los derechos de las personas.					
7. No tengo un buen grupo humano					
8. Tengo que desarrollar relaciones informales para permanecer en el cargo					
9. Tengo que mantener los contactos por si me echan					
10. No puedo hablar del tema con mis compañeros de trabajo					
11. Hago todo tipo de trabajo aunque no me corresponda					
12. Siento temor de no encontrar otro trabajo					
13. Me gustaría cambiar de trabajo por propia decisión					
14. Por si acaso busco otros trabajos					
15. Cada vez hay que poner más de uno como persona					
16. No tengo "contactos" en mi trabajo					
17. Siempre tengo la misma función					
18. Pienso que tendré que hacer otras cosas					
19. Hago cosas imposibles para seguir en mi trabajo					
20. Si uno se equivoca en algo, juega en contra					
21. Dudan de mi capacidad					
22. Siento que si uno rinde más, sirve					
23. Siento que me despedirían por una razón no verdadera					
24. Sé que se quedan con la gente que les interesa					
25. Siento que debo estar en movimiento continuo para mantenerme					
26. Hago lo posible para que no me echen (ej. Llegar temprano)					
27. Siento que soy eficiente y que no lo puedo demostrar					
28. Tengo que seguir capacitándome					
29. Me siento desvalorizado/a como trabajador/a					
30. Siento que mi identidad laboral ya no me sirve					
31. Me involucro en tareas que no me corresponden para dar buena imagen					
32. Me siento cansado/a por exceso de trabajo					
33. Tengo miedo de enfermar por la situación					
34. Siempre pienso que las sensaciones de malestar físico se deben a mis pensamientos respecto al trabajo					
35. Siento que fumo más por las preocupaciones en el trabajo					
36. Siento que bebo más por las preocupaciones en el trabajo					
37. Cuando pienso que me pueden despedir me late fuertemente el corazón					
38. Constantemente pienso que la empresa/institución va a cerrar					
39. No hay oferta de trabajo					
40. Hay constantes rumores y luego no pasa nada					
41. No sé hasta cuándo va a haber estabilidad en los trabajos					
42. Hay cambios continuos en el trabajo					
43. Tengo que soportar la locura de la gente sobre este tema					
44. Hay gente que cree que no le va a tocar					
45. Hay gente que no tiene posibilidad de reempleo					
46. Trabajo teniendo que incentivar a la gente por mi cuenta					
47. Siento que la empresa/ institución nos explota porque sabe que no hay empleos					
48. Tengo que colaborar para que la empresa/institución continúe					
49. Tengo que sentirme agradecido porque aún cobro un sueldo					
50. No sé si el sueldo me va a alcanzar					

	Valor
* Le sucede pero No le produce malestar	1
* Le causa Poco malestar	2
* Le causa Mucho malestar	3
* Le causa Excesivo malestar	4
* Le causa Pánico - Miedo	5

Ítems	1	2	3	4	5
51. No puedo ahorrar					
52. Tengo que achicar mis gastos					
53. Me van a tener que prestar plata					
54. Hay que vivir con lo necesario					
55. Tendré que trabajar en otra cosa					
56. La realidad económica estrecha las perspectivas					
57. Trato de buscar trabajo por todos lados					
58. Sé que va a ser difícil encontrar trabajo					
59. Siento que la inestabilidad económica me genera inestabilidad laboral					
60. Siento satisfacción a nivel laboral pero no económico					
61. El mes que viene no sé qué va a pasar con mi trabajo					
62. Me da miedo cambiar de trabajo para progresar					
63. No puedo dormir de noche pensando en el futuro					
64. No sé qué va a pasar el día siguiente					
65. Siento la inestabilidad a futuro					
66. No puedo hacer nada para sentirme seguro/a en el trabajo					
67. Siento temor					
68. La situación social me genera inseguridad					
69. Hago horas extras sin remuneración					
70. Tengo miedo de lo que puede pasar					
71. Extrañaría mi trabajo					
72. Pierdo la fe, la esperanza					
73. Los demás desconfían de mí					
74. Siento que la exigencia me cansa					
75. Tengo que subsistir día a día					
76. Tengo miedo					
77. Siento que es probable que me echen					
78. Siento que inestabilidad laboral influye en mi estado de ánimo					
79. Siento que mi inseguridad personal aumenta.					
80. La inestabilidad laboral me genera inseguridad.					
81. Siento que mi orgullo se rebaja					
82. Sacrifico mi realización personal					
83. Mis seres queridos se preocupan					
84. Los despidos de mis compañeros influyen sobre mi estado de ánimo					
85. Siento que tengo un látigo encima					
86. Pienso constantemente en el trabajo y dejo de lado lo afectivo					
87. Hay rumores de despido					
88. Estoy seguro/a de que a mí me van a despedir					
89. Trato de no pensar en la situación y no lo logro					
90. Constantemente pienso que me voy a quedar sin trabajo					
91. Estoy nervioso/a e irritable					
92. Mi familia me preocupa					
93. Cada uno se evade de manera diferente					
94. Estamos en una situación extrema					
95. Estoy sujeto a muchos cambios de todo tipo					
96. Cambio mis pensamientos acerca de que se puede permanecer largo tiempo en un trabajo					
97. Por la situación social general, uno no sabe donde está parado					
98. Trato de olvidarme del tema					
99. No sé las modificaciones respecto al día de ayer (si echaron a un compañero, si eliminaron un área, etc)					
100. Sé que hay gente a la que no le importa nada de esto					
101. Sé que hay gente que cree que es el fin del mundo					

