

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**ESCUELA DE PERIODISMO**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN PERIODISMO**

**LA TRANSFORMACIÓN DE LA DINÁMICA DEL TRABAJO  
PERIODÍSTICO ANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19:  
CASOS *LA NACIÓN* Y *EL FINANCIERO***

**MANUEL AVENDAÑO ARCE**

**SAN JOSÉ, ABRIL, 2021**

## Tabla de contenidos

Declaración jurada.....	2
Carta de calificación del tutor.....	3
Carta de revisión filológica.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Tablas.....	10
Figuras.....	11
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
Planteamiento del Problema de Investigación.....	12
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	14
Justificación.....	14
Antecedentes.....	16
Investigaciones internacionales.....	16
Investigaciones nacionales.....	25
Proyecciones.....	33
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>34</b>
Dinámica del Trabajo Periodístico.....	35
Periodismo.....	35
Periodismo digital.....	36
Salas de redacción modernas.....	38
Reporteo y tecnología.....	40
Impacto de la Pandemia.....	42
Covid-19.....	42
Afectación global.....	43
Efectos en el periodismo.....	46
Salud física y mental de los periodistas.....	48
Pandemia y desinformación.....	50
Impactos económicos de la pandemia en los medios de comunicación.....	53
Medios en Costa Rica.....	55
La Nación.....	56

El Financiero.....	58
Golpe de la crisis.....	59
Herramientas Tecnológicas.....	62
Teletrabajo.....	62
Herramientas digitales y videollamadas.....	64
Retos del trabajo remoto virtual.....	67
Afectación a la experiencia del trabajo.....	68
Problemas en los liderazgos.....	69
Incrementar la productividad en la pandemia.....	70
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	73
Enfoque de la Investigación.....	73
Diseño de la Investigación.....	74
Fuente de Información.....	76
Fuentes primarias.....	76
Fuentes secundarias.....	77
Muestra.....	78
Unidades de Análisis.....	82
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	84
Entrevista.....	84
Entrevista semiestructurada.....	85
Entrevista en profundidad.....	87
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	87
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	90
Procesamiento de los resultados.....	93
Unidad de Análisis 1: Cambios en Operación de Salas de Redacción.....	94
Categoría 1: Vieja “normalidad”.....	95
La operación tradicional.....	96
Categoría 2: Procesos de trabajo precovid-19.....	97
Olvidar los viejos procesos.....	98
Categoría 3: Cambios en el trabajo grupal.....	99
Grupos virtuales y colaborativos.....	100
Categoría 4: Cambios en el trabajo individual.....	103
Periodistas remotos y solitarios.....	104
Unidad de Análisis 2: Herramientas Digitales para el Reporteo.....	106

Categoría 1: Herramientas digitales grupales precovid-19.....	107
Ecosistemas virtuales grupales.....	108
Categoría 2: Herramientas digitales individuales precovid-19.....	111
Trabajo colaborativo <i>online</i> .....	113
Categoría 3: Importancia de las plataformas digitales en el trabajo periodístico.....	115
Periodismo gracias a la virtualidad.....	116
Categoría 4: Nuevas herramientas ante la pandemia.....	119
Exploración obligada.....	120
Unidad de Análisis 3: Ventajas y Desventajas del Teletrabajo.....	122
Categoría 1: Frecuencia del trabajo en las salas de redacción.....	123
Modalidad incipiente.....	124
Categoría 2: Ventajas y fortalezas del trabajo remoto.....	126
Valoración positiva.....	128
Categoría 3: Desventajas y limitaciones del trabajo remoto.....	130
Retos por mejorar.....	131
Categoría 4: Impacto del teletrabajo en el rendimiento personal y profesional.....	134
Un modelo a prueba.....	136
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
Conclusiones.....	141
Recomendaciones.....	146
A los reporteros.....	146
A las jefaturas.....	147
A la empresa.....	148
Referencias.....	150
Apéndices.....	158

## Tablas

Tabla 1. Tamaños de Muestra Comunes en Estudios Cualitativos.....	79
Tabla 2. Muestra Intencional No Probabilística.....	80
Tabla 3. Cuadro de Unidades de Análisis.....	83
Tabla 4. Seis Tipos de Preguntas para Entrevistas Cualitativas.....	86
Tabla 5. Entrevistados.....	90
Tabla 6. Unidades de Análisis y Categorías.....	93

## Figuras

Figura 1. Resultados sobre Salud Física y Mental de los Periodistas.....	49
Figura 2. Fuentes que Propagan más Desinformación en Redes Sociales.....	51
Figura 3. Inseguridad de Empleados en Medios de Comunicación.....	54
Figura 4. Efectos del Trabajo Remoto en los Empleados.....	69
Figura 5. Recolección de Datos con Entrevistas en el Proceso Cualitativo.....	89
Figura 6. Herramientas Digitales más Utilizadas por los Equipos de Trabajo.....	108
Figura 7. Herramientas Digitales más Utilizadas por los Periodistas.....	113
Figura 8. Nuevas Herramientas Digitales Utilizadas durante la Pandemia.....	120

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

A finales de noviembre del 2019, las autoridades del gobierno de China comunicaron a la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre la aparición de un virus atípico, del cual no se tenía registro, que afectaba las vías respiratorias. Se trató de un coronavirus tipo 2 del síndrome respiratorio agudo grave, más tarde llamado SARS-CoV-2 que produce la enfermedad de la covid-19, este padecimiento cuyo origen se remonta a la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei en China, se convertiría en pandemia global el 11 de marzo del 2020.

El letal virus se expandió rápidamente por el mundo, entre marzo y abril tomó a Europa como su principal epicentro con miles de contagiados y fallecimientos, sobre todo, en Italia, España y Francia; a partir de mayo, Estados Unidos, y de seguido América Latina, se convirtieron en los nuevos epicentros de la enfermedad. Para el 13 de setiembre del 2020 el coronavirus había contagiado a más de 28 millones de personas en 218 países y provocó 907.000 muertes, según datos de la OMS.

Mientras todo esto ocurría, el mundo tuvo que hacer grandes cambios que impactaron los ámbitos sociales, culturales y económicos de los países. Las naciones recurrieron a diferentes medidas de confinamiento y aislamiento social para contener el rápido nivel de contagio del coronavirus, esto generó la contracción mundial de la economía que para 2020 será del 4,9%, según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), publicadas en junio de ese mismo año.

Países enteros, grandes ciudades y regiones recónditas vieron cómo sus habitantes se recluyeron en sus casas durante largos meses de cuarentena para disminuir la interacción social y mitigar el agresivo avance del coronavirus. Las personas en todo el planeta fueron testigos de cierres completos de centros comerciales, aeropuertos, comercios, parques y zonas representativas que regularmente estaban atiborradas de gente.

Los medios de comunicación y los periodistas fueron los testigos, en primera línea, de todos estos cambios que, de no ser por la pandemia, eran impensables desde todo punto de vista. El uso de mascarilla, el lavado de manos y las medidas de higiene se convirtieron en las

principales armas contra ese enemigo microscópico que sacudió la normalidad y la transformó para siempre, incluida en esa revolución la dinámica de la cobertura y el trabajo periodístico.

El planeta entero espera una vacuna que permita poco a poco retomar la “vieja normalidad”, abandonar las mascarillas y regresar a las actividades económicas de una manera tradicional, en ese contexto se implementaron muchos cambios acelerados por la pandemia e innovaciones ante la coyuntura que de seguro prevalecerán a lo interno de las organizaciones, entre ellas, las salas de redacción de los medios de comunicación. Por eso este trabajo de investigación responderá ¿cómo se transformó la dinámica del trabajo periodístico ante la pandemia de la covid-19 con base en el análisis de casos de *La Nación* y *El Financiero*?

### **Objetivos de la Investigación**

La presente investigación nace a partir de un fenómeno global con efectos en todas las áreas y actividades económicas. La operación de las salas de redacción y el quehacer periodístico diario también sufrieron el impacto de la crisis ocasionada por la covid-19, por esa razón, este estudio se enfoca en analizar los principales cambios, transformaciones y ajustes que implementaron los medios de comunicación en Costa Rica, específicamente *La Nación* y *El Financiero*, para ser resilientes y continuar con sus operaciones a flote en medio de la incertidumbre ocasionada por la pandemia.

A continuación, se puntualizan los objetivos que se derivan del problema de investigación y bajo los cuales se guía este proceso de exploración y análisis del fenómeno con fundamento en el método científico. El fin último de este estudio es aportar, a partir de las experiencias y visiones de los protagonistas, un escenario más amplio y documentado sobre la forma en que la labor de los periodistas y de las salas de redacción se adaptó —o intentan hacerlo ante los constantes cambios— para tener una mejor perspectiva hacia el futuro.

#### **Objetivo general**

- Analizar la transformación de la dinámica del trabajo periodístico ante los cambios provocados por la pandemia de la covid-19, con base en los casos de *La Nación* y *El Financiero*.

## Objetivos específicos

- Explicar los principales cambios que se introdujeron en la operación de las salas de redacción ante las medidas de aislamiento social.
- Identificar las herramientas digitales que permiten la realización eficiente y óptima del trabajo periodístico ante la pandemia.
- Describir las ventajas y desventajas del reporte periodístico que se realiza mediante el teletrabajo.

## Justificación

La crisis del coronavirus es uno de los hechos históricos más relevantes que ha presenciado la humanidad y seguramente se convertirá en un punto de quiebre, es decir, muchas cosas nunca volverán a ser como antes del impacto de la enfermedad. La dinámica del periodismo y de las salas de redacción cambió por completo y algunas voces consideran que esa transformación se perpetuará en el tiempo.

Antes de esta adversa coyuntura, el periodismo, los medios de comunicación y los reporteros ya luchaban —o aprendían a convivir y trabajar— con sistemas de automatización de procesos que abarcan desde programas para transcribir entrevistas en audio, hasta robots que programan contenidos en redes sociales o que elaboran noticias rápidas para publicar en las páginas web. La crisis de la covid-19 sólo vino a acelerar el paso en la implementación de muchas tecnologías que estaban a prueba o que se subutilizaban.

La transformación de la dinámica periodística y de las salas de redacción ante la pandemia es relevante porque permite comprender cómo se hacía el trabajo del periodismo en Costa Rica antes del coronavirus, cuánto cambio esta sinergia durante la crisis y cuáles prácticas o herramientas prevalecerán para fortalecer y agilizar la labor de los reporteros en su ruta hacia el ciberperiodismo en la revolución 4.0.

Estudiantes de periodismo, reporteros activos, editores, jefes de información, directores de medios de comunicación y hasta lectores de noticias podrán comprender el impacto de la

covid-19 en el mundo del periodismo en Costa Rica visto desde los adentros de las salas de redacción, con un reflejo de diferentes voces de quienes trabajan en la primera línea de coordinación y creación de noticias, y con la única finalidad de ofrecer una visión detallada de los cambios que se implementaron para buscar la resiliencia ante la adversidad.

Oppenheimer (2018) explica que:

Lo que ha ocurrido con el periodismo dista mucho de ser una de las profesiones con más trabajadores, pero voy a comenzar mi recorrido con ésta porque es una de las más afectadas por la automatización y la que conozco más de cerca. Lo que ha ocurrido con el periodismo desde que nació internet y la gente comenzó a leer noticias gratuitamente ha sido un tsunami que barrió decenas de miles de empleos. Tan sólo en Estados Unidos, el número de periodistas —incluidos reportes, corresponsales y editores de periódicos, radio y televisión— cayó 38% durante la última década, de 60.000 a 41.000 personas, según datos del Departamento de Trabajo. (p.73).

En el marco de la adversa coyuntura que expone el autor, este trabajo de investigación pretende rescatar los hitos y hechos que marcaron o retaron la labor periodística en la búsqueda de su objetivo fundamental de ofrecer noticias y contenidos de valor a las diferentes audiencias, sobre todo en tiempos convulsos donde la información profesional, balanceada y de calidad se convierte en una necesidad para contrarrestar el efecto de la desinformación, posverdad y noticias falsas que aprovechan los momentos de crisis para llevar contenidos que confunden, polarizan, infunden temor o machacan en el sesgo de confirmación de las personas.

Asimismo, se investiga el fenómeno porque resulta trascendental preguntarse si la implementación de nuevas formas de hacer las cosas como, por ejemplo, el teletrabajo, el reporte virtual, la asignación de tareas por medio de plataformas digitales y la utilización de sistemas remotos, contribuyeron a mejorar la calidad de los productos, estimular la productividad de los reporteros y bajar los costos de producción de noticias para los medios.

La valoración de las nuevas prácticas y herramientas también puede arrojar algunas luces sobre su continuidad y fortalecimiento en el futuro, debido a que la “vieja escuela” del periodismo defiende que nada va a sustituir la presencia del reportero en el lugar de los hechos

ni la posibilidad de conversar, cara a cara, con los protagonistas de una noticia. Para algunos conservadores el tele-reporteo pone en riesgo esa premisa esencial del buen periodismo.

Examinar y documentar la transformación del paradigma periodístico frente a la crisis de la covid-19 puede ofrecer puntos de vista alternativos para las nuevas generaciones de periodistas que tendrán que lidiar con la revolución 4.0 y con nuevas tendencias como el periodismo de datos, la comprobación de hechos (*Fact Checking*) y la generación de noticias digitales de una forma más eficiente y supeditada a la monetización en la web y en las redes sociales.

### **Antecedentes**

Cabe destacar que por la novedad del fenómeno que se desea investigar existen pocas investigaciones académicas (tesis o tesinas universitarias) que combinan la dinámica periodística y el impacto de la pandemia. La búsqueda de literatura y pruebas documentales sobre este tema arroja algunos artículos digitales publicados en medios de comunicación internacionales, video foros virtuales, contenidos en redes sociales y un libro centroamericano de octubre del 2020.

Sin embargo, resulta trascendental para esta investigación retomar estudios universitarios realizados dentro y fuera del país en los que se analizó el la transformación de la labor periodística ante la disrupción de los medios digitales y las redes sociales, este proceso de adaptación y transición ya dibujaba en una especie de “nueva normalidad” para el trabajo diario de los periodistas antes del impacto de la covid-19, por lo que comprender y documentar este nuevo paradigma es igualmente valioso para ofrecer el contexto adecuado que antecedió de forma inmediata a la coyuntura de la pandemia.

### **Investigaciones internacionales**

Para complementar el tema de mejor forma se seleccionaron investigaciones internacionales que aportan diferentes puntos de vista a la investigación y ayudan a exponer de mejor manera el problema de estudio. La variedad de las tesis y artículos permite esbozar un abanico más amplio de aristas para comprender la situación del periodismo antes del

coronavirus y, sobre todo, los retos, oportunidades y amenazas que enfrentaba en el contexto global.

La tesis titulada *Del periodismo tradicional al de la generación de los Millennials: Análisis de la transición de la vieja escuela a los nuevos formatos en prensa digital*, elaborada por Martha Susana Vivero Maya y publicada en diciembre del 2017, para optar por el grado académico de licenciatura en periodismo, en la Universidad San Francisco de Quito; tiene como objetivo general analizar la transición del lenguaje periodístico realizado por los medios tradicionales a los medios *online* pensando en formatos para audiencias millennials.

Uno de los principales retos para el periodismo, en la transición del papel a su versión web, es el cambio en la forma de escritura debido a que la mayoría de los lectores en plataformas digitales acceden a los contenidos noticiosos desde sus teléfonos móviles y esto plantea la obligatoriedad de generar noticias con base en nuevas estructuras para fomentar la interacción y la navegabilidad, tal y como lo detalla Vivero (2017):

En los medios digitales los formatos periodísticos no son una camisa de fuerza. Es decir, se los debe utilizar como base fundamental, pero hay que saber cuándo y cómo aplicarlos en la web siempre buscando nuevas formas de contar las historias. Un ejemplo importante de nuevas formas de contar historias en la web es la utilización de herramientas multimedia como: fotogalerías, Audioslide shows, líneas de tiempo, vídeos y fotografías 360, en vivo desde redes sociales, infografías, etc. (p.37).

La investigación concluye que las nuevas tendencias tecnológicas han obligado a que los formatos periodísticos cambien sin dejar de lado las bases fundamentales de esta profesión, el lenguaje de un medio tradicional impreso es muy diferente al que emplea uno digital, porque los canales mediante los cuales se envía el mensaje son distintos (redes sociales y páginas web). También se concluye que la “vieja guardia” de periodistas es escéptica en cuanto a la figura del “periodista multitarea” que debe editar, escribir, reportear, fotografiar y generar videos en cualquier momento y de forma simultánea.

Estos hallazgos de la tesis de Vivero (2017) son relevantes porque ejemplifican líneas generales de la forma en que se transformaba paulatinamente el periodismo y la dinámica de

las salas de redacción ante el *boom* de la web y las redes sociales, un hito que cambió la manera en que se desarrollaba la labor del reportero en todos los niveles, desde la concepción de enfoques hasta la elaboración de las notas. Todo esto sucedió antes de la pandemia del coronavirus.

Otro de los elementos valiosos que se deben considerar es el cambio en el modelo de negocio de los medios, sobre este tema la tesis de Ignacio Fernández Podestá, titulada *Periodismo digital: Análisis de la nueva forma de adaptarse al mercado en los medios de espectáculos*, para optar por el título de licenciatura en periodismo en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; se enfocó en determinar cómo el periodismo se adaptó de distintas maneras al mercado en los medios de espectáculo *Trome* y *Perú21* para establecer un mayor atractivo para el usuario y generar mayores ganancias entre los años 2016 y 2017.

Los medios de comunicación enfrentan el reto de convertirse en un negocio rentable y posicionado en la mente de sus consumidores o audiencias y para eso aprovechan las plataformas digitales mediante una combinación de diferentes estrategias, tal y como lo menciona Fernández (2018), las empresas de comunicación han tenido que enfocarse en la generación de contenidos constantes durante el día para lograr el posicionamiento de la marca y optimizar sus resultados en motores de búsqueda de forma adecuada.

Este tema lo explican Vivar y Vinader (2011) citados por Fernández (2018):

Las empresas presentes en el mercado de la comunicación, que basan su negocio en la comercialización de información —entendida en un sentido amplio, para la transmisión de saberes y conocimientos, pero igualmente para el ocio y el entretenimiento— deben aprovechar cuantas posibilidades ofrecen las TIC para mejorar su contenido, reducir los costes de producción, ampliar el mercado potencial o incrementar los ingresos finales (p.35).

La investigación concluye que los medios de comunicación *Trome* y *Perú21* lograron establecer sus contenidos digitales con base en un lenguaje sencillo, directo y coloquial propio de las nuevas tendencias de lecturabilidad en la web. Además, determinó que la rapidez en la elaboración y producción de contenidos digitales les permitió a ambos medios posicionarse de mejor manera en las redes sociales y ofrecer valor agregado a sus lectores.

Sin embargo, el espectro de las plataformas sociales muy amplio y por esa razón conviene revisar trabajos académicos más enfocados en redes sociales particulares para comprender cómo se estructuran los mensajes de manera específica y cómo se comparten los contenidos noticiosos en esas aplicaciones que con consumidas principalmente a través de teléfonos celulares con conexión a Internet, lo que facilita el consumo casi en tiempo real.

En esa línea, la tesis *Periodismo en tuits Propuesta teórico-metodológica para el ejercicio del periodismo digital en Twitter por los medios de comunicación*, elaborada por Enrique Moreno Gimeranez, y publicada en 2016 para optar por la licenciatura en periodismo en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en Cuba; parte del objetivo general de elaborar una propuesta teórica y práctica para desarrollar el periodismo digital en la red social Twitter por parte de los medios de comunicación.

Moreno (2016) detalla una serie de elementos que se deben considerar:

La redacción del mensaje constituye uno de los elementos de mayor relevancia para el periodismo digital en Twitter. Como esta red social se basa en la escritura y el envío de mensajes, resulta lógico prestarle una atención especial a la redacción (González Tosat y Zorraquín Catalán, 2012). Cada tuit informativo debe ser escrito, revisado y corregido con especial cuidado y apego a las normas de redacción en la web (p.13).

El autor agrega también algunas peculiaridades y elementos que caracterizan la nueva estructura de los contenidos noticiosos en redes sociales. Así lo indica Moreno (2016):

Debido a sus peculiaridades, la redacción ciberperiodística de las noticias en las redes sociales ha transformado varios elementos de la escritura informativa tradicional. En primer lugar, en los géneros informativos digitales más que de un lead respetuoso de las famosas 5 W6 debe hablarse de un gancho o *teaser*: un texto breve de 65 caracteres como promedio para provocar el interés o una combinación de título y lead (Díaz Noci, 2006b).

Dicho elemento en Twitter adquiere importancia como parte de la contención en la cantidad de caracteres del mensaje y garante de la atención del público

desde las primeras publicaciones realizadas. Al mismo tiempo, puede tributar a una mayor calidad informativa para la comunidad de usuarios con la fusión de un conjunto de recursos hipermedia en dependencia de los propósitos del redactor (p.13).

Este trabajo académico ofrece conclusiones importantes sobre la capacidad de síntesis y la oportunidad de movilización que ofrecen las redes sociales, en este caso, específicamente, Twitter. Moreno (2016) señala que: “entre las características de la red social Twitter que favorecen el ejercicio del periodismo digital destacan la inmediatez informativa, la cobertura en tiempo real desde el lugar de los acontecimientos, su papel como fuente de información” (p.73).

Es un hecho que el periodismo digital tiene gran influencia en los estados de ánimo, el comportamiento y la forma en que las sociedades comprenden sus diferentes momentos históricos, por esa razón se parte de la vieja premisa de que los periodistas y los medios de comunicación son quienes elaboran los primeros borradores de la historia y facilitan esos contenidos a sus audiencias por los diferentes canales que se cambian y transforman a lo largo del tiempo, antes eran periódicos en papel, ahora son tuits, audios o videos en redes sociales.

Al respecto la tesis de Leidy León titulada *Influencia del periodismo digital en nuestra sociedad actual*, publicada en 2018 para acceder al título de licenciatura en periodismo, en la Universidad Estatal de Milagro, en Ecuador, partió con el objetivo general de analizar de qué manera influye el periodismo digital en la sociedad actual desde diferentes ámbitos y puntos de vista al mismo tiempo que evaluó las herramientas tecnológicas que deben conocer los comunicadores para desempeñar su trabajo en el mundo web.

En relación con este tema León (2018) indica:

Todo cambio al principio es difícil pero luego se van adaptando, eso pasó con los periodistas; debido a las nuevas tecnologías que surgieron nació una nueva forma de hacer periodismo como lo es el periodismo digital, donde tienen que usar el Internet y aprovecharlo al máximo para difundir las noticias utilizando enlaces para mayor amplitud de la información, imágenes, videos, audio (p.23).

La autora concluye que el periodismo digital rompió una de las grandes barreras: el periodismo tradicional, lo que generó un gran impacto en la sociedad que ya no debe esperar hasta el día siguiente para comprar un periódico y enterarse de las noticias, sino que puede acceder a las informaciones desde su teléfono inteligente en tiempo real e, incluso, convertirse en un generador de noticias gracias a las nuevas tecnologías.

La prensa escrita es uno de los espacios periodísticos que ha sufrido mayores transformaciones en las últimas décadas, particularmente de la llegada de las redes sociales a partir del año 2000, su modelo de negocio tradicional, la generación de noticias, los procesos de reporte, fotografía y la dinámica que rodea a este tipo de medio de comunicación enfrentaba una serie de retos diarios para adaptarse a las nuevas demandas de los lectores.

La tesis *El periodista en la era digital. transformaciones y cambios del oficio periodístico en la prensa escrita*, desarrollada por Gabriela Puente Martínez, en 2019, para optar por el grado de licenciatura en periodismo en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, tiene como objetivo general analizar de qué manera han cambiado las prácticas periodísticas en los últimos 10 años en la prensa escrita y cómo, a partir de ellas, emerge un nuevo perfil profesional.

Para el presente trabajo de investigación resulta muy relevante conocer y documentar cómo venía cambiando la dinámica del trabajo periodístico antes de la pandemia, pero en el contexto de la convergencia entre el nuevo periodismo y el mundo digital.

Sobre este tema Puente (2019) detalla:

Se afirma que en verdad este oficio ha cambiado la producción y el consumo de información, puesto que el periodista debe acumular más conocimientos digitales y realizar trabajos que no solo competen al área de contenidos. Esta práctica es un proceso de prueba-error donde poco a poco se tratará de entender la manera de redactar, presentar y titular información en lo digital. En un momento u otro, el valor agregado de la profesión será tener la capacidad de cumplir el trabajo de otros, buscando ejes que van más allá de lo digital para que el público siga consumiendo información (p.76).

La tesis ofrece conclusiones valiosas en cuatro ámbitos: la convergencia empresarial, la de contenidos, la profesional y la tecnológica. Sobre los tres primeros ya se aportaron elementos básicos que permiten esbozar el estado de la cuestión al que se enfrenta el periodismo en el mundo; empero, sobre el eje tecnológico la conclusión más contundente es que el uso de aplicaciones y de herramientas informáticas debe ser explotado y aprovechado para lograr la atención y el impacto deseado en el público.

Los cambios en las prácticas periodísticas y el uso de tecnología terminan por generar un impacto en la agenda mediática que se representa en la calidad de los nuevos contenidos que se deben producir, a saber, noticias web, videos, podcasts, audios, infografías, especiales virtuales, juegos, entre otros. La acelerada revolución digital no exime ni excluye al periodismo de correr riesgos como priorizar la velocidad y la primicia, antes de la calidad de las noticias que elabora.

En esta vertiente, la tesis doctoral de Marina Mantini y Wenceslao Castañares Burcio, que se titula *La transformación de las prácticas y rutinas profesionales en el periodismo contemporáneo: estudio de caso*, publicada en 2015, en la Universidad Complutense de Madrid, España; tiene como objetivo de investigación poner en evidencia los cambios operados en las prácticas y rutinas profesionales tradicionales de los periodistas, cómo influyen estos cambios en la agenda mediática y qué papel juegan los ciudadanos en las transformaciones de las rutinas de la información.

Los autores ofrecen un panorama muy interesante sobre cómo los mismos periodistas conocen los límites y alcances de las reglas que prevalecen en las salas de redacción y de los criterios bajo los cuales se definen los temas de la agenda, por ende, se implementa un sistema autocensura que termina por influir qué es noticia y qué no lo es, bajo una sombra de consideraciones internas que generalmente no se comparten con editores y jefes. Mantini y Castañares (2015) lo explica así:

El fenómeno de la autocensura coincide, como decíamos, con la modificación de otras condiciones en el trabajo de las redacciones, especialmente con las nuevas funciones de los jefes de redacción incluso con la selección de las personas más idóneas para realizar esas funciones. Según el testimonio de algunos de los periodistas entrevistados, mientras que antes los jefes estaban en

la calle y tenían más fuentes de información que los redactores, ahora es, al contrario. Además, parece que los que se han convertido en jefes no han sido los que eran mejores periodistas sino los que han sabido adaptarse mejor y han sabido manejar la transformación digital de las redacciones y de las prácticas periodísticas que exige (p.126).

El trabajo concluye que la inmediatez de la información y los horarios de trabajo condicionan de forma muy marcada la edición de las noticias, esto reduce el espacio que el periodista tiene que vigilar para obtener noticias que se amplifican hasta límites inabarcables, en resumen, si antes las noticias se encontraban exclusivamente en la calle, ahora se encuentran en la calle, en la web y en las redes sociales, y esa dinámica es inmanejable y plantea retos sobre la selección de los temas y el abordaje que debe recibir cada noticia.

En este punto resulta ineludible la necesidad de mostrar una de las tendencias más recientes del periodismo que además viene a replantear la labor desde las bases de formación en las universidades, hasta la labor tradicional de los reporteros, se trata del periodismo de datos, una disciplina que implica conocimientos en áreas como la estadística aplicada, cálculo, programación y creación de visualizaciones a partir del análisis de grandes bases de datos para crear información y nuevo conocimiento.

La tesis *El periodismo de datos como herramienta para generar noticias e investigaciones*, elaborada por Eugenia Michiels, en 2017, para optar por grado de licenciatura en periodismo, en la Universidad Abierta Interamericana de Buenos Aires, Argentina, parte del objetivo general de indagar los conceptos del periodismo de datos, analizando las principales herramientas que utiliza para recolectar, analizar y visualizar los datos.

Michiels (2017) aporta un aspecto importante sobre la trascendencia de esta incipiente área de trabajo:

Los periodistas que utilicen datos de la manera en la que lo hace esta disciplina, encontrarán una forma eficaz de apoyar sus artículos en datos y crear su propia posición frente a los hechos sin necesidad de un mediador. A su vez, le aportarán una credibilidad a sus investigaciones que de otras formas es muy difícil de asegurar (p.12).

La investigación concluye que el periodismo de datos es una de las herramientas más novedosas para que los medios de comunicación puedan confrontar la crisis de credibilidad a nivel global, que se atiza por la enorme cantidad de información en las redes sociales y el Internet. También agrega que la disrupción del mundo virtual fue precisamente el vehículo que permitió desarrollar con más recursos y programas gratuitos esta nueva área del periodismo.

Como una excepción, se incluye como antecedente para este trabajo un artículo digital que documenta algunos cambios, nuevas herramientas y elementos éticos del periodismo frente a la cobertura de la pandemia de la covid-19, por la novedad del tema resulta complejo encontrar tesis universitarias o investigaciones académicas amplias, con excepción de aquellas de corte científico que se enfocan en explicar conceptos médicos o aportar al desarrollo de tratamientos, ante ese panorama, se incorpora este trabajo.

El artículo se titula *Coronavirus: 10 virtudes del periodismo responsable ante la pandemia*, fue elaborado por la Red Ética de la (Fundación para el Nuevo Periodismo Iberoamericano Gabriel García Márquez [Fundación Gabo], 2020). El objetivo de este artículo es recopilar y ofrecer consejos puntuales para que los medios de comunicación se destaquen por la labor responsable y profesional durante la emergencia sanitaria del coronavirus.

De acuerdo con la (Fundación Gabo, 2020), es importante pensar en los efectos que puede tener la noticia a publicar:

La desinformación y la xenofobia van de la mano. Al haberse originado en China, el coronavirus ha generado comportamientos xenófobos hacia las personas de apariencia asiática, tanto así que se generó la campaña #NoSoyUnVirus, para combatir este tipo de comportamientos. Marcas con la cerveza mexicana Corona también han vivido los efectos negativos de la desinformación. En este sentido, la revista *Scientific American* recomienda a los periodistas ser especialmente responsables y cuidadosos al distinguir tres tipos de información en esta situación: (A) lo que sabemos que es cierto, (B) lo que creemos que es cierto, (C) y las opiniones y especulaciones (párr.11).

Este artículo concluye que una serie de buenas prácticas como contar con periodistas especializados en temas de salud, invertir recursos en la capacitación y las herramientas

digitales, cuidar al personal de la sala de redacción con las medidas de salubridad, apostar por noticias con enfoques innovadores y de soluciones, evitar los titulares anzuelo en las redes sociales y entrevistar a especialistas de alto nivel, pueden ayudar a garantizar los mejores estándares de calidad durante la atípica pandemia.

### **Investigaciones nacionales**

La transformación del periodismo y su adaptación hacia el mundo web también ha sido objeto de diversos estudios universitarios dentro de Costa Rica, estas tesis permiten conocer de una forma más cercana y ajustada a la realidad nacional, la realidad que vivían los medios de comunicación en el país antes del golpe del coronavirus en sus labores diarias. Nuevamente, se dificulta encontrar investigaciones costarricenses que relacionen la pandemia con la labor periodística.

La tesina *Análisis de la sustitución de los medios tradicionales a los digitales y la preparación del periodista para generar contenido a los millennials*, de la autora Laura Hortúa, publicada en diciembre del 2017, para optar por el grado de bachillerato en periodismo en la Universidad Internacional de las Américas, parte con el objetivo general de estudiar la transición de los medios de comunicación tradicionales a la nueva era digital y los retos a los que se enfrentan los periodistas por acercar la información a las nuevas generaciones durante el III cuatrimestre del 2017.

En ese sentido, (Hortúa 2017, p.42) destaca que los *millennials* no consumen noticias de la forma en que los hacían sus padres o antecesores, se trata de una generación que nació con todas las facilidades digitales y, por ende, está orientada a consumir información en la red directamente, esta situación provoca que los medios de comunicación deban adaptar sus contenidos a las nuevas demandas y necesidades de este público.

La autora concluye que la generación *millennial* muestra un intenso interés por los contenidos que presentan elementos audiovisuales, como videos de máximo dos minutos de duración y las galerías de fotos deben contener menos de cinco imágenes, pero siempre con apoyo de texto que ofrezca información útil y sencilla. No consideran los audios como un contenido relevante.

De esta forma los periodistas ya enfrentaban un complejo escenario antes de la pandemia, por un lado, deben aprender a utilizar nuevas tecnologías y herramientas tecnológicas para desarrollar su labor y, al mismo tiempo, comprender el cambiante mundo de las noticias web y las redes sociales, que se rigen por algoritmos y cuyas métricas pueden variar con relativa volatilidad.

La tesis *Impacto de la digitalización en las transmisiones en vivo y en directo de Yashin Quesada y el contenido periodístico*, elaborada por Luis Carlos Brenes Gómez, para optar al grado de bachillerato en periodismo en la Universidad Internacional de las Américas, y publicada en noviembre del 2017; parte del objetivo general de analizar el impacto de la digitalización a través del uso del *Facebook Live* en las transmisiones futbolísticas en vivo y en directo de sitio web *YashinQuesada.com* en el contenido periodístico, durante el segundo cuatrimestre de 2017.

Para Brenes (2017) existe un elemento importante que marca la ruta de los medios de comunicación hacia las transmisiones en vivo por medio de las redes sociales:

La noticia se vuelve directa y eficaz. Se acaba la primicia, o al menos, queda de lado la competencia y se accede a las transmisiones en vivo, las cuales generan una interacción variada a beneficio de los medios de comunicación. Además de que las ganancias para los receptores son mayores. Siempre estarán conectados y podrán vivir en el momento eso que está pasando, esa noticia, ese hecho que se vuelve viral y de interés social, principalmente en el tema de fútbol (p.17).

Las conclusiones de esta tesina evidencian que el flujo y tráfico de un medio de comunicación ya no se guían por una sola vía de medición o por una única métrica, ya que las redes sociales generan impactos mayores en la comunicación de los mensajes, sobre todo cuando esos mensajes se distribuyen por medio de videos en vivo. Este canal de difusión fortalece una de las características naturales de la comunicación en la era 4.0, la inmediatez y la capacidad de responder e interactuar con la audiencia en tiempo real.

Los medios de comunicación deben trabajar para combinar el talento de sus reporteros con la capacitación que les permita diferenciarse en la generación de contenidos digitales. Sin embargo, se plantean dos problemas: el primero, tiene que ver con la falta de tiempo para que

los periodistas reciban formación que les permita actualizarse, y el segundo, con la falta de un programa organizado y estructurado para implementar esas herramientas y tecnologías digitales de forma sistemática o constante para conseguir resultados sostenibles en el tiempo.

Sobre este tema trata la tesis *Análisis del uso e implementación de Tecnologías de Información, por el periódico La Nación en noticias interactivas y su percepción en el público meta*, elaborada por Oscar Marín Ortega, para optar por el grado de bachillerato en periodismo de la Universidad Internacional de las Américas, publicada en abril del 2013. El objetivo general de este proyecto es analizar la productividad y la implementación de nuevas tecnologías de información, en noticias interactivas, por parte del periódico *La Nación* y la respuesta del público meta.

Ortega (2013) expone cómo las nuevas tecnologías replantean los canales de distribución de noticias para llevarlas hasta ecosistemas digitales que se consumen, primordialmente en redes sociales a través de dispositivos móviles y en condiciones marcadas por la atemporalidad y la cercanía con el lector, por esa razón resulta importante incluir en el *mix* de opciones el uso de herramientas como código HTML, blogs, podcasts, videos, audios, fotografías, juegos, entre otro tipo de variaciones de los formatos digitales.

La investigación ofrece conclusiones que relacionan la implementación de nuevas tecnologías con la generación de noticias interactivas en el periódico *La Nación* para generar contenidos modernos que complementen la noticia, contribuyan a generar una percepción positiva y de mayor uso en la población. También se analizó la productividad y la implementación de las nuevas tecnologías en este tipo de productos digitales, el principal hallazgo versa sobre la adaptación del oficio periodístico hacia nuevas herramientas digitales.

Se incluye esta tesis a pesar de que fue publicada en el 2013, porque analiza la transición del mundo periodístico tradicional al nuevo sistema digital con base en el análisis de caso del periódico *La Nación*, uno de los dos medios de comunicación que serán objeto de esta investigación, por ende, los resultados de la tesis resultan relevantes como uno antecedente clave. Los medios nacionales transitan por aguas cambiantes ante la era del Internet y por esa razón es importante que la preparación profesional de los periodistas tenga un enfoque mucho más digital con conocimientos en herramientas tecnológicas.

Este es el asunto que desarrolla en la tesis *Preparación profesional en periodismo digital en la Universidad Internacional de las Américas*, la autora María Fernanda Castro Castro, para obtener el título de bachillerato en periodismo, en la Universidad Internacional de las Américas, en 2016. El objetivo general del trabajo es analizar cómo esta casa de estudio prepara a los estudiantes en el área de periodismo digital a través de un programa vigente desde el 2015 en comparación con las habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades que exige el medio digital *CRhoy.com*.

Es así como “las universidades que ofrecen la carrera de periodismo deben brindar a los alumnos herramientas para enfrentar esta realidad, y las pautas para que puedan ejercer su profesión con mayor competencia ahora y en el futuro” (Castro, 2016, p.12). Esta idea recalca que no se trata únicamente de implementar herramientas tecnológicas, sino de integrarlas como parte de una visión más amplia y de un plan de acción dirigido a obtener resultados puntuales en favor de los periodistas y de los medios de comunicación.

