



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

**PROBLEMÁTICA CENTRAL QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN DE  
UNA ESTRUCTURA DE GERENCIA VIRTUAL EN EL PERIODISMO DIGITAL  
EN VENEZUELA  
(CASO NOTITARDE)**

**Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Gerencia y  
Tecnología de la Información**

**Autor: Lic. Heydimar Benítez**

**Tutor: Dr. Martín Graterol**

**SAN DIEGO, ENERO DE 2017**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE  
INFORMACIÓN**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo de Trabajo elaborado por la ciudadana Heydimar Benítez, titular de la cédula de identidad N° V.-15.573.628 para optar al grado académico de Magíster en Gerencia y Tecnología de la Información, cuyo título es **PROBLEMÁTICA CENTRAL QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE GERENCIA VIRTUAL EN EL PERIODISMO DIGITAL EN VENEZUELA (CASO NOTITARDE)**, adscrito a la línea de investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas.

Declaro que acepto la tutoría del mencionado trabajo durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

San Diego, a los nueve días del mes de enero del año 2017

---

**Dr. Martín Graterol  
C.I. 3.057.113**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Heydimar Benítez, titular de la cédula de identidad N° V.-15.573.628 para optar al grado académico de Magíster en Gerencia y Tecnología de la Información, cuyo título es PROBLEMÁTICA CENTRAL QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE GERENCIA VIRTUAL EN EL PERIODISMO DIGITAL EN VENEZUELA (CASO NOTITARDE), elaborado bajo la supervisión del tutor, Dr. Martín Graterol, Cédula de Identidad N° 3.057. 113, adscrito a la línea de investigación adscrito a la línea de investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privada, para optar al grado académico de Magister en Gerencia y Tecnología de la Información, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: \_\_\_\_\_.

NOMBRE, APELLIDO	C.I.	FIRMA DEL JURADO
_____ (Presidente)	_____	.....
_____ (Miembro)	_____	.....
_____ (Miembro)	_____	.....

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ ( ) días del mes \_\_\_\_\_ de 2017

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego. Estado Carabobo. Venezuela, Teléfonos: (0241) 8714240 (Master) 8710903 [direccionpostgradoujap@gmail.com](mailto:direccionpostgradoujap@gmail.com)

## **DEDICATORIA**

A Dios, por estar siempre a mi lado, mi amigo en todo propósito, señal y camino.

A mi Madre por ser mi mayor inspiración para seguir adelante, por su innegable apoyo y amor en mi vida.

A mi Padre para retribuirle su sacrificio en mi niñez y juventud, y poder continuar en mis metas.

A mis hermanos y sobrinos, para que sirva de motivación de que querer es poder, y siempre el tiempo está de nuestro lado.

A mis compañeros de clase en esta Maestría, porque con ellos gané una grata experiencia y una bonita amistad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por la gratuidad de la vida que me ha permitido llevar.

A mi Padres y hermanos, por ser mi motivación y mi todo, por su apoyo constante con este trabajo académico y como en otras decisiones.

A la profesora MSc. Marisela Useche de Graterol, Coordinadora de la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información, en esta ilustre Universidad, quien en todo momento me ha proporcionado orientaciones que me han servido para desempeñarme positivamente como estudiante de postgrado.

A mi Tutor Martín, por su importante apoyo, valiosa asesoría, dedicación, paciencia y comprenderme en esta meta académica.

A la Universidad José Antonio Páez, por desarrollar el programa de esta Maestría que sirve de crecimiento profesional para aquellas personas que tienen ganas de conocer y seguir progresando académicamente.

A Editorial Notitarde, C.A, mi casa de corazón, por ser mi mejor experiencia laboral, por llevarme a lograr muchas metas, donde he podido crecer personal y profesionalmente.

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>PREFACIO.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Planteamiento del Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Objetivo General.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Importancia Justificación de la Investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Limitaciones y Factibilidades de la investigación.....</b>	<b>12</b>
<b>II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>1. ....</b>	<b>A</b>
<b>ntecedentes de la Investigación.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Bases Teóricas.....</b>	<b>18</b>
<b>III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Tipo y Diseño de Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>2. Técnicas de Recolección de Datos.....</b>	<b>24</b>

**CAPITULO I: EVOLUCION DEL PERIODISMO EN VENEZUELA.....25**

**1. El Origen del Periodismo en Venezuela..... 25**

**2. ....E**  
**El Ejercicio del Periodismo en Venezuela ..... 35**

**3. ....C**  
**Contexto gerencial del periodismo tradicional..... 37**

**4. ....L**  
**Los cambios de los enfoques empresariales en los Medios de**  
**Comunicación .....48**

**5.Las tecnologías de información y comunicación y la llegada del**  
**periodismovirtual .....56**

**6. El Periodismo Digital y el Nuevo Contexto Gerencial ..... 73**

**CAPITULO II: LAS TICS Y LAS TRANSFORMACIONES GERENCIALES**

**EN LA SOCIEDAD CONTEMPORÀNEA ..... 77**

**1. ....L**  
**Las Tecnologías de la Información y Comunicación como**  
**herramientas importantes en la gerencia y para la toma de**  
**decisiones.....77**

**2. El modelo de organización tradicional vertical, y el modelo de la**  
**línea de mando horizontal, basado en el manejo de la**  
**información.....90**

**3. Gerencia en función del cambio del contexto .....102**

**4. La problemática de la oposición a los cambios gerenciales .....107**

**CAPÍTULO III: PROBLEMÁTICA CENTRAL QUE SE PRESENTA EN LA**  
**ORGANIZACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE**

**GERENCIAL VIRTUAL EN EL PERIODISMO DIGITAL  
EN VENEZUELA (CASO NOTITARDE..... 113**

1. ....	<b>B</b>
reve reseña histórica de Notitarde.....	113
2. ....	<b>E</b>
l periodismo digital y el nuevo contexto gerencial. (las TIC asumidas por las empresas de medios de comunicación).....	116
3. ....	
Organización de una gerencia virtual en el periodismo digital...133	
4. ....	<b>R</b>
elaciones y diferencias de los procesos gerenciales que existen en los medios de comunicación tradicionales y los medios <i>on line</i> ...136	
5. ....	<b>C</b>
aracterísticas y competencia que debe poseer un gerente de periodismo virtual.....	139
6. ....	<b>L</b>
os recursos usados en los medios digitales de Carabobo, específicamente en Notitarde .....	142
7. ....	<b>P</b>
roblemática en la creación de una gerencia digital en un Medio Regional.....	146
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>161</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>171</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>173</b>



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

**PROBLEMÁTICA CENTRAL QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE GERENCIA VIRTUAL EN EL PERIODISMO DIGITAL EN VENEZUELA (CASO NOTITARDE).**

**AUTORA:** Licda. Heydimar Benítez

**TUTOR:** Dr. Martín Graterol.

**Línea de Investigación:** La información como valor agregado en el seno de las organizaciones públicas y privadas.

**Enero, 2017**

### **RESUMEN INFORMATIVO**

El presente estudio tuvo como objetivo hacer una investigación sobre la problemática que se presenta en el proceso de la organización de una estructura de Gerencial de tipo Virtual en el periodismo digital en Venezuela (Caso Notitarde) Esta es una investigación histórico documental, y además se utilizó la observación directa, que permitió comprender sin intermediaciones, los aspectos relevantes de la problemática examinada. Se pretende echar las bases teóricas que sirva como herramienta para crear un modelo de gerencia en el seno del periodismo digital. En este sentido la investigación se fundamenta en los aportes teóricos de los enfoques clásicos de la gerencia y los nuevos conocimientos con relación a las organizaciones virtuales, las características de los nuevos profesionales en la web, y la comunicación estratégica, que de una u otra forma están presentes en el periodismo digital. Termina la investigación demostrando teóricamente que el proceso de creación de una gerencia en el seno periodismo digital (caso Notitarde de Valencia, edo. Carabobo) implica un cambio de modelo de organización que tiene la necesidad de evaluación continua de los factores que intervienen en la constitución de este tipo de gerencia; y que este modelo de organización solo se puede desarrollar en el contexto de una sociedad globalizada; y con la participación de los Directores de los Medios y los profesionales de la Comunicación Social que prestan sus servicios en ese Medio.

**Palabras clave:** *periodismo digital, Tecnología de la información y comunicación. Sociedad globalizada. Medios digitales, gerencia virtual, Medios de comunicación, Notitarde, comunicación estratégica.*



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

**Central problem that occurs in the organization of a virtual management structure in digital journalism in Venezuela (Case Notitarde).**

**Author: Licda. Benitez Heydimar**

**Tutor: Dr. Martin Graterol.**

**Research Line: Information as an added value within public and private organizations.**

**Date, January 2017**

### **INFORMATIVE SUMMARY**

**The present study has an objective to investigate the problems that are presented in the process of the organization for the structure of Managerial of virtual type in the digital journalism in Venezuela (Case Notitarde) This is a historical investigative documentary , and in addition it also used direct observation. These strategies allowed the reader to understand without intervention the relevant aspects of the problems examined. The intent is to lay the theoretical foundations that will serve as a tool to create a management model within digital journalism. The research is based on the theoretical contributions of the classic approaches of management and the new knowledge in relation to the virtual organizations. Some characteristics of new professionals are using the web and the use of strategic communication that is not present in digital journalism. The investigation ends by demonstrating theoretically that the process of creation of a management within the digital journalism (case Notitarde from Valencia, Carabobo state) implies a change in the organization model that needs to be continuously evaluated for factors that constitute this type of management. This model of organization can only be developed in the context of a globalized society. With participation from the Directors of the Media and Professionals of the Social Community who render their services in that Medium.**

***Keywords: digital journalism, Information technology and communication. Globalized society. Digital media, virtual management, Media, Notitarde, strategic communication.***

## PREFACIO

La presente investigación de se ha dividido en una Introducción, compuesta de tres (03) apartados: planteamiento del problema, Marco Teórico y Marco Metodológico; y 3 (tres) capítulos.

En la Introducción se describe el Planteamiento del Problema en él se aborda la contextualización del problema; se precisan los objetivos que se plantearon para el trabajo; se desarrolla la importancia y justificación de la investigación y se exponen la importancia y la factibilidad.

En el Marco Teórico y conceptual, nos referimos a los antecedentes de las investigaciones realizadas en el área del trabajo; y las principales teorías que han sido elaboradas por los investigadores que de una u otra manera han abordado el objeto o el problema que estamos investigando. Sirva la oportunidad para señalar que esta fundamentación teórica, se amplía en el capítulo correspondiente a la redacción del texto de la tesis de Grado: I, II y III.

En el Marco Metodológico se aborda todo lo relacionado con el diseño de la investigación, el cual incluye el tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos como la observación, y el análisis e interpretación de los datos.

### Descripción de los Capítulos:

El capítulo I, lo hemos denominado: *Evolución del periodismo en Venezuela*, y se enfocan: El Origen del Periodismo en Venezuela, el Ejercicio del Periodismo en Venezuela, contexto gerencial del periodismo tradicional y los cambios de los enfoques empresariales en los Medios de Comunicación, entre otros.

El Capítulo II, lo denominamos *Las tics y las transformaciones gerenciales en la sociedad contemporánea*, y en este se abordan los Impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo sostenible en el

seno de las sociedades del conocimiento, el problema de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas importantes para la toma de decisiones, y el modelo de organización tradicional vertical, y el modelo de la línea de mando horizontal, basado en el manejo de la información.

En el Capítulo III hacemos el planteamiento central del Trabajo de Grado, y por esa razón lo denominamos *Problemática central que se presenta en la organización de una estructura de gerencia virtual en el periodismo digital en Venezuela (caso Notitarde)*, y se procede a analizar los aspectos siguientes: Las tecnologías de información y comunicación y la llegada del periodismo virtual; El manejo y aplicación de las Tics y las funciones del gerente en una empresa de comunicación social; Los niveles de competencias en la creación, manejo y control de la información en Venezuela; El periodismo electrónico es el periodismo en la Red y el periodismo electrónico "rompe con la comunicación lineal y unidireccional; las causas que posiblemente obstaculizan la creación de una gerencia digital en un Medio Regional, entre otros.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones; y en éstas se resumen los principales resultados y aportes más significativos del Trabajo o la Tesis.

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Esta investigación tiene como objetivo hacer un análisis e interpretación sobre Problemática central que se presenta en la organización de una estructura de Gerencia Virtual en el Periodismo Digital en Venezuela (Caso Notitarde), con el propósito de adaptar los procesos de innovación tecnológicas que implican la elaboración específica de un periódico digital y las tareas referidas a sus procesos gerenciales para garantizar la planificación estratégica del Medio en el mercado regional, nacional e internacional.

A raíz de dichas consideraciones, este estudio tiene como objetivo central, él ser una fuente de información clara y oportuna que permita analizar y documentar todo lo que comprende el periodismo digital, los aspectos más representativos sobre cómo está organizada la gerencia en este tipo de medio, el impacto que genera el uso de las tecnologías de información y comunicación sobre la prensa regional digital, específicamente el caso del diario Notitarde, destacando la importancia que tiene el hecho de asumir con responsabilidad, la tarea de mirar todas las innovaciones tecnológicas que surgen en el área desde una perspectiva más amplia, porque es imposible ya mirar desde afuera.

Los cambios en los medios de comunicación, no solo se observan en el quehacer periodístico, también se observan en los enfoques empresariales y gerenciales. De la concepción clásica de la gerencia que reside en la planificación, organización, coordinación, control y evaluación, aparecen teorías sobre la reingeniería organizacional, la gerencia estratégica, las organizaciones virtuales, y la importancia del liderazgo. Reconocidos investigadores ante estos cambios coinciden en la idea que “El gerente tendrá que ser un nuevo gerente” (Serna, 1997) incorporando funciones adicionales a su responsabilidad, tales como la

capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y una visión estratégica. También afirman que el éxito de una empresa radica en una gerencia eficaz que programa, dirige, supervisa, evalúa tareas, emprende nuevas cosas y se mantiene en sintonía con las transformaciones de su entorno.

Pasar de una empresa de información a otra de comunicación parece fácil pero no lo es tanto porque para alcanzar dicha meta es necesario el acercamiento entre redacciones para conseguir la compenetración en una estructura integrada, incluso aunque sean sólo dos (impresas y digitales).

El periodismo digital se ejerce o se realiza en medio de un contexto gerencial o administrativo muy distinto al periodismo tradicional y que necesita un ordenamiento empresarial si quiere seguir funcionando, justificación fundamental para la elaboración de este estudio. Se deja clara la necesidad de diseñar nuevas estrategias de formación para periodistas y *freelance* de mediana edad, directivos y/o gerentes para no quedar rezagados ante las nuevas formas de trabajo que se imponen por el desarrollo acelerado de nuevas tecnologías informacionales.

En tal sentido, Gil (2001), señala que:

*En las organizaciones virtuales poco diferirán el rol de las personas directivas de las de nivel operativo, así como, los de los clientes/proveedores internos/externos. Todos, cada uno de ellos a su nivel, tendrán que ejercer las funciones clásicas administrativas y directivas que Henri Fayol ya estableció en 1916.*

Sin embargo lo que cambia es la actitud del personal que conforma las organizaciones virtuales ante la nueva forma de interactuar, comunicar, participar, persuadir, proponer, etc., de tal forma que Gil señala que:

*Los directivos serán más próximos y más reales, planificando y organizando la actividad fundamental de la organización. Más abiertos, flexibles, comunicativos, atentos, buenos oyentes, bien informados, motivadores y buenos valoradores de la actividad de sus subordinados, tendrán que incluso dejar pasar y hacer, en ciertas circunstancias, por la gran complejidad del trabajo.*

El mismo autor afirma que “el personal operativo hará, pero también planificará, organizará, dirigirá su ámbito de actuación ampliado, colaborará en la selección de personas de sus diversos entornos y supervisará sus propias tareas. Sus roles: interpersonales, de información y de decisión”.

Esta es una investigación que se realizara en la zona Centro Norte de Venezuela, específicamente en Valencia, el edo. Carabobo; y entre los años 2010-2015; y aceptando con valido las teorías que analizan la llamada era del conocimiento o globalizada donde se da un nuevo estatuto del saber, fundamentado en valor central que asume la información en todos los procesos de elaboración de bienes y servicios.

El presente estudio es importante porque sus resultados servirán como una herramienta teórica para dilucidar, abordar y solucionar el problema que conlleva a adoptar o aceptar la instauración a adopción de un sistema gerencial que esté acorde con la existencia de un periodismo digital, que independientemente de las consideraciones de algunos factores, tiene la tendencia a coexistir al lado del periodismo usual.

En este sentido se sabe que Periodismo digital, también llamado *ciberperiodismo*, designa la modalidad que tiene a Internet como entorno principal de desarrollo, así como a las redes y dispositivos digitales en general. (<https://es.wikipedia.org/wiki/>). El periodismo se hace digital en el momento en que este comienza a ganarse un espacio en el ciberespacio; descansa en la virtud de los enlaces (link) que crean una inmensa integración de la información y en la capacidad de inmediatez y actualidad que esta posee. La sala de redacción del periodismo digital se transforma en una sala virtual de un *chat*, un *Internet Relay*

*Chat* (IRC) u otro tipo de canal); el IRC es un protocolo de comunicación en tiempo real basado en texto, que permite debates entre dos o más personas.