Marque con una cruz cómo siente usted en términos generales la "inestabilidad laboral actual" en relación con su trabajo:

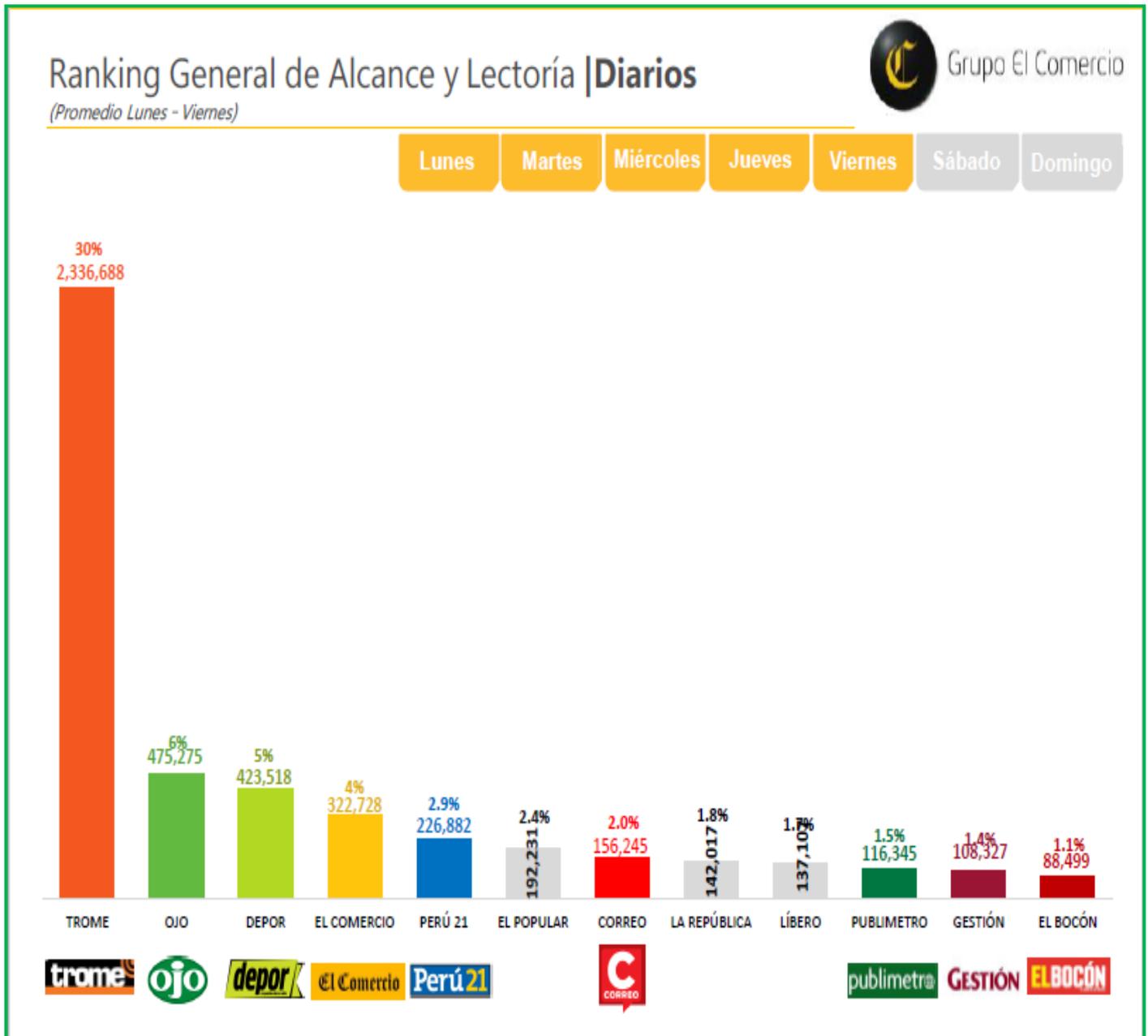
	Valor
* Le sucede pero No le produce malestar	
* Le causa Poco malestar	
* Le causa Mucho malestar	
* Le causa Excesivo malestar	
* Le causa Pánico - Miedo	

A continuación le solicitamos que responda una serie de opiniones en relación con su trabajo. Usted deberá colocar una cruz en el casillero correspondiente **SÍ** o **NO**, de acuerdo con lo que usted piensa en relación con ello. **Por favor responda a todos los ítems.**