Las conclusiones más relevantes para efectos de esta investigación muestran que el plan de estudios de la Carrera de Periodismo de la Universidad Internacional de las Américas cuenta con cursos, como, por ejemplo, Periodismo radiofónico y Técnicas de locución que no responden a las destrezas que exige el mercado laboral digital. Además, concluye que el curso de Periodismo en internet ofrece enseñanza del uso de plataformas digitales de manera muy modesta y sus alcances no permiten fortalecer las capacidades de los estudiantes para cuando ingresen a la dinámica de las salas de redacción modernas.

Un buen ejercicio para comprender el camino de transformación periodística que se desarrollaba en Costa Rica antes de la pandemia, entre el mundo tradicional y el digital, es apelar al escrutinio y el examen de una rama especializada del periodismo, al igual que previamente se auscultó sobre el impacto de las transmisiones en vivo por medio de Facebook live en los medios de comunicación deportiva, se puede examinar también qué ocurre con el periodismo literario.

El trabajo final de graduación titulado *Migración, adaptación y estado actual del periodismo literario multimedia en Costa Rica*, elaborado por Cristina Mora Jiliuta para optar por el grado de licenciatura en periodismo de la Universidad de Costa Rica, publicado en enero del 2017; aborda el tema bajo el objetivo general de analizar el proceso de adaptación del

periodismo literario impreso a lenguajes multimedia y el estado del periodismo literario originado en formato digital en Costa Rica.

Para Mora (2017) entre los muchos retos que enfrenta el periodismo en su etapa de transición hacia la web, hay uno en particular que destaca:

El principal reto de los medios de comunicación, ante esta realidad nacional, es hacer un traslado de sus contenidos de manera oportuna, para garantizar que puedan ser visualizados desde estos 4 millones de teléfonos. Por ello, algunos han recurrido al diseño de contenidos *mobile first* o *responsive* (en inglés móvil primero y responsivo), es decir, sitios que priorizan el acceso de los usuarios mediante dispositivos móviles como teléfonos celulares o tabletas y adaptan su contenido a cualquier pantalla (p.30).

La investigación concluye que, con la proliferación de los nativos digitales y los soportes de información gratuita, los impresos tradicionales están reduciendo páginas y personal y dejaron de tener cabida para las grandes historias. Por lo tanto, el periodismo literario tiende a quedar en el exilio del papel. La tesis también cuestiona que no son muchos los medios costarricenses que, frente a la inmediatez y la superficialidad del última hora, deciden apostar por textos más humanos y profundos que trascienden las bases de la noticia convencional.

La posverdad, la desinformación y las *Fake News* (noticias falsas en inglés) son algunos de elementos que introdujeron cambios en la dinámica del periodismo nacional e internacional en los últimos años. La proliferación de redes sociales y la alta penetración del Internet por medio de teléfonos inteligentes simplifican el proceso de creación y rápida propagación de las noticias falsas —también llamadas bulos o paparruchas en español—, este fenómeno, cuyos impactos negativos en la democracia y la sociedad pueden ser devastadores, también inciden en los cambios del periodismo previos a la pandemia.

A pesar de que es un fenómeno muy nuevo, con momento cúlpe en las elecciones presidenciales de los Estados Unidos, en 2016; la tesis titulada *Análisis del impacto de la sección “No Coma Cuento” del periódico La Nación, con respecto a la opinión pública en el proceso de segunda ronda electoral 2018, en personas entre los 18 y 35 años esto en el Gran Área Metropolitana*, del autor Luis Antonio Murillo Rojas, publicada en marzo del 2019 para

optar por la licenciatura en periodismo en la Universidad Internacional de las Américas; aborda con claridad y datos oportunos este reto para los reporteros y los medios de comunicación.

El objetivo del trabajo es analizar el impacto de la sección “No Coma Cuento” del periódico *La Nación*, con respecto a la opinión pública en el proceso de segunda ronda electoral 2018, en personas entre los 18 y 35 años esto en el Gran Área Metropolitana y, de forma secundaria, elaborar un manual de uso público para la detección de noticias falsas en redes sociales. Este tipo de herramientas que se publican para apoyar la labor del periodismo en el proceso de verificación contra los bulos, son esenciales para despertar el interés de las personas quienes pueden ponerlas en práctica.

Las noticias falsas renta la labor de los periodistas, por esa razón medios de comunicación como *La Nación* crearon la plataforma de verificación “No Coma Cuento”, al igual que la Universidad de Costa Rica invierte recursos en el proyecto Doble Check, con el objetivo de combatir el flagelo de la desinformación que se esparce con rapidez en las redes sociales. Al respecto (Murillo 2019) apunta que:

Esto reflejó la nueva tendencia a que cualquier información presentada en redes sociales puede ser tomada como veraz, más cuando tiene el respaldo mundial en muchos casos del actual presidente de Estados Unidos. Otro ejemplo de esto fue la *fake new* de la supuesta adhesión del Papa Francisco a Trump, la cual hizo que cientos de fieles católicos siguieran su candidatura por esa publicación en Internet, pero esto luego fue desmentido por el Vaticano (p.25).

El trabajo concluye con la comprobación de que las noticias falsas son un fenómeno que aqueja la actualidad del periodismo, no sólo local sino también a nivel global. Se expone también que los medios de comunicación, por su necesidad de publicar cada vez con mayor inmediatez, han perdido una parte de la rigurosidad periodística, un elemento vital para el buen ejercicio de la profesión, lo que finalmente se traduce en una amenaza para la credibilidad.

Otro de los factores que influyen en la transformación del quehacer periodístico es la relación con las fuentes, principalmente con las políticas, que encuentran en las redes sociales formas de refutar, contradecir y desacreditar el trabajo de los reporteros que elaboran contenidos sobre esta rama de la comunicación. Aunque una práctica inherente al buen periodismo es la

búsqueda de todas las voces y del balance en los contenidos, algunas veces los protagonistas quedan disconformes con la publicación final y recurren a las plataformas sociales para reaccionar ante las noticias que consideran que les perjudican.

La tesis doctoral del abogado costarricense y asesor del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), Gustavo Román Jacobo, publicada en 2018, para acceder a ese grado académico en la Universidad Complutense de Madrid trata sobre este tema bajo el título *Los periodistas frente al poder político: discurso de la valoración negativa de los políticos en Costa Rica (2011-2015)*. El objetivo general de la investigación es determinar el propósito con el que los periodistas desarrollan su discurso de valoración negativa de los políticos y las estrategias que emplean para lograrlo.

Al respecto Román (2018) analiza que:

Como se ve, las estrategias de legitimación y deslegitimación son discursivas y, básicamente, consisten en movimientos de autopresentación positiva y presentación negativa. Una estrategia fundamental, a este respecto, es deslegitimar el discurso opositor. Lo es, porque el discurso tiene un papel central en la formación y cambio de las actitudes e ideologías subyacentes (mediante la persuasión). Así (cuando la fuerza, la prohibición u otras medidas legales, sean inviables o inefectivas), se recurrirá a estrategias de marginación o deslegitimación del discurso: si el discurso público de cualquier grupo puede ser controlado o deslegitimado, el grupo dominante o competidor que lo logre puede establecer la hegemonía en el campo simbólico, es decir, en el control de los significados y, por ese medio, de las mentes de los receptores (p.204).

La tesis cierra con la conclusión de que la crisis actual del periodismo pasa, en buena medida, no solo por la emergencia del Internet y las tecnologías de la información y la comunicación, que les quitaron las llaves de la exclusividad en el acceso al discurso público y el monopolio de la información, y por la hiper-individualización del consumo. En resumen, las crisis del periodismo consisten en el resurgimiento de su conflicto nunca resuelto, es decir, de la tensión del periodismo como profesión agudizada por el Internet y la secularización de la sociedad.

Finalmente, se entiende que los medios son reproductores, en mayor o menor medida, de discursos de diferentes sectores que pueden ser los propios periodistas, los propietarios de la empresa, los grupos que pautan comercialmente, entre otros actores. La subjetividad en la presentación de una línea editorial es necesaria para disipar las sombras y cuestionamientos que se puedan cernir sobre la compañía de comunicación, aunque el librito de “buenas prácticas” periodísticas que enseñan en las universidades diga que todo el quehacer en esta ciencia social debe basarse en la objetividad.

La tesis titulada *Las redes sociales como canal reproductor de las estructuras discursivas dominantes de los medios de comunicación masiva*, elaborada por José Pablo Salazar Aguilar como parte de las investigaciones académicas de la Universidad Internacional de las Américas, en 2017; ofrece un amplio análisis sobre este tema basado en análisis de casos específicos de temas de difusión masiva en redes sociales.

El objetivo general del trabajo es evaluar la dinámica de las redes sociales (Twitter) como canal comunicativo amplificador de las estructuras discursivas oficializadas —a través de los mensajes de perfiles influenciadores—, durante el segundo semestre de 2016: casos Brexit (Reino Unido), en junio; Plebiscito sobre acuerdos de paz (Colombia), en octubre; y resultado de Elecciones estadounidenses en noviembre de 2016.

Según Salazar (2017), uno de los conceptos más importantes que se deben comprender es el siguiente:

Las redes sociales son un “espacio” que puede cumplir alguna de las siguientes condiciones: usurpador (sustituye la discusión presencial física), complementario o amplificador (refuerza el discurso emanado desde los *mass media*), o/y contestatario (antagónico al argumento oficializado o que lo pretende ser). Estas categorías precisamente se quieren demostrar como una configuración contraria de los análisis técnico-mecánicos que abundan en la literatura actual, los cuales guían el proceso de ventas, publicidad, mercadeo y posicionamiento de una marca o producto (p.12).

La investigación concluye que las redes sociales son, en efecto, un canal reproductor que hace que el mensaje, insignificante o no, prolifere y provoque que el fondo de ese mensaje

se posiciona hasta alcanzar la categoría de verdad, dependiendo de cuánto se socialice. Además, son los medios de comunicación y sus redes sociales los que generan impacto con gran suceso, mientras que las personas que utilizan las redes sociales no alcanzan mayor impacto, salvo en algunas excepciones.

Con el repaso de los antecedentes, ocho trabajos de investigación internacionales y ocho nacionales, se exponen algunos de los elementos que fueron precursores de la transformación del periodismo y de la dinámica de las salas de redacción. Cabe destacar que todo esto ocurrió antes del impacto de la crisis del coronavirus, por lo que muchos de estos elementos desarrollados se profundizaron o su implementación se aceleró como parte del proceso adaptativo y prudencial que implica un hecho inédito como este.

### **Proyecciones**

Con la presente investigación se explicarán los principales cambios que se introdujeron en el funcionamiento de las salas de redacción ante las medidas de aislamiento social, para determinar cuáles son las transformaciones más profundas en diferentes ámbitos como, por ejemplo, uso del espacio laboral, implementación de tareas remotas, dinámica de trabajo, uso de nuevas tecnologías, medidas de prevención contra el coronavirus y otros factores de menor o mayor alcance.

Además, se identificarán las herramientas digitales que permiten la realización eficiente y óptima del trabajo periodístico ante la pandemia, que incluyen los programas de video reuniones, los sistemas de asignación de tareas, las plataformas de envío de documentos, los *softwares* de edición de audio y video, y los sistemas de construcción de noticias para que estas lleguen hasta la página web y las redes sociales.

Así mismo, se describirán las ventajas y desventajas del reporteo periodístico que se realiza mediante el teletrabajo, una disciplina que muchos medios de comunicación implementan con cierto recelo, pero que se convirtió en protagonista ante las medidas de aislamiento y confinamiento social que buscan mitigar el contagio del coronavirus. Se incorporarán experiencias y valoraciones de diferentes periodistas que desempeñan su trabajo en este formato ante el impacto de la covid-19.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Los medios de comunicación enfrentan una coyuntura de cambios constantes marcados y acelerados por la disrupción digital, la consolidación de las redes sociales como plataformas para la difusión de noticias y los retos para ajustar un modelo de negocios que permita rentabilizar los contenidos digitales al mismo tiempo que se reducen los ingresos por la pauta tradicional como, por ejemplo, anuncios en los periódicos impresos, comerciales de televisión o cuñas radiales.

En medio de esta vorágine de adaptaciones que plantea la revolución 4.0 a todas las industrias del mundo, el periodismo y los medios de comunicación transitan por una frontera muy delgada entre las antiguas fórmulas noticiosas y comerciales, y la reconfiguración de un nuevo sistema mediante la prueba y el error, un rumbo todavía desconocido que se escribe a diario y del que aún no se tiene certeza sobre resultados positivos que permitan hacer sostenible esta actividad, al menos desde el punto de vista del enfoque de negocios.

El *boom* de las redes sociales aunado al acceso de dispositivos móviles equipados con conexión a Internet, cámaras de video de alta calidad, equipos de fotografía y otros *wearables* (tecnología vestible), facilitan que cualquier persona en cualquier lugar del mundo pueda convertirse en un generador de noticias que puede publicar en tiempo real en una página web, un blog, una cuenta de Instagram o una página de Facebook. Este fenómeno, que contribuye con la democratización de la información, no necesariamente garantiza la calidad, veracidad y rigurosidad de los contenidos; pero sí elimina el monopolio de las noticias que por décadas descansó en las manos de los medios de comunicación tradicionales.

Mientras esta guerra avanzaba en pleno 2020 con algunos matices positivos como el acceso universal libre a las noticias, pero también con algunos riesgos incipientes como la desinformación, la posverdad y las *Fake News* (noticias falsas) cuyos efectos son devastadores sobre la democracia y la conciencia social de los países en temas que generan polarización; apareció un *shock* que lo cambió todo a todos los niveles: la pandemia del coronavirus vino a retar el *statu quo* tal y como se le conoce. La cobertura y la dinámica periodística no fueron la excepción.

En este apartado de la investigación se desarrollará el marco teórico —también llamado marco de referencia— que aporta y ofrece la información necesaria para conocer conceptos claves, entender fenómenos relacionados con el problema y enlazar teorías que permiten construir un acervo mayor en el espectro del fenómeno que se aborda en esta tesis. De esta manera, la referencia teórica se torna fundamental para ir más allá de lo general y asentar las bases sobre temas específicos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el marco teórico “consiste en sustentar teóricamente el estudio, ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el siguiente estudio” (p.60). De acuerdo con esta definición, en este capítulo se incluye la construcción de un marco referencial con bases teóricas y conceptuales para crear una exposición detallada de la teoría y una mejor interpretación de los términos de interés.

Cabe recordar uno de los conceptos que aportan Hernández et al. (2014) sobre el hecho de que para construir un marco teórico sólido se debe seguir un orden lógico, “una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tienen los objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio” (p.93).

## **Dinámica del Trabajo Periodístico**

### **Periodismo**

Periodismo se puede definir de muchas maneras, la más común se suscribe al concepto desarrollado por Real Academia Española en la que se describe como una “actividad profesional que consiste en la obtención, tratamiento, interpretación y difusión de informaciones a través de cualquier medio escrito, oral, visual o gráfico” (RAE, 2020). Para algunos teóricos existe un debate que va más allá de la simple definición, la discusión se centra en la disyuntiva de si se trata de una profesión o un oficio.

En esta vertiente, Murillo (2019) explica que es “con la llegada del Internet a las comunicaciones, de una manera más agresiva, a partir de esta última década se ha generado un nuevo concepto como lo puede ser el periodismo del Siglo XXI” (p.30). Mientras que Donsbach

(2014) citando *International encyclopedia of communication* (2005), refuerza la idea de que es un “conjunto de prácticas que, dentro del ámbito mayor de la comunicación, ha adquirido una condición especial a lo largo de una extensa historia que estableció una diferencia entre el intercambio de noticias y sus orígenes en la comunicación interpersonal” (pp.25-26).

En una definición mucho más moderna y acercada a la realidad, Ramos (2017) recuerda que se trata de “cómo se elaboran y difunden mensajes informativos en el pasado reciente, con características unidireccionales para un núcleo específico, que contrasta con las actuales formas de hacerlo: con alcance global y múltiples plataformas de salida, que además generan respuestas inmediatas” (p.11). En el amplio mundo literario y teórico existen un sin fin de definiciones de periodismo, algunas románticas, otras descriptivas y algunas mucho más críticas.

La teoría permite concluir que el periodismo es un trabajo dedicado a la recolección de datos e información que se procesan por diferentes medios para generar nuevo conocimiento estructurado y difundirlo a través de diferentes canales tradicionales o digitales. Es necesario aclarar que existen diferentes ramas del periodismo como los sucesos, nacionales, deportes; al igual que existen diferentes técnicas narrativas, como, por ejemplo, el investigativo, el interpretativo o el informativo. Finalmente, las nuevas tecnologías plantean incipientes modelos de periodismo como el análisis de datos y la generación de contenidos multimedia.

## **Periodismo digital**

Históricamente el periodismo evolucionó a lo largo del tiempo para aprovechar la creación y el surgimiento de nuevos canales para facilitar el procesamiento y la entrega de contenidos noticiosos a la audiencia. En un pequeño flashback se puede recordar cómo la creación de la imprenta en el siglo XV permitió que el nacimiento de los periódicos impresos que se empezaron a producir de forma sistemática para ser distribuidos en las comunidades como un producto de consumo masivo que llevaba noticias a los lectores.

De la misma forma, pero muchos años y siglos después, el periodismo se adaptó al nacimiento del Internet y de las redes sociales para aprovechar los nuevos canales de comunicación en dos vías: la primera es la generación de noticias con recursos digitales, y, la segunda, es la creación de contenidos que se pueden difundir a través de estas plataformas virtuales en auge en todo el mundo como parte del fenómeno de la globalización. Es así como

el periodismo digital tiene cuatro grandes características: es un producto digital, se puede enlazar con otros contenidos, es instantáneo y se puede actualizar en tiempo real y cuantas veces sea necesario.

Sobre las características de los medios de comunicación digital, Márquez (2016) aporta el siguiente concepto:

Al tratarse de un proceso comunicativo nuevo, diferente de los otros que suceden en los medios de comunicación tradicionales y fuera de las plataformas digitales, ha creado un tipo nuevo de emisores que comprenden la lógica digital; que conocen las estructuras; que siguen el pulso de los cambios en las plataformas digitales; pero sobre todo que son capaces de crear un nuevo discurso que posee características particulares y, por ello, requiere nuevas formas de ser creado. Se trata del periodista digital, su emisor por excelencia (p.2).

El periodismo digital significó la reinención del periodismo tradicional tal y como se le conocía antes de la disrupción del internet. Los medios de comunicación, sus salas de redacción y sus reporteros tuvieron que dejar atrás las notas escritas a cinco columnas, las fotografías impresas y las viejas dinámicas de trabajo, para adaptarse poco a poco hacia los nuevos sistemas digitales que trajeron el desarrollo de páginas web, generación de videos y de otros formatos de contenidos noticiosos como podcasts, historias de Instagram o programas en vivo transmitidos por Facebook live.

La inevitable integración entre el periodismo y el mundo digital conlleva a un debate de mayor alcance que tiene que ver con la calidad y la profundidad del trabajo periodístico, en palabras más directas, la era digital y todas sus bonanzas podrían conllevar, intrínsecamente, una caída en la calidad y la profundidad que en otros tiempos tuvo el periodismo. Este debate también se cierne sobre la dualidad de los reporteros de la “vieja escuela”, quienes defienden que antes las cosas se hacían mejor, y los de las nuevas generaciones, quienes creen que el boom digital fortaleció la profesión.

Del Cid (2018) ofrece una visión moderna y actualizada sobre esta discusión:

Con el boom de los medios digitales muchas cosas han cambiado, pero sobre todo ha variado la dinámica de hacer y ejercer el periodismo. Podrá leerse pesado, pero es la realidad. Ahora con un teléfono inteligente cualquiera se hace llamar periodista simplemente porque transmite un video o pone un tuit. No señores, eso no es hacer periodismo, nuestra profesión tiene un alto compromiso con la sociedad (párr.6).

El periodismo digital también implantó en las salas de redacción una cultura de medición que antes no existía. Ahora los programas informáticos permiten saber cuáles son las noticias más leídas en tiempo real, cuántas personas están en la nota, cuándo *scroll* hicieron desde sus teléfonos, cuáles elementos (audios, videos o gráficos) influyeron en que permanecieran más tiempo dentro del artículo, entre otros factores. Estas métricas también se trasladan a la cantidad de artículos que lograron vender una suscripción digital en favor del reportero que redactó esta noticia. Toda esta cultura es parte de la reinvención del periodismo web.

### **Salas de redacción modernas**

Para esta investigación es muy relevante comprender el concepto de sala de redacción moderna, sobre todo porque, más allá de las definiciones teóricas y las premisas de la “vieja escuela”, existen muchos cambios constantes que ayudan a reescribir la figura de una sala de redacción en la labor periodística moderna. Por eso resulta completamente fundamental, en este punto, contrastar algunos conceptos con las nuevas realidades del ejercicio del periodismo.

Una sala de redacción se define como el lugar o sede central donde confluyen periodistas, fotógrafos, diseñadores, camarógrafos, productores, entre otros puestos; relacionados con la elaboración de noticias que se publicarán en un medio de comunicación. Las salas de redacción son espacios cada vez más integrados donde se planifican los contenidos noticiosos y sus enfoques para que luego los diferentes profesionales puedan dedicarse a la creación de esos productos que serán llevados a radio, televisión o medios digitales.

Sin embargo, cabe destacar que la llegada del periodismo web generó la necesidad de replantear la estructura y la dinámica de estas salas de redacción para que, en su operación natural, dejaran de ser organizaciones rígidas basadas en estructuras y jerarquías con el fin de

que se transformaran paulatinamente en cuerpos vivos mucho más integrados y capaces de responder ante los cambios de manera más ágil y simple con la ayuda de las herramientas digitales. Sobre este tema reflexiona Loaiza (2018):

Algunos medios de comunicación nativos digitales notaron que “mediante la creación y gestión de una sala de redacción virtual, la gestión de los medios de comunicación puede reducir drásticamente el coste reduciendo o incluso eliminando la sala de noticias central y física” (Pavlik, 2013, p. 187). Junto a la reducción de costos y a la posibilidad de no necesitar un espacio físico para distribuir el trabajo, las tecnologías digitales trajeron otros beneficios. (p.225).

En ese sentido Loaiza 2018 citando a Salaverría (2009) apunta que:

Si bien los beneficios (de una sala de redacción moderna) parecieran ser el ‘plato fuerte’ de la era digital, las nuevas tecnologías también generaron que los modelos de negocio tradicionalmente empleados por las empresas periodísticas hayan entrado en una profunda crisis, puesto que, con la información accesible para todos, la venta de información no resulta un buen negocio (p.225).

Aunque no existe un único modelo ni una única definición de salas de redacción modernas, lo cierto es que las empresas periodísticas trabajan en dos vertientes. Por un lado, implementan nuevas tecnologías para definir mejor sus agendas de temas noticiosos, generar contenidos de valor en las redes sociales y páginas web, medir los resultados de esas inversiones y buscar formas de optimizar el uso de los recursos.

Por otro lado, las salas de redacción de las empresas periodísticas también se enfrentan a la necesidad de recortar gastos operativos, automatizar más procesos para despedir personal, aumentar la distribución de sus productos y contenidos por medio de redes sociales para reducirla por medios tradicionales (como periódico, radio o televisión) y compensar las caídas en los ingresos por publicidad tradicional con mayores ganancias por ventas de publicidad en la web. Los retos que enfrentan las empresas periodísticas en Costa Rica y el mundo no sólo buscan el equilibrio financiero, también obligan a las compañías a reducir sus operaciones lo cual se traduce en equipos de trabajo más pequeños con periodistas, fotógrafos, diseñadores y editores más recargados en sus tareas diarias.

## Reporteo y tecnología

La digitalización del periodismo implicó el desarrollo muchas herramientas tecnológicas que van desde los teléfonos inteligentes, hasta *softwares* para editar video que luego se puede subir a una red social como Facebook o Twitter. La llegada de la era digital también marcó un cambio en la forma en que el periodista desarrolla la labor de reportería para generar noticias que serán publicadas en el medio de comunicación para el cual trabaja o colabora.

La transformación digital, de la cual era sujeto el trabajo periodístico desde antes del impacto de la pandemia del coronavirus, ya había provocado el replanteamiento de la planificación de un reportero quien antes de proponer la cobertura de una noticia debía pensar si acompañaría ese contenido con un video, un audio, una serie de gráficos interactivos, un mapa digital, una galería de fotos o un mix de todas estas herramientas con el fin de atraer más lectores en la página web y generar más valor a quienes decidan hacer clic en ese contenido.

La forma en que se investiga para desarrollar un artículo también cambió. Antes de la llegada del Internet, los reporteros debían ir a archivos o bibliotecas para hacer extensas búsquedas de documentos que les ayudaran a comprobar hechos o generar contexto en sus reportajes. Sin embargo, el desarrollo de buscadores como Google ayudó a digitalizar bibliotecas, archivos y repositorios que permiten acceder 24/7 a este tipo de documentos por medio de consultas estructuradas que se pueden afinar con el uso de filtros para obtener resultados más certeros.

Sobre cómo la digitalización ha trastocado el modelo de negocio tradicional del sector, mientras el *Big Data* abre nuevas posibilidades para encontrar contar grandes historias, Peiró (2018) ofrece sus puntos de vista:

Más allá de trastocar el modelo de negocio, la tecnología se está dejando notar también en la forma de trabajar de los periodistas. Muchos medios han comenzado a modificar la forma de organizarse y hasta sus métodos de trabajo. Un caso excepcional de colaboración deslocalizada es el de *Panama Papers*. La investigación, que constó de una gran filtración de documentos con la que se desveló cómo muchas grandes empresas ocultaban ganancias en paraísos

fiscales para evadir impuestos (y lo mismo con políticos, empresarios, deportistas y personalidades del arte), fue realizada por más de 370 periodistas de 76 países que trabajaron remotamente, coordinados por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (párr. 3).

En el marco del reporte y periodismo, Peiró (2018) cita que el análisis de datos, conocido como periodismo de datos, es una de las nuevas formas para explotar esa dualidad entre la labor de reportería tradicional y el nuevo periodismo que aprovecha *softwares* para procesar grandes volúmenes de datos y generar información que se transforman en gráficas o visualizaciones concretas que facilitan la comprensión del lector sobre el tema.

Para Lluís (2019) las herramientas tecnológicas pueden emplearse para mejorar las producciones de los medios de comunicación y para explicar las consecuencias de su propia extensión. Cita una investigación del Instituto Reuters para el estudio del periodismo en el que se concluye que la cobertura de los medios sobre las novedades de la Inteligencia Artificial está dominada por artículos y anuncios de la industria, en lugar de ofrecer reflexiones sobre sus efectos y repercusiones.

Uno de los aspectos que puede explicar mejor la dualidad entre el reporte y la tecnología es, justamente, la forma en que se consumen las noticias. Lluís (2019) indica que:

El periodismo ha podido verse, escucharse y tocarse toscamente durante décadas, pero los aparatos digitales han refinado el sentido del tacto. Los medios de hoy son manipulados interactivamente, no como antes. Esta innovación puede transportar a los usuarios a una dimensión que está por descubrir, con la realidad virtual, aumentada y mixta; la internet de las cosas y los *wearables*; la inteligencia artificial y el *machine learning*, el *Big Data* y el *blockchain*, etc. No obstante, a menudo este salto cualitativo no se refleja en el plano cuantitativo, porque no se incrementan las ventas, las audiencias, los ingresos, los beneficios... (párr. 3).

Es así como el reporte se desarrollaba antes de la pandemia en una sinergia integrada completamente a las nuevas tecnologías que, junto con sus actualizaciones y nuevos inventos, promueven una creación de contenidos noticiosos, una vez más, supeditado al uso de

plataformas digitales, redes sociales y el consumo en línea. Estas razones obligan a las empresas, periodistas y medios de comunicación a ser flexibles y mantenerse en constante actualización para poder seguir el pulso de este vertiginoso mercado en auge.

## **Impacto de la Pandemia**

### **Covid-19**

En diciembre del 2019 el mundo observó con estupor y cautela la noticia de la aparición de un nuevo tipo coronavirus en la región de Wuhan, provincia de Hubei, en China; en su primera etapa, esta variación del virus respiratorio afectó rápidamente a más de 60 personas para el 20 de diciembre de ese año. El 29 de diciembre, un hospital de Wuhan recibió a cuatro personas con un tipo de neumonía agresiva, quienes trabajaban en el mercado de esa ciudad. El centro médico alertó al Centro Chino de Control y Prevención de Enfermedades sobre este hecho.

La institución arrancó una investigación que permitió encontrar más casos de esta nueva enfermedad entre personas que estuvieron o trabajaban en el mercado; sin embargo, fue hasta el 31 de diciembre del 2019 que el Comité de Salud Municipal de Wuhan informó a la Organización Mundial de la Salud sobre el brote del virus que afectó a 27 personas en esa región de manera muy rápida y con efectos más agresivos que los de una neumonía regular.

Poco a poco las investigaciones avanzaron hasta que en enero los científicos chinos aislaron el virus que causaba la enfermedad, realizaron la secuencia del genoma y la publicaron; fue entonces cuando se determinó que el virus llamado SARS-CoV-2, es el causante de la enfermedad llamada covid-19, que, entre sus múltiples síntomas, produce neumonía, vómito, fiebre y malestar general en el cuerpo.

La (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2021) define este padecimiento, en el apartado de *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (covid-19)*, en su página web, como:

La covid-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que

provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la covid-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo (párr.3).

El coronavirus es una enfermedad con alta capacidad de contagio que se transmite principalmente de persona a persona a través de gotas de salida que se desprenden de la boca o la nariz al toser, estornudar o hablar. La facilidad de propagación de esta nueva enfermedad se convirtió en un reto mundial que obligó a replantear y reconfigurar los modelos laborales para mantenerse a flote durante fuertes periodos de cierres y restricciones sanitarias que tienen como fin mitigar el contagio.

Resulta relevante para esta investigación conocer los orígenes, efectos e impactos de este padecimiento desde el punto de vista técnico y médico, para vincularlos con los diferentes fenómenos globales que se desarrollaron a partir de su aparición y posterior avance por todo el mundo. Los retos subyacentes para los Gobiernos, sistemas de salud, empresas y trabajadores, implican reescribir muchas de las reglas de la “normalidad” en la que estaban inmersos los modelos económicos, sociales y culturales.

### **Afectación global**

Entre diciembre del 2020 y marzo del 2021, la rápida propagación de la covid-19 le dio la vuelta al mundo, el crecimiento en la cantidad de contagios primero en Asia, y luego en Europa y América, provocó que los Gobiernos apostaran por confinamientos completos de ciudades y países, el cierre de las actividades económicas y la suspensión completa de modelos productivos y económicos, generaron una parálisis global en los diferentes ámbitos e introdujeron el concepto de “nueva normalidad” bajo el cual, las personas empezaron a trabajar desde sus casas, quienes no podían hacerlo tuvieron que implementar medidas de protección fuertes como el uso de mascarillas, el lavado de manos y otras acciones.

De esta manera, el 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró el coronavirus como una pandemia global, a partir de ese momento se empezaron a desarrollar en el mundo una serie de fenómenos y efectos inéditos en el ámbito social, económico, cultural y político. Así lo documenta el (Banco Mundial [BM], 2020) en un artículo titulado Resumen

anual 2020: El impacto de la covid-19 en 12 gráficos, publicado en su página web el 14 de diciembre del 2020:

En los análisis más recientes se advierte que este año la covid-19 ha empujado a 88 millones de personas más a la pobreza extrema, y que esa cifra es apenas un punto de partida. En el peor de los casos, podría llegar a 115 millones. El Grupo Banco Mundial (GBM) prevé que el mayor porcentaje de “nuevos pobres” estará viviendo en Asia meridional y que África al sur del Sahara ocupará el segundo puesto, con escasa diferencia. Según la última edición del informe La pobreza y la prosperidad compartida, es probable que muchos de los nuevos pobres trabajen en los servicios informales, en la construcción y en la manufactura, sectores en los que la actividad económica se ve más afectada por los confinamientos y otras restricciones a la movilidad (párr.3).

En su resumen (BM, 2020, párr.4) advierte que las restricciones para controlar la propagación del virus tuvieron un enorme impacto en el crecimiento económico mundial. Esa misma institución indicó en su informe de Perspectivas económicas mundiales, publicado en junio del 2020, que la covid-19 desató una crisis mundial sin precedentes, que además de generar un alto costo humano, llevó a la recesión global más profunda desde la Segunda Guerra Mundial.

Sobre el golpe a los tejidos productivos, las empresas y los empleos, el Banco Mundial explica que:

La desaceleración económica provocada por la pandemia ha tenido un profundo impacto en las empresas y los empleos. En todo el mundo, las empresas —sobre todo las microempresas y las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo— se encuentran sometidas a una intensa presión, dado que más de la mitad de ellas están en mora o probablemente lo estarán dentro de poco tiempo. Para entender la presión que la covid-19 está ejerciendo sobre las empresas y los ajustes que estas se ven obligadas a realizar, el Banco Mundial y sus asociados han estado realizando encuestas de pulso empresarial relativas a la covid-19 en asociación con los Gobiernos de los países clientes (párr.12).

Otro de los factores de la afectación global fue el cierre de las escuelas, que para el punto más álgido del confinamiento provocó que 160 países ordenaran distintas formas de cierres o suspensiones de sus cursos lectivos a cerca de 1.500 millones de niños y jóvenes. Estas medidas afectaron las estructuras de los procedimientos y metodologías de enseñanza, obligaron a la virtualización de los procesos de aprendizaje y evidenciaron las brechas o carencias sobre todo para los más pobres quienes no contaban con dispositivos, acceso a internet y otras herramientas necesarias para continuar con el proceso de manera virtual.

El Banco Mundial también ahondó en esta arista del fenómeno:

Los efectos de la covid-19 en la educación podrían durar décadas, y no solo causar la pérdida de aprendizaje a corto plazo, sino también reducir las oportunidades económicas a largo plazo para esta generación de estudiantes. Debido a las pérdidas de aprendizaje y el aumento de las tasas de deserción, dicha generación podría perder unos \$10 billones en ingresos, lo que equivale a casi el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, y los países quedarán aún más lejos de alcanzar los objetivos relacionados con la pobreza de aprendizajes: esta podría aumentar considerablemente al 63%, lo que equivale a otros 72 millones de niños en edad de concurrir a la escuela primaria (párr.13).

Mientras todo este impacto global de la pandemia ocurre, los periodistas y medios de comunicación se convierten en los encargados de registrar y procesar las informaciones relacionadas con el efecto de la enfermedad en los diferentes campos para reportar a las personas en todo el mundo, los posibles panoramas que podrían afectarles sus ingresos, la educación de sus hijos, sus modelos laborales, sus sistemas de salud, su economía, entre otros.

De manera intrínseca, las mismas empresas periodísticas y salas de redacción empezaron a ajustarse a la “nueva normalidad”, tuvieron que migrar de entornos presenciales y trabajos grupales cara a cara, a ecosistemas de trabajo virtuales que si bien reducen la cantidad de horas improductivas diarias, como, por ejemplo, el tiempo de viaje a las oficinas, también plantea retos porque reduce las interacciones presenciales y disminuye la capacidad de innovación natural que se gesta en los trabajos en equipo. La implementación del trabajo remoto y el nuevo paradigma de las salas de redacción es un fenómeno cambiante que trata de adaptarse todos los días ante la “nueva normalidad”.

## Efectos en el periodismo

El fondo del periodismo no cambió con la pandemia, pero las formas de hacerlo sufrieron fuertes transformaciones que día a día evolucionan, al igual que buscan adaptarse muchas otras ocupaciones, industrias y empresas en todo el mundo. Nada está escrito, al menos por mucho tiempo, y todo está sujeto a cambios constantes, a revisiones periódicas, a mejora continua, fue así como la resiliencia pasó de convertirse en una tendencia de libros de autoayuda a una norma en el día a día de los periodistas y las salas de redacción.

Es interés de esta investigación retratar, con base en teoría y experiencias documentadas, cómo se transformó la dinámica de las salas de redacción ante la crisis global del coronavirus. Cómo el día a día y el trabajo cara a cara, se movieron a conexiones en plataformas de videollamadas, avalanchas de mensajes en *apps* de mensajerías, intercambios de correos electrónicos y entrevistas o conferencias de prensa por video con menos espacios para la interacción y la repregunta.

En un artículo web titulado *Periodismo y coronavirus en Clarín: una sala vacía, una redacción llena*; Héctor Gambini, editor en jefe del diario argentino Clarín, relata y refleja los efectos del coronavirus en la dinámica de las salas de redacción y esboza una serie de cambios y transformaciones que fueron y son necesarias para mantener el flujo de trabajo, la creación de noticias y los procesos creativos a través de nuevas formas.

Gambini (2020) destaca que “el periodista cubre los hechos afuera y adentro. Los sujetos de la noticia son el mundo entero, la sociedad en la que se mueve, pero también su propia familia. Ella misma. Él mismo” (párr.4). Utiliza una metáfora para introducir las transformaciones que sufrió el periodismo, recuerda que el corresponsal de guerra siempre iba a la guerra y cubría los acontecimientos desde el lugar, pero con la covid-19, la guerra fue hasta las casas de los reporteros.

En ese sentido, Gambini (2020) explica el nuevo paradigma de esta forma:

Como esta vez la guerra vino a casa, así es como se cubre. Desde casa. Y todos los periodistas de Clarín se vuelven corresponsales de una redacción móvil, conectada las 24 horas para garantizar noticias de último momento, análisis,

historias profundas y atractivas para leer, para ver, para escuchar. Es histórico. El periodismo de siempre –más rico y exigente con las herramientas de la era digital- hecho como nunca (párr.5).

Aunque según Gambini (2020) el fondo del trabajo es igual, los periodistas buscan información, hacen entrevistas, comparan curvas de datos, leen historia, revisan porcentajes y estadísticas, repasan antecedentes, escuchan, miran, comparten y piensan; sí se implementaron ajustes acompañados de herramientas tecnológicas para movilizar la operación de las salas de redacción a formatos móviles que siguen operando desde las casas de los editores y reporteros, quienes ahora interactúan de forma distinta.