Existen formas diferentes de tratar y difundir la información y la publicidad en el periodismo digital y en el periodismo tradicional. En el periodismo tradicional la información es vista o “palpada” directamente por el lector; y el lector puede “abrir” un periódico y leerlo (descodificarlo) a través de un lenguaje visual en un espacio y tiempo determinado; mientras que en el periodismo digital, el lector debe utilizar una máquina (computadora o tabla) para poder “ver” y “leer” la noticia.

Se ha observado, que en las sociedades actuales la llegada de las tecnologías de información y comunicación (Tics) ha jugado un papel muy importante en todos los Medios de Comunicación y muy especialmente en el llamado periodismo digital; que implica no solo la formación del comunicador social que demanda renovadas prácticas educativas y competencias en el campo de las nuevas tecnologías; sino que el periódico como actividad intelectual y empresarial, debe asumir nuevas formas de organización gerencial y organización del trabajo. Según palabras de Ramón Salaverría, el Periodismo digital:

- Es la especialidad del periodismo que emplea el ciberespacio para investigar, producir y, sobre todo, difundir contenidos periodístico”. Salaverría, Ramón (2005)”; hoy se habla de *radio digital, televisión digital y prensa digital* para referirse a los medios que se transmiten utilizando la tecnología digital, más versátil y con más cobertura actualización de los contenidos que la prensa impresa. ([«Redacción periodística en internet»](#). Eunsa. p. 21. ISBN 84-313-2259-4. (Consultado el 04 de junio de 2016)

En Venezuela, la realidad sobre la información y la generación de material bibliográfico referente a la existencia o no de una gerencia de periodismo digital es escasa. Sin embargo, en el arqueo de fuentes de información, se encontró la tesis de Fernando González(2014), titulado Tendencias actuales en Organización y

Dirección de Empresas, nuevas formas organizativas cuyo objetivo fue llevar a cabo un estudio comparativo de las tendencias actuales de organización, más concretamente del modelo en red y virtual, donde se detallaron principales características y elementos esenciales mediante un contexto histórico de las diferentes formas y estructuras organizativas que se han desarrollado a lo largo de los años, donde se aprecian cambios importantes como la desaparición de la jerarquía, la burocracia, la centralización o la formalización. El autor maneja el contexto de organización en red y virtual. Se evidencia la importancia de la organización virtual como base en que se sustenta el proceso productivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

El libro *“10 años de periodismo digital en Venezuela 1996-2006”* publicado por la UCAB, que reúne a un grupo de profesionales en el área de periodismo digital con el fin de plasmar en una monografía distintos enfoques y reflexiones. Por otra parte, las revistas digitales, blog, conferencias especializadas en medios de comunicación, entre otros, también son fuentes de información valiosa, cuando se busca indagar sobre perfiles de periodistas y especializaciones en el campo de la comunicación social, gerentes o directores de distintos medios.

En diversas conclusiones de foros virtuales, se puede citar el de *“Comunicación tradicional vs. digital”*(2012), realizado por el IESA, en el que participaron como invitados Nunzia Auletta docente del IESA, y Guillermo Suárez, publicista y mediaplanner, ambos ponentes coincidieron en que los medios digitales están en un franco crecimiento y que deben ser tratados de forma distinta a los tradicionales, con mensajes de acuerdo con esas plataformas.

De acuerdo con Guillermo Suárez, hay que analizar las potencialidades de cada medio y aprovecharlas. Por ejemplo, los medios tradicionales siguen teniendo un inmenso poder de masificar un mensaje, mientras que los digitales permiten llegar de manera más cercana a las audiencias. “Los medios tradicionales no van a desaparecer y siguen teniendo su carácter de masividad”, aseguró, al

tiempo que consideró que el futuro de medios impresos debe ir hacia el análisis y la profundización.

Por su parte, Auletta estimó que en los medios digitales hay que plantearse objetivos claros desde el principio, porque ello permitirá tener una estrategia acertada. “Son muchos los escenarios, pero el principal problema que enfrentan los medios virtuales es la rigidez de los directivos de los diarios quienes tienen reserva todavía a la hora de decidirse a hacer el cambio hacia lo digital. Para algunos es más difícil que otros; claro está, pues siempre se duda de las nuevas tecnologías.

Pero hay directivos que no toman en cuenta las ventajas que puede ofrecer esta nueva tecnología sobre la prensa escrita: no tiene un límite de espacio por artículo, como si lo hay en publicaciones de papel; se puede tener acceso a ellos las 24 horas del día; hay una posibilidad de archivo que permite revisar ediciones más antiguas con solo un clic; hay una conjunción de lenguajes (multimedia); no hay barreras geográficas, lo que permite tener información desde todas las partes del mundo; permite almacenar datos; finalmente, pero no menos importante, tiene un bajo costo de producción distinto si lo comparamos con los medios tradicionales, lo que se traduce en un nuevo tipo de organización que reclama una nueva forma de gerencia.

Esta innovación o transformación del periodismo se presenta a nivel de toda Latinoamérica y Venezuela; pero en este estudio vamos a concentrarnos en analizarla a nivel regional, específicamente en Editorial Notitarde, C.A, debido a que es donde se ha venido desarrollando un papel de gran importancia, señalando características claves que distinguen o semejan de la gerencia tradicional para un aprovechamiento eficaz de los recursos empresariales,

Con respecto a la metodología, se emplea un tipo de investigación bibliográfica, que se desarrollará en dos fases: 1. Una fase heurística que consistirá en la búsqueda y localización de las fuentes o documentos necesarios

para la investigación, ya sean en soporte físico o en soporte electrónico; y 2. La fase hermenéutica, que consiste en analizar e interpretar cada uno de los contenidos relevantes de los documentos, que tengan relación con la investigación.

El resultado de la investigación pudiera servir de herramienta teórica para que los periodistas y las personas con responsabilidades en las direcciones de Medios de Comunicación, tengan en sus manos esta referencia para ser utilizada en el diseño de un tipo de gerencia estratégica que se adapte al periodismo digital; y que se comprenda de una vez por todas que es una nueva realidad que está acorde con el desarrollo de las tecnologías de información en la era de la sociedad globalizada.

La autora de esta investigación es una profesional egresada de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la UCV; y tiene ocho años de servicios en el departamento de Documentación y Archivo del Editorial Notitarde de Valencia; además se cuenta con el respaldo institucional de Notitarde y de la Universidad José Antonio Páez.

La investigación es factible habida cuenta que se puede realizó en el tiempo establecido en el Cronograma de actividades; además se dispuso y se tuvo acceso a las fuentes documentales necesarias.

Por todo lo anteriormente señalado, nos permitió elaborar una investigación que hizo posible responder o clarificar la Problemática central en la organización de una estructura de Gerencia Virtual en el periodismo digital en Venezuela. (Caso Notitarde) con el propósito de que las personas interesadas dispongan de herramienta teóricas para abordar y solucionar la necesidad que existe de dotar al periodismo digital de una gerencia que sea garante de administrar todos los procesos relacionados con el medio de comunicación; y además que dicha gerencia pudieran abordar la problemática de estrategias y/o

procesos gerenciales dentro del marco de las tecnologías de información; por otra parte el posible resultado de esta investigación sea un aporte para que los gerentes de los medios de comunicación electrónicos, tengan referencia que les permita diseñar políticas que hagan factible el manejo de las nuevas tecnologías dentro del ámbito de la innovación, la comunicación y la globalización de la información, elementos claves de un periodismo virtual.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Hacer un análisis e interpretación sobre Problemática central que se presenta en la organización de una estructura de Gerencia Virtual en el Periodismo Digital en Venezuela (Caso Notitarde)

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 1) Diagnosticar los procesos gerenciales utilizados actualmente dentro de los medios de comunicación que hacen vida en la Web.
- 2) Establecer las relaciones y diferencias con respecto a los procesos gerenciales que existen entre los medios de comunicación tradicionales (audiovisual e impresos) frente a los medios *on line*.
- 3) Describir el contenido, los recursos usados en los medios digitales de Carabobo, y las funciones del personal que lo conforman.
- 4) Diagnosticar las causas que posiblemente obstaculizan la creación de una gerencia digital en un Medio Regional.
- 5) Analizar e interpretar los testimonios de periodistas de Medios digitales; y de las personas que en la práctica centralizan o dirigen los

procesos que hacen posible las formas o el desarrollo (aparición) de un periódico digital

### **3. Justificación e Importancia de la Investigación**

La integración de nuevas organizaciones empresariales en los Medios de Comunicación Social, está condicionada por el nuevo ambiente informativo en el que está inmerso el llamado periodismo de la era digital; se sabe que la información circula a una gran velocidad, y el éxito de las empresas de comunicación en esta apuesta por el periodismo digital se comprueba en el constante aumento de usuarios de la prensa en línea frente a los lectores de la versión impresa, debido a que actúan con una lógica de actualización constante de las noticias instaurando un ciclo ininterrumpido, según lo indica Cabrera (2010).

El mundo competitivo de hoy donde el uso de sistemas de información (SI) apoyados sobre plataformas o soportes de tecnologías de información (TI); hacen que una empresa se introduzca en estos campos del conocimiento para mantenerse prestando un bien o servicio en forma eficaz y eficiente.

Debido a todo esto, muy por encima de los cambios tecnológicos, es necesario un cambio cultural de cierta envergadura que a todos nos conviene comprender porque la comunicación no es nada más que transmitir mensajes; en tanto que conlleva la fusión adecuada de la tecnología junto con los elementos empresariales y culturales, donde se articulan la posibilidad de ordenar las perturbaciones que se pudieran presentar en el periodismo digital.

Esta investigación se propuso analizar y dilucidar el problema de crear una gerencia en el seno de un periódico digital, y así poder aprovechar los beneficios que brindan las tecnologías de información, con el objetivo de transformar la infraestructura gerencial de un nuevo tipo de Medio de Comunicación y crear otras estrategias de negocio acordes con una nueva forma de hacer periodismo. En este sentido se analizará en los medios de comunicación

venezolanos, específicamente los de Carabobo, la ausencia de los elementos pertinentes a una organización que responda a una gerencia del periodismo digital.

El resultado de esa investigación va a contribuir a clarificar o resaltar teóricamente la necesidad y la importancia de adaptar las diferentes formas de producción, distribución y difusión de medios impresos tradicionales y medios digitales, para crear u organizar una gerencia en el seno del periodismo digital en los diferentes medios de comunicación que hasta la fecha (por una u otra causa, legítimas en todo caso) no hayan creado esta Dependencia y de esta manera contribuir teóricamente a resolver este problema práctico u operativo; habida cuenta que ya existe (en la práctica) el periodismo digital en importantes periódicos de Venezuela; en este sentido el resultado de la investigación servirá para que los dueños de los medios y los periodistas que prestan sus servicios en el periodismo tradicional y en el periodismo digital, dispongan de herramientas teóricas y operativas que les facilite el trabajo en cualquiera de estas dos maneras de hacer el periodismo en la época actual. Todo lo cual traerá un beneficio tanto a los dueños de los medios, el público lector y la comunidad en general.

Por otra parte, contribuirá a una mejor divulgación y visualización de la información digital que genera Editorial Notitarde frente a otros periódicos de la región y del país, en el ámbito de la competitividad y en lo concerniente a la gestión de la información y a la gestión del conocimiento.

#### **4. Limitaciones y Factibilidades de la Investigación**

Se pudiera hablar de una limitación teórica, tomando en cuenta que esta investigación se centró en un enfoque sobre la necesidad de crear una gerencia en el seno del periodismo digital; y se dejará a un lado el factor económico, gremial y político; no obstante que estos factores juegan un papel fundamental en los procesos de la elaboración de los medios impresos y digitales; es decir, que por y por cuestiones operativas de carácter teórico centramos el análisis en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación como factores centrales en el

surgimiento del periodismo digital y en la estructuración de una nueva gerencia que se adapte a la nueva forma de producir periódicos en la sociedad de la información o globalizada por parte de los gerentes de las empresas en la sociedad de la información.

Por otra parte, en el aspecto relacionado a la factibilidad, la presente investigación estuvo centrada en la problemática de la creación de una nueva gerencia en el seno del periodismo digital en la gerencia de las empresas periodísticas, se considera viable, ya que se cuenta con un acceso rápido y eficiente a la documentación, visto que la autora del proyecto es una profesional del campo de la Archivología, y que termina de cursar la etapa presencial en la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información en la Universidad José Antonio Páez; la cual dispone de los recursos requeridos para el cumplimiento de las diferentes etapas, por lo que está en la capacidad de cubrir las actividades que se planteen para lograr los objetivos de la investigación.

Así mismo, resulta importante acotar que la investigación ha sido factible desde el punto de vista social, ya que permitió la generación de un valor agregado de gran importancia para futuras investigaciones y que es posible adaptarla a cualquier entorno de estudio, en pro del beneficio de las empresas actuales que requieren del manejo de la tecnología de la información y comunicación para gestionar sus funciones.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **1. Antecedentes de la Investigación**

Internet y las demás herramientas emergentes de la denominada Sociedad de la Información han tenido su impacto en la manera como se practica la gerencia en las organizaciones empresariales, es obvio que también deben haberse generado diversos cambios sustanciales en la forma como se gerencia un medio de comunicación. La revolución de la información ha permitido cambiar radicalmente los procesos gerenciales y se colocan a la vanguardia las organizaciones ávidas de tecnología, se crea un mercado global más competido, sin fronteras, y se obliga a las empresas a un constante cambio como única manera de sobrevivir y triunfar. De esta parte fundamental del estudio, hay material escaso pues en Venezuela la gerencia de periodismo digital no es una realidad globalizada, no todos los medios de comunicación llevan una Gerencia de Medios Digital, sin embargo se consultarán diversas fuentes que abarquen teorías relacionado al tema de investigación, revistas científicas, artículos Web y tesis de distintos niveles. Los antecedentes que se presentan a continuación están relacionados con la problemática que se aborda en esta investigación por lo que representa una gran importancia para el análisis de este estudio.

Hernández , Eugenia (2006) desarrolló un estudio en la Universidad Metropolitana titulado “Las tecnologías de información y comunicación como herramientas estratégicas en la Gerencia de Comunicaciones Integradas (Casos en Venezuela)” acerca de las experiencias en el campo de la tecnología y las comunicaciones integradas, para ofrecer a los nuevos gerentes y a empresas grandes, medianas o pequeñas, interesadas en expandir sus negocios fórmulas para mejorar los procesos organizacionales y apuntar a convertir el uso de la tecnología en una ventaja competitiva.

El aporte de la investigación reseñada como antecedente, consistió en la descripción amplia de cómo el desarrollo de las competencias tecnológicas representan la clave de la transformación, por lo que, se aprovechó el sustento teórico debido a que en la actualidad, los medios de comunicación deben someter a sus diferentes departamentos a procesos de integración con la era digital con el fin de ofrecer a los clientes a una comunicación más efectiva.

Este estudio es útil para la temática que se desarrollará en la investigación, por cuanto propone variadas recomendaciones para implementar exitosamente herramientas gerenciales a cualquier tipo de organización, incluyendo la fijación de objetivos y responsabilidades, la ampliación de la estructura organizacional, para ser coherentes en todos los medios de comunicación que la empresa maneje dada la importancia de la tecnología en la actualidad.

Adicionalmente, la autora del mencionado trabajo afirma que la organización que no sepa manejar la avalancha de información presente en todos los ámbitos de la sociedad no podrá sobrevivir, ya que no estará en capacidad de innovar ni de crear nuevos conocimientos que le permitan mejorar los procesos organizacionales y con ello reducir sus costos de operación y ser más competitivas, punto clave dentro de una empresa de comunicación social presente en Internet.

Fernando González (2014), presentó un trabajo titulado: Tendencias actuales en Organización y Dirección de Empresas, nuevas formas organizativas cuyo objetivo fue concretamente el modelo de organizaciones en red y virtual, donde se detallaron principales características y elementos esenciales mediante un contexto histórico de las diferentes formas y estructuras organizativas que se han desarrollado a lo largo de los años, donde se aprecian cambios importantes como la desaparición de la jerarquía, la burocracia, la centralización o la formalización. El autor hace un repaso sobre los nuevos conceptos que resultan más apropiados para que las organizaciones operen en la actualidad, entre los que se encuentran:

flexibilidad, confianza, cooperación e innovación, factores claves en este estudio por lo que se valoró el sustento teórico.

El estudio brinda un aporte importante para esta investigación, con respecto a la organización virtual, y como beneficia la complementariedad de las tareas, debido a que las diferentes instituciones que participan en la red se apoyan entre sí, por lo que se establece una relación de interdependencia. La organización virtual es considerada una evolución de la organización en red y como base que sustenta el proceso productivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

En cuanto al desarrollo de la investigación, el autor hace un repaso a lo largo de las últimas décadas, como las organizaciones han sufrido importantes cambios en sus estructuras, donde se pueden apreciar varios tipos de formas organizativas. De igual manera, hace referencia a la ruptura con la estructura tradicional, con respecto a la pérdida de valor de la división vertical de las tareas, la coordinación se impone a la jerarquía, ya que el objetivo de los líderes no es el de mando, sino el de ocasionar comportamientos autogestores; se sustituye la formalización por procesos dinámicos de regulación; y por último, no se produce distinción entre los roles de tipo funcional y operativo; teorías de Padilla y Del Águila en su libro *Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la Organización en Red y Virtual*(2002).