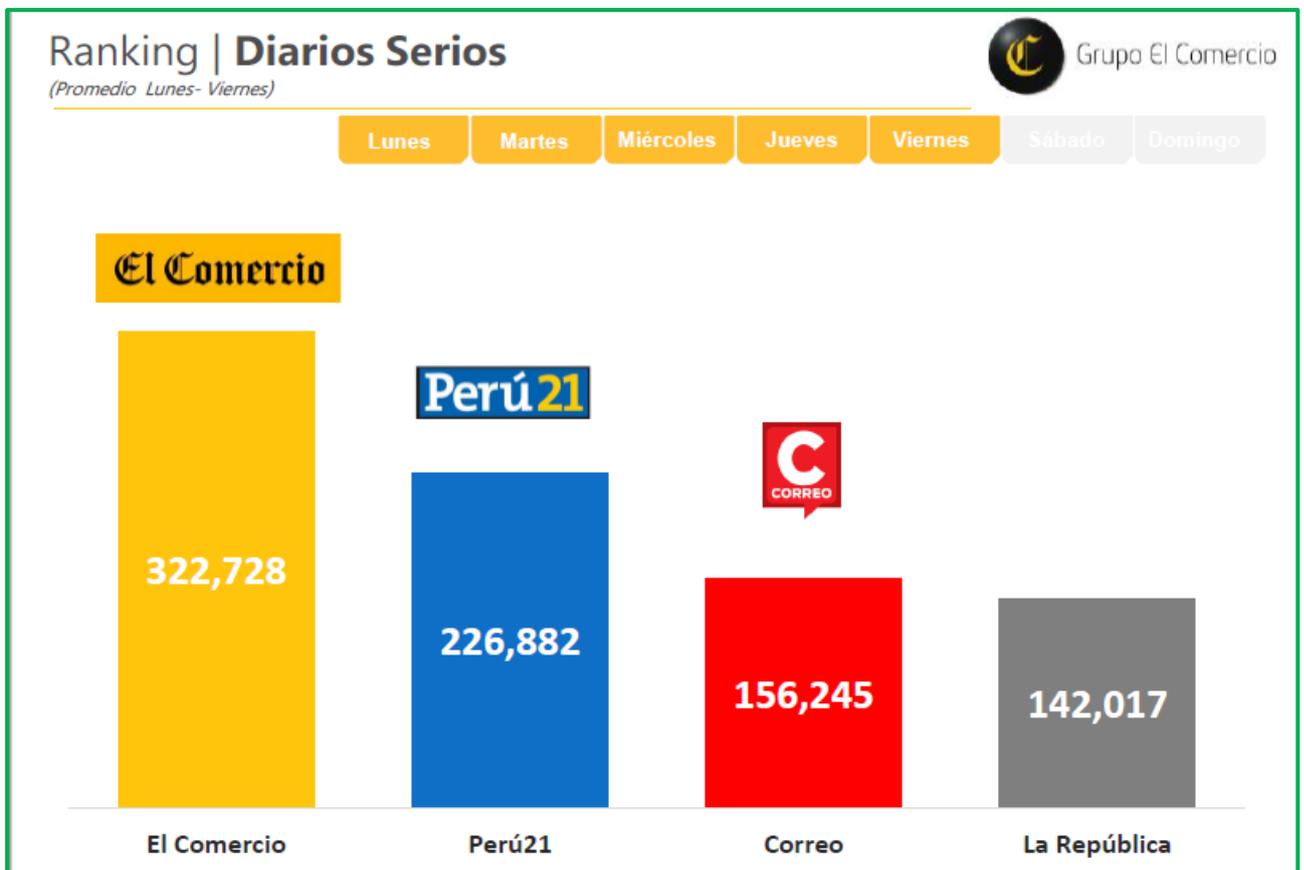
Ítems	SÍ	NO
Mis Jefes me aprecian mucho		
Mis compañeros me aprecian mucho		
Me siento bien en mi trabajo		
Puedo crecer más en mi trabajo		
Soy muy responsable		
Tengo un buen sueldo		
El trabajo es lo único en mi vida		
El trabajo es una obligación		
El trabajo me da independencia económica		
Si no trabajo me aburro		
Quisiera cambiar de trabajo		
Quisiera tener un trabajo mejor		
Quisiera tener mejor sueldo		

Nota sobre privacidad y protección de datos: Este cuestionario y toda la información aportada es anónima. Existe un proceso de anonimización para cualquier dato identificativo que pueda preguntarse específicamente. La información se analizará dentro de los parámetros del proceso de anonimización según la Ley de Protección de Datos Personales - Ley N° 29733 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremos N° 003-2013-JUS.