Para Gambini (2020) la sala de redacción no es el edificio que alberga el trabajo diario, sino los equipos de trabajo que le dan vida a esa labor. Lo detalla de esta manera:

La sala de redacción de Clarín empieza a vaciarse con los días -a medida que avanza el tsunami de la pandemia- hasta que queda semivacía. Tres personas para coordinar el trabajo en la web y cinco más para ajustar la edición del impreso. Pero una redacción no es un salón y ésta sigue funcionando a pleno desde la casa de cada editor, redactor, diseñador, editor de video, fotógrafo, editor de redes, desarrollador, infógrafo o analista de SEO que se conecta a otro, y a otro, y a otro, hasta que la redacción vive en la red. Late en los celulares, las notebooks, las *apps* de encuentros virtuales y mensajes cruzados en un panóptico infinito donde cada uno es el centro y el lateral al mismo tiempo. El diario entregó 200 notebooks a las distintas áreas para coordinar el trabajo en casa. Otros equipos potentes con *software* especial para el uso de contenidos visuales se mudaron de la sala de redacción a la casa de sus operadores habituales (párr.10).

De esta forma, las salas de redacción y su personal se mueven a reuniones por medio de plataformas como Zoom o Microsoft Teams, los chats como WhatsApp y Telegram se convierten en espacios de coordinación e ideas entre editores y reporteros, también se asignan tareas y se intercambian criterios con fotógrafos y diseñadores. Las mismas salas de redacción y sus colaboradores, quienes son testigos de historias y transformaciones inéditas en todos los campos, las viven en carne propia y deben registrarlas en las noticias que ofrecen a sus

audiencias, cada vez más sedientas de contenidos profesionales que les ayuden a comprender el fenómeno y todas sus aristas posibles.

### **Salud física y mental de los periodistas**

Las salas de redacción son operadas e integradas por periodistas quienes de manera directa o indirecta se pueden ver afectados por la crisis del coronavirus, ya sea por factores como trabajar horas extras, extensas jornadas laborales no remuneradas correctamente, despidos, reducciones de jornadas laborales y salarios, difusión de desinformación en redes sociales; todos estos factores se agravaron con la pandemia en una industria que sufría desde antes por la contracción de los ingresos publicitarios e incertidumbre sobre los nuevos modelos de negocio.

En un artículo web titulado *Nuevo informe global revela los efectos de la pandemia en el periodismo*, del autor Taylor Mulcahey, publicado por la agencia de noticias Inter Press Service, el 21 de octubre del 2020; se detallan los resultados de una encuesta realizada a periodistas en varios países del mundo. La encuesta fue auspiciada y ejecutada por las organizaciones Centro Internacional para Periodistas y el Centro Two para el Periodismo Digital de la Universidad de Columbia.

La encuesta, aplicada a 1406 periodistas de 125 países, tenía como fin explorar la salud física y mental de estos profesionales, además de otros fenómenos relacionados con su trabajo en el contexto de la pandemia, entre los que destaca la difusión de noticias falsas, los efectos económicos de la crisis en las salas de redacción, los cambios en la forma de trabajar y los desafíos que la “nueva normalidad” representa para la libertad de prensa, entre otros.

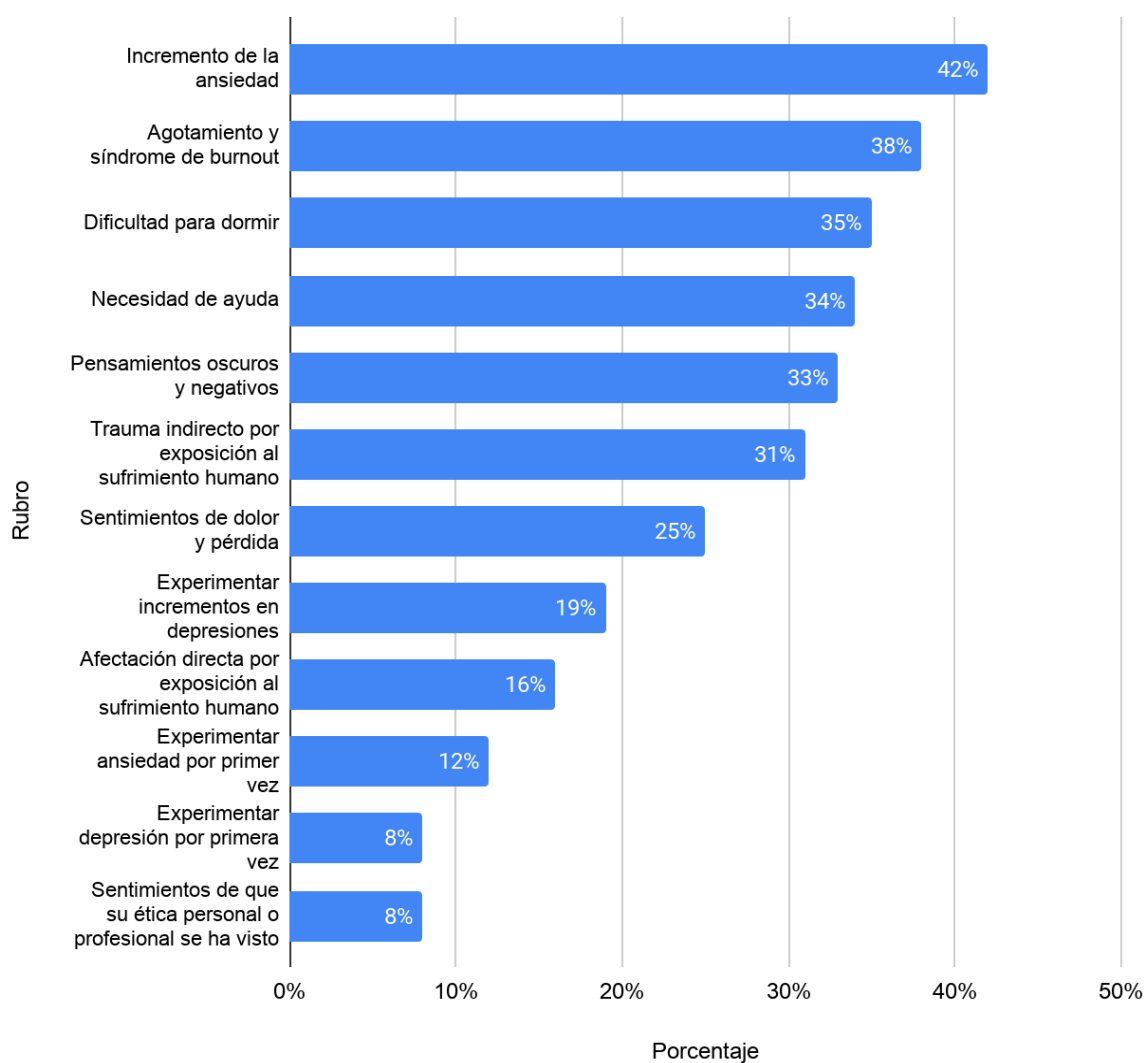
En este apartado, se mostrarán los datos y hallazgos de esa encuesta relacionados con la salud física y mental de los reporteros. Mulcahey (2020) citando a Bell, Posetti y Brown (2020) recuerda que “Nuestro informe demuestra que los periodistas están trabajando en un entorno financiero, físico y psicológico severamente presionado durante la pandemia. Este será el período profesional más difícil que muchos experimentarán durante sus carreras” (párr.5).

Los periodistas enfrentan dificultades para enfrentar el costo psicológico que conlleva informar durante la crisis de la covid-19. La encuesta evidencia que el 70% de los encuestados

calificaron ese costo psicológico como su mayor desafío durante la pandemia; mientras que más del 80% dijo notar al menos un efecto psicológico negativo, incluidos algunos padecimientos como ansiedad, agotamiento, dificultad para dormir y sensación de impotencia.

**Figura 1. Resultados sobre Salud Física y Mental de los Periodistas.**

**¿Cuáles fueron las reacciones emocionales / psicológicas negativas más comúnmente reportadas a la pandemia?**



**Fuente: Encuesta Periodismo y Pandemia, International Center for Journalists (ICFJ), 2020.**

De acuerdo con el artículo de Mulcahey (2020), la encuesta también añade que siete de cada diez empleadores (medios de comunicación) fracasan en su nivel de apoyo a los periodistas, quienes aseguraron que sus patronos no les ofrecen horarios flexibles, tiempo libre,

respaldo en diferentes áreas, o que ni siquiera les han consultado sobre su condición actual y su bienestar. Además, uno de cada cuatro encuestados sale de su casa por lo menos una vez por semana para hacer su trabajo periodístico, pero las empresas no les brindan los medios o artículos necesarios para una adecuada protección.

### **Pandemia y desinformación**

De la mano de la pandemia por la covid-19, también se desarrolló una pandemia por la desinformación, llamada “infodemia”, esto provocó que incluso la Organización Mundial de la Salud advirtiera, desde febrero del 2020, que en el mundo se libra de forma paralela una lucha contra la desinformación, las noticias falsas y la posverdad. Un fenómeno que, aunque no es nuevo, encontró en las redes sociales su plataforma perfecta para llegar a miles de personas en pocos minutos y desestabilizar o polarizar en torno a diferentes temas.

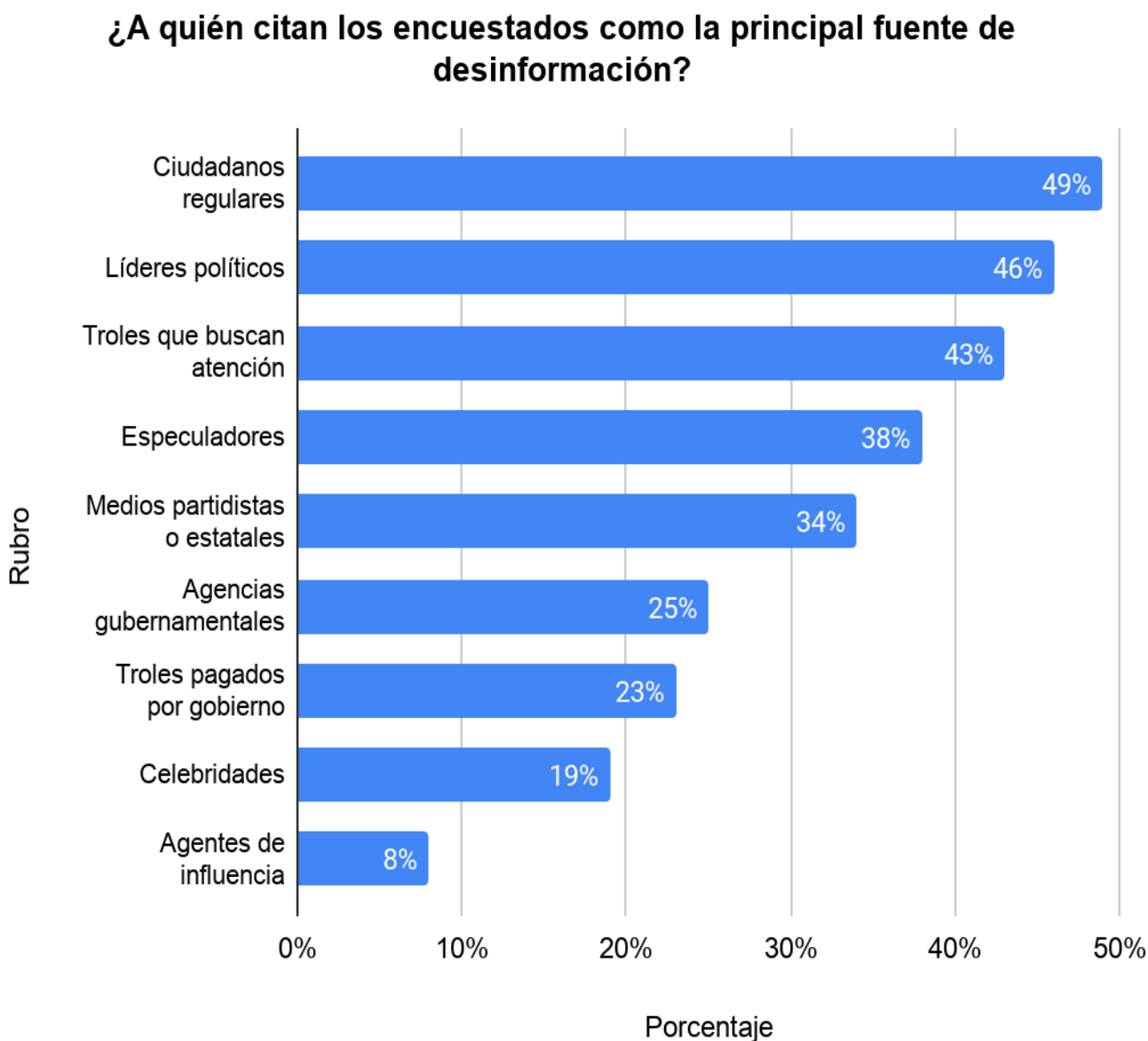
En el artículo, Mulcahey (2020) explica que el 80% de los periodistas encuestados afirmó haber entrado en contacto con información falsa sobre la covid-19 y otros temas, todas las semanas. La desinformación circulaba sobre todo en Facebook (66%), Twitter (42%) y WhatsApp (35%), la mayoría de los reporteros que contestaron la encuesta (82%) dijo que estaban insatisfechos o muy insatisfechos con la respuesta de las plataformas para las que trabajan ante la desinformación.

Mulcahey (2020) explica que, si bien los ciudadanos comunes siguen siendo los principales proveedores de desinformación, “los líderes políticos y los funcionarios electos ocupan un lugar cercano. Esto es particularmente descorazonador en momentos en que la información puede significar literalmente la diferencia entre la vida y la muerte” (párr. 15). Por lo que resulta importante conocer teóricamente la evolución y el alcance actual de las noticias falsas en la vorágine de las redes sociales.

Para enfrentar este flagelo, agravado en tiempos de pandemia, el 29% de los periodistas encuestados producen o trabajan en noticias para verificar las noticias falsas y la desinformación, para ello la misma proporción de comunicadores utiliza herramientas de chequeo digital que les permite desempeñar estas labores. Aunque el 70% dijo necesitar capacitación adicional avanzada en herramientas y tendencias de verificación como una de sus

necesidades más urgentes para mejorar la reacción y la calidad del trabajo ante la desinformación.

**Figura 2. Fuentes que Propagan más Desinformación en Redes Sociales**



**Fuente: Encuesta Periodismo y Pandemia, International Center for Journalists (ICFJ), 2020.**

McIntyre (2018) recuerda que las noticias falsas y la desinformación no son un fenómeno nuevo, existe desde hace siglos, pero ha evolucionado con el auge de las redes sociales. Apunta que, si se echa una mirada retrospectiva a la historia, se puede evidenciar que

los ricos y poderosos siempre han tenido interés (y normalmente medios para lograrlo) en conseguir que la “gente corriente” pensara lo que ellos querían (p.118).

Sobre la naturaleza conceptual de las noticias falsas y la desinformación, McIntyre (2018) ofrece la siguiente definición:

No fue hasta el nacimiento de las noticias generadas por la web cuando las nociones sobre el periodismo de nuestra época se vieron sometidas a un serio desafío y las noticias falsas se convirtieron, de nuevo, en una fuerza poderosa. Las noticias digitales, podríamos decir, han hecho resurgir de nuevo al periodismo amarillo (p.119).

Bajo esta teoría, McIntyre (2018) argumenta que las noticias falsas son un fenómeno antiguo que tomó nuevos bríos y que por ende plantea retos importantes para la labor de los medios de comunicación y de los periodistas en su quehacer diario. Considera que la responsabilidad de identificar noticias falsas es compartida entre los medios de comunicación que desean verificarlas o desmentirlas, y entre las personas que tienen acceso a ellas en las redes sociales, es importante destacar que una noticia falsa corre más rápido y tiene mayor alcance en las plataformas digitales, que la propia verificación elaborada por un periodista profesional y publicada por un medio de comunicación creíble.

McIntyre (2018) ofrece siete claves que pueden ser utilizadas por personas que forman parte de las audiencias y por los mismos reporteros, para identificar las noticias falsas que circulan con tanta facilidad y rapidez, sobre todo en las redes sociales, plataformas en las cuales es muy sencillo llegar a un público más amplio con enfoques que refuercen los sesgos de confirmación:

1. Buscar el *copyright*.
2. Verificar la noticia con múltiples fuentes.
3. Analizar la credibilidad de la fuente (por ej., ¿cuánto tiempo ha estado operando?)
4. Buscar la fecha de publicación.
5. Valorar la experiencia del autor en la materia.
6. Preguntar: ¿calza con mi conocimiento anterior?
7. Preguntar: ¿parece realista? (p.134).

## **Impactos económicos de la pandemia en los medios de comunicación**

La industria del periodismo y los medios de comunicación vive una realidad de incertidumbre y contracción en sus ingresos, lo que socava la estabilidad financiera de estas empresas desde mucho antes del impacto de la pandemia. Los ingresos por pauta tradicional se reducen paulatinamente y las nuevas fuentes para compensar esas caídas son los ingresos por publicidad en la web y venta de suscripciones digitales, sin embargo, los segundos todavía no son suficientes para tapar el bache que provocan los primeros.

El golpe del coronavirus al crecimiento económico mundial y de los países, se traslada directamente en un impacto a las diferentes actividades económicas e industrias, por supuesto que, en esa coyuntura, los medios de comunicación no son la excepción. Mulcahey (2020) reporta que, con base en la encuesta y en datos obtenidos por el Instituto Poynter de Estudios de Medios de Comunicación, reporteros en todo el mundo documentaron diferentes impactos en su trabajo por la pandemia.

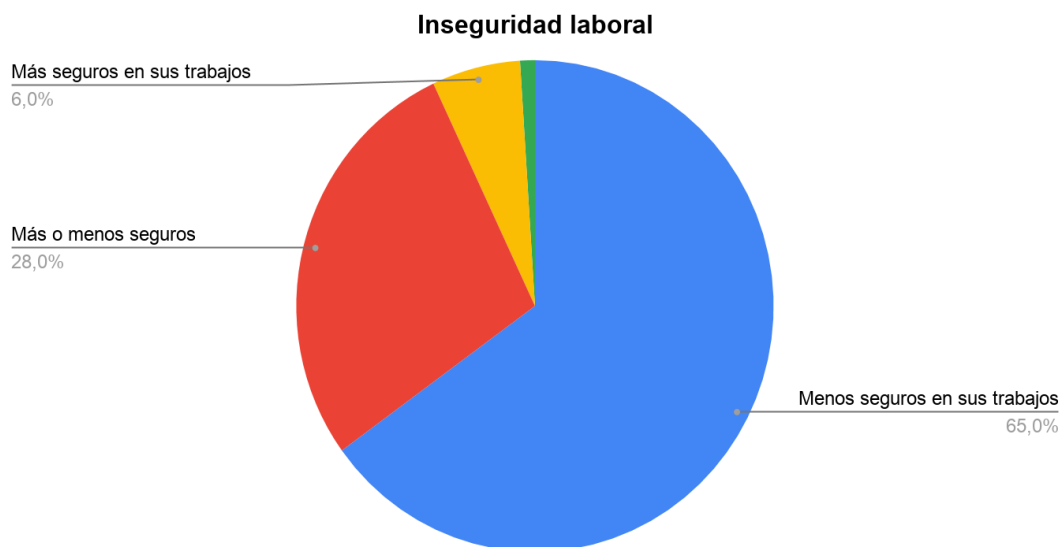
Mulcahey (2020) utiliza datos obtenidos por Poynter y por The Tow Center Covid-19 Newsroom Cutback Tracker, esta segunda herramienta es un rastreador de recortes en salas de redacción en Estados Unidos. De ambos estudios se extrae que la supervivencia del medio de comunicación es la primera prioridad tanto de los empleados como de los empleadores, mientras que el 75% de los encuestados, en el estudio del Centro Internacional para Periodistas, aseguraron que su primer foco de acción y atención es que el medio sobreviva financiera y operativamente a la pandemia.

Los datos también revelan que casi cuatro de cada cinco encuestados con acceso a información sobre las finanzas de la empresa, indicaron que se registró al menos una disminución del 50% en los ingresos, sobre todo en los meses en los cuales se aplicaron mayores medidas de confinamiento social, cierres comerciales y paralización de actividades económicas en sus ciudades o países. Todas estas medidas como mecanismos para mitigar la transmisión de la covid-19 con el objetivo de no saturar los servicios de salud y reducir las muertes provocadas por esta enfermedad.

El 65% de los periodistas y profesionales de la industria encuestados, reporta Mulcahey (2020), señaló sentirse mucho menos seguro a nivel laboral y con una mayor inestabilidad en

esa área ante el embate de la pandemia. Los medios de comunicación en todo el mundo redujeron sus gastos, ajustaron sus costos y optaron por automatizar algunos procesos para sobrevivir, esto implicó despidos, reducciones de temporales de salarios, suspensión de contratos *freelance* y otras medidas de contención. Los resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 3. Inseguridad de Empleados en Medios de Comunicación**



**Fuente: Encuesta Periodismo y Pandemia, aplicada por el International Center for Journalists (ICFJ), 2020.**

Correa (2021) ofrece algunos datos importantes sobre la industria de los medios de comunicación costarricense que vio cómo las inversiones en publicidad registraron contracciones importantes. Señala que el volumen publicitario del 2020 cerró con un monto total a tarifas publicadas de \$344,7 millones, cifra que representa \$22,3 millones con respecto al 2019, cuando la industria alcanzó los \$367 millones. Esa reducción fue del 6%, pero, según el autor, no refleja el verdadero impacto causado por la pandemia.

De acuerdo con Correa (2021), los datos de inversión publicitaria en plataformas digitales y redes sociales tuvieron un repunte:

La inversión estimada en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y los 500 sitios de mayor tráfico según Alexa y Similarweb fue de \$41,8 millones. Al excluirla del total 2020, los medios tradicionales caen de \$367 a \$301 millones.

Un decrecimiento de 17,5%, el cual no es parejo entre los diferentes tipos de medios y medios (párr.2).

En este contexto, destaca Correa (2021) existe una relación inversa con el impacto negativo para cada subsector en el mercado costarricense, esto quiere decir que el golpe es mayor en los medios más pequeños, y menor en los más grandes. Así, el sector de medios deportivos sufrió una caída en el primer trimestre del 2020 por la suspensión de los Juego Olímpicos de Tokio, pero se recuperó con las transmisiones del torneo local de fútbol y otras competiciones internacionales.

Sobre lo que se puede esperar para el futuro de la industria, en cuanto a ingresos y el impacto económico por la caída de la publicidad, Correa (2021) considera que:

Para el 2021 deberíamos de esperar una recuperación más rápida en cines, exteriores y medios impresos, que fueron los más golpeados, y una estabilización de la televisión y la radio hacia diciembre. Aunque en términos de share, los medios tradicionales experimentarán una reducción de al menos un dígito total, por el crecimiento constante de la demanda de Internet, la compleja situación macroeconómica del país, la profusión del video online, las redes sociales, aunado al debilitamiento que experimentan algunos medios locales, pero en especial a recuperación de la producción nacional y el empleo (párr.5).

El análisis de Correa (2021) se fundamenta en datos proporcionados por la firma consultora Kantar IBOPE Media, que hace un monitoreo publicitario de 13 canales locales de televisión, 39 canales de cable con pauta publicitaria local e internacional, 40 emisoras de radio, 28 revistas y periódicos, y empresas de publicidad exterior. Del análisis se puede concluir que el mayor reto a mediano plazo para los medios de comunicación nacionales es mantener vivos los niveles de audiencia y la frecuencia de consumo para poder competir con la oferta internacional que está al alcance de un clic en las redes sociales y la web.

### **Medios en Costa Rica**

Interesa para esta investigación establecer la teoría, ideas y conceptos que dieron origen y marcaron el rumbo de los periódicos *La Nación* y *El Financiero*, ambos medios de

comunicación son el objeto principal de este estudio, por lo que es pertinente ahondar en sus estructuras, filosofía, misión y visión, ya que son los elementos que guían el ejercicio profesional de sus colaboradores y que marcaron el rumbo en la transformación de su dinámica laboral durante la pandemia. De esta forma, conocer el pasado es un ejercicio valioso para observar los ajustes del presente y prever posibles escenarios del futuro de la industria, la práctica del periodismo y los medios de comunicación.

## **La Nación**

El periódico *La Nación* se fundó el 12 de octubre en 1946, su nacimiento tuvo lugar en medio de denuncias por fraudes electorales sistemáticos, represión gubernamental contra los opositores, dudosos manejos de los bienes públicos, indignación popular, recesión económica de posguerra, polarización ideológica y desorientación política; nada muy diferente a la actual coyuntura, salvo porque actualmente Costa Rica vive en una de las democracias más sólidas del mundo, donde las acusaciones de fraudes no tienen cabida.

De acuerdo con Pérez y Pérez (1999), el objetivo primordial de este periódico de circulación nacional era crear contenidos de valor que contribuyeran con la formación de la identidad costarricense y defendieran la democracia, al mismo tiempo que se abrían las puertas para el ejercicio profesional del periodismo que permitiera acceso a información de mayor calidad, procesada y creada por personas con el conocimiento teórico y académico necesario para ofrecer un producto de primera línea a la audiencia del país (párr.3).

El primer director de *La Nación* fue el periodista Ricardo Castro Beeche, exdirector de *El Diario de Costa Rica*, junto con el experimentado reportero Sergio Carballo. El medio marcó su línea desde su primer editorial en el que aclararon sus intenciones por convertirse en la más libre de las tribunas, desde donde los ciudadanos puedan defender con honradez y libertad los intereses nacionales. Así lo recordó José David Guevara, experiodista de *La Nación* y exdirector de *El Financiero*, en entrevista para este trabajo de investigación el 18 de noviembre del 2020.

De acuerdo con Guevara “*La Nación* definió un estilo propio y creó las bases de un medio creíble y confiable, que ofrece periodismo de alta calidad en temas como política, economía, entretenimiento, cultura, tecnología, deportes y muchos más”. Según este periodista, *La Nación* logró además convertirse en el medio más importante en cuanto a la agenda

mediática nacional en la actualidad, “los medios de la competencia con frecuencia replican las noticias o dan seguimiento a temas que salen exclusivamente de su sala de redacción”.

Sobre la estructura y el modelo de trabajo, Grupo Nación cuenta actualmente con 400 colaboradores, de los cuales casi 200 trabajan en funciones de reporte, producción y edición de contenidos periodísticos para las diferentes plataformas con las que cuenta, entre ellos los diarios *La Nación*, *El Financiero* y *La Teja*, así como la *Revista Perfil*. La sala de redacción de *La Nación* cuenta con la mayor cantidad de reporteros, cercana a unos 60, además de fotógrafos, diseñadores gráficos, programadores, productores audiovisuales, departamento de audiencias para analizar el comportamiento de los contenidos digitales y otras áreas.

En 2014, Grupo Nación decidió migrar a un modelo de trabajo colaborativo que estaba en auge en otras grandes corporaciones en el mundo y adoptó un sistema de redacción integrada que arrancó con la inauguración de su nueva sala de redacción en la cual comparten el espacio físico todos los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa, el objetivo es optimizar el uso de recursos, mejorar la comunicación entre los departamentos y evitar la duplicidad de funciones.

Entre 2014 y 2020, la empresa fusionó unidades de trabajo y creó sinergias entre sus colaboradores para que se crearan procesos más eficientes de trabajo a lo interno de la redacción. Guevara explica que, por ejemplo, se logró un trabajo más integrado de la redacción de *El Financiero* con la Mesa de Economía de *La Nación*, que actualmente trabaja como una sola unidad productora de contenidos, esas noticias se asignan por parte de los editores a la plataforma más conveniente para lograr mejores resultados de visitación y alcance en las plataformas digitales.

Armando Mayorga, jefe de redacción de *La Nación*, en entrevista para este trabajo de investigación el 19 de noviembre del 2020, recalcó la importancia de haber consolidado un mecanismo de trabajo donde todos los periodistas y colaboradores interactúan entre sí de forma constante y diaria, ya que esto permitió generar mejores flujos de trabajo y fortaleció la cultura organizacional de la compañía con mejores prácticas en el ámbito profesional y con actividades de integración en el ámbito personal.

De acuerdo con Mayorga, la empresa invirtió desde 2014 en programas digitales para modernizar procesos y para facilitar la realización del trabajo compartido, se trata de *softwares* como Slack o Google Docs, donde los empleados pueden trabajar de manera conjunta en diferentes proyectos, al mismo tiempo que se hicieron inversiones en una nueva plataforma para gestionar, administrar y crear contenidos para las páginas web del grupo, por lo que compraron el programa Arc creado por *The Washington Post*.

## **El Financiero**

Fundado en marzo de 1995, *El Financiero* nació con el objetivo de convertirse en una herramienta periodística de trabajo y toma de decisiones en el sector público y en los empresarios del país. En su primer editorial se definen los ideales del medio como una plataforma para la firme defensa de las libertades individuales, el respeto a los demás, la democracia y sus instituciones, la solidaridad, la innovación y la competencia.

El primer editorial de *El Financiero* (2020), publicado en 1995, define que “es un medio de prensa independiente, sus propósitos y orientaciones son nítidos y transparentes. Su tarea se realiza mediante un periodismo ágil, innovador y prudente. Es un medio serio, responsable y pluralista, abierto al diálogo” (párr.3). De acuerdo con Guevara, esa premisa se mantiene en la actualidad, pero se le sumaron nuevos espacios de cobertura acordes con las demandas y preferencias de los lectores, como, por ejemplo, tecnología, negocios y pymes.

Al igual que como ocurrió con *La Nación*, *El Financiero* fue parte del proceso de modernización y ajustes llamado redacción integrada, que permitió unificar las diferentes unidades de negocio en un sólo espacio físico para propiciar el ambiente de trabajo colaborativo y las mayores interacciones entre los empleados de los diferentes departamentos, razón por la cual era más frecuente, recuerda Mayorga, ver a periodistas de deportes almorzando y conversando con los de economía de *El Financiero*, o compartiendo con los de política de *La Nación*.

*El Financiero* está conformado por un equipo de 15 personas, de las cuales 13 son periodistas. Su trabajo cada vez más colaborativo los agrupa en cinco secciones temáticas: Economía y Política, Negocios, Finanzas, Tecnología y Pymes. Aunque inicialmente los

reporteros están asignados a estas secciones, no existen barreras para que escriban sobre otros temas con libertad o desarrollen trabajos en conjunto con compañeros de otras áreas.

En este medio de comunicación, agrega Guevara, el uso de herramientas digitales colaborativas como Google Docs, Slack o WhatsApp, era la tónica desde antes del impacto de la crisis del coronavirus; por lo que convertir la sala de redacción presencial a una redacción móvil fue muy sencillo por la flexibilidad del equipo de trabajo y por la costumbre de utilizar ecosistemas virtuales para desarrollar sus labores.

### **Golpe de la crisis**

Como la mayoría de empresas nacionales e internacionales, sobre aquellas dedicadas a la industria de los medios de comunicación, Grupo Nación enfrentó el embate de la crisis económica y social generada por el impacto de la covid-19. El medio informó en una noticia web publicada el 31 de marzo del 2020 y titulada Grupo Nación reduce 50% la jornada laboral para enfrentar la pandemia, que la compañía acordó esa acción para evitar despidos y que se aplicaría inicialmente por tres meses, aunque luego se extendió hasta setiembre y octubre del 2020.

Rodríguez y Ramírez (2020) explican que los ingresos brutos de la compañía se ven afectados por la reducción en el negocio publicitario debido a menores ventas al pregón y a la suspensión de espectáculos públicos y actividades turísticas, lo que perjudicó otra unidad de negocio de la empresa llamada Parque Viva en la cual se realizan eventos masivos y carreras de automovilismo, al mismo tiempo que los cierres de la actividad turística y comercial impactaron a la unidad GN Digital que en su negocio Yuplón vende cupones de ofertas en estos segmentos de la economía (párr.3).

Un panorama del impacto completo lo ofrecen Rodríguez et al. (2020) citando a Abreu (2020):

Muchas industrias en todo el mundo, incluyendo las periodísticas, se han visto en la obligación de hacer ajustes para sobrellevar el difícil reto del coronavirus. La industria periodística no es una excepción, ayer (lunes 30 de marzo) la gigante de medios estadounidenses Gannet Corporation, propietaria, entre otros, de USA

*Today*, anunció el recorte de salarios al personal que gane por encima de \$38.000 al año, es decir, poco más de \$3.000 mensuales. Ese es un salario modesto en los Estados Unidos. *La Nación* se ha visto obligada a hacer lo mismo. Confiamos en que con las medidas adoptadas logremos superar este momento de crisis y podemos asegurar a los costarricenses que nuestro servicio informativo se mantendrá durante todo este periodo y haremos cuanto esté a nuestro alcance para informarles de la mejor forma, como siempre (párr.8).

La situación de la empresa costarricense se tornó difícil cuando según Rodríguez et al. (2020), en marzo del 2020 los ingresos disminuyeron un 48% con respecto a un año antes, al mismo tiempo que la visitación a las plataformas digitales aumentó de 5,6 millones a 7,3 millones en el mismo periodo. Adicionalmente la compañía hizo despidos en diferentes áreas como diseño comercial, editorial, redacción, logística y distribución, con el fin de mantener la operación rentable y no cerrar ninguno de sus negocios.

El panorama operativo se tornó complejo, sobre todo en los primeros meses del confinamiento más intenso, porque las salas de redacción debían continuar con la cobertura y producción de noticias las 24 horas y los siete días de la semana, pero su fuerza de trabajo estaba con un horario del 50% en la teoría, algo que, relata Guevara, fue muy difícil de cumplir por la naturaleza intrínseca de la actividad periodística en la que pueden surgir temas de última hora o coberturas urgentes que van más allá de los horarios, con el agravante de que estas jornadas recortadas a la mitad debían ser adaptadas para poder suplir las demandas y necesidades de la sala de redacción y mantener a flote los diferentes medios.

De esta forma, indican Guevara y Mayorga, las condiciones para continuar con un flujo de trabajo constante se complicaron. Los primeros retos apenas se empezaban a atenuar, los equipos se habituaban a trabajar 100% de manera remota desde sus casas y a reunirse en ecosistemas virtuales con el uso de herramientas colaborativas en línea, cuando surgió el segundo gran reto, que era cómo ajustar los horarios y coordinar con los reporteros y editores para generar contenido de calidad que siguiera vendiendo suscripciones digitales al tiempo que ese personal sólo estaba disponible la mitad del tiempo y además percibía la mitad del salario lo cual amenazaba su estabilidad personal, económica y familiar.

Fue entonces cuando la virtualidad cobró un énfasis mayor en la dinámica del trabajo periodístico en las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero*, al igual que como ocurrió en medios alrededor del mundo. Algunos conceptos de esta transformación se explican en el artículo web titulado *Cómo las salas de redacción hacen frente al coronavirus: una encuesta global de editores*, publicado por la (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas [ADEPA], 2020).

Justamente (ADEPA, 2020) recuerda que muchas salas de redacción introdujeron teletrabajo como medida de seguridad preventiva o para cumplir con las pautas de distanciamiento social. De los 104 encuestados por este organismo, cerca del 30% dijo que todo el personal estaba desde la casa y desempeñaban las mismas funciones que cumplían antes de la pandemia en las salas de redacción físicas con tareas como reporte, producción, diseño, entre otras (párr.1).

Luego surgieron una serie de temas y problemas que evidenciaron los baches para poner en marcha el teletrabajo, según reporta (ADEPA, 2020) citando a Tomlin (2020).

Debido a que no tuvimos mucho tiempo, los primeros días estuvieron llenos de baches. Teníamos una gran cantidad de empleados que tenían computadoras portátiles y WiFi, pero podrían no haber tenido todas las aplicaciones que necesitaban. No sabían cómo usar los lugares de reunión, estaban confundidos por algunas de las comunicaciones que se estaban realizando y, francamente, estaban lidiando con muchas de sus propias circunstancias personales cuando las escuelas comenzaron a cerrar y tenían niños en casa (párr.3).

Estos problemas no fueron ajenos a los que se vivieron en las salas de redacción de Grupo Nación, concuerdan Guevara y Mayorga, quienes añaden que fue necesario ofrecer espacios de adaptación y herramientas como el traslado de escritorios, sillas, mesas, computadoras y otros implementos de trabajo hacia las casas de los colaboradores para que contaran con condiciones más ergonómicas y adecuadas para desempeñar sus tareas. Aunque persisten algunos problemas como la ausencia de licencias pagas por la empresa para hacer videoreuniones en plataformas como Zoom y Microsoft Teams, así como mejores prácticas para respaldar a los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas.

## Herramientas Tecnológicas

### Teletrabajo

El teletrabajo es la realización de tareas remuneradas a distancia, es decir, sin necesidad de presentarse a una oficina o centro laboral. El (Ministerio de Salud de Costa Rica, [MinSa], 2021) lo define como una “modalidad de trabajo mediante la cual se le permite a los colaboradores realizar sus tareas y asignaciones fuera de las instalaciones físicas de la entidad, de forma parcial o total, utilizando diversos medios telemáticos para ejecutar sus proyectos” (párr.1).

El Programa de Teletrabajo del (MinSa, 2021) ofrece una definición de trabajo remoto incorporada en el Decreto Ejecutivo N° 39734-S, artículo N° 4, inciso j), lo explica como:

La prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos (párr.3).

Según (MinSa, 2021) con la implementación del teletrabajo, el país, las empresas y los trabajadores se ven beneficiados en múltiples factores como el aumento de la productividad, la disminución de los gastos de transporte, una caída en el consumo de combustibles, menor contaminación ambiental, ahorro en el tiempo de traslado a las oficinas, disminución del estrés, maximización de recursos tecnológicos, entre muchos otros aspectos favorables (párr.6).

Costa Rica cuenta con la Ley N° 9738 para Regular el Teletrabajo, que rige desde el 30 de setiembre del 2019, se trata de una normativa que define los conceptos, responsabilidades, compromisos y obligaciones de las empresas y empleados para desarrollar esta modalidad laboral en diferentes ámbitos. Además, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cuenta con reglamentos, contratos y jurisprudencia que enmarca legalmente la aplicación del trabajo remoto en el país.