Otro antecedente de gran interés para esta investigación, es la tesis doctoral de Margarita Fernández (2003), *Modelo de Comportamiento de la Organización Virtual* cuyo desarrollo se basó en integrar de forma holística las diversas aportaciones realizadas con respecto a la conceptualización y análisis de las organizaciones virtuales, así como identificar diversas taxonomías propuestas en la literatura que faciliten la comprensión de las diferencias existentes entre las nociones de organización virtual. El estudio tuvo como pretensión el desarrollo y validación de un modelo conceptual de comportamiento de la organización virtual

que permita identificar los factores que conduzcan a unos resultados más satisfactorios sobre la base de los elementos que caracterizan a una organización virtual.

Fernández cita autores como Cooper y Muench (2000), desde un punto de vista general, para explicar cómo están surgiendo nuevos tipos de estructura en forma de organizaciones virtuales, que disponen de un gran potencial para incrementar la flexibilidad, eficacia y eficiencia organizativas necesarias en un entorno tan dinámico como es el actual, y que existe una carencia general de información de alta calidad y cuidadosamente validada para analizar y evaluar los comportamientos y condiciones del desarrollo de dichas organizaciones (gerencia).

En este sentido, la autora estudia con mayor profundidad los nuevos modelos organizativos, así como la identificación del impacto del concepto de organización virtual (y otros conceptos relacionados, como la comunicación electrónica y la organización en red), con el fin de generar pautas de comportamiento respecto a la dirección y organización de tales configuraciones.

Fernández cita nuevamente a Cooper y Muench (2000) para señalar que el carácter fluido y cambiante de las estructuras virtuales dificulta la identificación de sus claves de funcionamiento y de las pautas de comportamiento de los socios que la integran. En efecto, según estos autores, ésta es una de las razones esgrimidas a la hora de justificar la escasez de estudios que recojan lo que está ocurriendo en las organizaciones virtuales, así como de investigaciones empíricas que proporcionen respuestas adecuadas a las necesidades especiales de dirección, diseño organizativo y/o estructuras de naturaleza estratégica gerencial.

La relación de esta investigación con el estudio que se lleva a cabo, es ofrecer a directivos de empresas virtuales, un marco de referencia que les guíe en la formación y desarrollo de una organización virtual, facilitándoles las claves del

modelo de comportamiento gerencial de dicha organización, concluyendo que la existencia de TIC proporcionan a las organizaciones una mayor flexibilidad en sus relaciones mediante una mayor interconectividad lo que ha posibilitado responder a este entorno dinámico.

## **2. Bases Teóricas**

La problemática de la gerencia del periodismo digital es un tema para proponer debido al auge que tiene en nuestro país los medios de comunicación digital, y como se han fortalecido formando parte de nuestra cotidianidad. Una gerencia de periodismo digital debe cumplir con al menos un pensamiento estratégico, que de acuerdo con Forman (2004), significa articular un punto de vista acerca del futuro de una organización, teniendo en cuenta todos los aspectos internos y externos que abren o limitan la dirección futura de una empresa; escuchar así como debatir y luego ofrecer el liderazgo para un cambio estratégico.

Para ello es primordial reconocer, que los medios de comunicación, aunque en sí mismos atienden un sector específico que muchas veces es separado del área industrial, se conciben como una empresa, en cuanto son organizaciones que desempeñan cierto proceso de producción para efectuar un servicio particular. Con base en estas premisas, si Internet y las tecnologías emergentes de la denominada Sociedad de la Información han tenido su impacto en la manera como se ejerce la gerencia en las organizaciones empresariales, es indiscutible que también deben haberse creado cambios importantes en la manera como se gerencia un medio de comunicación digital.

La revolución de la información ha concedido cambiar los procesos gerenciales y se colocan al frente de las organizaciones ávidas de tecnología, se crea un mercado global sin fronteras, más competido y se obliga a las empresas a un inmutable cambio como única forma de sobrevivir y triunfar.

Sin embargo la implantación de procesos digitales y el estilo de vida de la Red, ofrecen a la nueva gerencia, una oportunidad de oro de poder reinventarse a sí mismas, orientándose más de cara a los ciudadanos y menos a la burocracia. Como lo señala José Luis Orihuela: “Internet ha provocado la disolución de las fronteras que separaban a los medios en función de su soporte y de los formatos de información”.

Los medios digitales venezolanos son ejemplos de esta propuesta, evolucionando hacia modelos digitales que casi dos décadas después para los pioneros ([www.eluniversal.com](http://www.eluniversal.com) y [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com)) aún no han significado el fin de su referente tradicional sino la adaptación a un nuevo modelo de negocio. Las nuevas profesiones en la red obligan también a cambiar sobre la marcha la distribución del trabajo en los medios digitales, por eso es importante saber ¿de qué manera se organizan los departamentos Web? Investigadores hablan de profesionales híbridos o especializados, ¿qué dice la práctica? Una aproximación a estos y sus periodistas permite conocer cómo son los organigramas, cuales son los procesos gerenciales, la comunicación estratégica, y cómo se ve afectado el medio de comunicación desde el punto de vista organizacional.

Según el informe: Internet como sinónimo de convergencia mediática y tecnológica (2008), la organización empresarial está reaccionando con una serie de cambios imprescindibles que le permitirán poder competir en un mercado que cambia a un ritmo cada vez más acelerado. Para conseguir esto, se apuesta por la construcción de una adecuada identidad digital que contribuya a crear una reputación y posicionamiento en el mercado, lo que se proyectara directamente sobre el valor intangible de la marca. La organización, por tanto, debe crear contenidos digitales accesibles, entendibles, diferentes, personalizados y adaptables. De este modo, vemos como son numerosas las empresas que ya están sacando provecho del poder de conectividad en las redes, para mejorar la

productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados.

Esta nueva forma de gerencia que apareció con la creación de la web 2.0 se ha aplicado sobre las empresas llegando a lo que se conoce actualmente con el concepto de Empresa 2.0, que según McAfee (2006) es el empleo de las emergentes plataformas de *software* social dentro de las propias empresas o entre empresas, sus clientes y otros terceros. El autor hace énfasis en cómo se ha cambiado radicalmente el modelo de empresa conocida hasta ahora, apostando por una filosofía basada en la interacción, comunicación permanente, colaboración, intercambio de información que aparece como la nueva cadena de valor de la empresa, debido a que la puesta en marcha de la Empresa 2.0 requiere de una serie de herramientas específicas que sirven de medios o plataformas comunicativas para relacionarse con sus grupos de interés.

La Web 2.0 transforma a la web en una plataforma de desarrollo, en donde el usuario puede añadir contenidos de todo tipo: imágenes y videos de Flickr y Youtube, blogs en Blogger ([www.blogger.com](http://www.blogger.com)), enlaces favoritos en del.icio.us ([del.icio.us](http://del.icio.us)), noticias en Fresqui ([www.fresqui.com](http://www.fresqui.com)) o Menéame ([meneame.net](http://meneame.net)), lo cual a nivel empresarial permite mejorar la administración del conocimiento y por ende incrementar la productividad de sus miembros.

La Dra. María José Pérez Serrano en su trabajo sobre Cambios en Los Recursos Humanos De la Empresa de Comunicación ante las exigencias del Periodismo en la Red, concreta que el periodismo digital resultante, ha perfilado como imprescindible una planificación y gestión específicas y contemporáneas, que se han fijado como reto la adaptación a estas nuevas coordenadas y que han tenido como protagonista al periodista. Esta afirmación de la autora sugiere un cambio que invita a proyectar nuevos mecanismos de gestión empresarial virtual, pues estas unidades económicas dedicadas a la información se derivan de su necesidad de adaptación en un mercado cada vez más competitivo. Los cambios

empresariales implican hablar de innovaciones en diversos aspectos de la empresa de comunicación, específicamente en la gestión de los medios, es decir, en el proceso del gerente que busca alcanzar, de la mejor forma posible, los objetivos de la organización, con los recursos que cuenta la empresa.

Esa transformación en la estructura de los medios, desde un punto de vista intra-empresarial, modifican los procesos gerenciales y sociales para evolucionar, en una nueva unidad de negocio con un objeto social específico, como son las empresas dedicadas a Internet.

Es por esto que el periodismo digital denota, caracteriza y clasifica una nueva realidad asociada a un soporte que exige un tratamiento especial. Afirma Ramón Salaverría que “Internet es un metamedio que aglutina el audio, el texto y las imágenes. Internet tiene la inmediatez de la radio, la profundidad de contenidos del periódico y el impacto de la imagen televisiva”. Por tanto, el cambio sustancial viene –como ya se ha señalado– de un sistema binario cifrado que influye de una manera trascendental sobre el mensaje.

Para Quim Gil, el periodismo electrónico es el periodismo en red, ya que este nuevo tipo de periodismo "rompe con la comunicación lineal y unidireccional" e implica una serie de cambios fundamentales respecto a las rutinas del periodismo tradicional. Obviamente, no se trata de colgar “cosas” en internet, sino de producir para internet y, lo más importante, conseguir, contratar y mantener a las mejores personas que desarrollen esa actividad. En un mercado donde las tecnologías están muy presentes, será el capital humano el que verdaderamente diferenciará a las empresas de comunicación.

Para comprender el porqué de este estudio se presentará a continuación, teorías relacionadas con la sociedad de la información y su impacto en las organizaciones, principalmente aquellas que giran en torno a la gerencia de la organización virtual, partiendo de que el periodismo digital es una organización

de este tipo, con características y tratamientos distintos al del periodismo impreso, punto específico de esta investigación.

En un trabajo realizado por Dávila Sandra y Rojas Luis (2010) titulada *Organización Virtual, Identidad y Gerencia*, precisan que se ha originado las llamadas Organizaciones Virtuales<sup>1</sup> (OV) que se caracterizan por el uso de las TIC para sus intercambios con los entes tanto internos como externos, independientemente de la ubicación geográfica de éstos. Estas OV pueden, también, llegar a todos los segmentos del mercado por medio de la formación de redes temporales de empresas que se unen para explotar específicas oportunidades de mercado al apoyarse en la capacidad tecnológica de las otras empresas que conforman la red (Joyanes, 1997; Castells, 1998a; Tapscott, 1998; Cuesta, 1998; Padilla, 1999).

Las personas en las OV pueden trabajar desde sus hogares (teletrabajan), pueden pertenecer a distintas culturas e identidades (multiculturalidad), pueden laborar –al mismo tiempo- para distintas empresas de diferentes países con las que tiene una relación de corto tiempo. Estos hechos pueden traer como consecuencia que los empleados no conozcan físicamente a la empresa (tal vez ni exista físicamente), ni a sus compañeros de trabajo, así como tampoco a sus jefes, contrario al caso de las Organizaciones Tradicionales<sup>2</sup> (OT). Al parecer las OT se irán desplazando debidas a que las nuevas formas organizativas en la sociedad de la información están basadas en redes. “Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones” (Castells, 1998). Con esta idea, los autores Dávila y Rojas, reflexionan, que a nivel de la gerencia se tiene experiencia en la gestión de organizaciones tradicionales, y que las tendencias organizacionales comentadas anteriormente crean la necesidad de estudiar cómo dirigir este nuevo tipo de organización. Para efectos de esta investigación entenderemos como gerencia al “proceso integrador en el que personas específicas

---

<sup>1</sup> Citado en lo que sigue como OV

<sup>2</sup> Citado en lo que sigue como OT

gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o, parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos” (Rojas, 1994). Tenemos entonces, que las personas que gestionan el esfuerzo productivo alcanzan los objetivos de la organización a través del trabajo de otras personas que son su recurso humano, y es precisa y principalmente esos individuos quienes deben integrarse con la organización en el proceso gerencial.

Para describir estos procesos gerenciales, los autores del mencionado informe, se plantean algunas de estas interrogantes y que se ajustan a la problemática de estudio en esta investigación: ¿Se verán impactados los procesos administrativos? ¿Será dirección u organización lo que debe practicarse en la empresa virtual?, ¿Cuál será el perfil del director en la OV? ¿Cómo dirigir una empresa que no se ve? ¿Cómo se dirige a personas que jamás se encuentran? ¿Cuáles son las características de la dirección en la empresa virtual?, ¿Cómo será la nueva gerencia? ¿Tendrá el gerente tradicional la flexibilidad necesaria para afrontar los desafíos de las organizaciones futuras?

Todas estas interrogantes sirven de base para tratar de dilucidar cómo es el desempeño de la gerencia virtual en un medio de comunicación digital, específicamente en Venezuela, con respecto a la forma de dirigir y administrar en la misma línea; incidir en la mejora continua como una fórmula de contribución a la cultura digital. En lo que concierne al periodismo digital, vamos a considerar como planteamiento base los requisitos profesionales de los nuevos periodistas, competencia lingüística y redaccional, saber práctico, visión global, cuidado con el detalle, actualizado, flexible, reflexivo y dinámico. Conocer además cuales son las nuevas profesiones que hacen vida en los medios digitales, y, a partir de ahí, debe ser consciente de que ese trabajo de periodismo digital no acaba y requiere constantes actualizaciones.

Todo este sustento teórico, hace concluir que Internet ha hecho variar muchos aspectos comunicacionales y organizativos de las empresas. Pero si en un campo ha tenido un reflejo sustancial, ese ha sido en la praxis periodística.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación se clasifica dentro de las investigaciones de tipo histórico-documental. Trata de la experiencia pasada, en el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principalmente en trabajos previos, informaciones y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

#### **2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación son: la observación directa y la observación indirecta; la observación indirecta consiste en el análisis e interpretación de las fuentes documentales, destinado a obtener información acerca de las dificultades, necesidades, recursos y oportunidades de desarrollo relacionadas al fenómeno sometido a estudio (gerencia de periodismo digital). También se hace necesaria la observación directa, por su evidente ventaja al permitir comprender sin intermediaciones, los aspectos relevantes de la problemática examinada, por el hecho de que la presencia de los investigadores no altera los procedimientos aplicados en este caso, con el propósito de obtener informaciones o datos básicos para la investigación.

## **CAPITULO I: EVOLUCION DEL PERIODISMO EN VENEZUELA**

### **1. El Origen del Periodismo en Venezuela**

El origen del periodismo en Venezuela, su evolución y cambios, ha estado muy unido a la historia política del país y sobre todo en las últimas décadas, a la incorporación de los avances tecnológicos. Al igual que en otras latitudes, el periodismo venezolano fue en sus inicios, y hasta bien entrado el siglo XX, casi exclusivamente un medio de difusión de ideas en los planos políticos, económicos, morales y artísticos, por ello algunos autores consideran que la prensa en sus primeros siglos, aproximadamente entre 1764 y 1945, se caracterizó por perseguir dividendos de tipo político y de aceptación social, pero no económicos.

En este sentido se pudiera señalar que el origen de la prensa en Venezuela se remonta a 1806 con la llegada de la prensa al país a manos de Francisco de Miranda. En 1808 el 24 de octubre sale en Caracas el primer número de la Gaceta de Caracas. La prensa venezolana fue en sus orígenes más que todo un instrumento político para expresar las ideas revolucionarias y realistas de la época, en otras palabras, la imprenta iba recorriendo el país buscando imprimir distintos periódicos, aun no diarios, que reflejaran el pensamiento político del momento. Los inicios de la prensa venezolana se caracterizaron por ser polémicos en especial por las querellas entre republicanos y realistas.

Teniendo como epicentro a Caracas la prensa se fue diseminando a lo largo del territorio a partir de 1.811 cuando en Cumaná se imprime El venezolano y después en Ciudad Bolívar con el correo del Orinoco el 27 de octubre de 1.818, Maracaibo con el Correo Nacional en febrero de 1.822, en Puerto Cabello en 1.825. Todas las fuentes señalan que fue entre 1.830 a 1.848 cuando se produjo el

despegue de la prensa en Venezuela. Es también en esta etapa cuando se inician las publicaciones de carácter sumamente cultural como el Correo de Caracas (1839-1841) y otros que traían en general buenas muestras sobre bellas artes y literatura. Después entramos a la etapa de (1847-1858), cuando se inicia el periodismo de humor como el Diabolo Asmodeo y Asmodeo que se trata de un periodismo humorístico y satírico contra el gobierno.