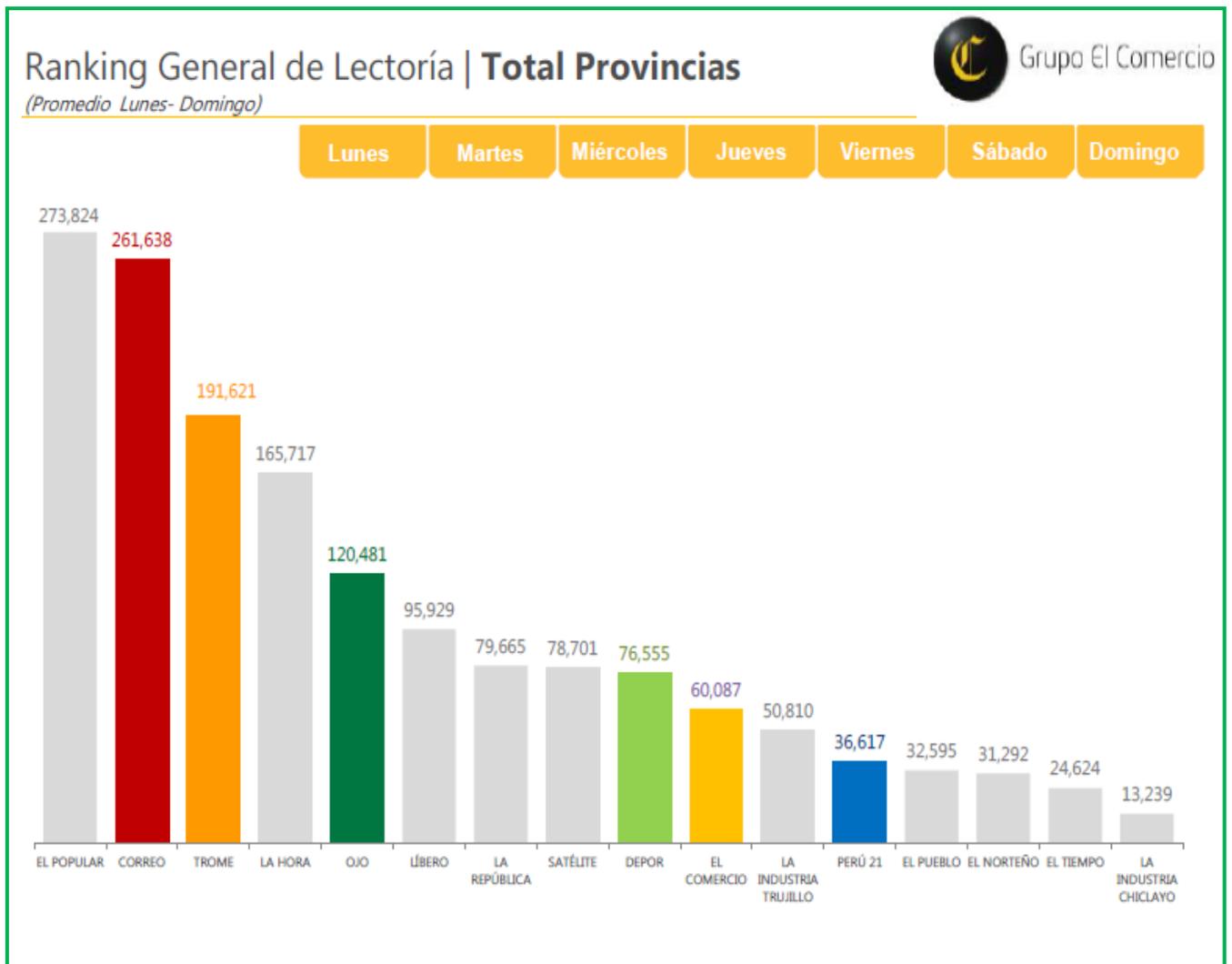
**Anexo 5. Ranking general de alcance y lectoría de diarios – Lima, elaborado por la Unidad de Investigación de Mercados Kantar IBOPE Media, 2017**



**Anexo 6. Ranking diarios serios (versión impresa), elaborado por la Unidad de Investigación de Mercados Kantar IBOPE Media, 2017**



**Anexo 7. Ranking General de Lectoría – Total provincias (versión impresa), elaborado por la Unidad de Investigación de Mercados Kantar IBOPE Media, 2017**



## Anexo 8. Propiedades psicométricas del instrumento 1: Confiabilidad y Validez

### Confiabilidad

En la presente tabla (Tabla 1), se puede observar el análisis de confiabilidad por consistencia interna del Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral (IMPIL), el cual alcanza un coeficiente Alfa de Cronbach = 0.989, que indica que existe una alta confiabilidad en el presente instrumento; es decir, **los ítems del IMPIL son precisos y confiables.**

Tabla 1

*Análisis de la confiabilidad por consistencia interna del IMPIL*

Subescalas	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Problemas Interpersonales	,867	10
Competencia personal	,949	21
Preocupaciones para la salud	,852	6
Molestias medio-ambientales	,940	11
Preocupaciones económicas	,930	12
Preocupaciones por el futuro	,925	5
Molestias emocionales	,965	21
Molestias cognitivas	,965	15
IMPIL	,989	101

### Validez

Con la finalidad de determinar la validez del IMPIL (Anexo 9), se observa la validez de constructo del presente instrumento a través de las correlaciones entre ítem y el total del test. Este método tiene por objetivo estimar el grado en el que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece y permite verificar que los ítems del instrumento midan lo que dicen medir. Como se observa en dicho Anexo 9, todos los ítems presentan coeficientes de correlación significativos ( $p < 0.05$ ), por lo cual, **se concluye que existe una alta validez de constructo en el IMPIL.**