Cordero (2020) indica que el giro global hacia el trabajo remoto se produjo en el primer semestre del 2020 por la pandemia, lo que eliminó de golpe las resistencias que las empresas

tenían a este sistema. Agrega que “al teletrabajo se le asocian horarios laborales más largos, la fatiga por videollamadas y la eliminación de las relaciones personales entre colegas del trabajo, desde las conversaciones espontáneas hasta el trabajo en equipo y la colaboración” (párr.4).

Para Cordero (2020) existen algunos estigmas que rodean al teletrabajo como lo son la sobrecarga de los empleados, los retos de los líderes para darle seguimiento y gestionar adecuadamente los equipos de trabajo, mantener los mismos niveles de creatividad entre los grupos con la barrera de la comunicación virtual, las dificultades de los empleados para separar su tiempo personal del laboral. Por lo que las mismas empresas creadoras de plataformas de videollamadas como Zoom y Microsoft Teams dedicaron parte de sus recursos a la investigación en estos temas durante el 2020.

De acuerdo con Cordero (2020) es importante recordar algunos aspectos fundamentales en esta línea, con base en hallazgos de un estudio llamado Work Trend Index de la firma Microsoft, aplicado a más de 2000 trabajadores:

Al parecer el teletrabajo y las videollamadas son un mayor desafío para el cerebro que las reuniones presenciales y la colaboración a distancia se vuelve mentalmente más difícil, los patrones de las ondas cerebrales asociados al estrés y al trabajo excesivo fueron mucho más altos en la colaboración a distancia que en la colaboración en persona. La conexión social y las estrategias de trabajo, creadas cuando se trabaja en persona, no se reproducen en un ambiente de trabajo a distancia, aunque en las reuniones virtuales más personas pueden expresar su opinión. El estudio encontró que los marcadores de las ondas cerebrales asociados con el trabajo excesivo y el estrés son significativamente más altos en las videollamadas (párr.9).

El estudio de Microsoft, reporta (Cordero 2020), evidencia las dificultades domésticas que se presentan con el teletrabajo. Por ejemplo, se halló que se da una aceleración entre la vida laboral y la personal, lo que hace difícil equilibrar las demandas entre ambos espectros, sobre todo para las mujeres con hijos y para los empleados que tienen entre uno y tres años de laborar para la compañía.

Así lo explica (Cordero 2020) sobre esta arista del equilibrio personal y laboral que debería prevalecer en el teletrabajo:

Si bien el 62 % de las personas afirman que sienten más empatía hacia sus colegas ahora que tienen una mejor perspectiva de la vida en casa y el 52% indicó que el teletrabajo también hace que el trabajo sea más incluyente, se les valore más y se les incluya más. El uso promedio de su plataforma Teams de Microsoft aumentó de 15% a 23%, extendiendo la jornada laboral de cinco días al fin de semana, más del 200%. (párr.15).

Aunque el teletrabajo no es perfecto, es una modalidad que encontraron las salas de redacción en todo el mundo para sobrevivir a la pandemia y continuar con sus operaciones regulares, lo mismo ocurrió con los equipos de trabajo de *La Nación* y *El Financiero* que movilizaron a sus empleados a las casas para que continuaran con sus tareas en entornos digitales. Esta transformación viene acompañada de un cambio de cultura organizacional y la creatividad de las empresas para diseñar nuevos incentivos para sus colaboradores.

### **Herramientas digitales y videollamadas**

Las herramientas digitales tampoco son nuevas, su desarrollo, modernización y optimización inició hace décadas, pero muchas de ellas, ya sea a nivel de *software* o de *hardware*, se consolidaron en el cambio de paradigma laboral y de consumo propiciado por el impacto de la pandemia durante 2020 y 2021. Muchas personas se vieron en la obligación y necesidad de probar nuevas herramientas digitales en los últimos meses para poder cumplir con sus labores profesionales, académicas y personales.

Videgaray (2020) explica que para la digitalización de procesos en todos los campos de trabajo es necesario no sólo estar al tanto de la información más actual, sino también conocer los elementos externos que afectan y benefician el desempeño de todos esos campos (párr.2). El objetivo es que los profesionales puedan acceder a las mejores y más novedosas herramientas disponibles para realizar sus labores.

En ese sentido, Videgaray (2020) aporta una definición moderna sobre el concepto de herramientas digitales:

Una herramienta digital hace referencia a los recursos en el contexto informático y tecnológico y generalmente suelen ser programas lo que se denomina *software* que nos permite algún tipo de interacción y desarrollo o algunas veces también dispositivos (*hardware*) que, en conjunto, nos permitirán el uso de la herramienta (párr.3).

Para el ejercicio específico del periodismo y para el trabajo en las salas de redacción existen varias aplicaciones y plataformas digitales que permiten desempeñar el trabajo de forma remota, rápida y eficiente, en el nuevo modelo de salas de redacción móviles que operan desde las casas de sus reporteros y editores, quienes deben utilizar estas herramientas para cumplir con las tareas diarias propias de su trabajo, que exigen constante comunicación con compañeros y fuentes para obtener la información que luego se procesa en una nota o contenido multimedia.

En artículo web titulado *Así se adaptan las redacciones al impacto del covid-19*, publicado en abril del 2020, la iniciativa periodística sin fines de lucro CONNECTAS, ofreció un listado de las herramientas digitales más utilizadas por los medios de comunicación, salas de redacción y periodistas en América Latina. Esta información fue obtenida mediante entrevistas realizadas por el equipo de la organización a editores y directores de medios en todo el continente.

Las plataformas más utilizadas para administrar y gestionar proyectos son Slack y Trello. CONNECTAS (2020) las describe así:

**Slack:** Disponible en Windows, Mac, iOS y Android. Goza de salas de chat organizadas por temas, además de grupos privados y mensajes directos, y en caso de necesitar algo en específico, tiene un cuadro de búsqueda que permite acceder a todo el contenido de la aplicación. Ofrece además la posibilidad de hacer llamadas individuales o grupales y solo de voz o video (párr. 23).

**Trello:** A diferencia de las anteriores, se trata de un *software* de gestión de proyectos para organizar a los equipos, asignándoles tareas y rastreando el progreso de las mismas. Se actualiza en tiempo real y cuenta con la capacidad de adjuntar documentos, compartir comentarios y hacer listas de tareas con fechas de entregas (párr.24).

Mientras que CONNECTAS (2020) también enumera y explica algunas de las herramientas de videollamadas más utilizadas por las salas de redacción en su nueva dinámica periodística ante la pandemia:

**Skype:** Disponible para iOS, Android, Windows y Mac. Ofrece llamadas gratuitas y videollamadas con alta definición, bien sean individuales o grupales y la capacidad de grabar las mismas, subtítulos, mensajería, la posibilidad de compartir pantalla e incluso llamadas internacionales “asequibles” a números fijos y móviles (párr.20).

**Zoom:** Cuenta con funciones de conferencias de video y audio, chats y seminarios web en dispositivos móviles y computadoras. Su nivel básico gratuito permite contar con hasta cien participantes en una reunión grupal o tener una individual, pero tiene un límite máximo de 40 minutos para las conferencias con varias personas (párr.21).

**Hangouts Meet / Google Meet:** Esta utilidad de Google integrada en la plataforma G Suite permite unirse a reuniones a través de un enlace web, pudiendo ingresar desde una computadora o aplicación móvil. En caso de que se cuente con G Suite, se puede crear el enlace directamente a través de una invitación de Google Calendar (párr.22).

**Jitsi Meet:** Esta es una utilidad menos conocida, pero con muchos beneficios. Las reuniones virtuales no tienen límite de participantes, las salas pueden ser privadas y solicitar una contraseña para poder acceder, no es necesario crear una cuenta, tiene audio y video de alta calidad, no requiere descargar programa alguno y se puede invitar a las personas con tan solo compartirles el enlace (párr.25).

Otra de las plataformas de videollamadas más utilizadas en los nuevos ecosistemas laborales de las salas de redacción es Microsoft Teams, una *app* para computadoras, tablets y teléfonos celulares que integra chats, reuniones en video, almacenamiento de archivos y aplicaciones como Word, Excel y Power Point, que complementan el paquete Office 365, muy utilizado por muchas empresas en todo el mundo debido a las facilidades integradas para trabajar de manera colaborativa (entre varias personas del equipo) con respaldo y servicios en la nube, lo que permite que cualquier cambio o ajuste a un archivo se guarde en tiempo real y reduce los riesgos de perder trabajos o rehacer procesos.

## Retos del trabajo remoto virtual

Pese a que muchas salas de redacción no aplicaban el teletrabajo de manera constante antes de la pandemia y de que esta modalidad era percibida como un “premio” o una “recompensa” por parte de los periodistas cuando, con el permiso de sus jefes, lo podían desarrollar; la aceleración obligada y con poco tiempo de adaptación provocó que también se hicieran evidentes los retos que tienen las empresas, y sobre todo las periodísticas, para equilibrar mejor las balanzas y cargas en todos los niveles.

Elliott (2020) explica algunos de estos puntos con base en el Future Forum, una iniciativa lanzada por Slack, para debatir y analizar cuáles son las transformaciones necesarias que ayudarán a las empresas a prosperar en la nueva economía, pero sobre todo en la “nueva normalidad” donde el trabajo es remoto. Destaca que las empresas necesitan hacer un cambio integral en su forma de operar, la ventaja del teletrabajo es que permite que diversos equipos de personas talentosas trabajen juntas hacia un propósito común, con la capacidad de moverse rápido para aprovechar oportunidades y ser resilientes frente a los desafíos (párr.1).

Sin embargo, Elliott (2020) también es consciente de que la insatisfacción con el statu quo ha mantenido a fuego lento una serie de disgustos, que con el *shock* de la pandemia podrían desbordarse. Recuerda que el cambio repentino al trabajo remoto brinda la oportunidad de cuestionar décadas de ortodoxia sobre una cultura de trabajo homogénea, centrada en los horarios de oficina de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., que no inventiva en muchos casos el cumplimiento de metas y la identificación del trabajador con su empresa.

De esta forma, Elliott (2020) aporta cuestionamientos valiosos al respecto:

Si bien este experimento de trabajo remoto ha mostrado ventajas para mejorar el bienestar personal de algunos, el hecho de que la mayoría de las empresas hayan hecho poco más que "levantar y trasladar" las prácticas centradas en la oficina a las videoconferencias están planteando desafíos asociados con la dificultad percibida de construir y mantener vínculos sociales. Estos problemas son más pronunciados entre los grupos socioeconómicos que históricamente han estado en desventaja (párr.2).

Este contexto también abre una oportunidad inédita para las empresas y medios de comunicación, es una ventana necesaria para repensar los fundamentos de cómo funciona su organización, es una vía para reinventar la cultura organizacional y las normas con las que trabajan los colaboradores con las nuevas herramientas tecnológicas. No es lo mismo tener a equipos en oficinas presenciales, que contar con estas personas en entornos virtuales en cada una de sus casas.

### **Afectación a la experiencia del trabajo**

El teletrabajo afecta la experiencia del trabajo de las personas, en este caso, de los periodistas, editores, fotógrafos, diseñadores y demás miembros del equipo de producción de la cadena de noticias en una sala de redacción. Elliott (2020) detalla que con base en el estudio del Future Forum, se desprende que sólo el 12% de los empleados de área de conocimiento afirman que tienen la intención de volver a sus funciones de manera exclusiva en una oficina, mientras que un 72% quiere una combinación entre oficina y trabajo remoto (párr.7).

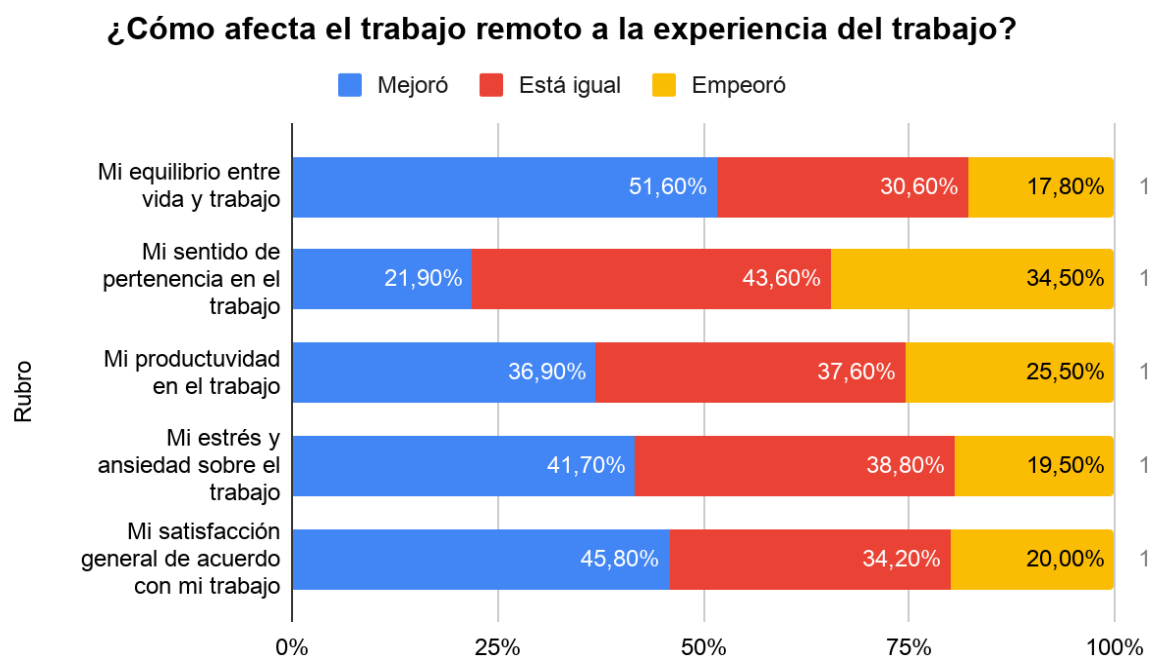
Según Elliott (2020) existen elementos favorables y desfavorables en torno a esta modalidad laboral:

Las principales ventajas incluyen eliminar el viaje diario, ahorrar dinero y mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, mientras que los mayores desafíos incluyen entablar relaciones con los colegas, aumentar los sentimientos de soledad o aislamiento y no ser consciente de en qué están trabajando los demás. La investigación muestra que las personas experimentan el trabajo a distancia de manera muy diferente según sus circunstancias únicas (párr.9).

Uno de los principales hallazgos es que las personas perciben de manera diferentes los beneficios o perjuicios del teletrabajo, lo que para algunos es bueno, para otros puede no serlo del todo. Esta situación se relaciona con las cargas laborales, las condiciones salariales, la dinámica del trabajo, la relación con los compañeros y jefes, el sentido de utilidad y el desarrollo de códigos con los diferentes aspectos y eslabones de la cadena de la cultura organizacional de la empresa.

La Figura 4 muestra datos del estudio Future Forum elaborado por Slack, en el que se presentan cifras que permiten comprender la premisa y los diferentes escenarios del impacto positivo o negativo que produce el teletrabajo en diferentes valoraciones a las que fueron sometidos los trabajadores entrevistados por la encuestadora y por la Universidad de Stanford que certifica la metodología de la investigación.

**Figura 4. Efectos del Trabajo Remoto en los Empleados**



**Fuente: Estudio Future Forum, Slack, 2020.**

### **Problemas en los liderazgos**

La investigación, según Elliott (2020) revela una imagen compleja de los beneficios y desafíos que enfrentan los empleados de forma remota durante la crisis de la covid-19, se plantea la necesidad de que los liderazgos reescriban la forma en que vienen haciendo las cosas, no se trata únicamente de trabajar igual que antes, pero ahora por medio de aplicaciones y entornos digitales; la idea de repensar la cultura laboral debe ser integral, pero le corresponde a los líderes implementarla, e incluso inventarla.

Elliott (2020) citando a Lowery (2020) afirma que:

Las fallas de la diversidad son fundamentalmente fallas de liderazgo, específicamente, una incapacidad para comprender lo que realmente constituye un buen liderazgo y cómo el liderazgo marca la pauta de la eficacia con la que se manejan los desafíos relacionados con la diversidad dentro de una organización". En pocas palabras, ninguna organización debería tolerar estos fracasos en el liderazgo ni un minuto más. Tenemos que aprovechar esta oportunidad para reconectar y empoderar a las personas de nuestra fuerza laboral que han descubierto que los monocultivos históricos son su mayor desafío (párr.11).

Es importante para esta investigación comprender los diferentes niveles y actores que participan en el proceso de implementar y sostener los esquemas de teletrabajo en las salas de redacción, así como los retos y desafíos a los que se enfrentan, porque la virtualidad y los ecosistemas virtuales se convirtieron en la única alternativa para hacer sostenible la dinámica de los equipos periodísticos, que todavía se preguntan cuándo regresarán a las oficinas y cómo será ese regreso.

### **Incrementar la productividad en la pandemia**

Las empresas y los líderes piden mayor productividad y parten de ciertas premisas como el hecho de que estar desde la casa permite aumentar las horas de trabajo y reducir las improductivas, como, por ejemplo, los tiempos de traslado a las oficinas; pero la productividad va más allá de eso y se impulsa de una mezcla de factores como las condiciones que genera la empresa, el escenario del trabajador y las posibilidades del entorno.

Gratton (2020) detalla que no se puede conocer los contornos exactos de lo que se avecina en los próximos meses para la economía global y para los lugares de trabajo; pero lo que sí se puede saber es habrá una recesión importante y que el enfoque de los ejecutivos inevitablemente estará enfocado en reducir costos para impulsar la productividad, una productividad que debe crecer en condiciones híbridas porque los equipos tendrán que repartirse entre la casa y la oficina.

Sobre este punto, Gratton (2020) aporta conclusiones relevantes:

En una encuesta que realicé durante un seminario web el 7 de mayo con ejecutivos de 42 empresas en 19 países, el 47% dijo que creía que la colaboración productiva parecía más fuerte que antes de la pandemia. Hablaron sobre el impacto positivo de dismantelar los procesos burocráticos, usar habilidades digitales recién descubiertas y desatar la energía de los objetivos compartidos (párr.2).

En la búsqueda para ser más productivos, Gratton (2020) plantea dos caminos: uno de respuesta corta en el que afirma que la reconstrucción requerirá una combinación entre implementar tecnología y rediseñar los trabajos; y otro de respuesta larga en el que se parte de la premisa de que no existe una solución singular genérica, el cambio y la reconstrucción dependerá en gran medida de las tareas que los empleados pueden realizar desde sus casas y del grado de colaboración productiva que requieren.

Es así como Gratton (2020) propone algunos esquemas e ideas que pueden servir para rediseñar los modelos laborales, los puestos de trabajo y las culturas de las organizaciones de cara a la búsqueda de una mayor productividad ante la crisis de la pandemia, pero sobre todo para el futuro, en el que la recuperación económica de las empresas es la meta fundamental para consolidar sus modelos de negocios, validar los ajustes urgentes que tuvieron que implementar ante los cierres comerciales y proyectar nuevas metas.

Estas son algunas de las recomendaciones que plantea Gratton (2020) para reescribir los puestos de trabajo y buscar una mayor productividad:

- **Implementar tecnología doméstica.** Muchos trabajos de rutina se encuentran en el extremo inferior de la escala salarial y los empleadores no pueden asumir que los empleados tienen computadoras y acceso a internet que coinciden con lo que está disponible en una oficina. Es crucial que los patronos intervengan y se aseguren de que los empleados a domicilio cuenten con el apoyo de una oficina en el hogar y que respalde las especificaciones tecnológicas de su función.
- **Diseñar eventos para potenciar la sociabilidad:** a corto plazo, como mínimo, la empresa debería fomentar y organizar mañanas de café virtuales y eventos sociales.

- **Diseñar el trabajo para que se ejecute en bloques de tiempo:** esto aplica especialmente cuando los niños todavía están en casa, por lo que las empresas deben rediseñar el trabajo en el hogar para establecer bloques de tiempo de "encendido" y "apagado". Esto ayudará a los empleados a administrar los límites de su trabajo a domicilio al establecer un periodo tranquilo antes de cambiar a las tareas domésticas y de cuidado.
  
- **Menos rutina y colaboración en equipo:** los trabajos de contabilidad, por ejemplo, han tenido durante mucho tiempo un elemento significativo de tareas autónomas, por eso hay un grupo considerable de contadores que ya trabajan desde la casa y disfrutan de un modelo flexible. Hay un elemento de colaboración en estos trabajos, en el sentido de crear y mantener flujos de conocimiento dentro de los equipos.
  
- **Implementar tecnología asincrónica:** la comunicación virtual es perfecta para este tipo de colaboración. El desafío es lograr el equilibrio adecuado entre la comunicación asincrónica (como el correo electrónico y las publicaciones de blog), que establece flujos de conocimiento, y la comunicación sincrónica (como Zoom o las videoconferencias de Microsoft Teams), para reunir a los grupos en tiempo real.
  
- **Diseñar reuniones de equipo presenciales ocasionales:** a medida que regresa el tiempo de oficina y la antigua normalidad, tiene sentido que los líderes puedan dar prioridad a los eventos sociales relajados para reforzar la empatía y a la confianza dentro de los grupos.

Se esbozan en este marco referencial las teorías, conceptos y fenómenos que permiten obtener un mayor acervo sobre el problema de investigación desde una perspectiva epistemológica que nutre los criterios del trabajo, interrelaciona opiniones o contrapone posturas relacionadas con el tema en estudio. Esta base teórica enriquece el conocimiento sobre el fenómeno en estudio y permite profundizar en la comprensión de conceptos básicos necesarios para el presente trabajo de investigación.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se delimita el modelo metodológico sobre el cual se desarrolla la investigación, se trata de una selección cuidadosa y meditada, pero sobre todo apegada a la teoría, que permite comprender en una dimensión más amplia y estructurada el paso a paso de los elementos clave que rigen el proceso investigativo. Además, se define el enfoque y el diseño respectivo que permite responder la pregunta de la cual parte el estudio.

Investigar es una práctica que ha marcado la historia del ser humano, diferentes problemas y fenómenos introdujeron la construcción de las teorías empíricas y la necesidad de validarlas por medio de hallazgos obtenidos mediante el método científico. Así, en los últimos tiempos, la ciencia y la investigación se rigen principalmente por dos enfoques que permiten instrumentalizar esta disciplina para generar nuevo conocimiento. Hernández et al. (2014) lo explica así:

Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual (p.4).

La literatura desarrollada sobre los métodos o enfoques de investigación también aborda una tercera corriente, llamada enfoque mixto, en el que se integran elementos fundamentales del enfoque cualitativo; que se centra en fenómenos de una manera más focalizada, pero los estudia con mayor nivel de profundidad; y el enfoque cuantitativo que abarca un universo más amplio de factores, pero con menor nivel de profundidad en su exploración.

#### **Enfoque de la Investigación**

Esta investigación está orientada a analizar la transformación de la dinámica del trabajo periodístico ante la pandemia de la covid-19 con base en el análisis de casos de los periódicos *El Financiero* y *La Nación*, ambos pertenecientes a la empresa Grupo Nación S.A. Este estudio

pretende comprender la evolución de un fenómeno con efectos globales, como lo es la crisis del coronavirus, y cómo los factores subyacentes de este fenómeno introdujeron cambios positivos o negativos en la labor diaria de los medios de comunicación nacionales.

En este contexto, la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo que permite la consecución de resultados y conclusiones basadas en la interpretación de datos que no son numéricos. En su lugar este enfoque ofrece la posibilidad de obtener respuestas con base en un proceso de interpretación de conductas y patrones de los problemas o fenómenos que se investigan, y al mismo tiempo, abre la posibilidad de documentar realidades percibidas por diferentes actores o participantes con criterio calificado y comprobado.

Hernández et al. (2014) contribuye con una definición certera sobre este enfoque de investigación:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas (p.40).

Este enfoque permite una recolección de datos no estandarizados ni predefinidos por completo. De ese proceso se pueden conseguir perspectivas y puntos de vista de los participantes, como, por ejemplo, sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros elementos más subjetivos; se trata de un esquema que presta más atención y valor a las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Hernández et al. 2014, p.8).

### **Diseño de la Investigación**

Toda investigación debe estar fundamentada e instrumentalizada por un diseño, tal y como lo explica Hernández et al. (2014) cuando lo define como “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”

(p.128). Con base en este criterio, el presente trabajo utilizará dos vertientes o diseños propios del enfoque cualitativo: el fenomenológico y el narrativo.

El diseño fenomenológico busca comprender a partir de las experiencias vividas por una o varias personas que pueden aportar diferentes perspectivas de un fenómeno. Este diseño se ajusta de manera efectiva al objetivo general de la investigación ya que se ahondará en las consecuencias y cambios —positivos o negativos— que impulsaron la transformación de la dinámica del trabajo periodístico a partir de una situación de crisis atípica y, quizás, poco documentada desde este punto de vista.

Para Hernández et al. (2014) “una pregunta habitual de la investigación de un estudio fenomenológico es la siguiente: ¿cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno?” (p.493). Este postulado permite reafirmar la pertinencia de apostar por el diseño que profundiza en la comprensión de un fenómeno con base en las perspectivas de los actores que forman parte del ecosistema de análisis.

En esta investigación también se opta por un diseño narrativo, debido a que las historias en este caso —y por la novedad del tema de investigación— ayudan a comprender mejor el problema. Este diseño, según Hernández et al. (2014) permite “entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron” (p.487).

Hernández et al. (2014) explica una de las principales características de este enfoque de investigación y agrega que “las narrativas pueden tomar diversas formas, a veces son más literales y en ocasiones pueden ser más figuradas, más o menos anecdóticas, seguir una secuencia más bien lineal o, por el contrario, circular. Incluso pueden sobreponer expresiones y ser caóticas” (p.488).

Es así como la combinación de ambos diseños de investigación robustece el abordaje del problema de este estudio que requiere de experiencias y vivencias de personas a quienes el impacto de la covid-19 les obligó a transformar sus formas de trabajar, de vivir y de mantener

la “normalidad”, pero donde también existe el espacio para que diversas evidencias documentales y testimoniales permitan construir una narrativa robusta sobre este fenómeno.

### **Fuentes de Información**

Toda investigación parte de una pregunta o problema sobre la cual se desarrolla un análisis amplio a partir de la información recopilada o capturada para tal fin, el investigador debe recurrir una serie de fuentes para obtener datos e información que luego procesa con el objetivo de generar nuevo conocimiento mediante el método científico. Es por eso que se procede a definir y delimitar las fuentes de información que servirán como base del proceso investigativo.

#### **Fuentes primarias**

Se consideran fuentes primarias todas aquellas que proporcionan datos de primera mano o documentos que incluyen resultados de los estudios correspondientes. Hernández et al. (2014) detalla que algunos ejemplos de este tipo de fuentes son “libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera” (p.61).

Mientras que Miranda y Acosta (2015) recuerdan que las fuentes primarias son todos aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación, lo que permite obtener datos directamente de una muestra definida. Agregan que “estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (p.2).

Debido a que la presente investigación tiene un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico y narrativo, las características que deben cumplir los sujetos que conformarán las fuentes primarias son: editores, reporteros o colaboradores de las salas de redacción de los periódicos *El Financiero* y *La Nación*, personas que tuvieron que adaptar sus sistemas y planes de trabajo por la “nueva normalidad” que provocó el coronavirus, trabajadores que

implementaron herramientas tecnológicas para desempeñar sus tareas, y colaboradores con experiencia previa al impacto de la covid-19 en la dinámica de trabajo de las salas de redacción.

Se delimitará la población de fuentes primarias a empleados de *El Financiero* y *La Nación* con edades entre los 22 y 55 años, que ocupan cargos en las diferentes etapas de la producción de noticias dentro de las salas de redacción, que laboran en estos medios de comunicación con al menos un año de antigüedad previo a marzo del 2020 y que tengan experiencia de al menos dos años en labores periodísticas en medios.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias contienen información primaria sintetizada y reorganizada. Su objetivo es facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos, como, por ejemplo, libros, artículos académicos (*papers*), documentos digitales o cualquier otro tipo de contenido que incluya información generada por alguien que no experimentó o participó directamente en el proceso de investigación inicial (Miranda y Acosta 2015. p.3).

Es importante tener en cuenta que las fuentes secundarias parten fundamentalmente de la revisión de literatura, investigaciones previas y otros materiales que generan conocimiento, por lo que este tipo de fuentes permiten acceder a las conclusiones y hallazgos de otros investigadores de una manera más simple con explicaciones que facilitan la comprensión final para nuevos públicos.

El uso de fuentes secundarias permite obtener elementos previos para nutrir los instrumentos que se utilizan para captar información en las fuentes primarias de la investigación (cuestionarios o entrevistas), al final se pueden contraponer las conclusiones y hallazgos obtenidos de las fuentes primarias frente al conocimiento que ya contienen las fuentes secundarias. Este ejercicio de confrontación de resultados y datos, ayuda a nutrir el nuevo conocimiento que nace a partir del método científico.

Para efectos de esta investigación y por la novedad del tema que se aborda, son fuentes de información secundarias los artículos, protocolos y documentos generados por el Ministerio de Salud de Costa Rica, la Organización Mundial de la Salud; además de algunos artículos periodísticos publicados por centros de pensamiento como la Fundación Gabo, el International

Center for Journalists (ICFJ), la Red Internacional de Periodistas (IJNET), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y otros organismos que han publicado información sistematizada para comprender el impacto global de la pandemia y los retos que esto supone para la dinámica del trabajo periodístico.

## **Muestra**

La muestra, según explica Hernández et al. (2014), “es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos, debe definirse de antemano y esta debe ser representativa” (p.173). Añade que el interés se centra en qué o quiénes, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio que se conocen como unidades de muestreo, la definición de todos estos factores, dependen y están estrechamente relacionadas con el problema y los alcances de la investigación.

Antes de entrar en detalles sobre la muestra de esta investigación, es importante recordar que se trata de un estudio con enfoque cualitativo, esto permite divisar mejor el tipo de muestreo que se aplicará. Se optó por una muestra no probabilística o dirigida a un subgrupo de la población en el que la elección de los elementos no depende de la probabilidad (concepto estadístico), sino que se circunscribe a las características propias de la investigación.

Hernández et al. (2014) define y detalla los elementos más importantes de las muestras no probabilísticas de la siguiente manera:

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (p.176).

Para poner en contexto algunos elementos clave que pueden ayudar a definir el tamaño de la muestra con respecto al diseño de los estudios cualitativos, se aporta la siguiente tabla en la que se ofrecen criterios importantes para comprender el tamaño o la cantidad de sujetos que deben conformar las muestras en el ideal de un proceso de investigación dirigido a la obtención

de nuevo conocimiento estandarizado a partir de la exploración de fenomenológica y narrativa de casos.

**Tabla 1. Tamaños de Muestra Comunes en Estudios Cualitativos**

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de la muestra sugerido
Etnográfico cultura	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

**Fuente: Metodología de la investigación, 2014.**

A partir de estos criterios para definir el tamaño de la muestra y con base en el sustento teórico, esta investigación se rige por una muestra de expertos seleccionados por conveniencia, tal y como lo explica Hernández et al. (2014), están conformadas por casos disponibles a los cuales se tiene acceso por diversas razones. Entran en este grupo personas que laboran en tareas relacionadas con la producción de noticias en diferentes puestos dentro de las salas de redacción de los periódicos *El Financiero* y *La Nación*, y quienes pueden ofrecer de primera mano sus criterios y versiones sobre el problema de investigación.

Se detalla en este apartado que la muestra es no probabilística, también llamada muestra dirigida, que se desarrolla bajo un procedimiento de selección que se basa en características de la investigación, pero que no se define por medio de ningún criterio o base estadística como sí

ocurre cuando se opta por una muestra probabilística. Hernández et al. (2014) recuerda una de las fortalezas de este tipo de muestra para las investigaciones cualitativas:

Al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (p.190).

En la siguiente tabla se detalla la población que conforma la muestra intencional no probabilística para este estudio. Los criterios de inclusión que sirvieron como base para seleccionar a las personas que integran esta muestra son: experiencia de al menos un año de trabajo en funciones de periodismo en salas de redacción antes del impacto de la crisis de la covid-19, tener al menos un año previo de trabajo en los medios de comunicación seleccionados (*La Nación* y *El Financiero*), desempeñar tareas en la cadena de producción de noticias, comprender la dinámica de las salas de redacción, enfrentar los cambios y retos ocasionados por la pandemia.

**Tabla 2. Muestra Intencional No Probabilística**

Entrevistado	Cargo	Razón
1	Periodista de Tecnología de <i>El Financiero</i>	Trabaja en la empresa desde hace 10 años.
2	Periodista de Tecnología de <i>El Financiero</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 3 años.
3	Periodista de Finanzas de <i>El Financiero</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 3 años.
4	Periodista de Nacionales de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 9 años.
5	Periodista de Nacionales de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 2 años.
6	Periodista de Finanzas de <i>El Financiero</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 2 años.
7	Periodista de Deportes de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 9 años.
8	Periodista de Nacionales y Salud de <i>La</i>	Trabaja en la empresa desde

	<i>Nación.</i>	hace 12 años.
9	Editor de la Mesa de Producción Audiovisual de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 9 años.
10	Periodista de Datos y editor de #NoComaCuento de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 7 años.
11	Periodista de Deportes de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 7 años.
12	Periodista de Negocios de <i>El Financiero</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 11 años.
13	Periodista de la Mesa Digital de <i>La Nación</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 3 años.
14	Periodista de Negocios de <i>El Financiero</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 2 años.
15	Periodista de Economía y Política de <i>El Financiero</i> .	Trabaja en la empresa desde hace 4 años.

**Fuente: elaboración propia.**

Los criterios para excluir personas de la muestra son: tener menos de un año de trabajar en Grupo Nación S.A., no contar con experiencia previa en otras salas de redacción de diferentes medios de comunicación, realizar teletrabajo de manera regular antes de la aplicación de medidas extraordinarias por el impacto de la pandemia (a partir de marzo del 2020), tener menos de 22 de años de edad (la mayoría de personas con este perfil en la empresa son practicantes, pasantes o estudiantes), y mantener contratos como proveedor de servicios profesionales debido a que la dinámica de trabajo antes de la crisis del coronavirus era diferente a la de un colaborador con contrato regular.

También se incluye en la muestra a dos especialistas en diferentes áreas, que por su amplia experiencia laboral y conocimiento aportan conceptos, métodos y reflexiones epistemológicas que resultan relevantes y valiosas para este trabajo. Por lo que se optó por aplicar entrevistas en profundidad a Cristina Cubero, consultora de talento y transformación organizacional quien laboró por más de una década con la firma especializada en consultorías Deloitte; quien ofrece una perspectiva más amplia y técnica sobre los efectos, retos, ventajas y desventajas de la aplicación del teletrabajo en las empresas y en las salas de redacción.

Además, se incorpora a la muestra a Yanancy Noguera, periodista costarricense con más de 25 años de experiencia en diferentes posiciones en medios de comunicación, fue directora de *El Financiero* por 10 años (de febrero del 2000 a marzo del 2010) y dirigió *La Nación* durante cuatro años (de abril del 2010 a marzo del 2014; es profesora de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) de la Universidad de Costa Rica (UCR) desde agosto del 2005; y en marzo del 2016 fundó el proyecto de mentoría y desarrollo para estudiantes de periodismo, Punto y Aparte.

El objetivo de contar con la entrevista a profundidad de Yanancy Noguera es abordar diferentes aspectos, conceptos, retos, oportunidades y amenazas que enfrenta la dinámica del periodismo y de las salas de redacción frente al impacto de la pandemia, y, sobre todo, a partir de la consagración de las herramientas digitales como mecanismos para recolectar información, obtener datos, aplicar entrevistas y desarrollar las labores periodísticas necesarias para crear contenidos noticiosos.

### **Unidades de Análisis**

En la presente investigación se desarrolla un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico y narrativo, por eso se es importante determinar, para efectos de esta ruta trazada en la metodología, definir qué es una unidad de análisis antes de proceder detallar cuáles serán estas aristas sobre las que se centrará la aplicación de los instrumentos para obtener los datos e información que se procesarán con el fin de generar nuevo conocimiento.

Hernández et al. (2014) explican que “la unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (p.183). Bajo este concepto es importante establecer las unidades de análisis sobre las cuales se desarrollará el estudio con el objetivo de respaldar, con información de primera mano, los hallazgos y conclusiones vinculados con los objetivos específicos de este trabajo.

La definición clara de las unidades de análisis permite además afinar los instrumentos que se aplican para obtener la información con un criterio más claro y puntual, lo que simplifica el mapeo de los datos, conceptos o temas que son más relevantes para extraer y explotar durante

las entrevistas y conversaciones con quienes conforman la muestra de este trabajo de investigación.

**Tabla 3. Cuadro de Unidades de Análisis**

Objetivo	Unidad de análisis	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento	Ítem
Explicar los principales cambios que se introdujeron en la operación de las salas de redacción ante las medidas de aislamiento social.	Cambios en operación salas de redacción	Cambios en operación	Tessler (2017) define las salas de redacción como “un lugar donde los periodistas y personas se encuentran para discutir las ideas y pensar en noticias y contenidos” (párr.2).	Entrevista semiestructurada	1, 2, 3 y 4
				Entrevista en profundidad	1, 2, 3, 4 y 5
Identificar las herramientas digitales que permiten la realización eficiente y óptima del trabajo periodístico ante la pandemia.	Herramientas digitales para reporteo	Herramientas digitales	Bernal (2015) define las herramientas digitales en el periodismo como aquellas “que ayudan a organizar el trabajo o agilizar y automatizar tareas cotidianas, hasta aquellas otras que permiten localizar y recuperar información, verificar o confirmar datos y crear contenidos para distintos formatos” (p.14).	Entrevista semiestructurada	5, 6, 7 y 8
				Entrevista en profundidad	1 y 2
Describir las ventajas y desventajas del reporteo periodístico que se realiza mediante el teletrabajo.	Ventajas y desventajas del teletrabajo	Ventajas y desventajas	El diccionario de la Real Academia de Española (2020), define ventaja como “superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa”, mientras que define desventaja como “mengua o perjuicio que se nota por	Entrevista semiestructurada	9, 10, 11 y 12
				Entrevista en profundidad	3, 4, 5 y 6

			comparación de dos cosas o personas” (párr.1).		
--	--	--	------------------------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

### **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

Las investigaciones requieren de la aplicación de instrumentos para recabar los datos e informaciones de la muestra definida con el fin de procesarlos para obtener nuevo conocimiento que permita constatar los postulados de los objetivos específicos. En este apartado se abordarán esos instrumentos que servirán como base del proceso de investigación que en este caso tiene un enfoque cualitativo por su naturaleza de comprender y adentrarse en nuevos fenómenos y captar las opiniones de los protagonistas de acuerdo con su visión y narrativa.