En relación con otros países de América, como México y Perú, la imprenta en Venezuela se introdujo muy tardíamente. Así el primer periódico editado en Venezuela fue La Gaceta de Caracas, el 24 de octubre de 1808. La Gaceta era un semanario que aparecía los viernes, con cuatro hojas dispuestas a dos columnas y con un precio de real y medio. De índole oficial como correspondía a su momento histórico, no era más que una prolongación de la prensa de la Corona, sujeta a los principios ideológicos de ésta y sometida a la censura monárquica y eclesiástica. La Gaceta reflejaba las polémicas de ese momento y luego los cambios de poder originados por la guerra. Disputas como ésta encendieron el interés por la libertad de prensa y en agosto de 1811, el Congreso dictó un reglamento que la consagraba aunque exceptuaba los escritos sobre religión que quedaban bajo la censura de la Iglesia, los libelos difamatorios y calumniosos, los contrarios a la decencia y la moral y los de naturaleza subversiva frente al orden instaurado. Poco después, la primera Constitución (21 de diciembre de 1811) reconocía esta libertad pero con restricciones: (...) el libre derecho de manifestar los pensamientos por medio de la imprenta, pero cualquiera que lo exersa (sic) se hará responsable a la leyes, si ataca o perturba con sus opiniones la tranquilidad pública, la moral cristiana, el dogma, el honor y estimación de algún ciudadano. La lucha por la independencia alienta y estimula la aparición de otros periódicos a partir de 1810, con ellos: El Mercurio Venezolano y El Publicista de Venezuela; El Patriota de Venezuela y El Semanario de Caracas, los cuales constituyen los primeros órganos oficiales de la revolución. El Semanario de Caracas, fundado por Miguel José Sanz y José Domingo Díaz, es considerado por algunos autores (Cuenca, 1980) como el periódico más importante de la época por su densidad doctrinaria, su visión

política de los problemas y el descubrimiento de la geografía nacional. En la misma época, en Cumaná, se publican dos periódicos animados también por el espíritu revolucionario: El Patriota Venezolano y La Gaceta de Cumaná. En la etapa final de la época de la emancipación, el 27 de junio de 1818, aparece en Angostura El Correo del Orinoco, dirigido por el propio Simón Bolívar. El Correo ha sido considerado el periódico de mayor significación en este momento histórico, circuló hasta 1822 narrando en sus páginas, con visión y orientación republicana, los acontecimientos bélicos que desembocarán en el fin del período colonial. Por este motivo el Colegio Nacional del Periodistas (CNP), instituyó su fecha de fundación (27 de junio) como el día del periodista venezolano. El Correo Nacional, primer periódico del Zulia, publicado en 1821 por el mismo impresor del Correo del Orinoco, el francés Andrés Roderick, difundió también las noticias de la última etapa de la independencia. Bolívar, inspirador de la prensa republicana, no fue periodista ni impresor pero sí un militar político que tuvo muy claro el papel de la prensa como medio de difusión de ideas. Llamó a la prensa “la artillería del pensamiento” y en muchas de sus cartas hizo énfasis en que los periódicos debían ser atractivos y bien confeccionados.

El tono sosegado de esta prensa contrastará abiertamente con la década de los 40, cuando roto el equilibrio político, se desatará la lucha abierta entre conservadores y liberales y la prensa reflejará abiertamente las pasiones y contradicciones políticas y sociales del momento. La situación divide a la oligarquía gobernante y un sector de ésta pasa a constituir el núcleo opositor que dará origen al Partido Liberal. Antonio Leocadio Guzmán, hábil tribuno y escritor funda El Venezolano, que por su alcance y penetración se le considera el primer periódico popular del país. Por su intermedio, Guzmán difunde los planteamientos liberales: alternabilidad en el poder, derogación de la ley del 10 de abril, independencia de la universidad, libertad de cultos, apoyo a la agricultura. Bajo la sombra de El Venezolano, periódico más bien doctrinario y principista, aparecen también una serie de publicaciones de estilo más hiriente y pugnaz: Los Ayes del Pueblo, El Sin Camisa, Las Avispas, El Centinela de la Patria, La

Centella, El Trabuco, El Relámpago de Marzo, etc., son periódicos de verdadera agitación social que hacen campaña abierta a los gobernantes. La efervescencia periodística en ese momento no se reduce sólo a Caracas. En la mayoría de las capitales provinciales se publican semanarios o quincenarios de intereses políticos concretos, a favor o en contra del gobierno. En 1864 el Congreso aprueba un nuevo Código de Imprenta, en el cual se introducen algunas innovaciones destinadas a limitar la prensa liberal: se establecen penas para aquellos editores que atribuyan falsamente un escrito a alguna persona que no sea su autor, se exige a los editores tener propiedades por un valor de mil pesos o presentar fianza equivalente, se establece el derecho a réplica, se otorga a los gobernadores el derecho a designar los jurados de imprenta lo que antes era competencia de los concejos municipales. La ruptura de José Tadeo Monagas con los conservadores y “el golpe” contra el Congreso el 24 de octubre de 1848, pone fin al predominio conservador y el 27 de abril de 1849, el Congreso controlado por los liberales sanciona otro Código de Imprenta, en el cual mezclan sus convenientes políticas del momento con algunos principios doctrinarios. Eliminan el derecho a réplica, reponen a los concejos municipales la potestad del nombramiento de los jurados de imprenta y suprimen del Código los delitos de sedición (contra el orden público) y los subversivos (contra el dogma religioso). Las elecciones de 1850, en las cuales resultó vencedor José Gregorio Monagas, vuelven a encrespar los ánimos políticos que se traducen en guerrillas y levantamiento de nuevas polémicas periodísticas, tan fogosas y descalificadoras como las de los años 40. Un año más tarde, gobernando ya José Tadeo Monagas por segunda vez, se dicta otro Código de Imprenta muy parecido al del año 49. En 1858 se sanciona una nueva Constitución que otra vez reafirma la libertad de imprenta. Poco más tarde, en enero de 1862, en plena guerra, el gobierno de Páez dicta un decreto que la restringe. Se prohíbe la publicación de noticias sobre el conflicto que no provengan de las autoridades militares o de los periódicos oficiales, se hace obligatorio que cualquier periódico, hoja o folleto, lleve la firma de su autor o autores y se autoriza a los gobernadores de provincia a proceder contra los autores de impresos que inciten a la rebelión, y a recoger las publicaciones. El decreto de

Páez tendrá corta vigencia, el 24 de abril de 1863, el Pacto de Coche establece la paz y el triunfo de la federación. Juan Crisóstomo Falcón asume la presidencia y Antonio Guzmán Blanco la vicepresidencia. En marzo del 64 se promulga la nueva Constitución y por primera y única vez en la historia de la República, en el artículo 14 numeral 6, se garantiza la libertad de prensa sin restricciones.

Las últimas décadas del siglo XIX ven nacer algunas publicaciones de mucha significación en el terreno artístico y literario, como las revistas *El Zulia Ilustrado* (1888-1891) y *el Cojo Ilustrado* (1892-1915), en las cuales se despliegan las tendencias modernistas. Otra publicación importante del momento es la *Revista Venezolana*, fundada en Caracas en 1881 por el prócer cubano José Martí. Hacia fines de siglo, el diario *El Pregonero*, en Caracas, inicia la impresión por energía eléctrica. En 1894, bajo el gobierno del último gran caudillo del liberalismo, Joaquín Crespo, una Asamblea Constituyente termina con la libertad de prensa sin restricciones, establecida en la Constitución del 64. El texto, referido a la libertad de expresión, queda así: Art. 14. La constitución garantiza a todos los venezolanos la efectividad de los siguientes derechos: ... N. 6. La libre expresión del pensamiento de palabra o por medio de la prensa. En los casos de calumnia o injuria quedan al agraviado expeditas sus acciones para deducirlas ante los Tribunales de Justicia competentes conforme a las leyes comunes, pero el inculpado no podrá ser detenido o preso, en ningún caso, sino después de dictada por el Tribunal competente la sentencia que lo condene. Este derecho es reglamentado por el Congreso el mismo año. En el reglamento se obligaba a los editores a publicar el pie de imprenta y a participar a las autoridades la fundación de cualquier periódico, so pena de ser considerado clandestino. Pese al recelo y vigilancia de las autoridades, en el interior del país se fundan algunos diarios que tendrán larga vida y mantendrán una decorosa independencia, ejemplo de ellos son: *El Impulso*, fundado en Carora en 1904 y luego mudado a Barquisimeto y *El Luchador* (Ciudad Bolívar 1905). Pocos años más tarde, en 1909, se funda *El Universal* y *La Religión* en Caracas, este último fue un diario de la Iglesia católica, al igual que *La Columna* de Maracaibo y *El Diario Católico* del Táchira.

La prensa hacia finales del siglo XIX y principios del XX, juega un papel relevante en el plano cultura. En cualquier diario del país se divulga la producción poética y literaria, así como la corriente filosófica en boga: el positivismo, con su inclinación por la ciencia y el progreso material. Se hacen permanentes llamados a la construcción de vías de comunicación, a la tecnificación de la agricultura y a la reforma de la educación.

Al gobierno de Castro lo sucede el de Juan Vicente Gómez, que a partir de 1913 se tornará en una feroz dictadura personalista hasta su muerte en 1935. Venezuela no conoció la libertad de prensa y que el exilio y la cárcel fueron el destino de cientos de ciudadanos. Con base en esta disposición legal, fueron perseguidos periodistas y clausurados algunos periódicos.

Cabe mencionar dos acontecimientos importantes donde la prensa fue la protagonista. El primer de ellos ocurrió el 14 de febrero de 1936, pues el jueves 13 los directores de periódicos se reunieron para enfrentar la censura que se aplicaba desde hacía días y resolvieron suspender la publicación de los diarios para solicitar la libertad de prensa. Allí estuvieron los representantes de la prensa y de la radio pero además se sumaron organizaciones políticas, populares y sindicales. El 14 se inicia la manifestación en la calle que trajo como resultado "...la derogatoria del decreto sobre la censura, la restitución de las garantías, el desplazamiento de connotadas figuras del gomezalato y la presentación de un moderno programa de gobierno" (Díaz, 1998: 30). El segundo de los acontecimientos fue la huelga de protesta realizada el 11 y 12 de junio de 1936 contra la llamada "ley Lara", la cual colocó al gobierno de López Contreras en una situación verdaderamente crítica. "La famosa ley y condenaba a varios años de prisión a los responsables de acciones contra las instituciones del Estado o que las desprestigiaran. La libertad de expresión se restringía severamente y quedaban definitivamente prohibidas aquellas doctrinas que, según el criterio oficial, pudiesen 'equipararse al comunismo, etc.'" (Díaz, 1998: 35). Como resultado de esta manifestación el gobierno Lopecista se vio obligado a introducir algunas

modificaciones que flexibilizaron la “ley Lara”. Los años que transcurren después de la muerte del “Benemérito”, se inicia un “boom” en la prensa escrita que se caracterizó por la expansión y especialización de los medios: “...paulatinamente comenzaron a aparecer periódicos y revistas especializadas en algunas áreas como mercadeo, economía, gerencia y negocios, a la par que esta tendencia hacia la especialización se comenzó a delinear, internamente, dentro de los grandes y tradicionales diarios” (Pellegrino, 2004).

Finalizado el gobierno de López Contreras, durante la administración de Isaías Medina Angarita, se reforma la Constitución del 36 y se elimina la prohibición sobre las ideas comunistas y anarquistas. La libertad de prensa queda de nuevo garantizada con la excepción de las expresiones que constituyan injuria, calumnia, difamación, ultraje o incitación a delinquir. También se prohibía el anonimato, la propaganda de guerra y la encaminada a la subversión del orden político y social. Los primeros años de la década del 40 fueron fructíferos para el desarrollo del periodismo en el país. Nacen Últimas Noticias (1941) y El Nacional (1943), diarios que aunque de estilos muy diferentes (sensacionalista el primero y sobrio el segundo) hacen hincapié en el aspecto informativo y en el trabajo de calle del reportero, imponiendo además técnicas redaccionales y de diagramación más acordes con el periodismo moderno. El propio oficio del periodista se profesionaliza y deja de ser un trabajo ocasional o una competencia casi exclusiva de políticos y literatos. En 1947 se funda la Asociación Venezolana de Periodistas (AVP), precursora del Colegio Nacional de Periodistas (CNP). En ese mismo año y por decreto de la Junta de Gobierno se crea la Escuela de Periodismo con sede en la Universidad Central de Venezuela. En ese período se promulga (1947) otra Constitución que garantiza la libertad de expresión con muy ligeras variantes con respecto a lo establecido durante el gobierno de Medina Angarita. El 24 de noviembre de 1948, un golpe militar derroca al presidente Gallegos y otra vez se restringe la libertad de expresión. Hay encarcelamiento de periodistas y clausuras de periódicos como Tribuna Popular, El País, El Día (Valencia), Fronteras (San Cristóbal), Bandera (Rubio), El Popular y el Compondor (Barquisimeto) Acción

(Valera), El Fiel (Carúpano) y Atalaya (Mérida). Diarios como El Nacional, Panorama y El Gráfico, fueron suspendidos varias veces temporalmente. Se crean comisiones de examen (censura previa) que debían autorizar todos los materiales de tipo político. Estas comisiones siguieron funcionando aún después de que se sancionara la Constitución de 1953 y fueron suprimidas el 23 de enero de 1958, cuando fue derrocado el gobierno de Marcos Pérez Jiménez. La etapa democrática En 1961, en el gobierno de Rómulo Betancourt, se promulga la constitución que rigió al país hasta 1999. La materia de la libertad de prensa se trataba en el Artículo 66: Todos tienen el derecho de expresar su pensamiento de viva voz o por escrito y de hacer uso para ello de cualquier medio de difusión sin que pueda establecerse censura previa, pero quedan sujetas a pena, de conformidad con la Ley, las expresiones que constituyan delito. No se permite el anonimato. Tampoco se permitirá la propaganda de guerra ni la que tenga por objeto provocar la desobediencia de las leyes, sin que pueda coartarse el análisis o la crítica de los preceptos legales. Desde 1958 y durante toda la década de los 60, resurge con fuerza el periodismo político como consecuencia de la reapertura democrática. Algunos años después aparecen El Siglo y El Venezolano, diarios de inclinación izquierdista pero de una orientación más doctrinaria, en los cuales tuvo actuación significativa el entonces diputado José Vicente Rangel. Dentro del diarismo informativo debe señalarse la aparición de El Mundo, fundado en febrero de 1958. Este rotativo vino a sumarse a los que ya se distribuían en todo el país como El Nacional, El Universal, Últimas Noticias y La Esfera, este último desapareció pocos años más tarde. En relación con El Nacional, es necesario destacar que ese diario estuvo a punto de desaparecer en 1961, en virtud del veto que le fuera impuesto por la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la cual ordenó a sus afiliados no anunciar en el periódico debido a su línea editorial “procastrista” según el criterio de esos sectores económicos. El boicot fue encabezado por la empresa transnacional Sears Roebuck y acatado por la mayor parte de los anunciantes importantes. El resultado fue que el diario, luego de una fuerte crisis económica, se vio obligado a cambiar su política informativa de izquierda moderada para convertirse en una publicación de centro derecha. La

transformación ocasionó el despido de una serie de periodistas destacados y la salida de la dirección de su propio dueño, el escritor Miguel Otero Silva. En 1965 fue fundado La Verdad, diario que intentó reflejar los puntos de vista del empresariado nacional. En el interior destacaban: Panorama, en Maracaibo; El Carabobeño, en Valencia; El Tiempo, en Valera; Vanguardia y luego Diario La Nación, en San Cristóbal, El Vigilante, en Mérida; El Luchador, en Ciudad Bolívar y Antorcha en El Tigre. En el terreno de revistas se encontraban Élite, Momento, Venezuela Gráfica y Páginas. Parte del renacer del periodismo político que hemos reseñado, propio de los años 60 y 70, en esos años ocurrieron hechos más ligados al mundo comunicacional que transformaron la faz del periodismo nacional. Uno de ellos fue la reapertura en 1958 de la Escuela de Periodismo de la Universidad Central de Venezuela, que había sido clausurada por el gobierno de Marcos Pérez Jiménez. A esta escuela se unieron pronto las de la Universidad del Zulia, fundada en 1959, y la de la Universidad Católica “Andrés Bello”, en Caracas. Estas escuelas inicialmente formaban sólo periodistas, pero cambiaron su estructura a partir de los años 70 para convertirse en Escuelas de Comunicación Social, con el objetivo de formar otros profesionales del área de la comunicación, tales como publicistas y relacionistas públicos y dividiendo la formación del periodista en áreas vinculada a determinados medios de comunicación. En 1983 se creó la cuarta carrera de Comunicación Social en Venezuela, la del Núcleo Táchira de la Universidad de los Andes, ahora llamado Núcleo “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”. Algunos años más tarde, entraría en actividad la Escuela de la Universidad “Cecilio Acosta” en Maracaibo y en 1986 se crearía la carrera en la Universidad Bicentennial de Aragua con sede en Maracay. Y para inicios del siglo XXI, en Venezuela pueden contabilizarse cinco escuelas públicas y seis privadas donde se imparte la carrera de Comunicación Social con sus diferentes menciones. Este esfuerzo público y privado por convertir al periodismo y a las actividades comunicacionales en profesiones de rango universitario se complementó después de largos años de lucha contra las posiciones empresariales, con la promulgación por el Congreso en 1973 de la Ley del Ejercicio del Periodismo, instrumento legal que abrió paso a la creación del Colegio Nacional de Periodistas (CNP) y reservó

a los periodistas el ejercicio de su profesión. La Ley fue reformada en 1994, después de una prolongada acción gremial que enfrentó las posiciones adversas de los empresarios agrupados en el Bloque de Prensa y respaldados por la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), sindicato patronal de los dueños de los medios que se opuso tenazmente al requisito de la inscripción en el Colegio para el ejercicio profesional. Las décadas de los 60 y 70 fueron claves en el mejoramiento tecnológico de los procesos de elaboración de las publicaciones. Paulatinamente, se sustituyó la técnica tradicional del levantamiento de textos en plomo, por los procedimientos más avanzados de máquinas componedoras de texto por sistemas de perforación, luego por fotocomposición y por último por la modalidad electrónica de la computación. Aunado a estas innovaciones tecnológicas, las décadas del 60 y 70, registran un crecimiento en el número de diarios, en particular en las ciudades del interior del país. Ello obedeció a diversas razones, entre las cuales destacan el incremento poblacional y la reducción del analfabetismo, el desarrollo de la inversión publicitaria privada y pública y la adopción de una política de créditos a la pequeña y mediana industria que favoreció la fundación de esas empresas. Los grandes diarios (El Nacional y El Universal) renovaron sus secciones y la organización de sus diferentes cuerpos y páginas. La crisis que enfrentó el país desde mediados de los 80, dio relevancia a los temas económicos y financieros, los cuales ocuparon una destacada proporción en los diarios. También en esos años el periodismo informativo fue dando paso paulatinamente al de interpretación e investigación. Igualmente se fueron incorporando las nuevas tecnologías que revolucionaban el campo del periodismo pero que cabe destacar que en la llamada etapa democrática que se abre a partir de 1958 no ha estado exenta de graves limitaciones a la libertad de prensa. Cierres de periódicos y persecuciones, prisiones de periodistas, fueron moneda corriente durante algunos años como en la primera administración de Rafael Caldera, el editor Miguel Ángel Carriles tuvo que salir del país bajo la amenaza de detención. En 1973, el periodista José Ratto Ciarlo, fue juzgado y encarcelado bajo el cargo de “ultraje al pudor” previsto en el Código Penal por haber publicado en Últimas Noticias fragmentos de un libro escrito por Argenis

Rodríguez. Radio Caracas Televisión fue suspendida por tres días, en abril de 1976, bajo la acusación de haber transmitido noticias falsas sobre el secuestro de que había sido objeto el industrial norteamericano William Niehous. Casos como estos, que hemos consignado a manera de ejemplos, se han repetido con preocupante frecuencia, en la actualidad, la intrincada red de intereses económicos en los que se desenvuelven las grandes empresas periodísticas es a menudo causa para que algunos temas, hechos y personas se constituyan en intocables, o para que se organicen campañas periodísticas dirigidas al desprestigio de personalidades o a perjudicar productos comerciales.