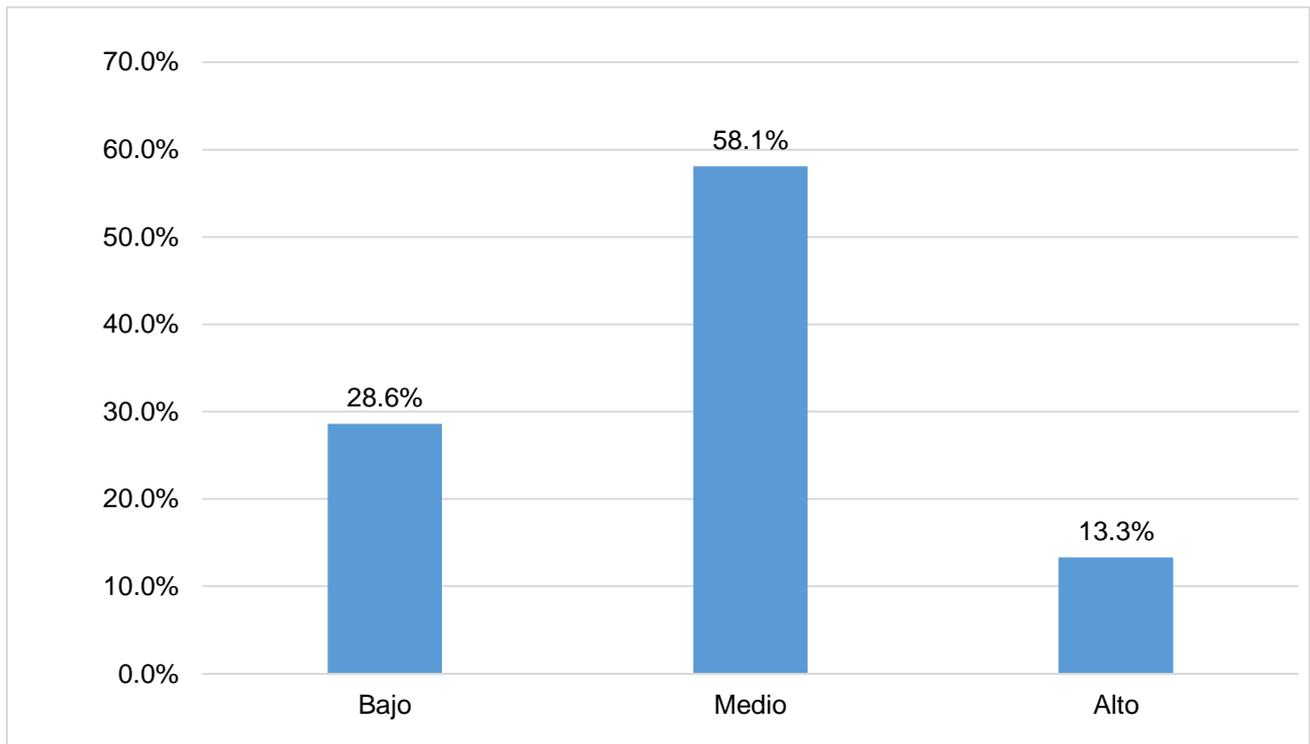
**Anexo 9. Validez de constructo del instrumento 1 – IMPIL, mediante la correlación ítem-test**

Ítem	r	p	Ítem	r	p	Ítem	r	p
Ítem 1	,426**	,000	Ítem 36	,616**	,000	Ítem 71	,617**	,000
Ítem 2	,389**	,000	Ítem 37	,679**	,000	Ítem 72	,800**	,000
Ítem 3	,585**	,000	Ítem 38	,704**	,000	Ítem 73	,768**	,000
Ítem 4	,608**	,000	Ítem 39	,676**	,000	Ítem 74	,749**	,000
Ítem 5	,568**	,000	Ítem 40	,699**	,000	Ítem 75	,825**	,000
Ítem 6	,693**	,000	Ítem 41	,764**	,000	Ítem 76	,711**	,000
Ítem 7	,584**	,000	Ítem 42	,733**	,000	Ítem 77	,832**	,000
Ítem 8	,651**	,000	Ítem 43	,788**	,000	Ítem 78	,843**	,000
Ítem 9	,540**	,000	Ítem 44	,823**	,000	Ítem 79	,800**	,000
Ítem 10	,674**	,000	Ítem 45	,812**	,000	Ítem 80	,771**	,000
Ítem 11	,549**	,000	Ítem 46	,796**	,000	Ítem 81	,813**	,000
Ítem 12	,543**	,000	Ítem 47	,761**	,000	Ítem 82	,673**	,000
Ítem 13	,651**	,000	Ítem 48	,704**	,000	Ítem 83	,772**	,000
Ítem 14	,660**	,000	Ítem 49	,569**	,000	Ítem 84	,727**	,000
Ítem 15	,681**	,000	Ítem 50	,620**	,000	Ítem 85	,825**	,000
Ítem 16	,622**	,000	Ítem 51	,465**	,000	Ítem 86	,667**	,000
Ítem 17	,615**	,000	Ítem 52	,589**	,000	Ítem 87	,779**	,000
Ítem 18	,654**	,000	Ítem 53	,510**	,000	Ítem 88	,785**	,000
Ítem 19	,761**	,000	Ítem 54	,660**	,000	Ítem 89	,804**	,000