Es importante, en primer lugar, definir con fundamentación teórica de que se tratan los instrumentos en una investigación. Hernández et al. (2014) los explica como herramientas de medición claves para obtener lo que necesita de la muestra, son “un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). Con base en esta premisa se opta en este estudio por instrumentos que permitan capturar la comprensión del fenómeno de una manera más amplia y con flexibilidad durante su aplicación.

#### **Entrevista**

La entrevista es un instrumento muy utilizado por los periodistas en su labor diaria para obtener información, detalles, hechos, comentarios y contextos sobre los temas que desarrollan, aunque en este estudio se trata de entrevistas con una estructura y un objetivo basados en el método científico, existen muchas similitudes en el trabajo previo de planificación de las preguntas para que las respuestas ofrezcan ideas relacionadas con los objetivos trazados en la planeación.

Hernández et al. (2014) recuerda que una entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403). En ese sentido, la presente investigación tendrá a la entrevista como principal y único instrumento para abordar las principales transformaciones

en la dinámica del trabajo periodístico en las salas de redacción frente a los retos planteados por la crisis de la covid-19.

Las entrevistas son instrumentos más íntimos, flexibles y abiertos, por lo que se emplean con mayor frecuencia en las investigaciones con enfoque cualitativo; mientras que las herramientas de recolección de datos e información de las investigaciones cuantitativas tienden a ser más rígidas, metódicas y cerradas. Hernández et al. (2014) señala que “las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p.403).

Según la literatura sobre métodos de investigación existen tres tipos de entrevistas cualitativas, las estructuradas, las semiestructuradas y las no estructuradas o abiertas. Es importante comprender los estilos, formas, estructuras y alcances de cada una para luego definir el tipo que se emplea en la presente investigación, sobre todo porque el formato seleccionado ofrece mayor versatilidad en función de los objetivos.

Hernández et al. (2014) explica de esta forma las características propias de los tres tipos de entrevistas que se emplean en estudios con enfoques cualitativos:

En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (p.403).

### **Entrevista semiestructurada.**

Esta investigación utilizará entrevistas semiestructuradas porque ofrecen un mayor margen para hacer repreguntas que puedan surgir durante la conversación con el entrevistado. El objetivo es ampliar algunos puntos específicos de interés, o bien, ahondar sobre nuevos temas o factores que surjan durante el proceso de intercambio de preguntas y respuestas, y que puedan ser de mucho valor para el posterior análisis de resultados.

Son características propias de las entrevistas semiestructuradas las siguientes: el entrevistador puede diseñar las preguntas con anticipación, pero tiene mayor flexibilidad para incluir nuevas o desistir de otras que fueron respondidas previamente; permite mantener de manera dinámica las directrices preestablecidas en la investigación; el investigador puede expresar las preguntas en el formato que lo prefiera; ofrece la posibilidad de recolectar datos cualitativos confiables.

Un aporte importante sobre los tipos de preguntas lo hace Hernández et al. (2014) citando a Mertens (2010), cuando define los seis tipos de interrogantes que se pueden plantear en una entrevista cualitativa (p.404). Se presentan estos tipos de preguntas (Tabla 4) con el fin de aportar mayor contexto y comprensión sobre la forma en que se construye el conjunto de interrogantes para aplicar la entrevista a la muestra definida para este estudio.

**Tabla 4. Seis Tipos de Preguntas para Entrevistas Cualitativas**

Tipo de pregunta	Ejemplos
1- De opinión	¿Considera usted que haya corrupción en el actual gobierno de...? Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es el problema en este caso...? ¿Qué piensa de esto...?
2- De expresión de sentimientos	¿Cómo se siente con respecto al alcoholismo de su esposo? ¿Cómo describiría lo que experimenta sobre...?
3- De conocimientos	¿Cuáles son los candidatos a ocupar la alcaldía de...? ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de su esposo?
4- Sensitivas (relativas a los sentidos)	¿Qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado? ¿Qué vio en la escena del crimen?
5- De antecedentes	¿Cuánto tiempo participó en la guerra cristera? ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?
6- De simulación	Suponga que usted es el alcalde de... ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Fuente: Metodología de la investigación, 2014.**

De esta manera se explica con base en sustento teórico qué es el instrumento de la entrevista semiestructurada, cuáles son sus alcances y ventajas para efectos de la presente investigación, y se agregan algunos elementos que se pueden tomar en cuenta durante la aplicación de las preguntas frente a los entrevistados. El uso de este instrumento permite una

mayor profundización en la búsqueda y recolección de datos clave para fortalecer el proceso exploratorio sobre el problema del cual parte este trabajo.

### **Entrevista en profundidad.**

Una variación del instrumento es la entrevista en profundidad con expertos bajo un formato abierto o no estructurado, cuyo fin es permitir que en una conversación más fluida y fundamentada en preguntas base, el investigador pueda obtener criterios, posiciones, ideas y contrastes que bajo otro formato sería muy difícil de conseguir, por esta razón se aplica este modelo de entrevista a las dos especialistas en temas de teletrabajo y gestión de talento humano; y de periodismo y dinámica de las salas de redacción.

Cabe destacar que como indican Hernández et al. (2014) “regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo ‘piloto’, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas” (p.403).

Se opta por estas entrevistas por la flexibilidad que aportan para captar criterios valiosos que permitan analizar la información, no sólo a partir de las experiencias de los reporteros que viven la transformación en la dinámica de las salas de redacción durante la pandemia; sino también, para obtener conocimientos de especialistas que desde la perspectiva epistemológica pueden añadir categorías y argumentos que enriquecen tanto el proceso investigativo como el rumbo del contenido investigado.

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

El proceso de recolección de datos para este estudio se realizará mediante la aplicación de un cuestionario que contiene preguntas de entrevista semiestructurada con el objetivo de obtener información de las personas que conforman la muestra designada con base en los criterios de inclusión y que por su perfil profesional, su bagaje en la labor periodística y la vivencia profesional durante la crisis de la covid-19, pueden ofrecer detalles, experiencias, contextos y narrativas enriquecedoras para generar nuevo conocimiento.

Hernández et al. (2014) recuerda que el proceso de recolección de datos en una investigación de enfoque cualitativo es fundamental porque su propósito no es medir variables para desarrollar inferencias y análisis estadístico “lo que busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad en las propias ‘formas de expresión’ de cada uno” (p.396).

En ese sentido, es importante destacar que la recolección de estos datos se produce regularmente en los ambientes cotidianos y naturales de las personas que conforman la muestra. Sin embargo, la “nueva normalidad” que se impone por las medidas para controlar la propagación del coronavirus, obliga a aplicar las entrevistas en los espacios cotidianos y naturales de las personas —como sus casas, oficinas y el hogar—, solamente que se agregan, como canal de estas entrevistas, las plataformas digitales de videollamada como Zoom, Google Meet y Microsoft Teams; herramientas que facilitan la comunicación virtual y que cobraron fuerza en este contexto.

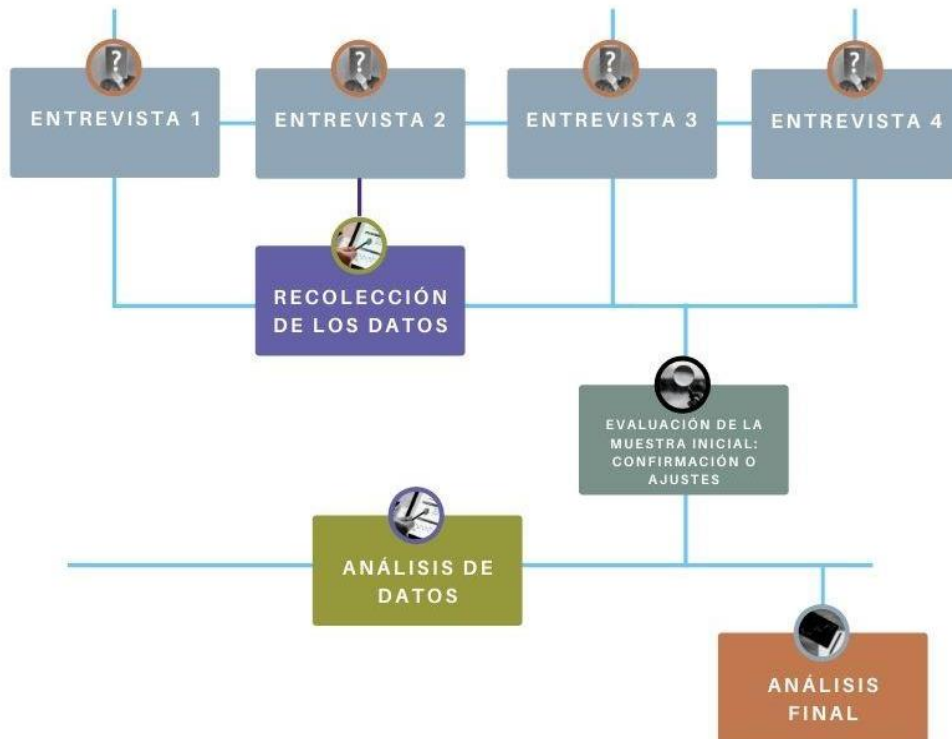
El análisis de datos se basa en las unidades de análisis descritas en la Tabla 3 y las subcategorías que se desprenden de la información recopilada durante la aplicación de las entrevistas a la muestra seleccionada. Estas subcategorías se obtienen de los puntos en común, ideas, herramientas o aspectos similares que se mantienen como eje transversal constante —y que se extraen— de las respuestas de los entrevistados, ya que esta información permite construir un acervo de nuevos datos y perspectivas para generar conocimiento.

El investigador es quien utiliza y define los diferentes métodos y técnicas para recoger los datos mediante instrumentos como la observación, la entrevista, la revisión de documentos, la implementación de grupos focales, entre otros. Hernández et al. (2014) toca un punto muy relevante al respecto cuando apunta que “en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados” (p.397), y agrega que el investigador puede recolectar diferentes tipos de datos del lenguaje escrito, verbal, no verbal, conductas observables e imágenes.

En la Figura 5 se aporta un flujograma para ejemplificar de manera visual la naturaleza del proceso cualitativo de recolección de datos mediante la aplicación de entrevistas. El paso a paso que se observa en la imagen es relevante porque indica que una vez que se recolectan los datos de la unidad de análisis determinada, el investigador puede evaluar la pertinencia y

efectividad de los sujetos que conforman la muestra con base en los criterios de inclusión; el objetivo es hacer ajustes a tiempo, esto permite determinar si es necesario modificar la muestra inicial o si, por el contrario, se puede mantener.

**Figura 5. Recolección de Datos con Entrevista en el Proceso Cualitativo**



Fuente: Metodología de la investigación, 2014.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis de los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas y abiertas a la muestra seleccionada para la investigación. El capítulo está organizado de la siguiente manera: primero, se presenta una tabla en la que se detalla quiénes son los sujetos que conforman la muestra y que respondieron las entrevistas; segundo, se muestra una tabla que ordena y facilita la comprensión de cada una de las unidades de análisis exploradas en la investigación y que corresponden a los tres objetivos específicos.

En la segunda parte se describen y analizan cada una de las categorías de análisis, para este fin se confrontan los criterios, ideas y argumentos aportados por las fuentes entrevistadas con la teoría que fundamenta científicamente esta investigación. Luego de que se muestra la descripción y el análisis de cada una de las categorías, se desarrolla un apartado de interpretación en el cual se interrelacionan las diferentes categorías con el objetivo de ofrecer respuestas al problema central de la investigación.

**Tabla 5. Entrevistados**

Nombre	Seudónimo	Profesión	Relación con la investigación	Fecha y lugar	Tipo de instrumento aplicado
Carlos Cordero	Cordero	Periodista	Periodista de Tecnología del <i>El Financiero</i> .	26 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Francisco Ruiz	Ruiz	Periodista	Periodista de Tecnología de <i>El Financiero</i> .	26 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Andrea Hidalgo	Hidalgo	Periodista	Periodista de Finanzas de <i>El Financiero</i> .	26 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Patricia Recio	Recio	Periodista	Periodista de Nacionales de	26 de enero del 2021	Entrevista semiestructurada

			<i>La Nación.</i>	mediante herramienta digital Google Forms.	ada
Juan Diego Córdoba	Córdoba	Periodista	Periodista de Nacionales de <i>La Nación.</i>	26 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Paula Umaña	Umaña	Periodista	Periodista de Finanzas de <i>El Financiero.</i>	26 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Fanny Tyver	Tyver	Periodista	Periodista de Deportes de <i>La Nación.</i>	27 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Irene Rodríguez	Rodríguez	Periodista	Periodista de Nacionales y Salud de <i>La Nación.</i>	27 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Damián Arroyo	Arroyo	Periodista	Editor de la Mesa de Producción Audiovisual de <i>La Nación.</i>	27 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Gustavo Arias	Arias	Periodista	Periodista de Datos y editor de #NoComaCuento de <i>La Nación.</i>	28 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Esteban Valverde	Valverde	Periodista	Periodista de Deportes de <i>La Nación.</i>	28 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Jéssica Montero	Montero	Periodista	Periodista de Negocios de <i>El Financiero.</i>	28 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada

Fabrice Le Lous	Le Lous	Periodista	Periodista de la Mesa Digital de <i>La Nación</i> .	28 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Nicole Pérez	Pérez	Periodista	Periodista de Negocios de <i>El Financiero</i> .	28 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Laura Ávila	Ávila	Periodista	Periodista de Economía y Política de <i>El Financiero</i> .	28 de enero del 2021 mediante herramienta digital Google Forms.	Entrevista semiestructurada
Cristina Cubero	Cubero	Administradora de negocios con énfasis en recursos humanos y periodista	Consultora de Talento y Transformación Organizacional	19 de enero del 2021 mediante videollamada en la plataforma Zoom.	Entrevista en profundidad
Yanancy Noguera	Noguera	Periodista	Exdirectora de <i>La Nación</i> y <i>El Financiero</i> ; y profesora universitaria.	19 de enero del 2021 mediante videollamada en la plataforma Zoom.	Entrevista en profundidad

**Fuente: elaboración propia. Todos los entrevistados autorizaron utilizar sus nombres y respuestas como parte de esta investigación.**

A continuación, se muestra la Tabla 6 en la cual se resumen de manera gráfica las categorías que emergieron para cada una de las unidades de análisis abordadas en este trabajo, se presentan tabuladas para facilitar la comprensión de los interesados en esta investigación y para establecer de manera concreta la relación que existe entre cada unidad de análisis y sus respectivas categorías.

Es importante recordar que cada unidad de análisis se desprende y se relaciona directamente con los objetivos específicos de la investigación; por lo cual, los comentarios, criterios o ideas aportadas por los entrevistados buscan responder y aportar a la resolución y análisis sobre cada uno de esos objetivos, que subyacen del objetivo general. De esta manera el proceso de análisis de resultados se enfoca en ofrecer hallazgos relevantes que se pueden

contraponer o coincidir con la teoría científica previamente estudiada, con el único interés de responder el problema central de este estudio.

**Tabla 6. Unidades de Análisis y Categorías**

Unidad de análisis	Subcategorías
Cambios en la operación de las salas de redacción	1- Vieja “normalidad” 2- Proceso de trabajo precovid-19 3- Cambios en trabajo grupal 4- Cambios en trabajo individual
Herramientas digitales para el reporte	1- Herramientas digitales grupales precovid-19 2- Herramientas digitales individuales precovid-19 3- Importancia de las plataformas digitales en el trabajo periodístico 4- Nuevas herramientas ante la pandemia
Ventajas y desventajas del teletrabajo	1- Frecuencia del teletrabajo en las salas de redacción 2- Ventajas y fortalezas del trabajo remoto 3- Desventajas y limitaciones del trabajo remoto 4- Impacto del teletrabajo en el rendimiento personal y profesional

**Fuente:** elaboración propia a partir del análisis de resultados.

### Procesamiento de los resultados

Para recopilar la información de las 15 entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a empleados de *La Nación* y *El Financiero*, se utilizó la herramienta colaborativa Google Forms en la cual se creó el cuestionario —a manera de formulario— y cada uno de ellos lo completó de forma virtual, a cinco de los entrevistados se les requirió información posterior por medio de llamada telefónica para complementar o precisar mejor sobre alguna de las preguntas del instrumento.

El procesamiento de la información se desarrolló por medio de una hoja de Google Spreadsheets en la cual se tabularon las respuestas y se leyeron, una por una, por parte del investigador. A partir de ese ejercicio se construyó un mapa conceptual que ayudó a dar forma

a las diferentes categorías que serán analizadas en este apartado de la investigación para ofrecer luces y cuestionamientos válidos sobre el fenómeno.

Las entrevistas no estructuradas o abiertas que se aplicaron a las especialistas Cubero y Noguera se realizaron por medio de llamadas telefónicas, luego fueron transcritas en un documento de Word y, a partir de la lectura, el investigador extrajo los puntos claves para aportar o coincidir con las categorías de análisis que se extrajeron de las entrevistas semiestructuradas con los funcionarios de Grupo Nación.

### **Unidad de Análisis 1: Cambios en Operación de Salas de Redacción**

La primera unidad de análisis se enfoca en ahondar y examinar los principales cambios que se dieron en la operación de las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero* ante el impacto de la pandemia de la covid-19 que, entre otros factores provocados por las restricciones de movilidad para mitigar el contagio, obligó a implementar el trabajo desde la casa, suspender el trabajo presencial y a mover a los equipos laborales a entornos colaborativos y virtuales.

Castillo (2020) recuerda que, en el caso de Grupo Nación, la empresa cuenta con un amplio edificio de 4000 metros cuadrados en el que, ante las restricciones, ahora sólo trabajan presencialmente unos cuatro o cinco periodistas al día, los restantes 70 reporteros laboran de manera virtual desde el 23 de marzo del 2020. Una situación inédita en los 75 años de historia de este medio de comunicación.

Para comprender mejor cómo se gestó e implementó ese cambio de paradigma de salas de redacciones bulliciosas, llenas de personas y con dinámicas de trabajo personal uno a uno; a edificios vacíos y silenciosos, mientras el corre corre se traslada a chats, correos electrónicos y videoreuniones; se derivaron cuatro categorías de la presente unidad de análisis, se describen a continuación:

- 1- Vieja “normalidad”
- 2- Proceso de trabajo precovid-19
- 3- Cambios en el trabajo grupal
- 4- Cambios en el trabajo individual

El análisis estará compuesto por dos partes, en la primera, se mostrarán las frases expresadas y aportadas por los periodistas de *La Nación* y *El Financiero* sobre cada una de las categorías de análisis; en la segunda parte, se efectuará el análisis de estos criterios contraponiendo la teoría y el conocimiento previo generado en torno al tema. Cabe destacar que por tratarse de un fenómeno de estudio bastante nuevo y que está en curso, la teoría disponible no es tan vasta como se requiere en un escenario ideal.

### **Categoría 1: Vieja “normalidad”**

De acuerdo con los criterios aportados en las entrevistas a periodistas de Grupo Nación y a las dos especialistas, es posible obtener un mapa sobre cómo era la “vieja normalidad” en las salas de redacción, antes de que se aplicaran las medidas sanitarias de restricción a la movilidad y los cierres comerciales para reducir la propagación del coronavirus en el país. La dinámica tradicional de las salas de redacción se evidencia en las siguientes frases:

“Presencial (trabajo en computadora en la sala de redacción y reuniones en salas del edificio o ahí mismo en los puestos de trabajo o en mesas disponibles), con entrevistas por teléfono, en el edificio de Grupo Nación o en el lugar (empresa o institución) de la fuente, así como consultas vía email” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“Todos los días había mucho tránsito de personas y conversaciones. El espacio permitía gestionar consultas personales con colegas de manera más fluida pero el ruido común de una redacción hacía más compleja la dinámica de redacción de notas” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“Se trabajaba en horario de 10:00 a.m. a 6:30 p.m. aproximadamente, con reuniones semanales para ver los temas de agenda propia que se desarrollarían cada día. Eventualmente surgían temas del día como coberturas o conferencias” (Recio, entrevista virtual, 2021).

“Había días de días, unos más sencillos en los que todo se resolvía pronto. Otros en los que lo fuerte quedaba para la tarde o la noche. Pienso que muy pocos periodistas cumplían con un horario determinado, porque eso lo marca el propio día de trabajo y la noticia como tal” (Tyver, entrevista virtual, 2021).

“El reporte cara a cara in situ, el ver a la gente era cuestión de todas las semanas. Entrar a

los lugares ver cómo suceden las cosas, estar cara a cara con las personas. Eso te daba una mejor perspectiva de cómo sucedían las cosas” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

### **La operación tradicional.**

En la práctica del periodismo el contacto personal es clave, por esa razón las salas de redacción reúnen a profesionales en diversas áreas para construir equipos de trabajo que puedan generar noticias y contenidos de alta calidad. Una de las labores de los reporteros es desplazarse hasta el lugar en el que ocurre la noticia, presenciar los hechos, conversar con fuentes y obtener información de primera mano.

Los entrevistados coinciden en que antes del golpe de la pandemia, la dinámica de la sala de redacción era bulliciosa, llena de personas, con muchas interacciones entre profesionales de diferentes departamentos, con reuniones de coordinación con los jefes para definir las coberturas y los temas, por lo que el espíritu de estas organizaciones que se nutrían de la presencialidad cambió por completo a raíz de la “nueva normalidad”.

López (2020) enfatiza en que “la nostalgia de las redacciones tradicionales ya se empieza a sentir. La pandemia del coronavirus promete ponerle punto final al sistema de trabajo al que estaban acostumbrados miles de cronistas de periódicos” (párr.1). Agrega que se trata de un vuelco hacia un modelo virtual que en menor medida ofrece espacios para los encuentros cara a cara y eso ha generado cambios en las prácticas empresariales de los medios.

Por su parte Jack (2020) teoriza sobre la necesidad de plantear preguntas como si en el futuro serán necesarios grandes espacios en oficinas para desempeñar trabajos como el periodismo y plantea que las empresas deberían empezar a pensar en nuevas condiciones para los trabajadores, como, por ejemplo, flexibilidad, instalaciones móviles y seguridad laboral en la casa, e incluso, en programas de cuidado para los hijos (párr.22).

Con base en lo expuesto, es claro que las salas de redacción sufrieron un fuerte *shock* en su dinámica y sinergia como consecuencia de las medidas sanitarias implementadas por el Gobierno y las empresas para prevenir el contagio del coronavirus. Estas restricciones frenaron

en seco, y sin ningún margen de adaptación, el acelerado ritmo que se vivía en estos espacios laborales destinados a la generación de noticias.

## **Categoría 2: Proceso de trabajo precovid-19**

Una vez que se conoce a manera general y con algunos ejemplos puntuales, cómo era la dinámica de las salas de redacción antes de la pandemia; resulta valioso para esta investigación ahondar un poco más en cómo era el proceso de trabajo que seguía un periodista de *La Nación* y *El Financiero* en un día normal para proponer un tema, hacer el reporte, procesar la información y publicar una noticia. Sobre este punto, los entrevistados afirmaron lo siguiente:

“Desde el punto de vista de producción era un poco caótico por la falta de planificación y coordinación de las cabezas de la redacción” (Arroyo, entrevista virtual, 2021).

“Planteamiento de tema en documento conjunto, conversación con editor, recolección de respuestas y datos, redacción y entrega de nota vía plataforma web disponible” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“Reporteo, redacción y edición. Depende la temática algunos temas requieren reportes que pueden tomar más de un día, en procesos de entrevistas o revisión de documentos” (Recio, entrevista virtual, 2021).

“Yo vengo de una escuela en la que tenía que escribir mucho y en *La Prensa Libre* me acostumbré a eso. Entonces, por lo general, termino una nota y pronto inicio con otra. Por día puedo generar unas tres o cuatro notas. Inclusive, más.” (Tyver, entrevista digital, 2021).

“Yo trabajaba de forma muy independiente y autosuficiente, pero sí existía coordinación con jefaturas para definir temas y prioridades, tenía bastante trabajo en conjunto con otras unidades como desarrollo y diseño” (Arias, entrevista virtual, 2021).

“Revisión de agenda semanal con el editor, fechas de entrega de notas a lo largo de la semana, en función de la edición impresa, atención a noticias de última hora y gestión de agenda, cobertura y algunas veces participación directa en eventos comerciales de la empresa” (Montero, entrevista virtual, 2021).

### **Olvidar los viejos procesos.**

Los procesos en las salas de redacción antes del *shock* de la pandemia estaban bien definidos, aunque se venían modificando por el boom de las redes sociales y por la automatización de procesos. En general, las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero* operaban a partir de reuniones entre los reporteros y los editores para definir los temas y enfoques que se trabajarán con miras a las páginas web y las ediciones impresas de ambos medios.

El proceso de recolección de información, consulta de fuentes, procesamiento de datos y elaboración de las noticias es propio del trabajo y la técnica periodística. Aunque cabe destacar que la coyuntura actual, marcada por la tecnología y el consumo de noticias en medios digitales, obligan a examinar y reescribir constantemente estos procesos para buscar equilibrios entre la demanda y oferta.

Santana (2017) citando a Tessler (2017) recuerda que la redacción “es un lugar donde las personas se encuentran para discutir las buenas. Hay que discutir las buenas ideas, debe ser tempranito en la mañana cuando la gente está fresca, se plantean y se desarrollan” (párr.2). Apunta que todos los colaboradores deben tener la posibilidad de generar ideas porque las mejores notas surgen de las discusiones personales entre reporteros y editores.

Mientras que Jorner (2020) citando a Colón (2020) cita los tres tópicos que conforman las estructuras del trabajo periodístico en las salas de redacción, el primero es el ámbito digital, el segundo son los flujos de trabajo, y, el tercero, los recursos disponibles para desempeñar las tareas. Asevera que “esto te sirve también para entender y definir qué formatos quieren y pueden trabajar por plataforma. Qué formatos se hacen en tu redacción, cuáles pueden hacer, dónde quieren estar y cómo vas a contar ese periodismo” (párr.10).

Aunque las redacciones son cuerpos vivos, dinámicos y cambiantes; cuentan con códigos y procesos preestablecidos que facilitan la cadena de asignación, revisión y producción de trabajos. De las respuestas ofrecidas por los entrevistados se desprende que estos procesos en el caso de *La Nación* y *El Financiero*, no están estandarizados ni son homogéneos para ambos medios, más bien quedan a criterio de cada uno de los editores, es decir, cada jefe tiene su propio proceso y los reporteros deben adaptarse a él o ella para desempeñar el trabajo.

### Categoría 3: Cambios en el trabajo grupal

La transformación de la dinámica del trabajo en las redacciones no sólo implica cambios en los procesos, también afecta el trabajo grupal de las diferentes secciones o unidades de la organización, por lo que es importante explorar cuáles son esas modificaciones de acuerdo con las voces, experiencias y vivencias de quienes sufrieron este nuevo paradigma en su quehacer diario como reporteros o colaboradores de Grupo Nación. En ese sentido, se presentan las frases más destacadas:

“Mayor peso de reuniones virtuales o coordinación mediante aplicaciones de mensajería. El trabajo es más individualista de lo que podría ser pues al no estar juntos no existe tanta interacción grupal” (Ruiz, entrevista virtual, 2021).

“Al retirarnos a trabajar desde la casa la comunicación disminuyó y la dinámica del grupo cambió. Aunque siempre el equipo mantuvo un canal de comunicación abierto para discutir temas laborales, las conversaciones informales se limitaron un poco” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“Durante este tiempo de teletrabajo apostamos a la proactividad de cada uno de los redactores. Durante un extenso periodo desistimos de las tradicionales reuniones de temas, lo cual considero un grave error. Ahora las retomamos. La coordinación con compañeros se realiza a través de un chat de WhatsApp y con la jefatura a través de llamadas telefónicas, así reportamos avances, entregas, entre otros” (Córdoba, entrevista virtual, 2021).

“Todo el trabajo desde la casa: entrevistas y conversaciones mediante llamadas telefónicas y conversaciones por plataformas (WhatsApp, Zoom y Teams), correos electrónicos, y chats. Planteamiento de tema en documento compartido, conversación con editor por plataformas, recepción de consultas y datos vía email, revisión de sitios web de empresas e instituciones, y entrega de notas vía plataforma web disponible” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“Al aplicarse la reducción de la jornada los horarios eran terribles, porque se daban momentos en los que se trabajan cerca de siete días y se acomodaban un poco extraños, porque uno podía pasar ocho días sin trabajar y luego volver; o trabajar tres días y después varios sin hacerlo para después retomar funciones” (Tyver, entrevista virtual, 2021).

“La reunión semanal muy pocas veces es grupal, casi siempre se cambia por un correo. La comunicación durante la semana es poca o nula” (Montero, entrevista virtual, 2021).

“El principal cambio vino con el teletrabajo, pues se perdió la comunicación constante con las jefaturas y el equipo. Antes se realizaban reuniones semanales los viernes por la tarde para elaborar los temas de la siguiente semana y edición, pero estas fueron sustituidas por pasar temas por correo o por WhatsApp. Por lo que se eliminó el seguimiento semanal del trabajo en equipo” (Ávila, entrevista virtual, 2021).

“Logramos organizarnos de tal manera que pudimos garantizar el mismo trabajo a la distancia, pero hacen falta los intercambios constantes del día a día que predominaban antes de la pandemia” (Le Lous, entrevista virtual, 2021).

### **Grupos virtuales y colaborativos.**

El trabajo grupal es la clave del éxito en las salas de redacción, ante el auge de las tecnologías digitales y las redes sociales, el nuevo periodismo se identifica como un modelo de trabajo colaborativo por definición. Sin embargo, el paradigma cambió con la ruptura del orden natural que provocó la pandemia y esto provocó una desconfiguración completa de las dinámicas de los equipos laborales en las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero*, tal y como se refleja en las respuestas y experiencias de sus propios periodistas.

Colombo (2019) reafirma el concepto de que las empresas y organizaciones de todo tipo únicamente pueden crecer por medio del trabajo en equipo y destaca que “esta sinergia bien conducida produce un resultado virtuoso no sólo para la compañía, sino que enriquece desde adentro a cada colaborador, aprendiendo del proceso, entendiendo las diferencias, flexibilizando paradigmas y ayudando a cambiar creencias limitantes” (párr.1).

De acuerdo con Colombo (2019) existen algunas claves importantes que ayudan a fomentar e instaurar una buena dinámica de trabajo en equipo, enumera una mejor comunicación, sostener las instancias de la retroalimentación, generar mentoreo interno, conocer los problemas y encauzar soluciones, pedir opiniones, contar con espacios de reflexión, crear proyectos especiales, programar capacitaciones de habilidades blandas, realizar coaching grupal, y detectar agentes de cambio (párr.10).

Por otra parte, Fócil (2020) teoriza la importancia del trabajo grupal y de la propia cultura organizacional de los equipos en las redacciones, destaca la mayoría de empresas busca jóvenes con alta capacidad para interactuar y generar relaciones laborales confiables con sus compañeros de equipo, al mismo tiempo que se propicia un buen ambiente. Los resultados de esta dinámica son equipos más comprometidos, motivados y orientados a la consecución de metas y objetivos puntuales (párr.1).

Sobre esta discusión, Fócil (2020) añade que:

La participación colaborativa aporta de manera muy importante al éxito de un negocio, organización o empresa. Además, es aplicable para varios ámbitos de la sociedad, como la familia, el trabajo, el deporte, entre otros. Es por eso que figuras reconocidas en diferentes actividades han resaltado la gran importancia de trabajar en equipo: El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia gana campeonatos/Michael Jordan. Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos es el progreso. Trabajar juntos es el éxito/Henry Ford” (párr.2).

Es por eso que el abrupto cambio en la forma en que trabajaban los grupos o equipos en las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero*, producto de la virtualidad propiciada por la pandemia, tiene efectos adversos tanto en el desempeño individual como en el grupal, al tiempo la pérdida de algunas costumbre o códigos propios de la cultura organizacional se perdieron y esto genera la sensación de incertidumbre, desgano o desorientación por parte de los reporteros.

La especialista en gestión de talento humano Cubero aseguró que con la “nueva normalidad” es muy fácil que las empresas pierdan de vista la importancia de mantener fuerte el trabajo grupal, señala que tanto los líderes, quienes apenas aprenden a acoplarse al cambio con muchas dudas, como los empleados, quienes esperan mayor guía y orientación de sus jefes, se pueden sentir perdidos ante el teletrabajo y la pérdida de contactos cara a cara (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

A criterio de Cubero estos cambios en la dinámica del trabajo grupal afectan de muchas formas los intereses y la calidad, en este caso, de las noticias y productos finales que se publican en los medios analizados. Al respecto agrega que:

La falta de una nueva cultura de trabajo grupal virtual y de procesos preestablecidos por la misma empresa o los jefes, provoca que cada uno de los colaboradores cree su propia cultura con base en las prácticas o ideas que considera más convenientes, y esto al final produce una sensación creciente de desconexión entre el trabajo individual y la empresa, pero también entre los distintos actores del trabajo grupal (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Para la especialista en periodismo y exdirectora de ambos periódicos Noguera, la “nueva normalidad” de la profesión y de las salas de redacción supone una ventaja y una desventaja en torno al trabajo grupal, porque por un lado el uso de herramientas virtuales facilita y hace más eficiente la coordinación y producción de noticias; pero por el otro lado, se destruyó la conversación diaria y presencial entre distintos miembros de los equipos, un factor que es clave para la mejora continua de los productos periodísticos (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

En este tema considera Noguera que:

Algo que nunca se puede sustituir y perder en el trabajo grupal de los equipos de periodismo es la comunicación constante, la capacidad de discutir puntos de vista, de abordar un tema desde diferentes aristas y puntos de vista, ese ejercicio de crítica y autocrítica que nutre un enfoque desde su concepción en una reunión previa. Es entendible que los reporteros se sientan perdidos o desorientados en la nueva realidad porque no reciben el coaching y la retroalimentación necesaria de sus compañeros y jefes (Noguera entrevista en profundidad, 2021).

Uno de los componentes fundamentales para la correcta, eficaz y eficiente operación de las salas de redacción es el trabajo grupal, que según los entrevistados, se vio fuertemente afectado por la pandemia desde la perspectiva de prácticas y procesos internos; esto puede erosionar las percepciones, metas y niveles de compromiso de los colaboradores, situación que se puede agravar con otros factores como la reducción de jornadas y de salarios que aplicó la

compañía entre abril y noviembre del 2020, o los despidos de personal en diferente departamentos de la redacción integrada.

#### **Categoría 4: Cambios en el trabajo individual**

En un orden de análisis descendente, en el cual se parte de las categorías más amplias y se va desarrollando una por una hasta llegar a la más específica, resulta de particular interés comprender cómo se ha dado el proceso de cambios en el trabajo individual de los empleados de Grupo Nación, específicamente de los medios en estudio, ya que las nuevas dinámicas se construyen a partir de esos cambios que afectan a quienes trabajan en la producción de contenidos noticiosos.

Por tratarse de un fenómeno global que obligó a la adopción de medidas y restricciones en movilidad, todos los entrevistados aseguraron haber sufrido cambios importantes en la dinámica de su trabajo individual, al tiempo que esos cambios son muy variados y se relacionan directamente con las características de las tareas que desempeña cada colaborador, así como con la naturaleza, agenda y objetivos del medio para el cual labora. Estos son los comentarios más relevantes aportados para la presente categoría:

“La forma principal de hacer entrevistas es por llamada o videollamada y ya no existe entrevista presencial, lo cual tiene ventajas y desventajas. La videollamada, sin embargo, es menos frecuente pues implica algunas exigencias como tener internet estable, lugar apto y estar presentable” (Ruiz, entrevista virtual, 2021).

“Una mayor planificación de entrevistas pues con el teletrabajo durante las primeras semanas se complicó la solicitud de entrevistas. A nivel personal el trabajo remoto me permitió dedicar más tiempo a notas y reportajes de manera tal que pude estar más atenta a detalles. Además organicé mejor mi tiempo para realizar actividades extracurriculares que me ayudaron a mejorar mi rendimiento profesional” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021)

“Trabajo más siguiendo los objetivos que los horarios. Por ejemplo, puedo hacer una pausa de un par de horas en un momento del día y retomar lo pendiente por la noche cuando puedo concentrarme mejor y reponer ese tiempo, siempre que cumpla con tener el material en el momento que lo requieran. En el reporte se limitan las entrevistas presenciales y coberturas

y se acude más a videollamadas o llamadas” (Recio, entrevista virtual, 2021).

“Tengo más calma para redactar, sin el bullicio de la redacción, voy más a mi ritmo, hay más tiempo de coqueo. Estoy estudiando más, las plataformas de estudio han aumentado” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

“Como estamos en un departamento de producción audiovisual se ha limitado el trabajo presencial y la posibilidad de trabajar en entrevistas con terceros” (Arroyo, entrevista virtual, 2021).

“Las notas están menos amarradas a la edición impresa, mi planificación es a más largo plazo, pero debo lidiar con agendas simultáneas de tareas de la casa, cuidado de niños. El horario flexible me permite cumplir mis tareas, pero las horas de trabajo son muchísimas más” (Montero, entrevista virtual, 2021).

“En cuanto al trabajo en sí, por objetivos, resultados; no ha habido cambios significativos, pero sí hay varios días y semanas en las que sentí que trabajaba más que antes. Sobre todo cuando tuvimos recorte de jornada laboral” (Le Lous, entrevista virtual, 2021).

“El reto de trabajar desde la casa, sin un mobiliario adecuado, y sin el contacto constante del equipo o las jefaturas. Ya a un año de estar en teletrabajo es más que necesario volver al contacto de antes porque el teletrabajo ya pesa mucho. Hay agotamiento físico y emocional. Hace falta el cambio de ambiente” (Ávila, entrevista virtual, 2021).