## **2. Ejercicio del Periodismo en Venezuela.**

El contexto del ejercicio del periodismo en Venezuela es un tema con especiales circunstancias políticas experimentadas durante el lapso comprendido entre finales del siglo XX y esta primera parte del siglo XXI, marcan el debate sobre las TICs y periodismo en nuestro país. Los profundos y contradictorios cambios suscitados en la estructura de ordenamiento jurídico y político, ha desplazado la discusión acerca del compromiso ético del comunicador social. No se trata de afirmar que esta relación no existiera antes, se trata de señalar que esta relación es marcadamente manifiesta en esta gestión de Gobierno y con ello se exaltan las contradicciones éticas, políticas y epistemológicas que tiene el hecho comunicativo en las actuales circunstancias históricas.

No se desea hacer un análisis político acerca del ejercicio del periodismo en el país pero no hay duda que para el estado venezolano es vital el tema de comunicación, de hecho como parte de la agenda política han introducido una serie de ordenanzas que se enmarcan en lo estipulado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) en su Art. 108 que señala: *“Los medios de comunicación social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. El Estado garantizará servicios públicos de radio,*

*televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley”.* Entre estas legislaciones se encuentran:

*Ley Orgánica de Telecomunicaciones*(Gaceta oficial 36.920 de fecha 28/03/2000)

*Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación*(decreto con fuerza de Ley de 30/08/2001)

*Ley sobre Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas*

*Decreto 3.390 sobre uso de Software Libre en la Administración Pública*(28/12/2004)

*Decreto 825 sobre Acceso y Uso de Internet como Política Pública*(22/05/2000)

Con ello se plantea el Plan Nacional de Telecomunicación, Informática y Servicios Postales(PNTIySP) (2007-2013) que tiene como objetivos prioritarios los siguientes aspectos:

1. *Acceso masivo a las TICS y servicios postales*, que busca llevar el acceso a las TICS y los SP a todos los ámbitos geográficos y sectores de la población, con énfasis en los excluidos y en situación de pobreza, dentro del marco del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación Simón Bolívar (PDESNSB)
2. *Soberanía e independencia tecnológica*, planteando lograr la soberanía en materia de las TICS, contribuyendo a impulsar la soberanía en otros sectores como educación, salud, trabajo creativo, seguridad, alimentación, entre otras áreas.
3. *Transformación del Estado*, a través del impulso y cambio de las estructuras del Estado de acuerdo a los principios del Proyecto Socialista Bolivariano, garantizando que los organismos del Estado cuenten con acceso adecuado a las TICS y SP para gestionar el logro de los objetivos

diseñados para dar respuesta oportuna y eficaz a las necesidades de las comunidades.

4. *Uso y aplicación de las TICS y los SP como herramientas habilitadoras del socialismo*, mediante el acceso de los ciudadanos y comunidades de ciudadanos, especialmente los excluidos a la apropiación de las TICS como medio de apoyo para la mejora de su calidad de vida, mediante su utilización efectiva y eficiente en áreas como salud, educación, política, seguridad, alimentación, entretenimiento, cultura, entre otros.

5. *Modelo comunicacional inclusivo*, que busca la creación de medios de servicios de comunicación social alternativos, mediante la participación de ciudadanos y comunidades de ciudadanos activos y críticos del hecho comunicacional, difundiendo los valores propios del patrimonio cultural, multiétnico y plural de los venezolanos.

### **3. Contexto gerencial del periodismo tradicional**

Las decisiones que se deben tomar para determinar el tipo de periódico son las siguientes: Destinatarios del periódico: Se llama audiencia específica a todos los lectores que leen el periódico y no sólo a los que lo compran. La franja de destinatarios que puede tener un periódico condiciona en buena medida muchas de las características que lo definirán. En general los periódicos pueden adquirir una presencia sobria o popular. Si tenemos una audiencia popular dominarán los rasgos atractivos, grandes titulares, ilustraciones amplias, elementos tipográficos destacados y color. Si, por el contrario, tenemos una audiencia intelectual y culta la norma será la claridad, la sobriedad y la moderación en el despliegue de recursos. Contenido del periódico: Se debe incorporar el mayor número posible de elementos complementarios interpretativos, de crítica y de opinión que aporten lo que los lectores necesitan y que otros medios no ofrecen. Periodicidad: Diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, etc. Depende de la publicación. Espacio: El número de páginas debe ser siempre múltiplo de cuatro o de ocho, según las

dimensiones del formato (estándar, tabloide o magazín) o las características de la rotativa, pues se obtienen a partir de realizar pliegues sucesivos en la superficie del papel que sale impresa de la rotativa. Formato magazín: es pequeño (21,5 x 27 cm.), grueso y cosido con dos puntos metálicos. Es muy común en publicaciones periódicas no diarias. El tabloide: es más grande (29 x 41 cm.) y delgado que el magazín y no va cosido. En el mundo anglosajón es el formato típico de los periódicos sensacionalistas. Es el formato más usado en España. Tiene alrededor de 5 columnas. Las secciones son independientes y abarcan una o varias páginas. Formato estándar es el más grande (37 x 50 cm.). Tiene mucho interés para el lucimiento tipográfico. Es el formato clásico de los diarios ingleses y centroeuropeos. Las secciones o los temas se presentan por páginas o cuadernillos. Forma de expresión: Son las normas de expresión gráfica con él que se plasma el contenido periodístico de un medio, de acuerdo con una opción tomada previamente. En función de los lectores se determina su morfología o el aspecto formal que tiene que adquirir. Presentación sobria y elegante, periódico informativo interpretativo; periódicos menos sobrios, periódico populares; fórmulas extremistas, prensa sensacionalista. Recursos tecnológicos: Prácticamente todos los diarios actuales cuentan con ordenadores para la redacción, impresión en offset y composición electrónica, lo que permite hacer una fiel reproducción de toda clase de signos que contribuye a que la impresión sea nítida y de calidad. El sistema de impresión offset se caracteriza por tener: calidad de impresión, facilidad y rapidez para elaborar pruebas y cambios de edición y la posibilidad de utilizar un papel de baja calidad. El uso de la rotativa determina el tamaño y el formato que debe tener el papel. Además, en el momento de elegir el papel a utilizar se debe tener en cuenta si imprimiremos en color o en blanco y negro. Para preparar la edición de un periódico se deben tomar en consideración los criterios del editor, que es quien decide la línea editorial que el director y jefes deberán mantener. El manual de estilo de cada medio, escrito o sobreentendido, determina la combinación de elementos gráficos, normas de redacción y gramática.



En el periódico como empresa, la selección y registro de acontecimientos, su tratamiento y presentación en relatos ordenados de hechos recientes (noticias), la impresión en serie de estos mensajes en hojas de papel ligero y su distribución rápida y amplia a un público diversificado de lectores, constituye una actividad compleja realizada gracias a la conjunción específica de una variedad de conocimientos, habilidades, recursos humanos, financieros y materiales en lo que se denomina una organización periodística, empresa periodística o, simplemente y por extensión del producto característico, periódico. La actividad periodística se organiza a partir de una fina división del trabajo, de las funciones, atribuciones y responsabilidades de todos los elementos del sistema (empresas, obreros, empleados, funcionarios, accionistas) a través de criterios normativos generales y particulares. El análisis de esta actividad productiva considera el proceso de fabricación de noticias, mensajes y objetos-periodicos en el interior de una estructura de producción determinada, de una institución social, de una empresa. A partir de las revoluciones burguesas de los siglos XVIII y XIX, el proceso de desarrollo industrial determinó la fabricación masiva de mercancías. El periodismo, que originalmente había sido una actividad individual, artesanal, de utilización de la imprenta por su propietario, se transformó rápidamente en una empresa de mayor envergadura, en una organización que requería de la división del trabajo y de condiciones técnicas y financieras particulares para fabricar mensajes cotidianos en serie y llevarlos al mercado. La organización periodística distingue, distribuye y asigna diferentes funciones y responsabilidades a sus miembros. El director general del periódico es formalmente la persona que ocupa

el puesto de mayor jerarquía en la empresa; asegura las relaciones internas y externas necesarias y es responsable de la política editorial.



El director o propietario puede ser una persona, una sociedad anónima, una cooperativa, un partido político o una dependencia estatal, y determina a fin de cuentas los objetivos y las políticas de la publicación. El gerente general es el encargado de la administración de las distintas áreas de operación mercantil de la empresa. Tiene como principales funciones la administración y el control financiero de la empresa (ingresos y egresos), al asegurar su funcionamiento mediante la obtención de recursos a través de la venta de superficie para anuncios publicitarios y la venta de ejemplares, así como el apoyo administrativo al personal técnico y profesional mediante el suministro oportuno de los recursos necesarios para la producción. Director y gerente, para desempeñar sus funciones, se apoyan en responsables de menor jerarquía, quienes coordinan las diferentes áreas de producción. La mayoría de los periódicos separan actualmente las funciones de dirección y de administración, y dividen a la empresa en departamentos, secciones y oficinas. Los principales departamentos son: el editorial, el administrativo y el mecánico o de talleres. En el Departamento de Talleres, donde trabajan técnicos y obreros especializados en el manejo de máquinas e instrumentos, y que se divide en tres grandes secciones: composición, formación e impresión. El gerente general, en colaboración con el gerente comercial, se ocupa de las relaciones internas de la organización, así como de aquellas con los sistemas externos, proveedores y clientes. El Departamento

Editorial, con el director general del periódico a la cabeza, está compuesto por dos grandes cuerpos. El primero, Consejo Editorial encargado de las políticas editoriales, tiene a su cargo la presentación del punto de vista de la empresa, así como el desarrollo de la reflexión del diario acerca de los acontecimientos que se juzgan más importantes. Este cuerpo se integra por un reducido número de periodistas y colaboradores especializados en los principales temas y problemas de la información. El segundo cuerpo constituye la redacción, encargada de una serie de actividades tendientes a la recopilación, tratamiento, elaboración, montaje y presentación de la información. Por lo general, en el departamento de redacción se distinguen el jefe de diagramación que, con el auxilio de los diagramadores, se encarga de dar forma y estructura a la información proporcionada por los reporteros, colaboradores, agencias, cables y otras fuentes, y de componer las planas del periódico; y el jefe de información, que controla el registro de la materia noticiosa y coordina el trabajo de los reporteros, fotógrafos y colaboradores a través de los jefes de sección (deportes, sociales y culturales, y finanzas) y de los encargados de las distintas fuentes de información. Recientemente se ha incorporada como normal a las funciones de la confección periodística, la del infografista. Los etnográficos acompañan, cada vez más, a las informaciones.

El jefe de información elabora un plan de trabajo diario a partir del conocimiento y evaluación de la situación actual en los diversos campos de la vida social, y ordena a los reporteros lo que habrán de registrar y entregar a la redacción como descripción y explicación de acontecimientos.

Si hablamos del proceso de producción de un periódico, se tendrá que decir que el proceso de elaboración de los mensajes informativos, de las noticias, se inicia a partir del acontecimiento: el reportero selecciona, evalúa y registra la información acerca de un hecho y la organiza en un relato de lo que desde su punto de vista constituye la esencia y los elementos más importantes. Esta narración es suministrada por escrito, telefónica o verbalmente al departamento de redacción del periódico. Generalmente, el jefe de información asigna a cada

reportero una fuente de información determinada, es decir, un campo de actividad en el que se producen acontecimientos y se generan noticias, que constituye un tema de exploración, investigación, conocimiento y especialización para el periodista, y que corresponde a un rubro del periódico. Las fuentes de información son grupos e instituciones que intervienen e influyen de manera directa y decisiva en la vida social y que proporcionan información reciente y significativa, como las oficinas y dependencias del Estado, los sectores y organismos económicos, las asociaciones políticas, sindicales, culturales, deportivas. Además de la información que proporcionan los reporteros, el periódico obtiene una cantidad apreciable de los servicios especiales de noticias que ofrecen las agencias de prensa. Para reseñar acontecimientos que tienen una importancia particular, el periódico recurre a los corresponsales que se encuentran en distintos lugares del mundo, o a los enviados especiales, con el propósito no sólo de describir, sino de analizar y documentar los hechos. El jefe de redacción concentra toda la información recopilada y planea y organiza la presentación y distribución de las noticias en las planas del diario, a través de la evaluación y selección de lo que habrá de publicarse y en qué lugar será publicado. Las noticias son clasificadas, jerarquizadas, redactadas e incorporadas a las distintas secciones de acuerdo con criterios temáticos, de significación, interés e importancia. Los correctores de estilo revisan las páginas para que no se vayan errores ortográficos. En colaboración con el departamento de publicidad, el jefe de redacción decide el espacio total disponible para la información noticiosa y la publicidad. Los diagramadores componen las páginas del periódico en el formato previamente diseñado, distribuyendo de manera armónica los textos, los títulos, las ilustraciones y los anuncios publicitarios. Los diagramadores generalmente usan programas de autoedición en la computadora para componer los elementos en las páginas antes de imprimir.



Algunos de los softwares de computadora más utilizados son el QuarkXPress, el Adobe InDesign, el Adobe PageMaker (desfasado y dejado de lado por Adobe para dedicarse más a InDesign) y el Corel Ventura. Las planas diagramadas pasan al jefe de talleres, para que se realice el proceso mecánico de impresión del objeto periódico. Antes de la impresión definitiva de la edición del diario, se hace una prueba que es revisada por el jefe de redacción, quien da la orden al jefe de talleres para que se tire el periódico. Cuando el periódico sale de la prensa, cortado y doblado por unidades, se entrega en grandes fajos a los centros distribuidores de envío de suscripciones, puestos de venta y vendedores ambulantes.

**SUBSISTENCIA DE UN PERIÓDICO** La promoción y la venta constituyen elementos esenciales para la existencia de un periódico: para sobrevivir, el diario debe venderse. Si bien el producto de la venta no es suficiente para financiar la empresa, el número de lectorescompradores, traducidos en número de ejemplares consumidos (tiraje), es el criterio básico de selección publicitaria, por lo que, para obtener mayores ingresos por concepto de publicidad, el periódico debe aumentar su tiraje. El costo elevado de la inversión necesaria para crear una empresa periodística, y los costos de producción, rebasan con mucho a los ingresos obtenidos por la venta del periódico, en la medida en que el precio del ejemplar no tiene correspondencia con su valor real: los diarios se venden a un precio menor a su costo, por lo que el monto de la inversión se recupera mediante la venta de superficie de sus páginas para publicidad. Eso es de una manera general, el reportero llega temprano, revisa su orden del día, va a buscar información, por la tarde llega, redacta notas, le dice a su jefe que trajo,

el jefe de información le da el avance de notas a su editor y el editor elige que notas van en cada página y se hacen las páginas, se revisan y se imprimen.