---

<b>Ítem 20</b>	,623**	,000	<b>Ítem 55</b>	,681**	,000	<b>Ítem 90</b>	,834**	,000
<b>Ítem 21</b>	,690**	,000	<b>Ítem 56</b>	,671**	,000	<b>Ítem 91</b>	,805**	,000
<b>Ítem 22</b>	,660**	,000	<b>Ítem 57</b>	,786**	,000	<b>Ítem 92</b>	,731**	,000
<b>Ítem 23</b>	,646**	,000	<b>Ítem 58</b>	,719**	,000	<b>Ítem 93</b>	,840**	,000
<b>Ítem 24</b>	,556**	,000	<b>Ítem 59</b>	,684**	,000	<b>Ítem 94</b>	,827**	,000
<b>Ítem 25</b>	,768**	,000	<b>Ítem 60</b>	,484**	,000	<b>Ítem 95</b>	,708**	,000
<b>Ítem 26</b>	,701**	,000	<b>Ítem 61</b>	,805**	,000	<b>Ítem 96</b>	,805**	,000
<b>Ítem 27</b>	,611**	,000	<b>Ítem 62</b>	,770**	,000	<b>Ítem 97</b>	,817**	,000
<b>Ítem 28</b>	,471**	,000	<b>Ítem 63</b>	,731**	,000	<b>Ítem 98</b>	,722**	,000
<b>Ítem 29</b>	,708**	,000	<b>Ítem 64</b>	,802**	,000	<b>Ítem 99</b>	,800**	,000
<b>Ítem 30</b>	,767**	,000	<b>Ítem 65</b>	,804**	,000	<b>Ítem 100</b>	,694**	,000
<b>Ítem 31</b>	,727**	,000	<b>Ítem 66</b>	,807**	,000	<b>Ítem 101</b>	,720**	,000
<b>Ítem 32</b>	,644**	,000	<b>Ítem 67</b>	,827**	,000			
<b>Ítem 33</b>	,698**	,000	<b>Ítem 68</b>	,753**	,000			
<b>Ítem 34</b>	,682**	,000	<b>Ítem 69</b>	,559**	,000			
<b>Ítem 35</b>	,591**	,000	<b>Ítem 70</b>	,751**	,000			

---

**Anexo 10. Niveles de estrés por inestabilidad laboral en Grupo EPENSA S.A.C.**

## Anexo 11. EEFF Grupo EPENSA S.A.C. (estado del resultado integral 2015-2016)

### GRUPO EPENSA S.A.C.

#### ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2016

	Notas	2016	2015
		S/	S/
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	12	22,502,760	24,417,951
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Cargas de personal	13	(15,159,006)	(16,242,746)
Servicios periodísticos	14	(2,223,668)	(2,645,518)
Servicios prestados por terceros	15	(2,367,707)	(1,973,910)
Cargas diversas de gestión	16	(1,116,233)	(2,233,204)
Depreciación y amortización del periodo		(115,798)	(102,859)
Tributos		(9,976)	(6,340)
Otros ingresos, neto		7,011	14,628
<b>Total gastos de operación</b>		<b>(20,985,377)</b>	<b>(23,189,949)</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>1,517,383</b>	<b>1,228,002</b>
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>			
Costos financieros		-	(2,439)
Pérdida por diferencia en cambio, neta	20	(15,797)	(99,920)
<b>Total otros ingresos (gastos)</b>		<b>(15,797)</b>	<b>(102,359)</b>
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<b>1,501,586</b>	<b>1,125,643</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	17	(507,113)	(446,005)
<b>GANANCIA DEL AÑO</b>		<b>994,473</b>	<b>679,638</b>
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO</b>		<b>994,473</b>	<b>679,638</b>

Las notas que se adjuntan forman parte de los estados financieros.

## Anexo 12. EFF Grupo EPENSA S.A.C. (estado del resultado integral 2016-2017)

### GRUPO EPENSA S.A.C.

#### ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2017

	Notas	2017	2016
		S/	S/
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	12	19,879,277	22,502,760
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Cargas de personal	13	(14,734,692)	(15,159,006)
Servicios periodísticos	14	(1,784,158)	(2,223,668)
Servicios prestados por terceros	15	(2,270,465)	(2,367,707)
Cargas diversas de gestión	16	(675,894)	(1,116,233)
Depreciación y amortización del periodo		(113,850)	(115,798)
Tributos		(36,486)	(9,976)
Otros ingresos, neto		31,292	7,011
<b>Total gastos de operación</b>		<b>(19,584,253)</b>	<b>(20,985,377)</b>
<b>GANANCIA DE OPERACIÓN</b>		<b>295,024</b>	<b>1,517,383</b>
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>			
Costos financieros		(67)	-
Pérdida por diferencia en cambio, neta	20	(2,332)	(15,797)
<b>Total otros ingresos (gastos)</b>		<b>(2,399)</b>	<b>(15,797)</b>
<b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>292,625</b>	<b>1,501,586</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	17.1	(336,596)	(507,113)
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) DEL AÑO</b>		<b>(43,971)</b>	<b>994,473</b>
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</b>			
Otros resultados integrales		-	-
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO</b>		<b>(43,971)</b>	<b>994,473</b>

Las notas que se adjuntan forman parte de los estados financieros.