### **Periodistas remotos y solitarios.**

El trabajo individual de los periodistas y de los diferentes profesionales que participan en la generación de contenidos en *La Nación* y *El Financiero*, es fundamental, se trata del primer eslabón de una extensa cadena operativa, por lo que el paso a paso de este proceso cobra mucho interés para la empresa. Los entrevistados comprueban que debido a la pandemia se presentaron cambios positivos y negativos en su rol individual en la compañía.

Como destaca Loaiza (2018), los medios de comunicación, sobre todo los digitales, se dieron cuenta que apostar por salas de redacción virtuales les permite reducir drásticamente los costos e inclusive eliminan la necesidad de contar con plantas físicas para que sus colaboradores

desempeñen el trabajo (p.225). En ese sentido, el primer cambio en el trabajo individual de los reporteros de Grupo Nación con el advenimiento de la crisis de la covid-19, fue, justamente la imposibilidad de regresar a sus espacios presenciales para cumplir con las funciones requeridas.

Esto plantea una serie de elementos a favor, como, por ejemplo, la posibilidad de trabajar desde la casa o desde cualquier otro lugar por vía remota, autogestionar sus labores por metas y objetivos, desempeñar sus tareas de forma más independiente y buscar un balance profesional entre los distintos roles que debe cumplir con su equipo. La especialista en gestión de talento humano Cubero, apunta que de entrada las dinámicas de trabajo individuales fueron las más afectadas en las empresas (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Para Noguera, es claro que los reporteros resientan la transformación de la nueva dinámica de las salas de redacción en su día a día y de forma muy personal. Agrega que es normal que de primera entrada vean como positivo el moverse a la virtualidad, utilizar herramientas digitales colaborativas y acercarse a las fuentes de información de forma ágil a través de plataformas de mensajería.

Sin embargo, los periodistas entrevistados también encuentran algunos aspectos negativos en medio del cambio de su trabajo individual y señalan algunos elementos puntuales como la imposibilidad de acudir a los sitios donde ocurren las noticias, la eliminación de espacios para debatir temas y puntos de vista con colegas y fuentes de información de manera personal y las altas cargas de trabajo que se normalizaron a partir de la idea preconcebida de que estar en la casa permite —casi como norma— laborar más horas.

De acuerdo con Noguera, los reporteros y sus jefes deben tener claro que hay algunos elementos del trabajo virtual que pueden potenciar las labores individuales de los empleados, pero también hay algunas nuevas prácticas propias del teletrabajo o de la gestión digital, que deben reducirse o eliminarse (Noguera, entrevista en profundidad, 2021). Lo ejemplifica de la siguiente manera:

Escribirle a una fuente por WhatsApp para enviarle las preguntas y esperar que me responda con audios, es una forma más fácil de obtener información, pero es también un mecanismo que no se puede normalizar porque le quita al reportero la posibilidad de repreguntar, de ver gestos y reacciones, de enfatizar en un punto

específico o de capturar detalles que siempre van a nutrir la calidad de las noticias y los diferentes contenidos (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

La cita anterior y las reflexiones y experiencias de los reporteros de Grupo Nación validan el hecho de que se produjeron cambios abruptos en el trabajo individual de los periodistas como consecuencia directa de las restricciones para mitigar el contagio del coronavirus. Esas transformaciones tienen, a su vez, impacto en la dinámica grupal y se convierten en retos para la empresa y para los propios colaboradores quienes todavía sienten que no existe un balance completo entre las ventajas y desventajas del modelo que se produjo ante la nueva “realidad”.

## **Unidad de Análisis 2: Herramientas Digitales para el Reporteo**

Esta unidad de análisis está enfocada en identificar cuáles son las herramientas digitales que se utilizaban antes de la pandemia y las nuevas que se empezaron a usar en el contexto del *shock* de la covid-19 en las salas de redacción de los medios que son objeto de este estudio. Su finalidad es comprender cómo estas herramientas permitieron mantener a flote el trabajo de los periodistas y los medios ante la “nueva normalidad”, un reto para muchas empresas e industrias a nivel mundial que tuvieron que adaptar sus modelos laborales para poder continuar operando. De esta unidad de análisis se desprenden cuatro categorías:

- 1- Herramientas digitales grupales precovid-19
- 2- Herramientas digitales individuales precovid-19
- 3- Importancia de las plataformas digitales en el trabajo periodístico
- 4- Nuevas herramientas ante la pandemia

El análisis se desarrolla en dos secciones para cada una de las categorías. En la primera parte se presenta la descripción de las ideas, comentarios y vivencias aportadas por los entrevistados de la muestra durante el proceso de recolección de datos e información; y en la segunda parte se realiza el análisis con base en la teoría y la epistemología que se incluyó en este estudio para sustentar el marco referencial de esta investigación. Esa correlación teórica es la que enriquece el proceso de análisis en el método científico bajo el cual se desenvuelve este estudio orientado a la comprensión más profunda de un fenómeno y sus efectos.

## Categoría 1: Herramientas digitales grupales precovid-19

Desde hace varios años el ejercicio del periodismo se desarrolla casi en un 100% a través de herramientas digitales de diferente naturaleza, algunas asincrónicas permiten coordinar, definir temas, repartir asignaciones, escribir noticias de manera conjunta y generar contenidos en diferentes momentos para cada uno de los empleados; mientras que otras sincrónicas, ayudan a reunir a muchas personas en un mismo momento para definir diferentes objetivos y ejecutar distintos trabajos.

Es por eso que, dado el alto nivel de virtualización que predomina en el trabajo de la redacción integrada de Grupo Nación, se considera importante definir cuáles son esas herramientas digitales que ya se utilizaban en el día a día por parte de los equipos periodísticos con el fin de facilitar la realización de sus labores antes del *shock* del coronavirus y la migración obligatoria al trabajo remoto. Estas son las respuestas más importantes en relación con este tópico:

“Utilizábamos programas de documentos compartidos, *softwares* empresariales de gestión de contenido donde subíamos las notas, correo electrónico, chats internos, WhatsApp y algunas veces programas de videollamada” (Cordero, entrevista virtual, 2021)

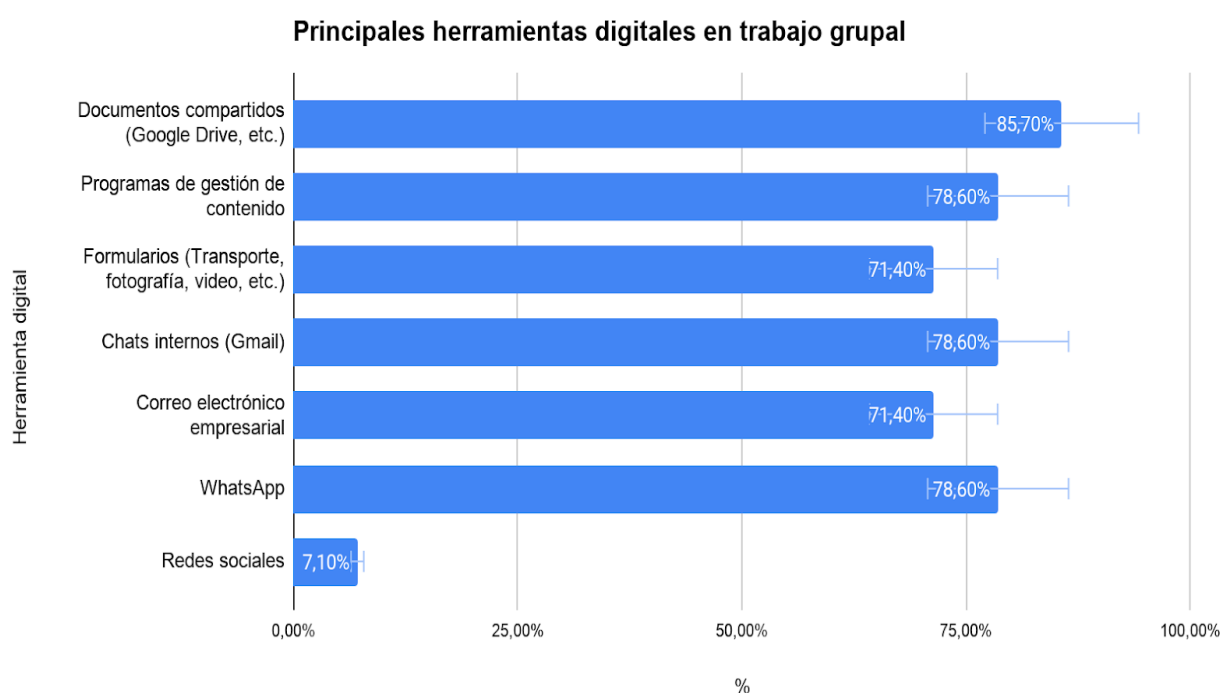
“En realidad usábamos muchos programas para contactar personas, ya sea compañeros o fuentes, entre ellos correo electrónico, WhatsApp, Telegram, a veces Zoom para hacer llamadas por video” (Recio, entrevista virtual, 2021).

“Creo que ya muchas de las herramientas digitales que se potenciaron durante la pandemia para el trabajo grupal, en realidad se usaban desde antes. Siempre coordinábamos por medio de documentos compartidos de Google y mandábamos materiales por correo electrónico” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“Los más usados antes de la pandemia para hacer cosas en grupo eran el correo electrónico, los documentos compartidos, los chats de mensajería y las redes sociales” (Valverde, entrevista virtual, 2021).

Para recolectar la información que nutre esta categoría de análisis se utilizó una entrevista virtual en la que cada periodista aportó comentarios, pero también se empleó un formulario de Google Forms con la opción de selección múltiple de varias alternativas de programas o herramientas digitales que se utilizaron en el quehacer diario del trabajo de las salas de redacción de ambos medios. En la siguiente figura se presentan los resultados de manera gráfica con el fin de aportar un elemento para la comprensión de esta categoría de análisis, no se trata de ninguna respuesta gráfica propia de un enfoque cuantitativo o mixto, dado que esta investigación es cualitativa; punto que se aclara para una mejor interpretación del uso de la figura en este apartado.

**Figura 6. Herramientas Digitales más Utilizadas por los Equipos de Trabajo**



**Nota: elaboración propia con base en entrevistas semiestructuradas y virtuales.**

### **Ecosistemas virtuales grupales.**

El ejercicio del periodismo moderno tiene dos características intrínsecas: es colaborativo y se desarrolla por medio de herramientas digitales de diferente índole y que se encuentra, a su vez, en constante cambio o actualización. Es difícil dimensionar cómo sería el trabajo grupal de las salas de redacción en la actualidad sin la opción de comunicarse por medio de un chat de mensajería en tiempo real como WhatsApp, sin la posibilidad de enviar

documentos compartidos que se encuentran en la nube, o sin la opción de publicar una noticia desde cualquier lugar con sólo que el reportero tenga una buena conexión a internet.

Bernal (2015) recalca que todavía existen brechas importantes entre los medios digitales, algunos cuentan con desarrollos web de muy buena calidad que simplifican y potencian el trabajo de sus equipos, mientras que en otros casos persisten déficits importantes que afectan el desempeño grupal. Agrega que el resultado, en los casos negativos, es una noticia plana, limitada al texto y la fotografía, sin aportar profundidad informativa, o sin enriquecerse de otras herramientas web como el video, el audio, las galerías y las infografías (p.16).

Oppenheimer (2018) citando a Wilson (2018) el periodismo del presente y el futuro será el resultado de la integración del texto, las gráficas interactivas, el audio y el video en la forma de relatar las noticias (p.95). La mezcla de múltiples formatos a partir del uso de herramientas digitales modernas como programas de edición de audio y video, generadores de gráficos web y otras aplicaciones, fortalecen, abaratan y simplifican el trabajo de los equipos en las salas de redacción.

Al respecto Oppenheimer (2018) citando a Wilson (2018) señala que:

Hasta hace poco, cada medio se expresaba de una manera diferente: la prensa escrita lo hacía a través del texto, la radio a través del audio y la televisión a través de video. Pero lo que vamos a ver ahora es una nueva forma de relatar y analizar las noticias, haciendo uso de todos esos medios al mismo tiempo. Estamos pasando de una era en la que la televisión, los periódicos y la radio eran entidades muy diferentes, a una nueva era en la que estamos viendo una integración mucho más profunda de esas diferentes formas de contar una historia. Esa es una tendencia que definitivamente va a continuar en el futuro (pp.94-95).

La conveniencia de utilizar herramientas digitales, pero sobre todo la correcta selección de ellas, depende del proceso del trabajo grupal y los objetivos que se desean alcanzar, así como la disponibilidad de recursos de los que disponga la empresa para este fin. Al respecto, Videgaray (2020) apunta antes de definir cuáles herramientas digitales se requieren, es

importante plantear preguntas cómo en cuáles aspectos o procesos se necesita más ayuda y existen posibilidades de mejora (párr.14).

Videgaray (2020) considera que:

Otros beneficios de las herramientas digitales son el almacenamiento en la nube para hacer más efectivo el trabajo grupal e individual, aumentar la productividad gracias a no estar sujetos a un tiempo o espacio. En conclusión, el uso de estas herramientas es necesario y el adaptarse a ellas es una obligación ya que el profesional tiene que estar tan actualizado como sea posible y la transferencia de información debe de ser lo más sencilla y efectiva posible (párr.15).

Si bien las herramientas digitales son parte fundamental para facilitar la nueva dinámica de trabajo a lo interno de los equipos periodísticos y entre esos equipos y otras áreas de la sala de redacción, no necesariamente deben convertirse en el único canal, ante la “nueva normalidad” y la prevalencia del teletrabajo lo más simple es gestionar las tareas por medio de administradores o documentos compartidos que sustituyen las interacciones y las conversaciones persona a persona.

De acuerdo con Noguera, la utilización obligada y excesiva de las herramientas digitales también desgasta la necesaria interacción entre los miembros de los diferentes equipos y la comunicación verbal, los espacios de reuniones para debatir ideas y temas, o bien, las llamadas telefónicas deberían ser prácticas que formen parte de la sinergia regular de las salas de redacción ante el cambio de paradigma que se implementó con la pandemia (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

En ese punto también coincide la especialista en gestión de talento humano Cubero, quien además agrega que el uso intensivo de herramientas digitales, si bien simplifica, abarata y busca hacer más eficiente el trabajo grupal, también plantea retos para los patronos; quienes deber procurar que sus colaboradores cuente con los conocimientos necesarios para utilizarlas, que estén actualizados ante nuevos cambios o herramientas, y, sobre todo, que dispongan de las licencias o instrumentos básicos para operarlas (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

De esta forma, es claro que las herramientas digitales ya formaban parte del quehacer diario de los equipos de trabajo en las redacciones de *La Nación* y *El Financiero*. Sin embargo, la obligatoriedad de implementar el teletrabajo hizo más intensivo su uso de manera remota, con una serie de complejidades intrínsecas que eso conlleva tanto en la parte operativa (coordinación entre el equipo de trabajo), como en la parte cognitiva (conocimiento, capacidad y condiciones necesarias para operarlas de manera adecuada).

## **Categoría 2: Herramientas digitales individuales precovid-19**

Además de las herramientas grupales, cada uno de los periodistas y colaboradores de Grupo Nación y específicamente de los medios que son objeto de esta investigación también utiliza en su ámbito individual herramientas digitales para desempeñar sus labores y producir diferentes tipos de contenido. Los entrevistados detallaron que de forma individual utilizan más programas de edición de audio y video, además de *softwares* para generar gráficos interactivos y algunas aplicaciones para redactar textos.

“De forma individual trabajo más con programas para edición de audio y video, y con la plataforma Arc que es en la que escribimos las notas, subimos las fotografías y los videos para que se publiquen en el sitio web” (Arias, entrevista virtual, 2021).

“Yo uso mucho los chats como WhatsApp y Telegram para contactar fuentes y coordinar entrevistas, ya sea por llamada telefónica normal o por Zoom o Teams. También uso Word y documentos compartidos de Google” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“En el departamento de video trabajamos con programas para editar video como Adobe Premier Pro y Final Cut, también para editar fotografías como Photoshop y para editar audios como Audition” (Arroyo, entrevista virtual, 2021).

“Creo que las herramientas digitales que más se usan en el trabajo individual son las que sirven para redactar como Google Docs y Word, además de las plataformas para subir el contenido a la página del medio” (Valverde, entrevista virtual, 2021).

“A mí me gusta utilizar algunas aplicaciones para administrar mi propio trabajo y darle seguimiento a los temas, como Trello, pero eso es por seguir un orden personal. El resto son las mismas que usan los compañeros como Word, Excel, DataWrapper, Arc, entre otras”

(Cordero, entrevista virtual, 2021).

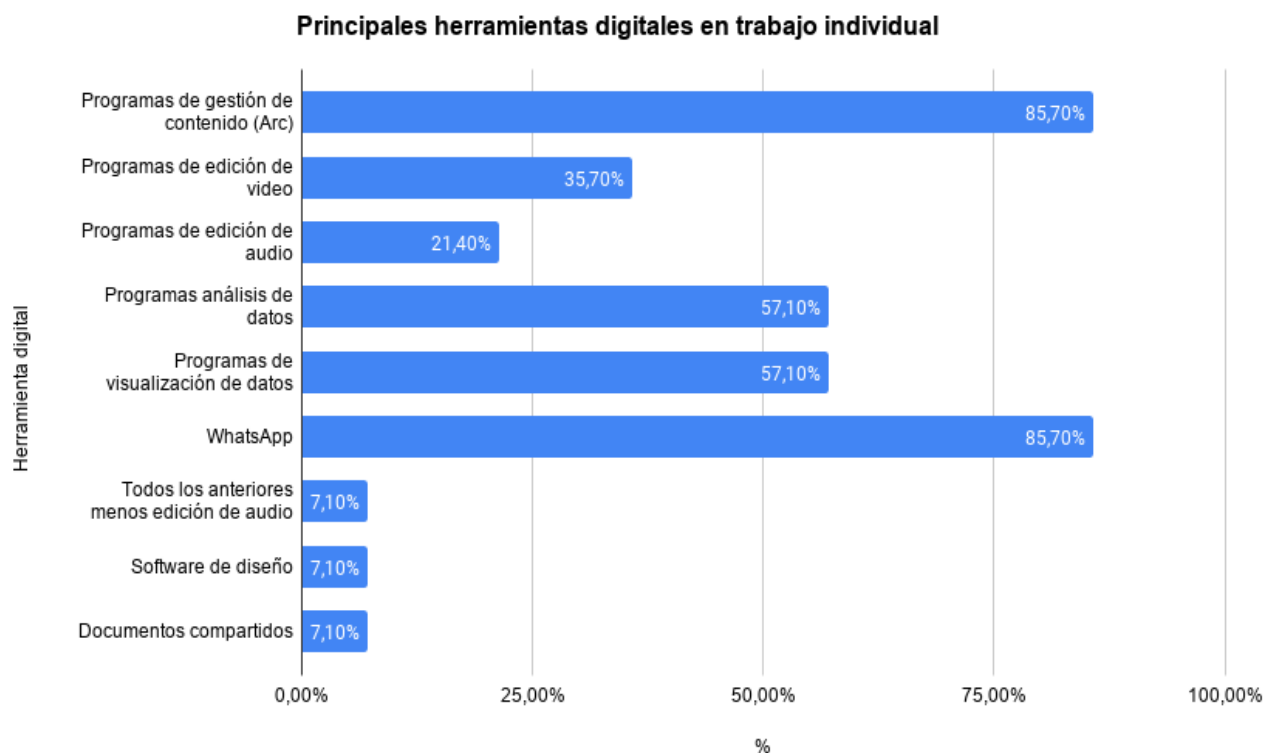
“Para hacer mi trabajo usaba aplicaciones para redactar como Word o Google Docs, esta segunda me gusta más porque guarda todo el trabajo en tiempo real. También usamos mucho Excel para procesar y analizar datos y programas para generar gráficos interactivos como DataWrapper y Flourish Studio” (Pérez, entrevista virtual, 2021).

“Las herramientas digitales son demasiado importantes para hacer nuestro trabajo. Usábamos las regulares que son programas para redactar texto, para procesar datos y para editar audios y videos. Además, también tenemos algunas herramientas para generar gráficos que son muy fáciles de leer para el público y de compartir en las notas web que generamos” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

Como parte de la recolección de la información para el análisis se aplicó una entrevista virtual a los periodistas que conforman la muestra, pero también se les brindó la opción de responder una pregunta de respuesta múltiple (que incluía diferentes opciones de herramientas digitales de uso individual) por medio de un formulario de Google Forms, con el objetivo de generar algunos datos numéricos para poner en contexto cuáles son las herramientas digitales que más utilizaban estos profesionales en su ámbito de trabajo individual antes del impacto de la pandemia del coronavirus en la dinámica tradicional y regular de las salas de redacción. Las herramientas digitales son parte fundamental para el cumplimiento del trabajo diario en los medios de comunicación, no solo ante el *shock* de la pandemia, sino de manera orgánica y sostenida en el modelo de negocio de esta industria a nivel global.

En la siguiente figura se muestran gráficamente estos datos, pero se hace la salvedad de que no corresponden a la aplicación de ninguna encuesta basada en un método de investigación científica con enfoque cuantitativo, ni tampoco se refieren a resultados estadísticos representativos; solamente es un reflejo de las respuestas de selección múltiple que ofrecieron los 15 entrevistados en el proceso de entrevistas semiestructuradas que se aplicaron para la presente investigación cualitativa. Su único fin es brindar visualmente información que se considera valiosa para entender cuáles son las herramientas digitales que más usan los reporteros de manera individual para desempeñar su trabajo regular y cumplir con las diferentes tareas que se les asignan a diario por parte de sus editores o jefaturas.

**Figura 7. Herramientas Digitales más Utilizadas por los Periodistas**



**Fuente:** elaboración propia con base en entrevistas semiestructuradas y virtuales.

### **Trabajo colaborativo *online*.**

Es un hecho que sin herramientas digitales el trabajo periodístico individual y remoto habría sido prácticamente imposible de desempeñar ante las restricciones de movilidad y los cierres que decretaron las autoridades de salud en Costa Rica. De las respuestas ofrecidas por los entrevistados se extrae que muchas de estas herramientas ya formaban parte del trabajo y de la gestión personal de cada uno de los reporteros, pero el shock del confinamiento también agregó más herramientas a los reporteros.

Un aspecto a destacar que si bien Grupo Nación se hizo cargo de los costos de los *softwares* necesarios para generar contenidos como Arc; la plataforma en la que se suben textos, fotos o videos para publicarlos directamente en las páginas web de *La Nación* y *El Financiero*; así como de otros costos relacionados con licencias de Microsoft Office y Google Docs, varios entrevistados señalaron que la empresa no financió ni ofreció licencias de programas para hacer

videollamadas como Zoom o Teams, que fueron y son muy necesarias ante el confinamiento y el teletrabajo.

Estas observaciones fueron realizadas por ocho de los 15 entrevistados, pero todos prefirieron que la respuesta o comentario puntual no se acredite con sus respectivos nombres. Por eso se aporta esta posición en el segmento de análisis para dar pie a la interpretación y contraposición de teórica relacionada con el uso de herramientas digitales de manera individual por parte de los reporteros de los medios en los cuales se centra esta investigación.

Elliot (2020) asegura que las herramientas digitales son parte fundamental de los nuevos ecosistemas de virtuales de trabajo y ayudan a simplificar el cumplimiento de las tareas, pero, al mismo tiempo, permiten generar altas capacidades de autosuficiencia en los colaboradores, de manera tal que se cortan las interacciones y las comunicaciones con otros compañeros e incluso con las jefaturas, lo que finalmente se traduce en una menor capacidad de innovación por parte el colaborador, del su equipo y de la empresa como tal (párr. 13).

Para la especialista y consultora en gestión de talento humano Cubero, las posibilidades de acceder tan fácilmente a herramientas digitales, desde un teléfono móvil, una tablet o una computadora; sumado a que cada día se crean nuevas aplicaciones o se mejoran las que ya existen, redundan en una nueva forma de trabajo por autogestión, por cumplimiento de metas y objetivos, y por proyectos, lo que derriba la estructura tradicional y arraigada de las salas de redacción, en las cuales los jefes (antes de la pandemia) quería ver al periodista todo el día escribiendo o fuera de la oficina reportando (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Una visión igualmente crítica es aportada por la especialista en periodismo y profesora universitaria Noguera, quien recalca la necesidad urgente de eliminar los antiguos modelos de trabajo de las salas de redacción en los cuales los jefes pretendían tener altos niveles de control sobre el tiempo y las tareas individuales de los reporteros a su cargo. El nuevo paradigma debe orientarse justamente a la gestión de proyectos puntuales que se pueden potenciar con la ayuda de las herramientas digitales de las que ya disponen todos los colaboradores de las salas de redacción de ambos medios analizados (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

Los entrevistados coinciden en que la amplia variedad de herramientas digitales de las que disponen en sus teléfonos celulares y computadoras, muchas veces terminan por generar

confusión durante el cumplimiento de sus tareas, esto debido a que un jefe puede preferir reunirse por Zoom, pero otro lo hace por Google Meet, entonces se presentan casos en los que se agendan dos reuniones simultáneas en plataformas distintas.

Según los entrevistados las herramientas digitales son vistas como un elemento insustituible e invaluable para realizar sus trabajos, la mayoría asegura que sin estas aplicaciones tecnológicas habría sido imposible cumplir con su trabajo de manera remota, por lo que se corría el riesgo de mayores despidos por parte de la empresa, o bien, la necesidad de desplazarse a los lugares a cubrir las noticias, con el consecuente riesgo de contagio de COVID-19 que eso implica.

### **Categoría 3: Importancia de las plataformas digitales en el trabajo periodístico**

La relevancia de las herramientas digitales en el trabajo diario de los periodistas y sus equipos de trabajo no está bajo ningún cuestionamiento. Sin embargo, la llegada de la crisis del coronavirus y la obligatoriedad del trabajo remoto provocaron que los mismos reporteros le dieran un nuevo valor a estas plataformas y aplicaciones digitales que ya formaban parte de su día a día, pero que a partir del confinamiento tomaron un nuevo rol de protagonismo para el adecuado cumplimiento de las tareas que desempeñan como salas de redacción móviles. Estas son las respuestas de los entrevistados sobre este tema:

“En mi caso, por el sector de cobertura, desde hace 20 años es usual y no implicó ningún cambio en la relación con las fuentes: sí se profundizó. El sector tecnológico ya estaba muy digitalizado en la relación con la prensa desde hace muchos años. Internamente para plantear el tema, procesarlos y entregarlo se intensificó el uso de las herramientas digitales” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“Sumamente importante porque facilita las labores del día a día. Además permite hacer una visualización de la información” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“Previo a la directriz de teletrabajo dominaba e implementaba todas esas herramientas con regularidad en mis trabajos, por lo que en realidad no ha cambiado mucho. Lo que sí es cierto es que su uso es fundamental para el ejercicio periodístico moderno, tanto en oficina como de forma remota” (Córdoba, entrevista virtual, 2021).

“Completamente necesarias. Sin las diversas plataformas digitales sería imposible coordinar las tareas con el editor y el equipo. Si bien podría ser por teléfono, muchas veces preferimos Google Meet por una cuestión de más cercanía y concentración” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“Ya lo hacíamos, porque muchas veces nos tocaba conectarnos desde el lugar de los hechos, inclusive en otro país, pero hoy la mayoría vemos la virtualización como algo más amigable. La teníamos a la mano y no lo sabíamos” (Tyver, entrevista virtual, 2021).

“Al no salir, ahora todas mis entrevistas son digitales, igual las reuniones del núcleo. Hay cursos virtuales que solo son posibles con herramientas digitales” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

“Fundamental, porque todas las fases del periodismo las estamos realizando por esas herramientas” (Arias, entrevista virtual, 2021).

“Indispensable. Permite mantener la calidad a la vez que aporta flexibilidad de horarios y potencia la autogestión” (Montero, entrevista virtual, 2021).

“Son vitales para dar continuidad a la labor periodística. Pues las entrevistas se hacen vía telefónica, zoom, o se puede seguir conferencias de prensa o anuncios por redes sociales” (Ávila, entrevista virtual, 2021).

### **Periodismo gracias a la virtualidad.**

Las personas consumen más contenidos y noticias por medio de sus teléfonos móviles y cada día aumenta en tiempo que dedican a las redes sociales, el producto por el que van las grandes empresas de tecnología como Facebook, Google y Twitter, no es más que el tiempo de las personas. La transformación del paradigma plantea también un desafío para los periodistas y los medios de comunicación, que no sólo deben pensar en producir buenos contenidos para captar la atención y el tiempo de los lectores, sino que deben competir con otros contenidos mucho más atractivos y fáciles de consumir que una noticia, entre ellos videos de bloggers, memes, entre otros.

Tejedor (2018) citando a Güichardo (2018) afirma que la masificación de los teléfonos móviles impulsó la evolución tecnológica que cambió nuevamente el paradigma de consumo y participación para los usuarios. Genera una evolución de los lenguajes y de la narrativa web que superan con acelerada rapidez el formato puramente textual para incorporar movimiento, audio, infografías y video sonoro (p.53).

En ese sentido, Tejedor (2018) citando a Güichardo (2018) agrega que:

El salto de los periódicos y publicaciones periodísticas a la web trajo como consecuencia la aplicación de la multimedialidad, en la medida en que las empresas periodísticas se convierten en conglomerados divididos en compartimientos estancos al principio, pero que se interrelacionan después de manera paulatina, las redacciones incorporan el correo electrónico interno y los grupos de WhatsApp, los periodistas salen a la calle con cámaras de vídeo, graban imágenes y audios y redactan notas para el periódico impreso, un audio para la radio y un vídeo para el canal de televisión del mismo medio, o en algunos casos es el vídeo el que genera los otros dos formatos antes mencionados (pp.53-54).

Los nuevos formatos están supeditados a al uso de nuevas herramientas digitales, no es posible para un periodista crear una noticia web con video, audio o gráficos interactivos; sino no tiene el conocimiento y las herramientas para crear estos contenidos que acompañan la noticia, o incluso, son el canal mismo por el cual se presenta la noticia. En esa línea Tejedor (2018) citando a Güichardo (2018) reflexiona que la utilización del nuevo modelo de periodismo expandido por diversos medios con narrativas estructuradas puede constituir el salvavidas que requiere el periodismo como garante de la democracia., debido a la necesidad de que se explore un nuevo perfil de formación profesional para los periodistas.

Las herramientas digitales son vitales para los periodistas. Para Crucianelli (2013) la evolución tecnológica y su socialización volcada a los medios de comunicación ha hecho que cada vez más ciudadanos estén en condiciones de aportar datos y noticias al mundo global y de sumarse a la carrera del periodismo, aunque en ocasiones carecen del conocimiento académico, técnico y, por supuesto de la práctica que otorga el trabajo en las salas de redacción.

Crucianelli (2013) es crítica sobre la necesidad de generar programas que permitan profesionalizar a los periodistas y capacitarlos mejor en el uso de herramientas digitales:

Como la diferencia que siempre existe entre el corredor aficionado y el profesional, el simple hecho de tomar una foto, filmar un pequeño video o hallar un documento y publicarlo en la web, por más valioso e inédito que sea, no convierte a quien lo hace automáticamente en periodista, pero sí obliga a los que lo son y están preparados para esa función a perfeccionarse cada vez más en el uso de las herramientas digitales, para no perder terreno en la cada vez más concurrida autopista de la información (p.7).

Pero las herramientas digitales también plantean otro gran reto para los periodistas, más allá de su relevancia indiscutida en tiempos de pandemia como único medio para posibilitar la realización de su trabajo. La automatización de puestos laborales en el mercado internacional y nacional es inminente como parte de la Revolución Industrial 4.0, fenómeno que se exacerbó con el shock de la pandemia y empujó a muchas empresas a mecanizar procesos para despedir personal.

Fernández (2020) concluyó que en el país existen 1,06 millones de puestos de trabajo, prácticamente la mitad de los empleos en el mercado laboral costarricense, que tienen muy alto riesgo de ser reemplazados por una máquina, un robot o un algoritmo. Se trata principalmente de personas con calificación media (676.950) y con calificación baja o elemental (319.037), es decir, empleos en los que se ejecutan tareas muy repetitivas, mecánicas o físicas y en las que se requiere poco o nulo conocimiento de las herramientas tecnológicas (p.19).

La especialista en periodismo Noguera, sostiene que las herramientas digitales en la labor periodística son el eje y el soporte que hace posible la producción de noticias, su uso se intensificó con la pandemia y obligó a miles de reporteros, editores, jefes de redacción, entre otros; en todo el mundo, a aprender a utilizar nuevas plataformas y aplicaciones. Uno de los principales retos en ese sentido es justamente abrir espacios de capacitación internos y externos para que los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos, prepararse y aprender sobre las nuevas funcionalidades o aplicaciones disponibles (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

Así, los reporteros de las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero* priorizaron el uso de las herramientas digitales y consideran que son claves y fundamentales para desempeñar sus labores. Ante la “nueva normalidad” es prácticamente la única alternativa que tienen para comunicarse, coordinar e interactuar con los miembros de los equipos de trabajo, pero también para crear los diferentes tipos de contenidos que abastecen el flujo de noticias diario en ambos medios de comunicación.

#### **Categoría 4: Nuevas herramientas ante la pandemia**

La “nueva normalidad” llevó a los periodistas de los medios que son objeto de esta investigación a explorar y utilizar nuevas herramientas digitales que, antes del confinamiento y del impacto de la crisis, nunca habían usado o lo hicieron con muy poca frecuencia. La búsqueda de nuevas plataformas y aplicaciones digitales es uno de los factores naturales que promueven la creatividad y mejorar el rendimiento de los colaboradores en las empresas. Los entrevistados expresaron cuáles son esas nuevas herramientas o experiencias digitales que iniciaron a raíz de la pandemia.

“Comencé a trabajar con plataformas de videollamada que desconocía como Zoom y Teams, pero que rápidamente se convirtieron en *apps* de uso diario prácticamente” (Pérez, entrevista virtual, 2021).

“Yo nunca había usado Telegram, pero muchas fuentes e instituciones de Gobierno la usan como canal para el envío de información. Entonces tuve que descargarla y aprender a usarla” (Recio, entrevista virtual, 2021).

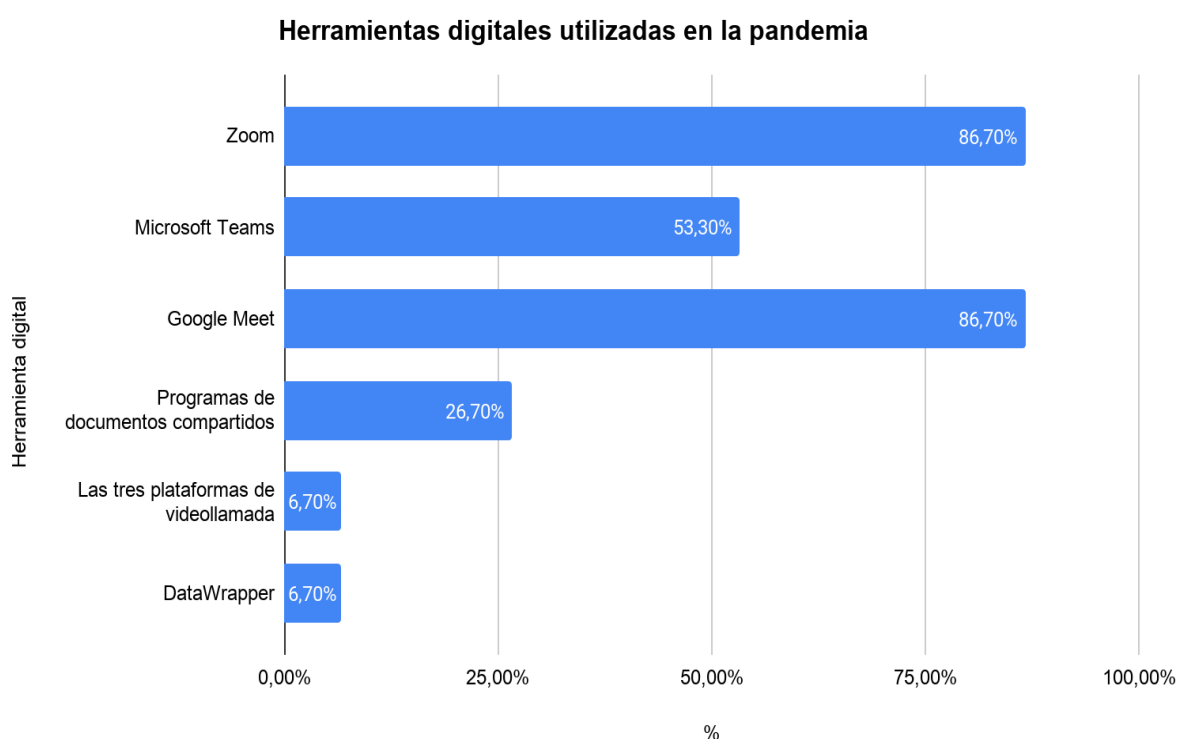
“En realidad antes de la pandemia solo usaba Skype para hacer videollamadas, pero con la pandemia Zoom creció muchísimo y es la que más se usa” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“Una de las cosas buenas que nos ha dejado la pandemia es que tuvimos que aprender a usar más herramientas como generadores de gráficos, *apps* de videollamadas, incluso programas gratuitos para editar audio y video. En esa parte nos ayudó a crecer” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

Para obtener los comentarios y experiencias que nutren esta categoría de análisis se aplicó a los periodistas de *La Nación* y *El Financiero*, que integran la muestra, una entrevista en formato virtual, pero también se les compartió un formulario de Google Forms en el que se brindó una respuesta de selección múltiple para que indicaran algunas de las nuevas herramientas digitales que empezaron a utilizar como parte de su trabajo ante la pandemia.

En la siguiente figura se muestran de manera gráfica las nuevas plataformas que empezaron a usar más los reporteros durante este periodo. Se aclara que se trata de un gráfico que aporta contexto al presente análisis, pero no es, de ninguna forma, el resultado de la aplicación de una encuesta propia de una investigación con enfoque cuantitativo, debido a que el presente estudio se desarrolla bajo un modelo cualitativo.