Dirección General: Este departamento está a cargo del editor de la revista, quien a su vez es el propietario o socio mayoritario. Es quien coordina que todos los departamentos funcionen en beneficio de que se produzca la revista, el proceso sea rentable y genere dividendos. Departamento de Ventas o Publicidad: Es el departamento encargado de vender los espacios publicitarios a posibles anunciantes: empresas, tiendas, gobierno, etc. Una vez se vende una publicidad se debe avisar a los departamentos de arte y editorial para asignar un espacio en una página y para iniciar el diseño de la publicidad o revisar el que se haya enviado por el cliente. De estas funciones se logra el financiamiento de buena parte de las operaciones de la revista. Departamento de Promoción o Relaciones Públicas: Es el encargado de planificar estrategias para posicionar, mantener y mejorar la presencia del producto editorial en el mercado. Se apoya en la promoción a través de los medios de comunicación social, ya sea a través de alianzas con otras instituciones o con publicidad. Dirección Editorial: Es la responsable del contenido que se publicará en cada edición, selecciona temas y personajes que los redactores deben abordar, indica la forma de manejar esos textos, distribuyen las secciones, asigna pautas a los reporteros y fotógrafos. En algunos casos supervisa que la impresión se realice de manera acorde por la empresa encargada de esta tarea. Dirección de Arte o Diseño: Es el encargado de velar porque la imagen de la revista cumpla la línea editorial establecida, además del desarrollo del montaje gráfico de los textos desarrollados por los periodistas. Este departamento además hace propuestas de plantillas y nuevos diseños que podrían mejorar la imagen de la revista. Consejo o Junta de Redacción: Es una instancia que reúne tanto a los directores de arte y editorial, como a los editores de la revista y en algunos casos a sus periodistas. La finalidad de estas juntas es proponer y discutir sobre los temas en boga y decidir cuáles conformarán la próxima edición, además de que se debe definir el motivo de la portada. Periodistas: Cumplen la función de investigadores, reporteros y redactores de los textos que se publicarán en la revista. Existen

redactores en planta o freelance, quienes trabajan de forma independiente siguiendo las pautas asignadas por la dirección. Fotógrafos: Son los responsables de tomar las fotografías necesarias para acompañar los textos desarrollados por los periodistas, en este sentido habrán fotógrafos que se desempeñarán en la cobertura de eventos, sesiones sencillas para retratar a entrevistados o lugares específicos o sesiones más complejas para editoriales de moda o portadas. Al igual que los periodistas, pueden contratarse a fin de que trabajen fijos en planta o a destajo. A estos se les asignan tareas específicas de diseño y montaje de secciones, además de retocar fotografía y realizar ilustraciones y animaciones, en algunos casos también se encargan de diseñar publicidades para los anunciantes. Ejecutivos de ventas: Son los encargados de capturar nuevos anunciantes, mantener a los cautivos, a fin de que se mantenga un flujo de ingresos que sustente las operaciones de la empresa editorial. Etapas en la producción de una revista (producción de contenidos) 1. Definir el contenido de la próxima edición. Una vez se presenten diversas propuestas con temas para reportajes, personalidades para entrevistas y eventos para cubrir, se discute en el Consejo de Redacción a fin de definir cuál será el contenido del próximo número, tomando en cuenta las visiones en general y respetando la línea editorial. 2. Asignación de trabajos a periodistas y fotógrafos. En esta etapa se debe investigar, contactar a las fuentes vivas, realizar entrevistas y redactar cada trabajo periodístico. 3. Corrección de textos. La Dirección Editorial a fin de garantizar la calidad de los textos redactados debe minuciosamente revisar cada trabajo culminado y corregir los posibles errores ortográficos, semánticos, sintácticos o referenciales. 4. Diseño de páginas. A medida que se van culminando las asignaciones, el Departamento de Diseño y Arte debe diagramar las páginas cumpliendo con las plantillas preestablecidas para cada sección. 5. Revisión. Una vez culminado el diseño de la página, el Consejo de Redacción deberá realizar una revisión minuciosa que tome en cuenta que el texto esté completo, sea de calidad y coincida con los recursos gráficos que le acompañan, el aspecto y calidad de las fotografías, además de que se respete el diseño preestablecido de la plantilla para cada página. Este chequeo

se hace de 2 a 5 veces, de acuerdo a la preferencia de la empresa. En una organización de la empresa periodística se observan los factores siguientes:

1. Empresa editora: es una sociedad de personas que han puesto su dinero para crear el periódico, marcan la ideología del mismo y nombran al director.
2. Director: es el representante de la empresa editora y el responsable del buen funcionamiento del diario; decide lo que se publica y lo que no.
3. Departamento de Administración: se encarga de llevar la economía y las cuestiones laborales de la empresa.
4. Departamento de Publicidad: se encarga de encontrar anunciantes, ya que la publicidad es una de las más importantes fuentes de ingreso.
5. Departamento Técnico: realiza las tareas de composición, ajuste de páginas, impresión...es decir, la elaboración física del periódico.
6. Distribución: son personas encargadas de hacer llegar a tiempo los ejemplares a los puestos de venta.

Desde el enfoque analítico de los canales utilizados, el Periodismo tradicional se caracteriza por ser un acto comunicativo vinculado a los grandes Medios de difusión masiva: periódicos, radio, películas cinematográficas, televisión y cintas de vídeo; es decir, los *mass-media* de la industria cultural de nuestro siglo.

Desde la perspectiva de los mensajes, el producto característico del Periodismo tradicional es la noticia, una particular mercadería absolutamente específica de la sociedad de masas, y que tiene al mismo tiempo dimensiones culturales y económicas. Una constante de la mentalidad profesional de los comunicadores que ejercen el Periodismo tradicional es que la noticia debe someterse a unos requisitos de carácter deontológico, como condición *sine*

*quanon* para admitir la validez y calidad de este producto de consumo intelectual al servicio de las grandes audiencias masivas. Es la exigencia ético-jurídica que en el lenguaje constitucional de numerosos países de nuestro entorno occidental



Las tecnologías periodísticas: por lo general aparecen vinculadas a una denominación un tanto nebulosa: el derecho de los ciudadanos a recibir una “información veraz”. Desde mi punto de vista, prefiero hablar de una “información técnicamente correcta”. Y nos pudiéramos arriesgar a precisar los tres ingredientes básicos e imprescindibles para que pueda producirse esa información técnicamente correcta: es un mensaje periodístico debidamente deslindado, verificado y adecuadamente contextualizado.

## **2. Los cambios de los enfoques empresariales en los Medios de Comunicación.**

Los cambios de los enfoques empresariales en los Medios de Comunicación no se hicieron de manera espontánea. Al principio, sus prácticas intentaron copiar las de medios tradicionales y pasaron por varias etapas para llegar a lo que hoy conocemos, en un incesante cambio que todavía no alcanza su estadio final.

Muchas empresas ya están basando sus estrategias de mercadeo en el posicionamiento internacional, es claro que la nueva organización que sufre la sociedad, sumada a los altos niveles de competencia, la calidad en los procesos productivos, la expansión de los mercados y la importancia que representa el cliente, han propiciado nuevas formas de gerenciar en aras de alcanzar el éxito en las empresas modernas.

Es en este escenario que la comunicación entra a jugar un papel de gran importancia, casi al nivel de los procesos de producción, finanzas y administración, pues es a través de la comunicación que la empresa logra cumplir con esos fines que el mercado actual exige, tales como la responsabilidad social, el manejo de la identidad y la cultura, el equilibrio laboral interno, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el posicionamiento de la imagen, el adecuado flujo comunicacional, entre muchos otros.

Este proceso de metamorfosis puede entenderse en -al menos- dos teorías, una que propone la transición a través de la Mediamorfosis, y otra que anuncia el fin de los medios de comunicación tradicionales tras la llegada de internet, también llamada apocalíptica.

No sería correcto decir “Media”, sino “Mediomorfosis”; es decir, la transformación de los Medios; aunque el manejo de ciertos vocablos no es el punto central de una investigación, sino lo real, lo que sucede o está sucediendo y cómo se interpreta

La *Mediamorfosis* es una teoría desarrollada por el especialista en integración de tecnologías y medios de comunicación, Roger Fidler, que describe la transformación en el soporte, producción y presentación del medio de comunicación, respondiendo a la compleja interacción de las necesidades percibidas, de la competencia, y las innovaciones sociales y tecnológicas.

Fidler aclara:

Los medios no surgen por generación espontánea ni independiente. Aparecen gradualmente por la metamorfosis de los medios antiguos. Y cuando emergen nuevas formas de comunicación, las formas antiguas no mueren, sino que continúan evolucionando y adaptándose”. *Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios*, 1998

Por su parte, Jean-Francois Fogel y Bruno Patiño en su obra “*La Prensa sin Gutenberg, El periodismo en la era digital*” (2005), plantean la premisa apocalíptica que sugiere el fin de los medios tradicionales frente al nuevo modelo digital por la incapacidad de los primeros de entender al segundo.

Igual que cualquier otro gremio que se enfrenta a la revolución tecnológica, el periodismo se ofusca. Quiere creer que con que se proporcione a internet un puesto suplementario bastará para que los mismos medios de comunicación de masas ocupen un lugar alrededor de la mesa de la información y jueguen la misma partida delante de una audiencia muda. Los primeros pasos del periodismo online barren esa quimera. Internet no es un soporte más; significa el fin del periodismo tal como se ha conocido hasta ahora (Fogel y Patiño, 2005).



Luego de revisar entrevistas realizadas a periodistas de diversas unidades web de y tras la revisión de investigaciones que sobre el tema se han realizado, se decidió acoger la Mediamorfosis como la mejor manera para explicar el desarrollo de los medios digitales analizados en este estudio.

La realidad demuestra que, hasta el momento, ningún medio digital migrante en Venezuela sustituyó a su referente tradicional tal como lo plantean Fogel y Patiño, más bien todo el proceso se ajusta a lo explicado por Fidler: en etapas y partiendo de una metamorfosis de los medios tradicionales. Cada medio digital tuvo sus ritmos, los primeros vivieron paso a paso todo el proceso, los más nuevos tomaron recetas y las recrearon en una suerte de aprendizaje en equipo. Sin embargo, se aprecia que cada fase trajo la necesidad de aprender más destrezas inherentes al medio digital.

En su primera fase, los sitios web *www.rnv.gov.ve*, *www.globovision.com*, *www.vtv.gob.ve*, *www.el-nacional.com*, *www.unionradio.net* y *www.eluniversal.com*, fueron una copia fiel del medio tradicional que les vio nacer. Por ejemplo, en el año 1996, el equipo de *el-nacional.com* seleccionaba las informaciones más importantes de la edición impresa, resumía, editaba y transmitía al servidor.

El diario El Universal versión online, permitió -al igual que El Nacional- la lectura de su edición impresa en formato digital. En ambos casos la

actualización era por día, lejos de la instantaneidad inmediata que se concibe hoy como propia del medio digital.

Los inicios del sitio digital de Radio Nacional de Venezuela no fueron muy distintos, los audios reporteriles eran llevados a la unidad web en un disco compacto para ser transcritos, y luego de colocarles sumario y título (como único aporte del redactor), eran subidos al sitio web. En la primera fase, los periodistas tenían un papel limitado en cada sitio Web, la dificultad en el uso de las herramientas tecnológicas hizo que fuesen tímidos los pasos dados por los profesionales de la comunicación y gran parte del desarrollo realizado, en la mayoría de los sitios entrevistados, fue gracias a la participación de informáticos o expertos en las nuevas tecnologías.

Tal es el caso de los sitios web de Radio Nacional de Venezuela, en 2003, y Venezolana de Televisión en el año 2004. El primero liderado por un estudiante de Computación, el segundo asumido por el equipo de Informática. El trabajo del periodista en esta etapa podría definirse como un mediador entre una plataforma analógica y una plataforma digital.

En la segunda fase hay mayor certeza sobre las capacidades del nuevo medio para generar un nuevo modelo de redacción multimedia y se comienza la búsqueda de un profesional apropiado para la naturaleza del nuevo medio. Con una plataforma tecnológica más estable, los equipos web comienzan a especializarse en el nuevo medio y a generar contenidos propios. La especialización del medio se hace ineludible ante la necesidad de trabajar con el nuevo modelo de redacción; la multimedialidad, la hipertextualidad y la interactividad obligan al profesional a trabajar pensando exclusivamente en la nueva plataforma.

Durante el proceso de entrevistas a periodistas digitales, la pregunta de cómo se ven y cómo los ven en su medio de comunicación fue obligada; porque

atendiendo a la parte humana que se quiere destacar en esta investigación, la discriminación contra los periodistas digitales es una de las razones por las que este campo laboral no resulta tan apetecible.



El prejuicio contra los periodistas digitales, según las entrevistas realizadas, se presentan en varios aspectos: En lo personal, entre colegas, cuando se duda de las capacidades profesionales del personal de la web y se cree que el contenido que producen es de menor calidad.

En este aspecto, los periodistas digitales coinciden que esto se debe principalmente al desconocimiento sobre el trabajo que ellos realizan.

En lo laboral, cuando se inventan cargos para no darles el justo trato de periodistas y se les llama generadores de contenido, cuando en realidad, y queda demostrado en este estudio, su labor como periodistas es integral.

Y más allá, hay discriminación salarial, cuando se les niega a los periodistas digitales un pago acorde al de sus colegas que trabajan en otras unidades del medio de comunicación, situación que aún se presenta en dos de las siete unidades estudiadas.

Por otra parte, también la segunda fase de los medios digitales en Venezuela tiene que ver con tímidos intentos por establecer una comunicación

directa con los usuarios, a través de blogs o bitácoras auspiciados por el medio, o permitiendo comentarios en algunas secciones.



Entonces aparece una tercera fase, basada en nuevos modelos y mayor interacción. Se da paso a tres nuevos elementos: la actualización 24 horas, los nuevos modelos de redacción y mayor participación de los usuarios. La información actualizada en tiempo real se hace absolutamente necesaria, pues la instantaneidad en la información tiene un nuevo paladín: internet. El contenido generado en la unidad web se compara, cuando no supera en cantidad, al producido por el medio tradicional.

Sobre el establecimiento de redacciones integradas, en esta tercera fase se hacen tímidos intentos para relacionar las redacciones tradicionales y las digitales sin que, al momento de realizar esta investigación, tal situación se haya establecido en los medios de comunicación visitados.

Por otra parte, la interactividad ya no se limita a los comentarios o las votaciones en encuestas, pues en esta fase hace su presencia virtual el fenómeno social de los últimos tiempos, conocido como Periodismo Ciudadano.

Koldobika Meso Ayerdi (2005) citando a ShayneBowman y Chris Willis, autores del estudio “*We Media: How audiences are shaping the future of news and information*”, destaca la naturaleza protagónica del término periodismo ciudadano, o participativo:

El periodismo ciudadano es aquel que hace posible la participación activa de los actores sociales que intervienen en todo el procesamiento de la información de interés público. Por lo tanto, sus características esenciales son formar opinión pública mediante la creación de públicos deliberantes y promover la participación ciudadana (Meso, 2005).

La tercera fase no es el estado final de las transformaciones en los medios digitales visitados, la mayor riqueza de los cambios que se han dado es precisamente la oportunidad de ensayar y errar, o ensayar y dar en la solución.

Este proceso ha permitido a los periodistas digitales avanzar con el medio digital, experimentar y, sobre todo, abrir nuevas oportunidades para el medio de comunicación en el que laboran. Aprendizaje que, según lo visto en las entrevistas, les permite identificarse con lo que hacen y cómo lo hacen; son profesionales con gran iniciativa y con muchas propuestas.

Si bien los medios digitales copiaron al principio los modelos de trabajo de sus referentes tradicionales, las nuevas prácticas y, sobre todo, lo que se esperaba de estos nuevos medios redefinieron las pautas de trabajo, tal como quedó demostrado en la descripción de la *Mediamorfosis* tratada anteriormente.

Luego de revisar cómo trabajan los medios analizados en esta investigación, se encontraron cuatro características que marcan el ejercicio profesional del periodista digital: la actualización 24 horas, las noticias en vivo, el trabajo multimedia y la participación de los usuarios.

La actualización 24 horas y la redacción de noticias en vivo vienen determinadas por su instantaneidad del medio digital. El trabajo multimedia representa para el periodista enfrentarse a la realidad de un medio que no se categoriza por formatos y exige una formación integral.

La participación de los usuarios es la consecuencia de la naturaleza abierta y horizontal de internet, situación que propone una reestructuración del status del periodista como parte de una conversación, y no como única voz autorizada en la información, tal como lo señalaron los catedráticos entrevistados para esta investigación y cuyos argumentos fueron presentados en el capítulo anterior.

La actualización 24 horas es lo que el especialista José Luis Orihuela, profesor del área en la Universidad de Navarra, llamó el cuarto paradigma de la ecomunicación: de la periodicidad al tiempo real.

En su artículo “*Los 10 Paradigmas de la e-Comunicación*” (2002), Orihuela señala que “el carácter periódico de la oferta informativa era el modelo central de la industria informativa y gran parte de los términos usados en el área hace referencia a la frecuencia temporal de los medios tradicionales”

*Cable News Network*, CNN, sería la primera cadena de televisión en transmitir la información en tiempo real 24 horas en directo, rompiendo con el paradigma de la periodicidad. Los medios digitales completarían este modelo con la información en directo permanente.

En los medios digitales no hay hora de cierre, no es como el periódico impreso que a las 5:00 de la tarde cierra la edición, o la radio, o televisión que cada emisión del noticiero implica un final de la entrega informativa. La actualización continua es una de las mayores fortalezas de los medios digitales y, a la vez, una de las mayores exigencias que se le hace al periodista que trabaje en el área.

En las siguientes líneas se detallan las mejores experiencias que durante esta investigación se encontraron para ejemplificar lo que significa la actualización 24 horas y lo que implica este tipo de trabajo para un periodista.