Anexo 13. Fotografía de vitrina institucional Grupo EPENSA S.A.C.



## Anexo 14. Cuadro de análisis costo-beneficio de los tres posibles escenarios de solución

### Alternativa 1: implementar un área de “Gestión del Talento”

### Alternativa 2: implementar un área de “Comunicación Interna”

### Alternativa 3: Plan de comunicación interna integrado con el apoyo de un consultor especializado

ITEM	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3
Beneficios	Mayor identificación de necesidades humanas del periodista	Área experta en comunicación interna, rapidez en toma de decisiones	Abordaje de la comunicación interna de manera integral en 3 dimensiones
	Proceso integrado y alineado de gestión de personas y comunicación	Asesor de comunicación interna <i>in house</i>	Alineamiento de la alta dirección
	interna	Manejo de gestión del cambio a mediano plazo.	Optimización en la gestión de comunicación interna integrada
			Asesora y empodera a todos los gestores de comunicación (líderes, responsable de comunicación, periodistas), autosostenibilidad de la propuesta a mediano y largo plazo
Inversión	Costo de alquiler espacio y servicios : S/ 30,000.00 anual	Costo de alquiler espacio y servicios : S/ 30,000.00 anual	Diagnóstico: (entrevistas y <i>focus groups</i> ): S/ 7,900.00
	Costo de instalación de área, recursos y equipos: S/ 50,000.00 anual	Costo de instalación de área, recursos y equipos: S/ 50,000.00 anual	Talleres (7 en total) : S/ 14,000.00  Workshop : S/ 3,1000.00  Clínicas de formación: (3 en total): S/ 9,000.00  Asesoría estratégica mensual: S/4,000.00 x 12 = S/ 48,000.00  Encuesta de efectividad (2 encuestas) : S/ 12,000.00
	Costo de personal: S/ 140,000.00 anual (Por 3 personas: jefe, generalista y practicante)	Costo de personal por 2 personas: S/ 128,000 (Por 2 personas: jefe y analista)	
	<b>Costo total:</b> S/ 220,000.00	<b>Costo total:</b> S/ 208,000.00	<b>Costo total:</b> S/ 94,000.00 (no incluye el IGV)

## Anexo 15. Q&A Preguntas difíciles (Grupo EPENSA)



### Q&A

#### Preguntas difíciles

**1. *¿Habrá despidos masivos?***

Como lo señalamos en diversas oportunidades, **no habrá despidos masivos.**

**2. *¿Pero sí habrá reducción de personal?***

Se hará una evaluación de todas las áreas, en función a los nuevos objetivos y Plan estratégico del Grupo El Comercio. Se evaluará también de manera individual, el desempeño de cada periodista. No puedo asegurarles que no habrá cambios en las distintas áreas, pero sí que estos cambios responden a optimizar los procesos y la eficiencia operativa del Grupo El Comercio, y esto lógicamente nos incluye a nosotros como parte de este grupo.

**3. *¿Se realizará una reestructuración de las áreas bajo el modelo del Grupo El Comercio?***

Habrá un Plan de reestructuración y alineamiento de puestos, pero se dará de manera progresiva. En primera instancia, se centralizará la parte administrativa como Grupo El Comercio. El área periodística del Grupo EPENSA mantendrá el mismo esquema organizativo, reportando a sus editores generales y directores de marca por el momento. Si surge algún cambio al respecto, nos informarán oportunamente.

**4. *Entonces, habrá una evaluación de puestos y funciones. ¿Cuándo se dará?***

Sí, se evaluarán todos los puestos y funciones bajo el nuevo enfoque del Grupo El Comercio. La fecha no la sé con exactitud, pero será dentro de las próximas semanas; se informará el cronograma a cada líder para coordinar las evaluaciones con nuestros equipos.

**5. Y ¿cuál es el nuevo enfoque de negocio del Grupo El Comercio? ¿Nos darán esta información?**

Sí, por supuesto. Se realizará un *Town Hall Meeting* la próxima semana, donde compartiremos el enfoque estratégico del Grupo El Comercio y en lo que trabajaremos como Grupo EPENSA para estar alineados.

**6. Entonces ¿los objetivos y metas que definimos a inicios de año como Grupo EPENSA ya no aplican?**

Efectivamente, deberemos realizar algunos ajustes en nuestros objetivos como empresa y con nuestras áreas y alinearlos con los objetivos del Grupo El Comercio.