**Figura 8. Nuevas Herramientas Digitales Utilizadas durante la Pandemia**



**Fuente:** elaboración propia con base en entrevistas semiestructuradas y virtuales.

### **Exploración obligada.**

La pandemia y el confinamiento obligatorio fue uno de los factores que llevaron a los periodistas de las salas de redacción que son objeto de la presente investigación a explorar

nuevas herramientas digitales, aprender a utilizarlas y aventurarse a implementar nuevos conocimientos en estas áreas para desarrollar sus trabajos ante la nueva dinámica. Sin duda las plataformas que ganaron más terreno fueron las que se utilizan para hacer videollamadas, ya que permitieron propiciar reuniones entre los equipos de trabajo y conectaron a los reporteros con sus fuentes para hacer entrevistas.

En un artículo web publicado por el medio Chartr, el 3 de marzo del 2021, titulado *El gran año de Zoom*, se explica que la empresa de videoconferencias tuvo excelentes resultados por el impacto de la pandemia que catapultó su popularidad y su uso. Pocas empresas se han convertido en sinónimo de pandemia como le ocurrió a Zoom, de hecho, la palabra la frase “hacemos un Zoom” gana terreno en el vocabulario coloquial de las personas y de los reporteros en las salas de redacción, de la misma manera natural con la que ya se utiliza “googlear” o “tuitear” (párr.2).

Sin embargo, la sostenibilidad del éxito de la empresa de capital estadounidense, dependerá del alargamiento de las medidas para restringir la movilidad, así como de la continuidad del teletrabajo en las empresas. En el artículo se detalla que para que Zoom siga creciendo, “deben suceder dos cosas: que el uso de videollamadas mantenga un nivel elevado y que una empresa de tecnología más grande no se meta en una industria donde la lealtad a la marca no es muy fuerte” (párr.5).

Oppenheimer (2018) recuerda que la inteligencia artificial y las nuevas herramientas digitales serán cruciales para procesar los datos y crear nuevos formatos de noticias, pero siempre será necesario el factor humano que aportan los periodistas (p.105). Es por eso que el boom de las plataformas web y de las aplicaciones, cuyo uso se potenció con la pandemia, resulta en una parte fundamental de la ecuación para hacer posible el trabajo de las salas de redacción que se trasladaron de oficinas a las casas.

De acuerdo con Oppenheimer (2018) es importante tomar en cuenta lo siguiente:

El periodismo será cada vez menos un refugio para los negados a las matemáticas y cada vez más una profesión que requerirá analistas de datos, ingenieros y reporteros todoterreno capaces de trabajar en conjunto con sus colegas del mundo escrito, visual y auditivo para integrar estos medios en la narración de las

noticias. La esencia del periodismo no cambiará, aunque la forma de presentar las noticias y los análisis noticiosos será muy distinta (p.105).

La especialista en periodismo y profesora universitaria Noguera, enfatizó en que la “nueva normalidad” trajo espacios de mejora para los profesionales en periodismo, por eso es que la posibilidad de conocer nuevas tecnologías, nuevas plataformas, nuevas aplicaciones, pero sobre todo, empezar a usarlas, marca un hito de crecimiento laboral para quienes de otra manera quizás no se hubieran atrevido a explorarlas, o el proceso habría sido mucho más lento ya que en las condiciones normales previas a la pandemia no había ninguna exigencia por comunicarse todos los días, por ejemplo, a través de programas de videollamadas.

El nuevo paradigma y las respuestas de los entrevistados refuerzan que la pandemia abrió la oportunidad de aplicar nuevas herramientas tecnológicas a las labores regulares del periodismo en la nueva dinámica de las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero*, un hecho que contribuyó al aporte del trabajo grupal y también al desarrollo individual de los colaboradores quienes se mudaron por completo a ecosistemas virtuales y vieron como prácticamente el 100% de sus contactos profesionales (entrevistas y reuniones) fueron posibles gracias al uso de plataformas para este fin.

### **Unidad de Análisis 3: Ventajas y Desventajas del Teletrabajo**

La rápida implementación del teletrabajo como la única opción para que las salas de redacción mantuvieran su flujo de trabajo ante la pandemia, conlleva una serie de ventajas y desventajas que serán exploradas en la presente unidad de análisis. Para profundizar en esta arista del fenómeno en estudio se presentan cuatro categorías de análisis que subyacen de esta unidad de análisis:

- 1- Frecuencia del teletrabajo en las salas de redacción
- 2- Ventajas y fortalezas del trabajo remoto
- 3- Desventajas y limitaciones del trabajo remoto
- 4- Impacto del teletrabajo en el rendimiento personal y profesional

Al igual que en las dos unidades de análisis anteriores, el análisis de cada categoría se desarrolla en dos secciones. En la primera se presenta la descripción de los aportes, ideas y

comentarios de los entrevistados que forman parte de la muestra de esta investigación; y en la segunda, se realiza la correlación entre las teorías previas que sustentan el marco teórico de este estudio, con el fin de obtener nuevos hallazgos de interés para el trabajo periodístico.

### **Categoría 1: Frecuencia del teletrabajo en las salas de redacción**

La resistencia a los cambios y a los nuevos modelos laborales, incluido el teletrabajo, es un comportamiento natural de muchas empresas y patronos, quienes, a pesar de la intensificación del uso de herramientas tecnológicas, todavía prefieren tener a los colaboradores sentados en sus estaciones de trabajo, donde puede verlos durante el día, bajo la premisa de que con este sistema podrán tener un mayor control sobre el uso del tiempo y la eficiencia de los trabajadores.

Las salas de redacción en Costa Rica y, específicamente, las de *La Nación* y *El Financiero*, no escapaban a esta realidad antes del impacto de la pandemia que obligó a instaurar el trabajo remoto como la única forma de desempeñar las tareas y cumplir con la creación de contenidos noticiosos. El teletrabajo fue el único camino para mantener a flote las operaciones de las empresas y de los medios de comunicación. Los entrevistados aportan sus comentarios sobre la frecuencia con la que desempeñaban esta modalidad laboral antes del shock del coronavirus:

“Una vez cada dos semanas” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“No realizaba del todo” (Ruiz, entrevista virtual, 2021).

“Ningún día. Cero satisfecha, el desgaste físico y emocional empeoraba mi rendimiento laboral” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“Muy poco frecuente. Sí consideraba que se podía extender más” (Recio, entrevista virtual, 2021).

“La política empresarial de teletrabajo era muy cerrada. En la sana teoría teníamos derecho a un día de teletrabajo por mes, sin embargo, se percibía una oposición por parte de las jefaturas a esa modalidad laboral. Previo a la pandemia, una sola vez realicé teletrabajo por la concentración que demandaba la publicación que estaba escribiendo. No estaba para nada

satisfecho con esa disposición” (Córdoba, entrevista virtual, 2021).

“No tenía días de teletrabajo. Considero que con la pandemia muchas jefaturas y empresas se han dado cuenta que sí es posible realizar teletrabajo en el país. Actualmente, soy del pensamiento que podría haber al menos uno o dos días de teletrabajo a la semana siempre y cuando las tareas lo permitan” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“Para ser sincera, el teletrabajo no existía en la sección. Quizás estaba muy marcada la creencia de que uno para producir material debía estar ahí, presencialmente. El teletrabajo llegó de golpe con la pandemia y fue de no tenerlo a implementarlo desde marzo hasta la fecha” (Tyver, entrevista virtual, 2021).

“Básicamente nunca. Había básicamente que rogar por un día de teletrabajo. A veces lo lograba encontrar si necesitaba concentrarme en un trabajo muy fuerte y debía redactar un montón” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

“Una vez al mes, y no, no estaba satisfecho y pienso que se podía extender más. Algo que quedó demostrado con el teletrabajo actual” (Arroyo, entrevista virtual, 2021).

“Nunca lo hacíamos y no estaba satisfecho, porque creo que era necesario implementarlo” (Valverde, entrevista virtual, 2021).

“Una vez a la quincena, sin duda se podía extender más y en equipo habíamos hecho solicitudes para que así fuera, sin éxito” (Montero, entrevista virtual, 2021).

### **Modalidad incipiente.**

Si hay una palabra que redefinió la dinámica de las salas de redacción en tiempos de pandemia es justamente el teletrabajo. Una modalidad que antes del confinamiento más fuerte era vista con recelo por las empresas periodísticas, por los jefes y editores, muchos de ellos formados en la “vieja guardia”, esa misma que ha sufrido para adaptarse —o al menos intentarlo— a los nuevos modelos de trabajo, a la tecnología y a la inmediatez que el nuevo paradigma exige.

En Costa Rica la cantidad de teletrabajadores se disparó de 21.524 personas, entre julio, agosto y setiembre del 2019), a 282.632 personas en esa modalidad un año después, según los

datos de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), publicados, en noviembre del 2020, por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Se trata de un crecimiento de 1.186% en la cantidad de teletrabajadores a nivel nacional, el 48,3% eran hombres y el 51,7% eran mujeres, la mayoría con ocupaciones profesionales, técnicas o de apoyo administrativo.

En ese grupo de crecimiento del teletrabajo se encuentran los periodistas de las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero*, a pesar de que, según las respuestas ofrecidas por los entrevistados para la presente investigación, antes de la pandemia existía resistencia y poca anuencia de la empresa y las jefaturas para que los colaboradores hicieran trabajo remoto. Sin embargo, el golpe del coronavirus obligó a desmontar las redacciones presenciales para convertirlas en espacios de trabajo móviles y virtuales.

Arango (2018) comenta que, desde antes de la pandemia, en ciudades con grandes problemas de tráfico, las empresas empezaron a ofrecer lo que los expertos llaman “salario emocional” que consiste en una serie de incentivos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, entre ellos, el teletrabajo que tiene muchos beneficios asociados en costos y uso del tiempo. Añade que se trata de un sistema de trabajo que requiere de mucha flexibilidad y comunicación entre los jefes y reporteros (párr.3).

Para Noguera, pensar en teletrabajo antes de la pandemia en las salas de redacción era todo un reto, debido a que los periodistas y los procesos laborales estaban pensados para que los reporteros coordinaran por medio de reuniones presenciales durante las mañanas, luego salieran al campo a hacer sus coberturas y regresaran de inmediato a las redacciones para producir los materiales que se llevarían a la web y a las páginas de los periódicos impresos, en un flujo constante que se daba por sentado como “normal” (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

En esa línea Noguera acepta que:

Antes el teletrabajo era visto con recelo por las empresas de periodismo. La cultura laboral del periodista y de las salas de redacción estaba imbuida en la presencialidad, en cierta forma y, quizás errónea, los reporteros y las jefaturas incluso veían el teletrabajo como una especie de “premio” que podían otorgarle a un empleado en un día donde quizás el flujo de trabajo era menos denso y se

le podría permitir que “descansara un poco” trabajando desde la casa. Algo que con la pandemia cambió cuando se pudo experimentar todo el potencial del teletrabajo ante el confinamiento (Noguera, entrevista en profundidad, 2021).

Mientras que, para Cubero, muchas empresas antes de la pandemia eran reacias a permitirle a sus colaboradores hacer trabajo remoto porque prevalecía la vieja concepción de que al tener a los empleados en sus puestos se puede hacer una mejor supervisión y control de las labores que realizan y con esto se optimizan más los recursos, algo que a criterio de la experta es un error.

Cubero señala que:

Las empresas y los patronos tenían una especie de medio preconcebido al teletrabajo, algunos que no comprendían de qué se trataba lo veían como una especie de “día libre” para sus empleados y más allá de preocuparse por si el trabajador tenía buena conexión a internet, mobiliario necesario para estar cómodo y las licencias correspondientes instaladas en su computador; se preocupaban más por crear programas para monitorear las pantallas o para controlar el trabajo remoto (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Es por eso que los entrevistados aseguran que antes de la pandemia estaban bastante insatisfechos con la frecuencia de días en los que podían hacer teletrabajo; en el caso de *El Financiero*, dos días al mes distribuidos en un día a la quincena; mientras que en el caso de *La Nación* no existía ningún rol y esos días debían negociarse directamente con el editor bajo ningún criterio establecido más allá de la carga laboral y la buena fe de la jefatura.

## **Categoría 2: Ventajas y fortalezas del trabajo remoto**

El trabajo remoto y virtual desde la casa o desde cualquier otro espacio tiene una serie de ventajas y fortalezas para quienes los desempeñan. Pese a las barreras negativas y la renuencia de Grupo Nación por permitir que esta modalidad se realizara con mayor frecuencia antes del impacto de la pandemia, el paso obligatorio a este modelo develó los factores positivos que tiene tanto para la misma empresa como para los colaboradores. Al respecto los entrevistados comentaron que:

“Ahorro de tiempo para monitorear telenoticieros y medios digitales locales y externos” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“El teletrabajo en general genera ahorros y personalmente creo que reduce estrés al no lidiar con presas, lluvias, tener que levantarse temprano, etc. Las fuentes están en la misma dinámica por lo que es sencillo coordinar entrevistas. En mi caso me ayuda creativamente también estar en mi espacio” (Ruiz, entrevista virtual, 2021).

“Permite sacar tiempo para actividades fuera del trabajo de manera tal que mejora el rendimiento laboral. Además me permite trabajar más en el caso de ser necesario” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“Particularmente ha mejorado la concentración en momentos de cálculos numéricos o en procesos creativos para la redacción de notas. También hay muchas mejoras en el silencio para la transcripción de audios o edición de videos. Esas ventajas son las que más valoro” (Córdoba, entrevista virtual, 2021).

“Las ventajas: menos horas de viaje que se dedican al teletrabajo; considero que las fuentes son un poco más "accesibles" por vías digitales. Ahorro también, al no tener que estar incurriendo en gastos como almuerzo, pases, entre otros” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“Mejor distribución del tiempo, mejor concentración, más posibilidades de sacarle el jugo a las herramientas digitales, mayor optimización del trabajo. Estoy sacando más y mejores trabajos” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

“Calidad de vida, organización de tiempos, menos tiempo en traslados” (Arias, entrevista virtual, 2021).

“Todas. Permite seguridad sanitaria, independencia, flexibilidad, autogestión, generación de contenidos multimedia” (Montero, entrevista virtual, 2021).

“En mi caso, que vivo un poco largo de la redacción, una ventaja ha sido el ahorro en transporte y el evitar viajar en bus o Uber. Asimismo, me permite estar más cerca de mi familia y me facilita también el poder cumplir bien, los horarios de la universidad, siento que se logra un buen balance de tiempos entre el espacio personal y el laboral” (Pérez, entrevista virtual, 2021).

### **Valoración positiva.**

No cabe duda de que el teletrabajo trae muchos beneficios y elementos positivos para quienes los desempeñan y para las empresas que lo implementan. Sus fortalezas y aspectos positivos van desde ahorros en gastos asociados al transporte, el consumo energético, la alimentación y demás; hasta elementos relacionados con el mejor rendimiento laboral de los colaboradores, lo cual se traduce finalmente en mayores eficiencias para las empresas.

Chacón (2017) indica que los teletrabajadores se pueden ahorrar hasta €300.000 anuales y unas 60 horas mensuales en actividades improductivas. Sobre el ahorro en los costos anuales se trata de conceptos como vestimenta (€120.000 al año), transporte (€264.000 al año), alimentación (€151.200 al año) y otros rubros (€60.000 al año). También plantea que deben incurrir en algunos gastos para adaptar las estaciones remotas en sus casas por lo que se deben considerar cerca de €267.000 en rubros como electricidad, agua, internet y mobiliario (párr.4).

De acuerdo con Chacón (2017), la frecuencia del teletrabajo es mayor en las ocupaciones más calificadas, es decir, aquellas que requieren de conocimiento académico o técnico para realizarse, como, por ejemplo, administración, economía, ingenierías, programación o periodismo; mientras que en las ocupaciones de menor calificación se registra una menor cantidad de personas con la posibilidad de realizar sus tareas por medio del teletrabajo (párr.7).

Pero los beneficios intrínsecos del teletrabajo también obligan a las empresas a replantear sus esquemas de compensaciones salariales e incentivos. Antes de la pandemia muchas compañías, incluidas *La Nación* y *El Financiero*, ofrecían a sus empleados beneficios como espacios de estacionamiento, convenios con gimnasios, subsidios de almuerzo y descuentos en centros educativos; pero la implementación del trabajo remoto abre la puerta para repensar esos mecanismos.

Muchas empresas globales como Amazon, empezaron a ofrecerle a sus colaboradores subsidios económicos o contratos con empresas para que cuiden a sus hijos en sus casas mientras ellos se dedican por completo a las labores de la compañía; además ofrecen sumas de dinero para que puedan comprar equipos o muebles necesarios para contar con las condiciones

adecuadas en sus casas. Algunas firmas incluso entregan dinero mensual para ayudar a cubrir los gastos adicionales de servicios básicos y conexión a internet.

Cordero (2020) señala que las empresas, conscientemente u obligadamente, empezaron a repensar la compensación y los beneficios para sus colaboradores, cortando gastos o pasando de centrarlos en la planta física a las casas de los empleados. Agrega que algunas compañías pasaron de ofrecer clases de yoga, ejercicios o apoyo físico de manera presencial, a clases virtuales; pero eso implicaba que los empleados no tuvieran las herramientas o artículos necesarios para poder desempeñar esas clases (párr.15).

Con el objetivo de ahondar en el cambio de paradigma, Cordero (2020) apunta:

Algunas empresas implementaron programas de apoyo psicológico (que no eran tan usuales antes de la pandemia) para ayudar a los colaboradores a enfrentar la incertidumbre. También se realizan programas de apoyo para los padres y madres cuyos hijos e hijas también están en confinamiento, así como flexibilidad con horarios y trabajo por objetivos para que puedan ayudarles a cumplir sus tareas escolares (párr.18).

La especialista en gestión del talento humano Cubero, afirma que la principal ventaja del teletrabajo para las empresas, al igual que para las salas de redacción de los medios en estudio, es que permitió sostener las operaciones frente a un momento inédito como fue el impacto de la crisis ocasionada por el coronavirus. Sin el trabajo remoto, sin acceso a internet y sin herramientas digitales las empresas no habrían podido mantenerse y sobrevivir (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Cubero enumera tres ventajas y fortalezas conjuntas del teletrabajo para las empresas y los empleados:

Primero, les permitió sostener las operaciones normales; la segunda, es que permitió que los equipos de trabajo siguieran intercambiando y construyendo juntos; y la tercera ventaja podría ser una optimización del tiempo, que los colaboradores pueden tener un mayor número de horas productivas, o pueden eliminar las horas improductivas. Por ejemplo, como horas de traslado a la

oficina, incluso el tiempo de traslado para atender reuniones, que sin duda es un dato muy relevante para las empresas (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Según los entrevistados, las ventajas y fortalezas del teletrabajo han sido claves para realizar sus funciones ante el shock de la pandemia. Coinciden en que cuentan con más tiempo para laborar, tienen más flexibilidad para desarrollar algunas tareas personales y familiares, les permite ser más productivos, administrar su propio tiempo y moverse a un sistema de gestión por cumplimiento de metas y proyectos, más que por uno en el que deben cumplir horarios preestablecidos sentados en una estación presencial de trabajo.

### **Categoría 3: Desventajas y limitaciones del trabajo remoto**

Si bien el teletrabajo es visto como la norma de la “nueva normalidad” para muchos empleados y para los periodistas de *La Nación* y *El Financiero*, lo cierto es que también se trata de una modalidad que se implementó abruptamente y como respuesta a una situación de crisis, por lo que en la práctica no todo es positivo. Como suele ocurrir en una empresa cuando se adapta un nuevo proceso en muy poco tiempo, sin hacer pruebas previas y sin medir los alcances posteriores de ese ajuste, es posible que con el paso del tiempo se hagan más visibles las desventajas o limitaciones del nuevo paradigma. Los entrevistados ofrecieron su visión ante este fenómeno:

“El *timing* de los editores, en forma remota es más difícil lograr hacer ver a los editores la urgencia o la 'ventana de oportunidad' de una nota” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“Algún inconveniente puede ser el uso del teléfono personal para cosas laborales o problemas con internet” (Ruiz, entrevista virtual, 2021).

“Hace un poco más difícil el proceso de conocer compañeros nuevos y ver sus destrezas y habilidades” (Hidalgo, entrevista virtual, 2021).

“El contacto social con las fuentes y sus entornos es por mucho la gran debilidad de este sistema. Por otro lado, considero que las jefaturas tienen muchos retos al momento de coordinar e integrar a los diferentes miembros de la mesa, ese trabajo ha sido deficiente desde mi punto de vista. Por supuesto que la motivación del personal es algo que quedó en el olvido.

El compartir conocimiento entre colegas es más pausado” (Córdoba, entrevista virtual, 2021).

“Creo que la cercanía con las personas. Una nunca sabe lo importante que es ver a sus colegas día a día hasta que pasa más de un año trabajando sola dentro de cuatro paredes. Pienso que la principal desventaja de un teletrabajo tan extendido como el que hemos experimentado es el efecto que tiene en la salud mental y la lejanía con las cosas más sencillas” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“La conexión a Internet. Hay momentos en los que es algo terrible por más fibra óptica. Hay momentos en los que si no me pongo a la par del *router* no salgo con una videollamada” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

“La gran cantidad de personal que es analfabeta digital y limita considerablemente el trabajo virtual. Los trabajos grandes de producción audiovisual se vieron considerablemente limitados” (Arroyo, entrevista virtual, 2021).

“La falta de contacto con el equipo, el sentido de aislamiento, el *burnout* que se puede llegar a sentir en algunas semanas. La posible desmotivación que el confinamiento y el aislamiento social pueden provocar” (Le Lous, entrevista virtual, 2021).

“El mobiliario inadecuado, la bulla que se genera en la casa (ruido de vecinos, mascotas, etc.) y la falta de contacto con el equipo y las jefaturas” (Ávila, entrevista virtual, 2021).

### **Retos por mejorar.**

Con el teletrabajo no todo es positivo, ni todos los problemas de las salas de redacción y las empresas están resueltos. Naturalmente al trasladar una operación presencial de un día para otro a las casas de los empleados, sin guías, ni protocolos, ni procesos previamente establecidos para explotar todo el potencial de esta modalidad laboral, los problemas empiezan a aparecer bajo una premisa muy simple: no todos los empleados están hechos para teletrabajar y no todos los trabajos están hechos para ser teletrabajables, sobre todo cuando el sistema de prolonga por tanto tiempo en medio de la incertidumbre ocasionada por la pandemia.

A pesar de que en el caso puntual de la sala de redacción de *El Financiero* se había implementado un plan piloto de teletrabajo (impulsado por los propios periodistas) desde finales julio del 2019, la iniciativa apenas planteaba un día de trabajo remoto a la quincena para cada reportero, posteriormente debía envía por correo electrónico un reporte de las tareas y proyectos en los que laboró durante esa jornada. Aunque, según relatan los entrevistados de esta sala de redacción, intentaron que se aumentara la cantidad de días por empleado, siempre existió resistencia de las jefaturas para hacerlo.

De esa experiencia previa en *El Financiero* no se construyó ningún protocolo o manual de procesos por parte de la empresa para mejorar y optimizar los alcances del teletrabajo. A nivel del Departamento de Recursos Humanos únicamente pidieron completar un formulario de teletrabajo que pide la Ley, pero nunca se ofreció apoyo o seguimiento para buscar oportunidades de mejora que nutrieran el plan piloto para este medio y para expandirlo a *La Nación* o *La Teja*.

En el caso de *La Nación*, indican los entrevistados que laboran para esta sala de redacción, no había ningún rol o plan de teletrabajo previo a la pandemia, la modalidad se desarrollaba en casos puntuales y contra solicitud directa de cada uno de los reporteros a sus jefaturas. Una vez que el jefe recibía la petición, la valoraba y la conversaba con sus superiores, pero quedaba a expensas de que no se dieran conferencias de prensa o cualquier otra obligación que implicara el traslado del periodista a la redacción o al lugar. Por lo que muy pocos reporteros de este medio pudieron hacer trabajo remoto antes del confinamiento.

Ripani (2020) recuerda que una de las principales desventajas del teletrabajo es justamente la flexibilidad de horarios, vista siempre como una ventaja, es también un factor negativo ya que hace más difícil que las personas definan y decidan en cuáles momentos están laborando y en cuáles deben detenerse para dedicarle tiempo a otras tareas personales o familiares. Este problema puede generar efectos negativos en la salud física y mental de las personas (párr.3).

De acuerdo con Ripani (2020) también hay otros factores negativos que nublan este modelo laboral tan en auge ante la pandemia:

A pesar de que el teletrabajo puede considerarse una herramienta que tiene efectos positivos en el balance entre la vida personal y la vida profesional, también puede terminar teniendo justamente el efecto opuesto si se borran las fronteras entre estos dos ámbitos (sobre todo teniendo en cuenta que en esta oportunidad las personas están teletrabajando con sus hijos en casa). En cuanto a productividad, los efectos del teletrabajo dependerán de factores como la agilidad de los sistemas de información y comunicación de la empresa, la cultura corporativa, y la capacidad de los supervisores de apoyar al trabajador (párr.3).

La especialista en gestión del talento humano Cubero, advierte que el teletrabajo también tiene sus bemoles, debido a que el hecho de que una persona esté en su casa crea la falsa idea, sobre todo para los jefes, de que puede pedir cualquier tarea en cualquier momento y el empleado debe estar siempre disponible y listo para atender esa exigencia, sin importar la hora o el espacio. Uno de los principales retos, a criterio de la experta, es que los jefes comprendan que deben respetar los horarios como ocurría antes de la pandemia, cuando las labores se hacían presencialmente (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Para la especialista es importante recordar que:

Antes teníamos experimentos de teletrabajo, es decir, yo iba dos días, o un día, y entonces era como una ilusión muy grande el acomodar mi rutina a ese día. Ahora hay una relación mucho más estable y el tema es que llegamos al punto alto del uso del teletrabajo en unas condiciones muy rápidas, donde los procesos y los líderes no estaban preparados, donde la misma cultura no estaba preparada. Entonces yo no salgo de mi casa, son las 8:00 p.m., veo la computadora y tengo mucha curiosidad por ver qué correos llegaron y entonces yo misma no pongo límites, yo misma estoy creando una cultura, cuando esa cultura me la debería estar formando una organización (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Cubero encuentra tres desventajas fundamentales al teletrabajo intensivo acelerado por la pandemia: primero, una desconexión entre el canal virtual para vivir y trabajar, y todo lo demás que rodea la arquitectura organizacional; segundo, la búsqueda por parte de las empresas y jefaturas de trasladar la cultura presencial previa a los nuevos ecosistemas virtuales; y, tercero,

las altas cargas de los colaboradores que se sienten “quemados” porque dedican más horas al trabajo que antes y menos tiempo a otras actividades (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Fournier (2020) indica que encuestas internacionales señalan que el teletrabajo acarrea desventajas como la profundización de la sensación de soledad debido a la falta y pérdida de relaciones con los compañeros. La pérdida o erosión de los vínculos interpersonales con los equipos de trabajo afecta directamente factores como la motivación, que a la vez se ven afectados por la mayor dificultad para desconectarse del trabajo (p.7).

Otros de los elementos negativos que conlleva el teletrabajo lo explica Elliott (2020) cuando advierte que ante la pérdida de contacto entre los miembros de los equipos de los equipos de trabajo se reduce la capacidad de las personas de conocer a nuevas personas, esto reduce la red de contactos directos y tiene un impacto adverso en la capacidad de innovación que se ve reducida de forma drástica.

Los periodistas de Grupo Nación entrevistados para este estudio revelan que hay problemas en cuanto a la coordinación y comunicación con sus jefaturas, también apuntan situaciones de sobrecarga de trabajo que generan una sensación de estar “quemados”, así como la dificultad para separar el tiempo laboral del tiempo que deben destinar a otras actividades personales, debido a la sensación de “disponibilidad inmediata” que exigen muchas jefaturas en el quehacer diario.

#### **Categoría 4: Impacto del teletrabajo en el rendimiento personal y profesional**

La aplicación del teletrabajo tiene impactos en las vidas y el rendimiento personal y profesional de los empleados de las empresas y, en este caso puntual, de los empleados de Grupo Nación para los dos medios de comunicación objeto de este estudio. Al tratarse de una modalidad nueva y poco explorada previamente en ambas salas de redacción, resulta relevante conocer cuáles son esos efectos que los mismos entrevistados perciben y viven con la implementación del trabajo remoto como el principal cambio operativo en las dinámicas de las salas de redacción ante la covid-19. Estos son los comentarios de los entrevistados:

“Positivo en el 90%. Lo único negativo ha sido en lo del *timing* y en menor acceso a recursos

para foto, video, actividades vía Facebook live u otras, y audio, pues estos son recursos disponibles en la sala de redacción. Otro aspecto es que hay que organizarse para ejercicios y labores domésticas, dado que hay una fusión de tiempo y espacio entre el trabajo y lo personal” (Cordero, entrevista virtual, 2021).

“Estar en mi espacio creo que me ayuda a manejar mejor el tiempo o darse un *break* cuando uno lo crea necesario mentalmente. La interacción grupal puede extrañarse, pero se puede compensar con otras formas. Creo que debería fortalecerse y más bien buscar formas de mejorar el trabajo desde casa en vez de pensar directamente en volver a la presencialidad cinco días a la semana” (Ruiz, entrevista virtual, 2021).

“Positivo, pero también esto ha sido influenciado por la coyuntura que nos obliga a generar más contenido” (Recio, entrevista virtual, 2021).

“Los horarios de trabajo son invadidos por mensajes personales o llamadas fuera del rol laboral. El rendimiento laboral ha tenido altos y bajos durante este periodo, creo que afecta mucho el estado emocional del trabajador, porque también somos personas, hemos tenido miedos y preocupaciones que inciden en nuestra eficiencia. Por otro lado, he percibido una desconexión de la gestión del recurso humano con los trabajadores, lo que también incide en el compromiso del personal” (Córdoba, entrevista virtual, 2021).

“El estar en teletrabajo por tiempo extendido afecta en algún grado la salud mental del trabajador. Hay días en que el rendimiento profesional alcanza su máximo e incluso se trabajan más horas extra de lo habitual, pero a la vez se dejan de lado otras cosas personales (ejercicio, por ejemplo). Incluso, me atrevería a decir que en mi caso he dejado de lado muchas cosas personales por el tema del teletrabajo” (Umaña, entrevista virtual, 2021).

“De no implementar nunca el teletrabajo a tener que aplicarlo ante la emergencia yo creo que nos demostró a todos que sí se puede, que es práctico y que nos sirve a todos, hasta para la misma salud. Estoy convencida de que en la casa como más sano que cuando lo hacía a la carrera, donde fuera y a cualquier hora. Puede ser un detallito, pero influye mucho en el rendimiento profesional. Yo pensaría que el teletrabajo llegó para quedarse” (Tyver, entrevista virtual, 2021).

“Yo por mí seguiría toda la vida en teletrabajo. Me encanta, aunque reconozco que no es para todos. Sé de compañeros que más bien cuentan los días para volver. Saliendo ya más a

entrevistas conforme la normalidad lo vaya permitiendo, pero teniendo como base más mi casa que la redacción” (Rodríguez, entrevista virtual, 2021).

“Personalmente ha sido maravilloso y desde el aspecto profesional sí ha limitado la producción por la limitante de trabajos grupales, pero el principal problema es el analfabetismo digital de muchos periodistas y editores” (Arroyo, entrevista virtual, 2021).

“El teletrabajo es la clave para mantener mi puesto de trabajo, mi capacidad para cumplir cargas, hacer aportes e incluso asumir roles adicionales en montaje de la edición impresa, sin arriesgar mi salud ni la de mi familia” (Montero, entrevista virtual, 2021).

“Tiene aspectos buenos y malos. Lo mejor es que el trabajo sigue saliendo. Hay semanas en que todo fluye y sale bien, y los resultados y objetivos son óptimos, y hay semanas más pesadas, donde el aislamiento y confinamiento se sienten más” (Le Lous, entrevista virtual, 2021).

“A un año de la pandemia, el teletrabajo resulta agotador. Además, comienza a pasar una cara factura en temas de salud, como en la espalda (dolores constantes y lesiones). Además de que ya no hay diferencia entre el lugar de descanso (que es la casa) y el lugar de trabajo, pues ahora todo se hace en un solo lugar” (Ávila, entrevista virtual, 2021).

### **Un modelo a prueba.**

Muchas afirmaciones se hacen al calor de la implementación del teletrabajo como única respuesta posible para que las empresas continuaran con sus operaciones ante el shock de la pandemia, quizás la más categórica de todas es la que reza que “el teletrabajo llegó para quedarse”. Esta idea retumba entre los periodistas de *La Nación* y *El Financiero*, quienes antes del confinamiento prácticamente no aplicaban esta modalidad, pero después el trabajo remoto se convirtió en la “nueva normalidad”.

Aunque hay puntos positivos y negativos en torno al teletrabajo, los mismos entrevistados consideran que es posible mantenerlo con algunas mejoras de parte de la empresa, los jefes y de la misma autogestión; con el objetivo de implementar un modelo sostenible en el tiempo tanto para las empresas como para los colaboradores, de esta forma el sistema remoto podría coexistir con un sistema presencial.

Una vez conocidas las ventajas y desventajas del teletrabajo, experimentadas por los propios periodistas de Grupo Nación, es necesario, y de interés para esta investigación, ahondar en las cómo estos factores afectan positiva y negativamente el desempeño personal y profesional de estos mismos colaboradores, quienes deben lidiar con la nueva dinámica de las salas de redacción, el trabajo remoto, el golpe que sufre la industria y la presión por producir mayor cantidad de contenidos que a la vez se traduzcan en más venta de suscripciones para la empresa, en momentos de crisis económica y de una fuerte contracción del negocio.

El teletrabajo debe ser visto y analizado desde una perspectiva amplia y desde diferentes puntos de vista, ya que su aplicación no sólo tiene efectos en el rendimiento profesional, también afecta el estado de ánimo, la salud mental, las relaciones interpersonales, los tiempos de descanso y hasta la salud física. Se trata de un sistema integral cuyo impacto debe ser entendido con base en distintas dimensiones.

Lampert y Poblete (2018) aseguran que esas dimensiones son:

**1- Horas de trabajo y organización del tiempo del trabajo:** Según las investigaciones realizadas, las personas que tienen teletrabajo suelen tener jornadas de trabajo más largas, pero también gozan de mayor autonomía.

**2- Desempeño individual y organizacional:** Pareciera ser que la flexibilidad laboral, tiene generalmente efectos positivos en el desempeño de aquellos trabajos que tienen relación con las TICs. Sin embargo, hay que considerar que las TICs en sí mismas representan un cambio tecnológico que ayuda a mejorar el desempeño, tanto individual como organizacional.

**3- Conciliación entre la familia y el trabajo:** El teletrabajo puede tener un efecto positivo en el balance familia-trabajo, (debido a la reducción en el tiempo de viaje y la autonomía para organizar el trabajo). Sin embargo, al mismo tiempo, existe cierto riesgo de superposición de los límites entre el trabajo y la vida personal.

**4- Inserción laboral:** Además de la población con discapacidad, el teletrabajo también se ha entendido como una forma de potenciar la igualdad de oportunidades para otras poblaciones, como mujeres, jóvenes y adultos mayores en el mercado laboral. No

obstante, el factor aislamiento afectaría más a las poblaciones que buscan insertarse a través del trabajo en la sociedad.

**5- Salud ocupacional:** Refiere a cómo los factores tales como la ergonomía, los tiempos de viaje, el aislamiento y el sedentarismo, pueden afectar la salud del trabajador y cómo disminuir su impacto (p.1).

Para Lampert et al. (2018) es importante destacar que el teletrabajo puede tener beneficios o perjuicios para la persona dependiendo de elementos individuales y organizacionales como la edad, experiencia laboral, género, relación con las jefaturas, el tipo de contrato, el grado de autonomía, la ergonomía y la calidad de las tecnologías de la información disponibles para desempeñar sus funciones.

Uno de los temas más relevantes y sobre los cuales, los entrevistados de Grupo Nación mostraron mayor cantidad de puntos de vista relacionados con dudas u observaciones, es justamente la cantidad de horas laboradas y el reto de organizar el tiempo. Este no es un tema exclusivo de este grupo, investigaciones internacionales citadas por Lampert et al. (2018) evidencian que quienes hacen teletrabajo tienen jornadas más largas y están propensos a trabajar por las tardes e incluso los fines de semana (p.4).

Incluso, agrega Lampert et al. (2018) que las jornadas semanales de trabajo incrementaron en rangos de entre nueve y 15 horas para quienes laboran en este formato. A pesar de trabajar más horas, una porción importante (60%) de los consultados en una encuesta en Reino Unido, afirman estar más felices porque pueden autogestionar sus tareas y su tiempo personal y familiar con este sistema de trabajo remoto.

La especialista en gestión de talento humano Cubero, indica que la sensación de tener un mejor o peor desempeño laboral o personal a raíz del teletrabajo, es una responsabilidad compartida entre la empresa, los jefes y los propios colaboradores. Entre los tres deben construir la nueva cultura organizacional en la cual se respeten horarios, se definan metas y se creen nuevos incentivos para impulsar la motivación de los empleados (Cubero, entrevista en profundidad, 2021).

Algunos entrevistados señalaron que la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Grupo Nación ha sido nula y deficiente, lo que cierra espacios para que los colaboradores se motiven y se sientan más comprometidos. También apuntan que las jefaturas están enfocadas en que se logren los resultados diarios y muchas veces no son conscientes de que en el camino piden a los colaboradores que trabajen más horas, interrumpen sus espacios de descanso o almuerzo, y no contribuyen a generar una nueva cultura organizacional.

Aunque destacan como temas positivos que en general se ahorran los tiempos de traslado, pueden destinar más horas productivas por día a sus labores, no sienten el riesgo del contagio de la covid-19 como una amenaza latente y generan ahorros económicos mensuales; también es cierto que los colaboradores de la empresa resienten una mayor cercanía con sus compañeros, con sus jefes y con la misma empresa. Además, aseguran que existen brechas en el conocimiento y manejo de herramientas digitales entre periodistas y otros colaboradores y esto obstaculiza y entorpece un mejor ritmo de avance en la ejecución de las tareas.