El caso de *www.noticias24.com*, narrado por su jefe editor Frank de Prada: Por la orientación de lo que es Noticias24, que es una página casi *breakingnews*, de noticias de última hora, buscamos que nuestros periodistas sepan todo lo que pasa durante todo el día, para que puedan valorar qué es lo importante o no. Pensamos que es eso es más fácil de decidir si la persona sigue la actualidad desde las 7:00 de la mañana (F.de Prada, entrevista, Julio 14, 2009).

La actualización 24 horas plantea también la necesidad de generar contenido propio en las unidades web. En los comienzos del periodismo digital en Venezuela, los nuevos medios se limitaban a reproducir el contenido de su referente tradicional, y la actualización era dependiente de lo que se producía en las salas de prensa.

### **3. Las tecnologías de información y comunicación y la llegada del periodismo virtual**

La llegada del periodismo virtual o del periódico digital ha recibido muchas denominaciones: periódico electrónico (Armañanzas, Díaz Noci y Messo, 1996), informativo electrónico multimedia interactivo (Díaz Noci, 1996), servicio informativo *online* (Pérez Luque y Perea Foronda, 1998), periódico cibernético (Alvarez Marcos, 1995), prensa *online* (Cabrerá, 2000), diario digital (Canga Larequi y otros, 2000; Armentia y otros, 2000), diario *online* (denominación usual de los propios medios en Argentina), sitio de noticias *online* (Boggio, 2001), sitio *web* de noticias (Outing, 2002), diario en internet, ciberperiódico, y un largo etc.

El adjetivo *digital* presenta menos discusión porque alude al soporte tecnológico del que se sirve el medio en contraposición de los medios

tradicionales que son analógicos. La digitalización de los contenidos es la que permite esa desmaterialización de la escritura, los sonidos y de las imágenes en series de códigos de ceros y unos, los átomos se transforman en bits, en unidades de información. Esta digitalización da unas posibilidades de manipulación sin restricciones físicas y a grandes velocidades por lo que es la que ofrece las características más distintivas del nuevo medio.

Si se habla de periodismo digital tenemos que plantearnos en primer lugar cómo llamar a esos periodistas: ¿renovados?, ¿reciclados?; y en todo caso, ¿qué diferencia tienen con los llamados (tal vez mal llamados), tradicionales?

Si la razón de ser de un periodista es informar, (...) la función por tanto de los periodistas llamados tradicionales y los ¿llamados? digitales es exactamente la misma: informar.

Lo que cambia radicalmente es la forma de producir esas noticias, esa información en todos sus géneros. Es más: los propios géneros periodísticos han cambiado notablemente. Hablamos siempre de *producir* periodismo digital y no de colgar en la red las distintas ediciones de la prensa diaria, la radio o la televisión. Para eso no es necesario un profesional de la información, basta con un informático. Ser un/una redactor/a digital es algo distinto. Nos encontramos antes que nada con un medio, Internet, con una capacidad de comunicación a la que no solo no le vemos un final sino que aún ni siquiera vislumbramos a dónde puede llegar, que no es prensa, ni es radio ni es televisión y que sin embargo es texto y fotografías como es la prensa (no podremos llamarle "prensa" porque no hay nada que pensar...), es radio y es televisión.

Ciertamente nos encontramos con que manejamos una máquina aún más complicada que la televisión, no digamos que la radio y desde luego que la prensa. Pero la pregunta es ¿Y eso entonces qué es?

Indudablemente la irrupción de las nuevas tecnologías en lo que a la información periodística se refiere nos ha cogido como vulgarmente se dice, con el pie cambiado. Una verdadera revolución se nos ha presentado delante y como tal ha cambiado mucho, si no en la esencia sí en la forma, la forma producir información, en este caso, digital.

¿Cómo deberíamos llamar a este nuevo reto informativo? ¿Servicios informativos online (<http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/noticiashtm>) como proponen desde la Universidad de Navarra M. José Pérez Luque y Mainer Perea? En todo caso, "en línea". Pero si hasta ahora hemos hablado de periodismo o información en prensa, radio y televisión por qué no decir periodismo o información digital. En cualquier caso lo importante es la nueva producción periodística y la palabra **producción** no es insignificante en este caso a través de un medio digital. Un nuevo medio, sí, y eso es lo importante.

¿En qué se diferencia entonces esta información digital de la llamada tradicional? En dos cosas fundamentales además, claro, de una serie de condiciones tecnológicas. De una parte, en que la producción periodística digital es multicódigo, es decir, es un compuesto informativo que conjuga distintos elementos textuales y audiovisuales.

## **Características distintivas del Periodismo Virtual o Digital**

Vamos a hablar de cinco características que lo definen como nuevo medio y lo diferencian de los tradicionales:

- a) Mensajes elaborados por hipertextos o hipermedia;
- b) Actualización continúa de la información;
- c) Acceso a un mayor volumen de información;
- d) Interactividad peculiar;
- e) Posibilidad de producir un producto personalizado.

### **a) Mensajes elaborados por hipertextos o hipermedia.**

El cambio del periodismo al ciberperiodismo ha modificado la narrativa periodística a través de la utilización de un nuevo lenguaje y de una nueva forma de contar las cosas, que conlleva una nueva concepción del trabajo porque se espera que el periodista, además de redactar la noticia, elija y maneje los diversos formatos que utilizará para su presentación.

La narrativa hipertextual es una forma de presentar los hechos que le permite al lector ganar en profundidad a través de los diferentes enlaces que le propone el periodista a otros elementos de contextualización, ofreciendo al lector la posibilidad de aportar a la construcción de los contenidos.

La redacción periodística se basa en el sistema de 6 para algunos 7 WH, las preguntas básicas que se habrá de responder el periodista para el desarrollo de una buena nota.

What? ¿Qué? Who? ¿Quién? Where? ¿Dónde? How? ¿Cómo? When? ¿Cuándo?  
Why? ¿Por qué? Whatfor? ¿Para qué?

Con esta técnica es de esperarse que la información que arroja el producto periodístico sea completa, concisa, clara, correcta, cortés, limpia, comprensible, y de interés.

El periodismo tradicional se basa en la pirámide invertida, un cuerpo de párrafos en orden decreciente de importancia, encabezado con un título de máximo 6 palabras, que prácticamente narra tres veces el hecho. El esquema básico se mantiene acogiéndose a las posibilidades que hoy brinda Internet, narra una sola vez el hecho y en el cuerpo del texto se agrega información.

Esta nueva forma de escribir para la Web, que utiliza palabras cortas, conocidas y precisas, verbos directos, adverbios y adjetivos exactos y un diseño que rompe la uniformidad, se ha generalizado al resto de medios y a todos los géneros periodísticos.

El lector prefiere las historias cortas y solo profundiza a través de los enlaces cuando se encuentra algo de interés. De la lectura lineal se pasa a la no lineal, y el lector decide por sí mismo el rumbo de su lectura.

El ciberperiodismo estructura un nuevo lenguaje, una nueva manera de hacer las cosas, que se aleja cada vez más del periodismo tradicional, especialmente del medio impreso: del texto lineal se pasa al multilineal, del predominio verbal al multimedial, de un contexto geográfico definido a la globalidad, y el receptor pasivo se convierte en interactivo, en un contexto donde toda la información está entrelazada.



La linealidad del texto impreso se convierte en multilinealidad a través del hipertexto, que le permite al usuario escoger diversos itinerarios entre aquellos que el periodista propone, aumentando consecuentemente la profundidad de la lectura a través de la navegación por nodos y enlaces. Ainara Larrondo, en su texto *Los géneros en la Redacción Ciberperiodística*, precisa que “la hipertextualidad se refiere a la posibilidad de vincular de manera no secuencial palabras, frases e incluso documentos completos, lo que permite trascender por definición la estructura lineal del relato”.

Del texto se pasa a la multimedialidad, que ofrece la integración de lenguajes diversos en un conjunto con unidad comunicativa y coherencia: texto, fotografías e infografías estadísticas, propias de los medios impresos, y sonido, videos e imágenes en movimiento, tomadas del lenguaje audiovisual de la radio y la televisión.

Es un entorno global, una red que conecta hiperdocumentos a través de lo largo y ancho del planeta, sin barreras espacio temporales, un mar de información sin el límite de los medios impresos, una información vigente, personalizada y profunda, que permanece accesible sin perder actualidad. En este sentido las rutinas de producción han cambiado, y se manejan entornos

informativos en tiempo real, 24 horas/7 días, demandando mayor rapidez en la elaboración periodística.

En el periodismo tradicional la información se conservaba en registros físicos de las ediciones pasadas. En el ciberespacio también hay una forma de memoria, de acumulación de la información que se organiza a través de los motores de búsqueda, haciendo que esté disponible cuando se requiera para retomar el rumbo de los temas o acontecimientos que van sucediendo.

Esto garantiza también la personalización en la información; cada usuario puede atender sus necesidades específicas en la red mediante un navegador que le facilita decidir dónde, cuándo y cómo acceder a la información

#### **b) Actualización e instantaneidad de la información**

Como establece la periodista Ingrid Valero, “la actualización continua es una de las mayores fortalezas de los medios digitales y, a la vez, una de las mayores exigencias que se le hace al periodista que trabaje en el área” (2011).

Ha entrado en crisis el concepto de periodicidad de los medios en línea. El periódico electrónico renovará la información conforme se vaya generando la noticia y las informaciones de interés. Para ello, esta característica se puede considerar como fundamental. De poco valdrá un medio que no actualiza al instante la noticia más importante porque corre el peligro que nadie vuelva a sus páginas si su competencia ha aportado todo lujo de detalles, ante una noticia de impacto. El problema es que esta tarea en muchos periódicos la llega a hacer 1 o 2 personas insertando muchas veces las noticias que llegan de las agencias informativas.

Es un hecho incuestionable que el impacto de las modernas tecnologías de la información en la cobertura de acontecimientos relevantes de la actualidad social

ha propiciado un proceso tendente a la paulatina instantaneidad de la narración periodística. Nos enfrentamos, así pues, a un relato en directo de la realidad en el que la información viaja de forma inmediata a través de la red y sus innumerables nodos de interconexión. El periodista debe componer su discurso en el menor tiempo posible con el objetivo de que el medio no quede desfasado frente al resto de fuentes de información que plagan Internet en un fenómeno de actualización constante de la información.



Nuevas redes sociales como Twitter han incidido profundamente en esta práctica, ya que marca un ritmo frenético en la transmisión informativa mediante textos de 140 caracteres difundidos por usuarios, periodistas, políticos y diferentes actores sociales, que rompen la tradicional estructura de comunicación vertical practicada por los medios de comunicación. Es decir, ya no es necesario esperar a la edición del periódico del día siguiente, al próximo boletín radiofónico informativo o al siguiente telediario. Ni siquiera es preciso aguardar a que la versión digital del diario de referencia actualice sus contenidos: la información ya está siendo retransmitida por individuos anónimos.

Ante este panorama, los medios de comunicación, en un esfuerzo por no perder la estela de la actualidad y su relevancia como actores imprescindibles en el proceso informativo, están implementando nuevas técnicas tendentes a una difusión instantánea de la noticia. Esto, naturalmente, conlleva aspectos positivos, como es la actualización constante de sus versiones web, satisfaciendo así una demanda patente de información por parte de sus lectores, pero también negativos, alterando los mecanismos por los cuales se construye la noticia.

El periodismo, de este modo, ha dejado de hacer honor a su nombre. Ya en los albores del nuevo siglo, Ignacio Ramonet apuntaba que los periodistas habían devenido en instantaneistas, y se hacía la pregunta:

“¿Qué es un periodista? Si analizamos la palabra, un periodista ("*journaliste*") es un "analista del día". Sólo dispone de un día para analizar lo que ha pasado. Se puede decir que un periodista es rápido, si consigue analizar, en un día, lo que pasa. Pero actualmente todo se produce en directo y en tiempo real; es enseguida, tanto en la televisión como en la radio. La instantaneidad se ha convertido en el ritmo normal de la información”. (Ramonet, 1999)

Esta tendencia cobra aún mayor fuerza cuando se la relaciona con los nuevos patrones de consumo informativo. Según datos de finales de 2012 de Comscore, la penetración de smartphones entre la población española alcanzó el 63%, la tasa más alta de Europa (la media es de 55%), un 15% más que el año anterior. Estos dispositivos móviles son utilizados, en gran medida, para acceder a los portales web de medios de comunicación de forma directa o indirecta, a través de las redes sociales.

De hecho, de acuerdo al estudio realizado por Comscore en el primer tercio de 2012, más de un 10% de los usuarios de *smartphones* accede diariamente a sitios de noticias.

Es decir, la actitud pausada y reflexiva del lector tradicional de periódicos, o la pasividad de la audiencia de los telediarios, ha dejado paso a un nuevo tipo de consumidor permanentemente conectado, versátil e impulsivo que accede a la información por multitud de cauces diferentes y no todos ellos por su propia iniciativa. Se trata de lo que muchos han denominado como la *serendipiasocial*.

### **c) Acceso a un mayor volumen de información**

La accesibilidad pues en cualquier tiempo y desde cualquier sitio del mundo se puede conectar al medio periodístico en la red para consultar alguna información. Lo mismo a través del teléfono celular que con una computadora se recibe y transmite información inmediata, lo cual difícilmente se puede lograr con los otros medios electrónicos y menos con los impresos. Al contar la mayoría de los medios periodísticos con una hemeroteca digital se facilita también la indagación sobre un hecho pasado y es más sencillo comprobar algún dato. El usuario se convierte así en investigador aficionado pero con el tiempo puede adquirir habilidades parecidas a las de un profesional, lo cual desde luego le permite una formación personal continua y sobre todo una visión más completa de su entorno. Al ser más accesible no solo la información sino también el conocimiento, el lector tiende a dejar de ser pasivo para convertirse en activo y con un mayor interés periodístico.

La accesibilidad web es importante y se van a explorar cuáles son las implicaciones que tiene la implementación de la accesibilidad web desde los puntos de vista social, personal, técnico y financiero.



Desde el punto de vista social el uso de la web se está extendiendo rápidamente y se está constituyendo como un elemento esencial de nuestra vida diaria. Cada vez se utiliza más para acceder a la información y servicios

gubernamentales, educación, entretenimiento, comercio, etc. en ocasiones sustituyendo a las formas tradicionales.

Para las personas con discapacidad, la web constituye una oportunidad sin precedentes para participar cómoda y plenamente en la sociedad. Con ella desaparecen todos los inconvenientes físicos y por primera vez en la historia pueden ejercer las mismas tareas en condiciones muy parecidas a las personas sin discapacidad. Así, se crean nuevas opciones de comunicación, interacción y trabajo, que de otra manera serían muy difíciles o imposibles de realizar.

Desde el punto de vista más personal, la incesante evolución en las tecnologías de la computación y la comunicación, están favoreciendo la aparición de nuevos modelos de relación entre las personas y las computadoras. Un magnífico ejemplo es el paradigma de la computación ubicua. El concepto, acuñado por Mark Weiser (Weiser 1993, 71), se basa en la idea de que el uso computacional se encuentra diluido en el entorno en el que se mueve el usuario.

Hoy día existen infinidad de artilugios con múltiples funciones y una capacidad de proceso y comunicación deslumbrantes que confirman este nuevo paradigma. Un ejemplo excepcional es el iPhone de Apple que, en un dispositivo no mayor que cualquier teléfono móvil convencional, fusiona un teléfono móvil, una cámara digital, una agenda electrónica, un reproductor multimedia de audio y video y un dispositivo de conexión a Internet, entre otras muchas posibilidades.

Hacer una sede web accesible implica hacer una sede web tecnológicamente avanzada y de calidad, por lo tanto desde el punto de vista técnico la principal ventaja que ofrecen las nuevas tecnologías se basan en una clara separación entre el contenido de la sede y su presentación. Este nuevo modelo permite obtener, entre otros, dos importantes beneficios:

1. Reducción del tiempo de mantenimiento, puesto que rediseñar una sede web implicará tan sólo cambiar su presentación sin tener que modificar los contenidos.
2. Adaptabilidad al dispositivo del usuario, lo que significa que un mismo contenido podrá ser presentado de formas diferentes en función del dispositivo que esté utilizando el usuario.

Por último desde el punto de vista financiero, iniciar un proyecto web accesible no tiene porqué ser más caro. Y aunque así fuera, no es la inversión inicial la que determina la viabilidad ni el éxito de un proyecto sino su relación entre coste y beneficio.

De manera que conviene valorar qué beneficios ofrece la creación de sedes web accesible con relación: al capital intelectual de la empresa; a la audiencia de la sede web; y al impacto sobre la efectividad de la sede web.

El impacto sobre el capital intelectual de la empresa: Diversos autores han notado que hay ocasiones en el que el valor real de las empresas no se puede explicar solamente a través de sus activos tangibles, es decir, aquéllos que suelen aparecer en los libros de contabilidad de la empresa, sino que existen diversos componentes intangibles que normalmente no se contabilizan y que en cambio también tienen valor. La explicación a esta desviación viene dada por un concepto denominado capital intelectual.

El impacto sobre la audiencia de la sede web: Incrementa el número de usuarios y mejora el posicionamiento web. Codina define el posicionamiento web como el conjunto de procedimientos y técnicas que tienen como finalidad dotar a un sitio o a una página web de la máxima visibilidad en Internet (Codina and Marcos 2005, 84-99). El objetivo, extremadamente deseable, consiste en aparecer

en las primeras posiciones de los motores de búsqueda. Existen muchas coincidencias entre las guías para crear un contenido accesible y las relacionadas con el posicionamiento web (Moss 2005) (Google 2006). Así pues incrementar la accesibilidad debe necesariamente incrementar el posicionamiento.