Pero esta es una tarea que nos compete a nosotros como líderes. En los próximos días, realizaremos una reunión de Planeamiento estratégico con los directores del Grupo EPENSA para redireccionar nuestros objetivos y alinearlos con la visión del Grupo El Comercio. Luego de ello, se los compartiremos en una reunión de equipo con cada área. En esta reunión, esperamos también su *feedback* para definir adecuadamente nuestras metas y los próximos retos en esta nueva etapa.

**7. Bajo este nuevo enfoque de negocio, ¿qué pasará con quienes no somos nativos digitales?**

Dentro del nuevo enfoque estratégico, se ha contemplado un **Plan de capacitación** para todos los trabajadores de todas las empresas del Grupo El Comercio en *nuevas tecnologías y herramientas digitales* de información. Nos estarán informando en las próximas semanas, el cronograma de capacitación que realizarán, donde participarán todas las áreas.

**8. Sabemos que en estos procesos hay desvinculaciones. ¿Se ha contemplado un plan de incentivos para las personas que sean retiradas de la organización?**

Según lo conversado con los directores, sí existe un Plan de incentivos para aquellos periodistas que sean desvinculados por temas de reestructuración de áreas y/o funciones bajo el nuevo esquema de negocio. Esto no incluye las desvinculaciones por temas de desempeño o faltas graves en las que incurra un trabajador del grupo, que seguirán el conducto regular de acuerdo a ley.

**9. *¿Hay algún plan para alinear nuestras remuneraciones con las del Grupo El Comercio?***

Según lo conversado con los directores, se cuenta con un Plan de alineamiento, no solo de las remuneraciones, sino también de los puestos, de las funciones y responsabilidades en cada cargo, para buscar eficiencias y mejorar la productividad.

**10. *Por lo que mencionan, el señor Agois ya no será nuestro Gerente General. ¿Quién liderará el Grupo EPENSA?***

Por el momento, el gerente general de todas las empresas del grupo será el Gerente General del Grupo El Comercio. El Sr. Agois se mantendrá como Asesor del consejo editorial. Esto significa que participará en todas las reuniones de directorio del Grupo El Comercio y velará por mantener la independencia editorial del Grupo EPENSA y de todos sus productos informativos.

**11. *¿Qué proyectos se tienen con los medios impresos? ¿Se cerrarán?***

Por el momento, no es una opción. Lo que sí se tiene contemplado es potenciar las marcas de los diarios con mayor lectoría, a través de la creación de sus versiones digitales, y medir su efectividad con indicadores de posicionamiento digital.

**12. *¿Tendremos prioridad en las convocatorias laborales del Grupo El comercio? Hemos visto que prefieren tomar gente de afuera y no dan oportunidad a la gente de adentro.***

El desarrollo de talento es uno de los pilares estratégicos. Por ello, las convocatorias internas y su difusión en todas las empresas del Grupo El Comercio serán una prioridad. Todo trabajador de las empresas del grupo tendrá la oportunidad de postularse a estas convocatorias en primera instancia; luego, serán evaluados en función de su desempeño y cumplimiento de requisitos del puesto ofertado. En caso de no encontrarse el perfil adecuado dentro de la empresa, se procederá con las convocatorias externas.

**13. *¿Contaremos con planes de desarrollo y capacitación dentro del Grupo El Comercio?***

Sí, se ha contemplado un plan de capacitación e inducción para todos los colaboradores de las empresas del grupo. Esto nos permitirá a todos estar alineados con los objetivos estratégicos del Grupo El Comercio.

***14. ¿Por qué recién nos comunican estos cambios? Hay muchas personas talentosas que se han retirado porque no sabían el futuro de la empresa. ¿Qué medidas tomarán para que no haya más “fuga de talentos”?***

Sí, es cierto que debimos haberles comunicado estos cambios en su oportunidad. Sin embargo, el Grupo El Comercio se tomó su tiempo para reorganizarse internamente, hacer un cambio en su cultura para luego tener claros los lineamientos para las empresas que sean adquiridas por el grupo, como es nuestro caso. Por ello, hoy, estamos aquí abriendo este espacio de comunicación, que no será un evento aislado, sino que responde a un plan de comunicación integral en el que estamos trabajando.

En cuanto a la “fuga de talentos” que se menciona, hay que aclarar que como líderes, nos interesa retener a nuestros mejores trabajadores, darles los mejores beneficios y buscar su compromiso con nuestra empresa. Estamos desarrollando, junto con el Grupo El Comercio, un plan de desarrollo de talento, que partirá de una evaluación de desempeño y planes de línea de carrera, en base a resultados individuales y de equipo. Sin embargo, es importante resaltar que cada colaborador es libre de tomar sus propias decisiones, y en el caso que desee retirarse voluntariamente, respetaremos su decisión, buscando que se de en los mejores términos para informarnos oportunamente de ello, y entrenar a la persona que lo reemplazará, para mantener la continuidad operativa de los equipos.