En el rendimiento profesional los entrevistados coinciden en que el teletrabajo les ha ayudado a disponer de más tiempo productivo, eliminar tiempo improductivo, aumentar su capacidad de concentración y mejorar sus métodos de autogestión para cumplir con las obligaciones. Mientras que en el ámbito personal indicaron que cuentan con más tiempo de calidad para sus espacios de ocio y familiares, al mismo tiempo que puede alimentarse mejor, e incluso sacar espacios para entrenar o realizar alguna actividad física.

En cuanto a los impactos negativos en el ámbito profesional, sostienen que existe un irrespeto por parte de las jefaturas a sus tiempos libres lo cual genera presión y les obliga, muchas veces, incluso a volver a encender la computadora, aunque ya hayan terminado la jornada del día. También advierten que muchas veces se generan mayores sentimientos de soledad y aislamiento que se reflejan en la reducción de espacios de contacto y coordinación con compañeros.

Destacan como factores negativos en el ámbito personal, la dificultad para autodefinirse horarios de trabajo y cumplirlos de manera sistemática y ordenada todos los días, e incluso, tras varios días de trabajo seguidos con altas cargas, se produce el sentimiento de que está “quemados” y esto reduce el compromiso con el trabajo y el ánimo para disfrutar de los espacios de ocio por el estrés laboral.

De esta forma es se comprueba que aunque el teletrabajo es el único camino que tienen los medios de comunicación para adaptar la operación de las salas de redacción ante la “nueva normalidad”, es necesario que presten más atención e implementen ajustes para que este modelo laboral sea exitoso, no sólo en el sentido de que permite mantener a flote el negocio y cumplir con el trabajo *per se*; sino también porque contribuye al desarrollo de sus colaboradores y les permite crecer y mejorar su rendimiento personal y profesional.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo trabajo de investigación tiene como fin último ahondar, profundizar, desagregar y analizar un fenómeno específico desde uno o varios ámbitos definidos por el investigador, por las condiciones del entorno, por las herramientas disponibles y por el contexto en el cual se aborda el problema. En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, con el objetivo de aportar una nueva visión sobre un problema que nace de un contexto histórico, como lo es el impacto de la pandemia de la covid-19 en la dinámica de las salas de redacción y sobre cómo estas unidades de trabajo tuvieron que transformarse para seguir adelante.

El capítulo está estructurado en dos partes. En la primera se mostrarán las principales conclusiones obtenidas a partir del proceso de análisis de resultados en el cual se procesaron datos, informaciones y experiencias de los actores que viven el fenómeno día a día, y que se contrapusieron con conocimiento epistemológico de especialistas y teoría propia de los diferentes temas que fueron incluidos en este proceso de investigación.

En la segunda parte se ofrecerán las recomendaciones pertinentes para que los distintos protagonistas del fenómeno en estudio, es decir, periodistas, jefes de redacción y la empresa; puedan aplicar cambios que contribuyan a una mejor adaptación de las nuevas dinámicas laborales ante la crisis de la covid-19, que obligó a la incorporación abrupta de nuevas prácticas laborales que incluso transforma poco a poco la cultura organizacional.

### **Conclusiones**

La aparición del coronavirus desde finales del 2019 y su rápido avance por el mundo, provocó que el 6 de marzo del 2020 se reportara el primer caso de covid-19 en Costa Rica; este hecho marcó un radical cambio de paradigma en todos los ámbitos y aspectos de la sociedad costarricense, al igual que en el resto del mundo. Las personas tuvieron que quedarse en sus casas ante las restricciones y medidas sanitarias impuestas por los gobiernos como la única forma de mitigar el contagio del nuevo y agresivo virus.

Las empresas de todas las industrias tuvieron que buscar nuevas formas para mantener a flote sus operaciones y sus negocios, por supuesto que en esa transformación estaban incluidas

las compañías de medios de comunicación. En Costa Rica, las salas de redacción de los diferentes medios tuvieron que aplicar cambios profundos en sus operaciones para continuar con sus labores en medio de una nueva vorágine en la que por un lado se encontraban los retos e impactos propios de una industria golpeada por la aparición de nuevas plataformas digitales y la caída de la pauta tradicional; y, por el otro, se veía amenazada por el contagio del coronavirus y la incertidumbre natural que este fenómeno introdujo en el día a día de sus colaboradores.

El *shock* de la pandemia se estableció como una “nueva normalidad” obligatoria, marcada por una alta incertidumbre y por ajustes que tanto personas como empresas fueron implementando sobre la marcha, sin espacio para hacer pruebas previas; todo ocurrió de golpe y la capacidad de ser flexibles y resilientes fue un factor fundamental que marcaría la diferencia, en muchos casos, entre los ganadores y perdedores ante el nuevo escenario global.

La presente investigación comprueba, con base en el método científico, que, a raíz de la pandemia, y todas las restricciones que vinieron con ella, que las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero* sufrieron una profunda transformación en su dinámica de trabajo tanto grupal como para cada uno de sus empleados. Esto implicó la construcción de nuevos mecanismos y procesos de trabajo, la adaptación hacia una nueva cultura organizacional y la necesidad de hacer ajustes administrativos y financieros, que incluso llegaron al despido de personal y la aplicación de reducciones de salarios por espacio ocho meses.

La nueva dinámica de las salas de redacción de ambos medios estuvo marcada por factores positivos y negativos, como se comprueba a partir del análisis de los datos en el presente estudio. Ni la empresa ni los colaboradores estaban 100% preparados para desmontar una operación física y presencial, que fue la norma durante 75 años, para llevarla hasta sus casas de un día a otro. Las brechas tecnológicas, de conocimiento y de acceso a recursos como herramientas digitales, empezaron a jugar como factores positivos y negativos, dependiendo de la realidad de cada colaborador.

En esta investigación se concluye que la transformación en la dinámica de las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero* ante los cambios provocados por la pandemia de la covid-19, es una de las más profundas en la historia del periodismo nacional y en los 75 años de operación de la empresa. Nunca antes la compañía y sus colaboradores se habían enfrentado

a un fenómeno de esta magnitud que obligó a virtualizar los procesos, acelerar el paso hacia el trabajo remoto y a buscar formas alternativas para reducir costos con el fin de mantener la operación de los periódicos en sus ediciones impresas y digitales.

A continuación, se brindan las principales conclusiones de este trabajo de investigación relacionadas con los tres objetivos específicos que se definieron como los ejes fundamentales para ahondar y desagregar el fenómeno de análisis. Las conclusiones se nutrieron de los criterios, experiencias, ideas y vivencias de un grupo de 15 periodistas que laboran en los dos medios de comunicación objeto de este estudio.

El primer objetivo específico de esta investigación se centra en explicar los principales cambios que se introdujeron en la operación de las salas de redacción ante las medidas de aislamiento social que fueron decretadas e implementadas por las empresas ante las órdenes del gobierno para reducir el riesgo de contagio y proteger la salud de los empleados, sobre todo en los primeros meses del fenómeno cuando se preveía el crecimiento de la curva de contagios.

Sobre este objetivo se evidenció que el principal cambio introducido en la operación de las salas de redacción fue la aplicación del teletrabajo, esto implicó una serie de retos asociados como garantizar que los empleados contaran con las condiciones necesarias para desempeñar sus tareas de forma remota, estas condiciones pasan por una adecuada conexión a internet, mobiliario ergonómico en el hogar para cumplir con las horas laborales, acceso a una computadora, licencias y programas digitales, entre otros elementos.

El segundo cambio relevante en la operación de las salas de redacción es el reto de coordinar equipos de trabajo de manera remota y virtual, algo que por la poca experiencia previa en la aplicación del teletrabajo, es visto por los colaboradores como un reto para la empresa. Los entrevistados concluyeron que Grupo Nación no ha gestionado adecuadamente el recurso humano para construir una nueva cultura organizacional que fomente la coordinación virtual entre empleados y jefaturas. Esta situación se convirtió en un factor negativo para los empleados quienes afirman sentirse menos motivados para cumplir con sus tareas ante estos cambios.

De esta forma se cumple con la primera proyección planteada en este estudio cuyo norte era explicar los principales cambios que se introdujeron en las salas de redacción a raíz de la aplicación de medidas de aislamiento social. Tal y como se definió en el Capítulo I de este

trabajo investigativo, los ajustes en la dinámica del trabajo periodístico abarcaron un espectro tan amplio que va desde los nuevos espacios laborales y la implementación de tareas remotas; hasta nuevas sinergias entre los reporteros y sus equipos.

El segundo objetivo específico de esta investigación está enfocado a identificar las principales herramientas digitales que permitieron la realización eficiente y óptima del trabajo periodístico ante la pandemia. Sobre todo, en momentos donde la virtualidad y las plataformas digitales ya eran grandes aliados de la industria de los medios de comunicación desde antes del *shock* del coronavirus.

Para este objetivo se concluye que los reporteros y colaboradores de *La Nación* y *El Financiero* ya utilizaban, desde antes de la pandemia, una serie de herramientas digitales que les permitían realizar sus trabajos de manera eficiente y compartida. Se trata, por ejemplo, de programas para gestionar contenidos y subirlos a los sitios web, programas de documentos compartidos como Google Docs o Microsoft 365, servicios de almacenamiento en la nube como Google Drive, plataformas de mensajería como WhatsApp y Telegram; así como programas de edición de audio, video y fotografía.

Como parte de la “nueva normalidad” los reporteros y jefaturas empezaron a utilizar con más frecuencia, y en algunos casos por primera vez, plataformas de videollamadas como Zoom, Microsoft Teams y Google Meets, que se sumaron a Skype, la más utilizada por los entrevistados antes de la pandemia. También con el nuevo paradigma de trabajo los colaboradores de Grupo Nación se aventuraron a utilizar aplicaciones para la gestión o autogestión de tareas como Trello y para generar visualizaciones gráficas de datos como DataWrapper y Flourish Studio.

Se comprueba de esta forma —como se planteó en las proyecciones de la investigación— que el nuevo paradigma de trabajo basado en las labores remotas por medio de herramientas digitales, reforzó los conocimientos técnicos de los periodistas de ambos medios en estudio, ya que se vieron obligados a explorar nuevas herramientas virtuales para cumplir con sus trabajos, lo cual, en algunos casos les implicó la necesidad de recibir capacitación o de dedicar horas a la práctica para afinar el uso de estas nuevas herramientas virtuales.

Una de las conclusiones más reveladoras sobre relacionada con el segundo objetivo, y que incluso supera la expectativa planteada en las proyecciones iniciales de este estudio, tiene que ver con el hecho de que la empresa únicamente costó el uso de Google Meet como plataforma para videollamadas, a pesar de que la mayoría de fuentes, eventos y conferencias de prensa se desarrollan en *apps* como Zoom o Teams. Esto provocó que los periodistas utilizaran los formatos gratuitos de Zoom en el que las llamadas tienen un límite de duración máximo de 40 minutos, situación que no es bien percibida por los colaboradores.

El tercer objetivo específico de la investigación es describir las ventajas y desventajas del reporte periodístico que se realiza mediante el teletrabajo, una práctica que se implementó de golpe ante las restricciones sanitarias de movilidad y que limita el desplazamiento de los periodistas hasta el lugar de los hechos y reduce la posibilidad de conversar con fuentes en el lugar en el que sucede la noticia. Este nuevo paradigma plantea a su vez una nueva forma de hacer periodismo en el que se corta y limita la capacidad de que el reportero relate con base en la experiencia vivida *in situ*.

Se concluye para este objetivo que el teletrabajo trae consigo una serie de ventajas y fortalezas como la reducción de tiempo improductivo, el aumento de tiempo productivo, el ahorro económico para los colaboradores y la empresa, la posibilidad de reducir el riesgo de contagio de covid-19 y la facilidad de realizar las tareas desde el hogar. Estos elementos son favorables para los reporteros entrevistados quienes aseguran que el teletrabajo les permite distribuir mejor su tiempo y acceder con mayor facilidad a una serie de fuentes que ahora son más proclives a atender de manera virtual por medio de videollamadas.

En tanto, las principales desventajas o limitaciones del trabajo remoto se relacionan con un menor respeto de los jefes y editores a los horarios de trabajo, la creación de una sensación de “disponibilidad permanente e inmediata” en la cultura organizacional, las barreras de comunicación propias de la coordinación virtual y a distancia con los equipos de trabajo, una menor incidencia del Departamento de Recursos Humanos y de la empresa en la creación de la nueva cultura organizacional y en la aplicación de estrategias para motivar al personal, una menor capacidad de interactuar y repreguntar a las fuentes cuando las entrevistas se realizan por videollamadas o por chats de mensajería, y la casi nula oportunidad de que el periodista pueda reportar experiencias o vivencias a partir del reporte en el lugar de los hechos.

Con estas conclusiones, derivadas del tercer objetivo específico de la investigación, se superan incluso las proyecciones planteadas en el Capítulo I, debido a que los hallazgos permitieron ahondar más en el fenómeno para no solo describir las ventajas y desventajas del reporte que se desempeña mediante el teletrabajo; sino también profundizar en sus fortalezas y limitaciones. Estos resultados incorporan elementos muy valiosos que surgen de las vivencias de los propios periodistas de *La Nación* y *El Financiero*, por lo que permiten poner en perspectiva una visión más cercana, incluso, de los efectos positivos y negativos que el trabajo remoto produce en su desempeño laboral y personal.

Las conclusiones de este estudio son relevantes porque documentan, con base en experiencias, ideas y criterios de los reporteros de *La Nación* y *El Financiero*, la nueva dinámica de trabajo en las salas de redacción, así como sus fortalezas y debilidades ante el impacto de la pandemia. Sobre todo, los hallazgos de esta investigación permiten plantear algunas preguntas sobre el futuro del nuevo modelo en el que convivirán las redacciones presenciales con las remotas y donde los colaboradores deberán mostrar apertura y resiliencia constante, al tiempo que las empresas deberán enfocarse en transformar los sistemas laborales, fortalecer la cultura organizacional virtual, modificar los esquemas salariales y de incentivos para lograr un mejor equilibrio.

## **Recomendaciones**

En este apartado se brindan las recomendaciones construidas a partir del estudio, de la revisión teórica y del análisis de la información. Estas recomendaciones buscan aportar ideas y posturas nuevas que le permitan a los reporteros, jefaturas y a la empresa aplicar mejoras en diferentes ámbitos para que la nueva dinámica del trabajo periodístico en las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero*, tenga un mejor balance entre la necesaria eficiencia y productividad de una empresa, con la generación de una nueva cultura organizacional que motive a los colaboradores y les permita crecer en diferentes áreas.

### ***A los reporteros.***

Se les recomienda tomarse el tiempo, en coordinación con las jefaturas, para explorar nuevas herramientas digitales mediante la participación en talleres de capacitación y formación que les permita adquirir nuevos conocimientos para enriquecer su trabajo desde el punto de

vista personal y profesional. La nueva dinámica de las salas de redacción y de la industria de los medios de comunicación exige cada vez más nuevos conocimientos en análisis de datos, estadística, visualización, edición de audio y video, entre otros.

También se sugiere que definan y delimiten sus propios horarios de trabajo y que informen a las jefaturas respectivas, con el objetivo de que puedan disfrutar mejor del trabajo remoto y tengan espacios para desarrollar actividades personales, físicas, recreativas, familiares o de otra índole. Esto permitirá que la sensación de estar “quemados” se reduzca y que puedan ganar calidad de vida para hacer sostenible el modelo del teletrabajo.

Se recomienda que pidan a la empresa y a las jefaturas que les ayude a mejorar cualquier carencia que les impida cumplir con sus tareas laborales en el día a día, esto incluye desde acceso a licencias de programas de videollamadas, hasta mejores conexiones a internet, mobiliario adecuado y ergonómico, computadoras y otros equipos, y cualquier otra necesidad que surja en el camino para el colaborador. La Ley nacional establece que es una obligación de la empresa suplir y dotar de todas estas herramientas a sus teletrabajadores.

### ***A las jefaturas.***

Mejorar los espacios de coordinación virtual con los reporteros debido a que en muchos casos se limitan a correos electrónicos, mensajes por WhatsApp y algunas reuniones virtuales en las que ni siquiera se encienden las cámaras de los presentes. El objetivo es fortalecer los vínculos entre los equipos de trabajo, reducir la sensación de soledad de los colaboradores y mejorar los espacios de discusión de ideas que nutren los temas y enfoques en el quehacer periodístico.

Definir y delimitar los horarios laborales en conjunto con los reporteros para evitar malas prácticas como enviar correos electrónicos durante los almuerzos o fuera de los horarios, ya que estas situaciones generan estrés entre los periodistas quienes muchas veces se ven comprometidos a encender nuevamente sus computadoras para cumplir con una asignación aun cuando ya había salido y quizás se encontraban realizando otras actividades personales o familiares. Esto ayudaría a reducir el sentimiento de *burnout* que reportaron varios entrevistados en esta investigación.

Propiciar espacios de reconocimiento y generar recompensas, como, por ejemplo, tardes libres, para aquellos colaboradores que tras varios días de intenso trabajo cumplieron con sus tareas y obtuvieron algún mérito o resultado importante con su trabajo. Estos espacios ayudarán a dar respiros a los reporteros ante el intenso flujo de trabajo que se acrecentó por factores como los recortes de personal, las reducciones de jornadas (y salariales) y por la dinámica de la agenda nacional durante la pandemia.

### *A la empresa.*

Dotar de todas las herramientas que necesitan los reporteros y jefaturas para cumplir con sus tareas, desde equipos como computadoras, sillas, escritorios y demás; hasta licencias de plataformas de videollamadas como Zoom y Teams, capacitación y tiempo para aprender a utilizar nuevas herramientas digitales, conexión adecuada a internet en las casas, entre otros. Esto, además de ser una obligación legal, es un compromiso con los colaboradores quienes en muchos casos trabajaron y trabajan tiempo extraordinario ante las reducciones salariales y de jornadas, pero también de manera regular, una situación que se profundizó con la pandemia y el teletrabajo.

Capacitar a las jefaturas para que aprendan a gestionar a los equipos de trabajo de manera remota, ya que no se trata únicamente de continuar con las mismas prácticas presenciales de siempre, pero ahora de manera virtual; sino que implica la construcción de una nueva cultura organizacional basada en la autogestión de los reporteros, quienes en lugar de sentirse presionados, y en muchos casos con un constante irrespeto a sus horarios, deben sentirse apoyados y respaldados por sus jefaturas y por la empresa.

Activar la gestión y el trabajo del Departamento de Recursos Humanos para que inicie la construcción de una nueva cultura organizacional en la que se introduzcan nuevos esquemas salariales, compensaciones e incentivos acordes con la “nueva normalidad”. En el pasado quedaron los espacios de parqueo, los subsidios de almuerzo, los convenios con gimnasios, entre otros; ahora se deben repensar estos beneficios para atender nuevas necesidades como el cuidado de los hijos en el hogar durante el día, cupones de canje con instituciones educativas para adquirir nuevos conocimientos, entre otros.

Con estas recomendaciones, orientadas a mejorar y fortalecer la nueva dinámica laboral de las salas de redacción de *La Nación* y *El Financiero* ante el impacto de la pandemia de la covid-19, se da por finalizada la presente investigación. No sin antes recalcar que la generación de nuevo conocimiento y la exploración de perspectivas ante un nuevo fenómeno global siempre debe conducir a un sólo objetivo: la mejora de una profesión previamente golpeada por la caída de la pauta comercial tradicional, por el auge de las redes sociales, por la prueba y error de nuevos modelos de negocio, y por la incertidumbre ante otros fenómenos globales como la automatización propia de la revolución 4.0.

El periodismo es, en tanto, una profesión en la que el factor humano y creativo sigue llevando el peso de su desarrollo, y así seguirá por mucho tiempo más, ya que el espectro creativo es muy difícil de automatizar. Por eso, esta investigación busca poner en contexto los cambios, retos y desafíos que suma el golpe de la pandemia a una ocupación que desde antes enfrentaba una serie de problemas estructurales.

Ante esto, quienes aspiran a hacer periodismo en las salas de redacción deben tener claro que el cambio es una constante en el ejercicio periodístico, pero no por el impacto de la pandemia, sino porque la industria así lo demanda, por lo cual deberán ampliar su rango de conocimientos y nutrir el periodismo con la técnica científica propia de otras disciplinas como la estadística, la economía, la antropología, la sociología, la psicología y la demografía. Esto no se enseña en las escuelas de periodismo —al menos en Costa Rica—, pero es una obligación intrínseca que deben asumir con responsabilidad y compromiso todas aquellas personas que quieran aportar en esta profesión.

## Referencias

- Arango, T. (2018). El teletrabajo no es solo calidad de vida, sino ahorro para las empresas de medios. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-teletrabajo-no-es-solo-calidad-de-vida-sino-ahorro-para-las-empresas-de-medios-2793877>
- Así se adaptan las redacciones al impacto del COVID-19. (2020). CONNECTAS Innovación Periodística. <https://www.connectas.org/labs/covid-19-redacciones-adaptan-impacto/>
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa). (2020). Cómo las salas de redacción hacen frente al coronavirus: una encuesta global de editores. Recuperado de: <https://adepa.org.ar/como-las-salas-de-redaccion-hacen-frente-al-coronavirus-una-encuesta-global-de-editores/>
- Banco Mundial (BM). (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Brenes, L. (2017). Impacto de la digitalización en las transmisiones en vivo y en directo de Yashin Quesada y el contenido periodístico. Tesis de bachillerato, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. Biblioteca virtual UIA. <https://uia.ac.cr/estudiante/biblioteca-virtual>
- Castro, M. (2016). Preparación profesional en periodismo digital en la Universidad Internacional de las Américas. Tesis de bachillerato, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. Biblioteca virtual UIA. <https://uia.ac.cr/estudiante/biblioteca-virtual>
- Chart. (2021). Zoom's Big Year. *Chartr*. <https://www.chartr.co/newsletters/2021/3/3/zooms-big-year>
- Chacón, K. (2017). Teletrabajadores se ahorrarían €300.000 anuales y 60 horas mensuales en desplazamientos. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/teletrabajadores-se-ahorrarian-c-300->

[000-anuales-y-60-horas-mensuales-en-desplazamientos/LRBU2NP4GBCEDLBU3E4DP4CIAI/story/](https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/000-anuales-y-60-horas-mensuales-en-desplazamientos/LRBU2NP4GBCEDLBU3E4DP4CIAI/story/)

Cordero, C. (2020). La pandemia cambia el trabajo en las empresas (ya lo sabemos) y también la compensación a los colaboradores (vienen otros beneficios). *El Financiero*.

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/la-pandemia-cambia-el-trabajo-en-las-empresas-ya/LT6LGXPC5BD5PIV4KUK3QKMDQA/story/>

Cordero, C. (2020). Tres problemas que crea el teletrabajo, incluyendo el agotamiento: las firmas tecnológicas ajustan sus plataformas para ayudar. *El Financiero*.

<https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/tres-problemas-que-crea-el-teletrabajo-incluyendo/6UWUMUB7QRGWRFFH6JJSTHZLPE/story/>

Coronavirus: 10 virtudes del periodismo responsable ante la pandemia. (2020). Fundación Gabo. <https://fundaciongabo.org/es/etica-periodistica/recursos/coronavirus-10-virtudes-del-periodismo-responsable-ante-la-pandemia>

Colombo, D. (2019). 10 estrategias para fomentar el trabajo en equipo. *Periodismo.com*.

<https://www.periodismo.com/2019/11/12/10-estrategias-para-fomentar-el-trabajo-en-equipo/>

Correa, J. (2021). En medios de la pandemia. *El Financiero*.

<https://www.elfinancierocr.com/opinion/en-medios-de-la-pandemia/SOMWZ4TBNNEFJO3MYMYGADUAP4/story/>

Crucianelli, S. (2013). Herramientas digitales para periodistas. Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas. [Versión PDF].

<https://journalismcourses.org/wp-content/uploads/2020/08/Digital-Tools-for-Journalists-esp.pdf>

Del Cid, M. (2018). La era digital, ¿en contra de la calidad y profundidad en el periodismo?.

Fundación Gabo. <https://fundaciongabo.org/es/etica-periodistica/blogs/la-era-digital-en-contra-de-la-calidad-y-profundidad-en-el-periodismo>

Desantes, J. (1988). El deber profesional de informar. Lección magistral leída en apertura del curso 1988-989. Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia, España, pp. 12-13.

Donsbach, W. (2014). *Cómo entender al periodismo*. Konrad Adenauer Stiftung.

*El Financiero*. (2020). Fieles al mismo norte. *El*

*Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/opinion/editorial-fieles-al-mismo-norte/ARIJ2FED7JC4DMDOCNJL3I3AN4/story/>

Elliott, B. (2020). Slack launches the Future Forum to create a better way to work. *Slack*.

<https://slack.com/intl/es-cr/blog/news/slack-launches-the-future-forum>

Fernández, A (2020). Retos de la Cuarta Revolución Industrial en el mercado laboral costarricense. Academia de Centroamérica. [Versión PDF].

<https://www.academiaca.or.cr/otras-publicaciones/retos-de-la-cuarta-revolucion-industrial-en-el-mercado-laboral-costarricense/>

Fernández, I. (2018). *Periodismo digital: Análisis de la nueva forma de adaptarse al mercado de los medios de espectáculos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625057/Fernandez\\_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625057/Fernandez_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fócil, N. (2020). *Club de periodismo: La importancia del trabajo en equipo*. Universidad Educativa Bilingüe Torremar. <https://torremar.edu.ec/club-de-periodismo-la-importancia-del-trabajo-en-equipo/>

Fournier, J. (2020). *El teletrabajo en la era COVID-19*. Documento de opinión. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE). 128(2020).

[http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2020/DIEEEEO128\\_2020JOAFOU\\_t\\_eletrabajo.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEEO128_2020JOAFOU_t_eletrabajo.pdf)

Fundación Gabriel García Márquez para el Nuevo Periodismo Iberoamericano (Fundación Gabo). (2018). *Coronavirus: 10 virtudes del periodismo responsable ante la pandemia*. Recuperado de: <https://fundaciongabo.org/es/etica-periodistica/recursos/coronavirus-10-virtudes-del-periodismo-responsable-ante-la-pandemia>

Gallardo, A. (2012). *Periodismo digital: Análisis comparativo de la prensa escrita y su versión digital*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8291>

- Gambini, H. (2020). Periodismo y coronavirus en Clarín: una sala vacía, una redacción llena. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/periodismo-coronavirus-clarin-sala-vacia-redaccion-llena\\_0\\_S6KkTBIHR.html](https://www.clarin.com/sociedad/periodismo-coronavirus-clarin-sala-vacia-redaccion-llena_0_S6KkTBIHR.html)
- Gratton, L. (2020). How to Increase Collaborative Productivity in a Pandemic. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-increase-collaborative-productivity-in-a-pandemic/>
- Gronemeyer, M. (2003). El periodismo como vocación y opción creyente. Teología y vida 44(1). [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0049-34492003000100003#2](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0049-34492003000100003#2)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill.
- Hortúa, L. (2017). Análisis de la sustitución de los medios tradicionales a los digitales y la preparación del periodista para generar contenido a los millennials. Tesis de bachillerato, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. Biblioteca virtual UIA. <https://uia.ac.cr/estudiante/biblioteca-virtual>
- Jack, S. (2020). Coronavirus: 12 aspectos en los que cambiarán radicalmente nuestras vidas (según especialistas de la BBC). *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52512680>
- Jornet, C. 2020. Estrategias para capacitar a los periodistas y generar contenidos de calidad en las redacciones, según Selymar Colón. *Adepa*. <https://adepa.org.ar/gestion-de-salas-de-redaccion-orientadas-a-la-calidad-2/>
- Lampert, M. y Poblete, M. (2018). Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud. Informe No SUP 117515. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de: [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN\\_Efectos\\_del\\_teletrabajo\\_sobre\\_la\\_salud\\_FINAL.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN_Efectos_del_teletrabajo_sobre_la_salud_FINAL.pdf)
- León, L. y Rivera, D. (2018). Influencia del periodismo digital en nuestra sociedad actual. (Tesis de licenciatura). Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/4351/INFLUENCIA>

[A%20DEL%20PERIODISMO%20DIGITAL%20EN%20NUESTRA%20SOCIEDAD%20ACTUAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Loaiza, Y. (2018). Las salas de redacción en la era digital, la percepción y los principales retos de la comunidad virtual de periodistas colaboradores, caso La Barra Espaciadora, Ecuador. Universidad Los Hemisferios, Ecuador. Revista ComHumanitas 9(2).  
<http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/174>

López, A. (2021). Coronavirus transformó las salas de redacción del mundo para siempre. *Valora Analitik*. <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/14/coronavirus-transformo-las-salas-de-redaccion-del-mundo-para-siempre/>

Lluís, J. (2019). Los retos tecnológicos para el periodismo del futuro. *La Vanguardia*.  
<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20190116/454160991176/periodismo-futuro-retos-tecnologicos.html>

Marín, O. (2013). Análisis del uso e implementación de Tecnologías de Información, por el periódico *La Nación* en noticias interactivas y su percepción en el público meta. Tesis de bachillerato, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. Biblioteca virtual UIA. <https://uia.ac.cr/estudiante/biblioteca-virtual>

Mantini, M. y Castañares, W. (2015). La transformación de las prácticas y rutinas profesionales en el periodismo contemporáneo: estudio de caso. *Perspectiva de la comunicación*, 8 (1), pp.115-130.  
<http://publicacionescienciassociales.ufro.cl/index.php/perspectivas/article/view/499/484>

Márquez, J. (2016) *Una Nueva Era: El Periodismo Digital*; Costa Rica: Ensayo

McIntyre, L. (2018). *Posverdad*. Cátedra.

Michiels, E. (2017). El periodismo de datos como herramienta para generar noticias e investigaciones. (Tesis de licenciatura). Universidad Abierta Interamericana, Argentina. <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC123792.pdf>

Ministerio de Salud de Costa Rica (MinSa). (2021). ¿Qué es el teletrabajo?. Recuperado de:  
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/que-es-teletrabajo>

- Miranda, U. y Acosta, Z. (2015). Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa. Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.
- Mora, C. (2017). Migración, adaptación y estado actual del periodismo literario multimedia en Costa Rica. Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Repositorio virtual Sibdi UCR.  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/6508>
- Mulcahey, T. (2020). Nuevo informe global revela los efectos de la pandemia en el periodismo. *Inter Press Service*. <http://www.ipsnoticias.net/2020/10/nuevo-informe-global-revela-los-efectos-la-pandemia-periodismo/>
- Moreno, E. (2016) Periodismo en tuits: Propuesta teórico-metodológica para el ejercicio del periodismo digital en Twitter por los medios de comunicación. (Tesis de licenciatura). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.  
<https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6503/Tesis%20Enrique%20Moreno%20Gimeranez-%20Periodismo%20digital%20en%20Twitter.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Murillo, R. (2019). Análisis del impacto de la sección “No Coma Cuento” del periódico *La Nación*, con respecto a la opinión pública en el proceso de segunda ronda electoral 2018, en personas entre los 18 y 35 años esto en el Gran Área Metropolitana. Tesis de licenciatura, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. Biblioteca virtual UIA. <https://uia.ac.cr/estudiante/biblioteca-virtual>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de:  
<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Oppenheimer, A. (2018). ¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización. *Debate*.
- Peiró, K. (2018). La tecnología, un arma de doble filo para los periodistas. *El País*.  
[https://retina.elpais.com/retina/2018/07/24/tendencias/1532426825\\_793939.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/07/24/tendencias/1532426825_793939.html)

Pérez, A. y Pérez, M. (1999). Una historia de todos. *La Nación*.

<http://www.nacion.com/huellas/historia.html>

Puente, G. (2019). El periodista en la era digital: Transformaciones y cambios del oficio periodístico en la prensa escrita. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16497/El%20periodista%20en%20la%20era%20digital%20transformaciones%20y%20cambios%20d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos, A. (2017). Periodismo del siglo XXI. [versión PDF]. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouiasp/reader.action?docID=5102396&query=periodismo>

Ripani, L. (2020). Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial. *Banco*

*Interamericano de Desarrollo (BID)*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>

Rodríguez, Ó. y Ramírez, E. (2020). Grupo Nación reduce 50% la jornada laboral para

enfrentar pandemia. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/grupo-nacion-reduce-50-la-jornada-laboral-para/W73U6ZRYVVAB3JXCFHZ2NHWBYE/story/>

Román, G. (2018). Los periodistas frente al poder político: discurso periodístico de valoración negativa de los políticos en Costa Rica (2011-2015). (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=152713>

Salaverría, R. (2009). Reacción periodística en Internet. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Salazar, J. (2017). Las redes sociales como canal reproductor de las estructuras discursivas dominantes de los medios de comunicación masiva. Investigación académica, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

<https://revistas.uia.ac.cr/index.php/proveritatem/article/view/91/145>

- Santana, O. (2017). Once propuestas de cómo deben ser las nuevas salas de redacción. *Diario Libre*. <https://www.diariolibre.com/actualidad/once-propuestas-de-como-deben-ser-las-nuevas-salas-de-redaccion-NC7455971>
- Tejedor, S. (2018). Herramientas digitales para comunicadores. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de:  
[http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/sites/default/files/field/publicacion-adjuntos/herramientas\\_para\\_comunicadores\\_digitales.pdf](http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/sites/default/files/field/publicacion-adjuntos/herramientas_para_comunicadores_digitales.pdf)
- Tessler, E. (2017). Once propuestas de cómo deben ser las nuevas salas de redacción. *Diario Libre*. <https://www.diariolibre.com/actualidad/once-propuestas-de-como-deben-ser-las-nuevas-salas-de-redaccion-NC7455971>
- Videgaray, S. (2020). Herramientas digitales en la educación. *AoniaLearning*.  
<https://aonialearning.com/herramientas/herramientas-digitales-en-el-aula/#:~:text=Una%20herramienta%20digital%20hace%20referencia,el%20uso%20de%20la%20herramienta>
- Vivero, M. (2017). Del periodismo tradicional al de la generación de los millennials: Análisis de la transición de la vieja escuela periodística a los nuevos formatos en prensa digital. Tesis de licenciatura, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Repositorio USFQ. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/7081>

## Apéndices

### A- Cuestionario de entrevista semiestructurada

<b>Entrevista semiestructurada</b>	
La transformación de la dinámica del trabajo periodístico ante la pandemia de la covid-19: casos de <i>La Nación</i> y <i>El Financiero</i>	
<b>Entrevistado</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Fecha de aplicación</b>	

- 1- ¿Cómo describe la operación regular de una sala de redacción antes del impacto de la pandemia?
- 2- ¿Cómo era su flujo o proceso de trabajo antes de la crisis del coronavirus?
- 3- ¿Cuáles son los principales cambios en el trabajo grupal de la sala de redacción ante la covid-19?
- 4- ¿Cuáles son los principales cambios en su trabajo individual para la elaboración de noticias ante la covid-19?
- 5- ¿Cuáles eran las principales herramientas digitales que se utilizaban en la dinámica de trabajo de la sala de redacción antes de la pandemia?
- 6- ¿Cuáles eran las principales herramientas digitales que usted utilizaba individualmente para desempeñar sus labores antes de la pandemia?
- 7- ¿Qué tan importante o clave es para usted el uso de herramientas digitales para realizar su trabajo tras las medidas de aislamiento social?

8- ¿Cuáles son las nuevas herramientas digitales que empezó a utilizar durante el periodo de confinamiento para hacer su trabajo?

9- ¿Con cuánta frecuencia realizaba usted teletrabajo antes de la crisis del coronavirus?, ¿estaba satisfecho con esa frecuencia o consideraba que se podía extender más?

10- ¿Cuáles son las principales ventajas o fortalezas que tiene el teletrabajo en la nueva dinámica del periodismo frente a la pandemia?

11- ¿Cuáles son las principales desventajas o limitaciones que tiene el teletrabajo en la nueva dinámica laboral frente a la pandemia?

12- ¿Cómo describiría el impacto positivo y negativo del teletrabajo en su rendimiento personal y profesional en el proceso de generación de contenidos?

## B- Cuestionarios de entrevistas en profundidad

<b>Entrevista en profundidad</b>	
La transformación de la dinámica del trabajo periodístico ante la pandemia de la covid-19: casos de <i>La Nación</i> y <i>El Financiero</i>	
<b>Entrevistado</b>	Cristina Cubero
<b>Puesto</b>	Consultora de talento y transformación organizacional
<b>Fecha de aplicación</b>	19 de febrero del 2021

1- ¿Cuál es el papel que juegan las herramientas digitales en la realización del trabajo ante la pandemia?

2- ¿Cómo deben implementarse estas herramientas digitales por parte de las empresas y de los colaboradores ante la nueva normalidad?

3- ¿Cuáles son las ventajas para colaboradores y empresas de aplicar el teletrabajo ante la pandemia?

4- ¿Cuáles son las desventajas para colaboradores y empresas de aplicar el teletrabajo en estos momentos?

5- ¿Cómo debería de quedarse el teletrabajo para que resulte en una modalidad exitosa a futuro?

6- ¿Cuáles son los principales retos de los teletrabajadores después de la pandemia?

<b>Entrevista en profundidad</b>	
La transformación de la dinámica del trabajo periodístico ante la pandemia de la covid-19: casos de <i>La Nación</i> y <i>El Financiero</i>	
<b>Entrevistado</b>	Yanancy Noguera
<b>Puesto</b>	Directora del programa Punto y Aparte, exdirectora de <i>La Nación</i> y <i>El Financiero</i> , y directora de comunicación de Deloitte
<b>Fecha de aplicación</b>	19 de febrero del 2021

1- ¿Cómo evalúa la nueva dinámica del reporte y las salas de redacción con el uso intensivo de herramientas digitales ante la pandemia?

2- ¿Cuáles son los factores positivos de estas herramientas digitales para el desempeño del trabajo periodístico en las salas de redacción?

3- ¿Cuáles son los factores negativos del uso de herramientas digitales en el ejercicio periodístico?

4- ¿Qué riesgos o limitaciones se presentan en la búsqueda de información más directa y eficiente con el uso de estas herramientas digitales?

5- ¿Cuáles son los retos que se mantendrán ante esta nueva dinámica propiciada por el impacto de la pandemia?