**El impacto sobre la efectividad de la sede web:** Debería proporcionar una mejora en el uso de la web por parte de sus usuarios, por ser más adaptable a circunstancias diversas, como por ejemplo el acceso desde dispositivos o entornos no habituales como por ejemplo el acceso desde dispositivos móviles o navegadores sólo texto. La sede web es más usable, ya que la estructura y la información proporcionada deben ser en todo momento claras y consistentes. (Tomado de <https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-5/accesibilidad.html#porque-accesibilidad> consulta 16-10)

#### **d) Interactividad peculiar**

**Esta cuarta característica del Periodismo Digital**, referida a interactividad peculiar de la información, favorece la relación con el público y entre usuarios y posibilita la participación del lector en la configuración del discurso informativo. Esa interacción es interpersonal, cuando está referida al proceso de comunicación entre los individuos o grupos en un *feed-back* dentro del medio, y es de contenido, cuando está referida al consumo de información en la que se requiere un trabajo de programación.

La interactividad del periodista será otra fuente de información. Los usuarios comunican la media información y dudas, el periodista elaborará su trabajo de forma más completa. Estará en contacto directo con el usuario, podrá hablar con él, sabrá qué opina sobre su trabajo y cuál y cómo es la información que necesita. El periodista consulta sus fuentes de información por Internet y ésta interactuará con él. En la actualidad algunas fuentes de información tradicionales en el ámbito económico, político, social o cultural ya no convocan a una rueda de

prensa en determinado lugar, sino que a través de las redes telemáticas se realizan las entrevistas. El periodista consulta los discursos de los políticos o de toda fuente que haya dado una conferencia. La información, imágenes y audio se envían por las redes telemáticas. «el redactor podrá informar desde el mismísimo lugar de los acontecimientos pero, como contrapartida, dispondrá cada vez de menos tiempo para colaborar sus textos» (Salaverría, 2005: 65).

Es precisamente este elemento comunicativo, el de la interactividad, el que dentro de la organización de las empresas periodísticas está motivando el nacimiento de espacios laborales que contribuyen a lograr la interactividad con el usuario a través de nuevas competencias como:

1) Buscador de información en la red: profesional que bajo un criterio de análisis de contenidos de información, busque y procese la información procedente del mundo Internet y pueda dar esa información dosificada y precisa.

2) "Freelance" digital: profesional que transmite una noticia o realiza un reportaje de un hecho en el cual no existe una delegación, un corresponsal o un enviado especial. Emplea los medios digitales o telemáticos para transmitir su información.

3) Asistente de información en la redacción.

Selecciona y luego responde a los correos de los usuarios del medio, entre otras actividades.

4) Limpiador de ruido informacional. Su responsabilidad es quitar el ruido informacional que existe en Internet. «Paralelamente los procesos de innovación tecnológica han ido apareciendo nuevos medios y consecuentemente unas nuevas profesiones que se potenciarán en los nuevos mercados de la información

5) Receptores interactivos: a) El mismo lector del periódico impreso; b) El lector que lo consigue muy tarde; c) El usuario que busca un nuevo medio de comunicación capaz de satisfacer la demanda de los

elementos que integran la convergencia digital y comunicacional. Son representativos los estudios como las encuestas que se han realizado en torno a la recepción de la información periodística en la Red; sin embargo, pocos son los medios que tienen muy claramente definido el perfil de sus lectores. Cuando en 1994 se instaló el primer medio «San José Mercury», se encargaron estudios realizados a través de encuestas, de ahí a la fecha algunos medios han optado porque el usuario registre su perfil y después con una clave tenga acceso al medio. Todavía en 1994 pocos ciudadanos contábamos con acceso a Internet, eran los centros de investigación, universidades privadas y empresas muy desarrolladas las que tenían en ese momento las posibilidades técnicas para conocer los recursos. Hoy la Red se ha mundializado, locales como los cibercafés la hacen accesible a los usuarios que les interese; en los países latinoamericanos en ocasiones una hora tiene un costo de 80 centavos de dólar; sin embargo, muy probablemente la crisis que se vive este 2009 divide aún más a quienes tienen acceso a las tecnologías y quienes no lo tienen.



El usuario discrimina concienzudamente la información a su alcance. Las páginas de información periodística en las cuales sólo se actualiza la información una vez al día son automáticamente eliminadas de la lista de favoritos de los usuarios. Lo que antes se admiraba como novedoso, hoy se pide como una exigencia.

En el perfil del usuario de la Red siguen prevaleciendo las mismas constantes, son principalmente jóvenes, hombres, con conocimientos de informática y del idioma inglés.

Cuando se habla de un medio de comunicación se centra en los procesos comunicativos, para que el círculo de la comunicación se cierre es necesaria la retroalimentación, Internet la tiene y se denomina interactividad. De hecho se habla precisamente del éxito de la Red por las amplias posibilidades que ofrece el medio para comunicarse con él. Se presenta una bidirección donde el emisor y el receptor se encuentran en el mismo plano. Así, el tradicional esquema de emisor-canal-receptor se transforma.

Ningún medio analógico logra esta interactividad; sin embargo, Internet lo permite. Es posible conocer con bastante exactitud cuáles son las secciones o periodistas favoritos del lector. La única posibilidad que tienen la radio y la televisión analógicas para conocer la opinión de los lectores son las cartas y las llamadas telefónicas que se reciben y cuando el medio de comunicación, ya sea el impreso o los audiovisuales, necesita conocer la opinión de los receptores se encarga una encuesta. En las redes telemáticas el contacto en esta comunicación es psíquico más que físico. El hombre siente que se han roto las fronteras. Conferencias virtuales, participación en grupos de discusión y un correo electrónico permite ese contacto psíquico. Prueba de ello es que hay receptores que pasan horas y horas conectadas a la Red. Sin embargo esta interactividad es en potencia porque este elemento básico se da en un reducido número de cibermedios. De manea que se puede afirmar que el estado actual de los cibermedios, después de 15 años de existencia, es de una gran disparidad entre un mínimo de ellos que ha logrado la configuración del lenguaje y retórica en Internet y de la mayoría que no logra incorporarse a los elementos que integran la nueva convergencia digital.

El periódico digital ofrece a los usuarios la opción de configurar los productos periodísticos y una amplia gama de informaciones conforme a su interés personal. Gracias a la interactividad, el periódico puede conocer y responder las necesidades de sus lectores en forma personalizada. De hecho, existen sitios noticiosos que permiten al lector realizar una pre-selección de los asuntos que le interesan.

Con las posibilidades que ofrece Internet en cuanto a la capacidad de transmisión, ninguna información puede quedarse sin difundir, a no ser que el periodista decida rechazarla. Una web puede contar con la capacidad de servir amplitud de páginas, con sus respectivas noticias. Internet es un medio perfecto para la distribución de noticias e información. Un volumen infinito de ellas y documentos pertinentes como legislación, información estadística, discursos, entre otros, pueden ser incluidos. Al personalizarse el diario on line, cada usuario seleccionará la información que quiere conocer. Esto hace que se pueda segmentar el tipo de lectores. Incluso algunas empresas han aprendido esta lección y ofrecen banners o anuncios publicitarios de determinadas características en función del lector habitual de esos temas. En algunos casos se establece el único inconveniente de pagar una cuota, es el caso de The Washington Post. Por ello, el tema de pagar o no los contenidos es objeto de debate en muchos foros de discusión y en congresos de expertos. “Algunos medios son capaces de personalizar las noticias y diseminarlas a través de áreas geográficas. Además, no necesita de papel y tinta”.

#### **e) Posibilidad de producir un producto personalizado**

El periódico electrónico ofrece la posibilidad de que cada uno de los usuarios del servicio reciba y escoja de una amplia gama de posibilidades solamente lo que a él le interesa. Gracias a la interactividad, el periódico conocerá cuáles son las necesidades de cada uno de sus lectores y de forma automática le hará llegar las informaciones más importantes que él desee. “El diario The San

José Mercury fue pionero lanzando la idea de que empleando los medios telemáticos, sus lectores podían tener las noticias que previamente hayan solicitado, creándose entonces el proyecto Mercury Center. El periódico inglés, *The Evening Standard* siguió la misma línea creando su proyecto News Box”. Es un producto más individualizado, un producto que no indique un solo camino a seguir, sino que propone una serie de senderos por los que cada lector, en función de todas sus características propias, elija la mejor vía. “Un público masivo para un nuevo producto no masivo, sino individualizado.”

## **5. El Periodismo Digital y el Nuevo Contexto Gerencial.**

En la actualidad existen numerosos cambios en los mercados, competencias, organizaciones, tecnologías, sociedades y culturas, entre otros, razón por la cual se considera poco pertinente seguir maniobrando el periodismo digital bajo el mismo enfoque tradicional. Para lograr ser competitivo dentro de este entorno tan cargado de dinamismo y turbulencia, es indispensable buscar una gerencia, que proporcione ventajas y por ende un desarrollo económico a largo plazo, así como también desarrollar capacidad para producir, circular y utilizar correctamente la información, la comunicación y el conocimiento, por cuanto ellos constituyen la materia prima de esta nueva sociedad.

La gerencia es un factor de suma importancia debe ser flexible e innovador para adaptarse a mercados con realidades y exigencias distintas y cambiantes. Es aquí donde se tiene la responsabilidad de poner en marcha el proceso de nuevas iniciativas y de cambios, aportando ideas, con trabajo y con la voluntad de asumir los riesgos que esto trae consigo.

Una gerencia de periodismo digital que vaya acorde con las nuevas tecnologías de información, garantiza los mejores recursos humanos, los niveles de competitividad, condición para enfrentar con éxito el reto de penetrar los

mercados internacionales, factor clave para liderizar los mercados internos, de allí que ser competitivo es llegar al público, y a los clientes con productos y servicios que satisfagan sus requerimientos y expectativas.



Los elementos de la competitividad de una empresa, para el IESA (1997), están íntimamente relacionados con las actividades que ella realiza, su expectativa de crecimiento, la rentabilidad esperada, su capacidad para obtener y utilizar nuevas tecnologías, el equilibrio financiero, las formas de organización, la calidad de los recursos humanos, el entorno económico – social y el comportamiento del mercado.

Debido a esto se pueden determinar algunos parámetros que ayudan a explicar la competitividad: el grado de innovación de sus productos y procesos, la innovación natural, la inversión inmaterial, la flexibilidad de la forma, la actitud de la gerencia, entre otras, planteamientos que conducen a sostener que la competitividad depende del mejoramiento de la calidad y la productividad de las empresas.

*Para lograr una gerencia en el periodismo digital es necesario incorporar algunas herramientas como: acertado manejo de la información, existencia de talleres de capacitación, manejo correcto de las TIC, de procesos en organizaciones de tipo virtual, entre otros, que permitan a estas organizaciones modernas adaptarse a la nueva forma de comunicar en la red, lo cual necesariamente lleva a contar con capacidad tecnológica.*

De lo anterior se desprende, que el factor tecnológico es determinante para la competitividad en el mercado internacional, de allí que para lograr el crecimiento económico, los países se basen en la capacidad de innovación que éstos posean.

Es la capacidad de gestión de las tecnologías de información y comunicación (TIC), lo que proporciona una ventaja competitiva, y no tanto las capacidades técnicas o la infraestructura. Es fundamental el análisis de los factores afectados por la implementación de un nuevo producto tecnológico, para saber cual ha de ser la estrategia que debe adoptar la organización frente al cambio.

La tecnología por sí sola no beneficia a la organización, es necesario que ésta se incorpore a las actividades cotidianas mediante la formación de los recursos humanos o el capital intelectual. Asimismo, la tecnología aislada, no cambia los procesos de gerencia, producción o comercialización, si no está respaldada de planes de negocios que controlen y definan los objetivos de su uso. Para extraer de las TIC todo su potencial, su implantación y desarrollo, éstas han de contemplarse en el contexto de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo.

Un Medio de Información sujeto a un proceso de digitalización o virtualidad, plantea la necesidad de adecuar el proceso de su gerencia o administración; en tanto que un Medio digitalizado es un nuevo contexto en el cual las actividades periodísticas rompen (sería mejor decir, evolucionan) con la forma de hacer un periodismo tradicional o en soporte físico, para pasar a un soporte electrónico que se objetiviza en la pantalla de las computadoras y demás herramientas de tipo electrónicos (Tablas, Celulares inteligentes, Redes etc.) .

## **CAPITULO II: LAS TICS Y LAS TRANSFORMACIONES GERENCIALES EN LA SOCIEDAD CONTEMPORÀNEA**

### **2. Las Tecnologías de la Información y Comunicación como herramientas importantes en la gerencia y para la toma de decisiones.**

Hoy en día en las actuales tecnologías de la información y comunicación, se está en presencia de una revolución tecnológica de alcance insospechado, puesto que el auge de las Nuevas Tecnologías de Información en las diferentes esferas de la sociedad a escala mundial es cada vez mayor; además, el desarrollo impetuoso de la ciencia y la tecnología ha llevado a la sociedad a entrar al nuevo milenio inmerso en lo que se ha dado en llamar "Era de la Información".

En ese sentido, las Nuevas Tecnologías de Información (NTIC), se pueden definir como un conjunto de aparatos, redes y servicios que se integran o se integrarán a la larga, en un sistema de información interconectado y complementario. Estas NTIC conforman un sistema integrado por:

Las Telecomunicaciones están representadas por los satélites destinados a la transmisión de señales telefónicas, telegráficas y televisivas; la telefonía que ha tenido un desarrollo impresionante a partir del surgimiento de la señal digital; el fax y el modem; y por la fibra óptica, nuevo conductor de la información en forma luminosa que entre sus múltiplex ventajas económicas se distingue el transmitir la señal a grandes distancias sin necesidad de usar repetidores y tener ancho de banda muy amplio.

Mientras que la informática se caracteriza por notables avances en materia de hardware y software que permiten producir, transmitir, manipular y almacenar la información con más efectividad, distinguiéndose la multimedia, las redes locales

y globales (Internet), los bancos interactivo de información, los servicios de mensajería electrónica; y la Tecnología Audiovisual: Que ha perfeccionado la televisión de libre señal, la televisión por cable, la televisión restringida (pago por evento) y la televisión de alta definición.

Es importante destacar que, la denominación de "Nueva" ha traído muchas discusiones y criterios encontrados, al punto que muchos especialistas han optado por llamarles simplemente TIC. Sin embargo, no puede perderse de vista que el término "Nueva" se le asocia fundamentalmente porque en todas ellas se distinguen transformaciones que erradican las deficiencias de sus antecesoras y por su integración como técnicas interconectadas en una nueva configuración física.

En consecuencia, la amplia utilización de las Nuevas Tecnologías de Información (NTIC) en el mundo, ha traído como consecuencia un importante cambio en la economía mundial, particularmente en los países más industrializados, sumándole a los factores tradicionales de producción para la generación de riquezas, un nuevo factor que resulta estratégico, el conocimiento. Es por eso que, ya no se habla de la "sociedad de la información", sino también de la "sociedad del conocimiento". Sus efectos y alcance sobrepasan los propios marcos de la información y la comunicación, y puede traer aparejadas modificaciones en las estructuras políticas, sociales, económicas, laborales y jurídicas debido a que posibilitan obtener, almacenar, procesar, manipular y distribuir con rapidez la información.

En cuanto a los beneficios que logran las organizaciones mediante la integración de las Tecnologías de Información (TIC) a la estrategia gerencial son, entre otros:

- 1) Comunicación inmediata, simultánea y consistente a nivel global, que permite una mejor coordinación y atención de las situaciones.

- 2) Medición del desempeño organizacional (en tiempo real y periódicamente), que provee la oportunidad de tomar decisiones de forma ágil, en términos del manejo de costos y mejoramiento de la eficiencia organizacional.
- 3) Reingeniería de procesos de trabajo, para simplificar y agilizar los mismos, hacerlos más eficientes y accesibles a la clientela. Asimismo, se busca generar economías y maximizar la utilización de los recursos.
- 4) Acceso continuo (“anytime, anyplace”) a la información necesaria y pertinente al negocio.

En fin, estas herramientas permiten integrar mejor la organización, facilitar el trabajo y hacer el negocio más flexible y adaptativo a los cambios, entre otros. Esto resulta en el mejoramiento del funcionamiento de la organización, reducción de costos, etc.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son utilizadas como una estrategia gerencial o como una herramienta para “manejar el negocio”; y en este sentido las Organizaciones a escala global emplean día a día nuevas estrategias para acceder a ventajas competitivas y comparativas como parte de la gestión de los gerentes; ello para posicionarse y agregar valor. En este contexto surge la necesidad de flexibilizar a la organización, ante los cambios del entorno, ello a través de la incorporación de sistemas de monitoreo, seguimiento y procesamiento de la información que le permitan adaptarse y dar respuestas cónsonas ante las demandas existentes y provenientes del mercado.

De manera que los cambios que se presentan en el contexto de la sociedad de la información afectan a las organizaciones donde se incluyen a las empresariales. Los nuevos medios de información y comunicación se están propagando de manera acelerada, provocando la globalización de la información y con ello la globalización de la economía, a lo que autores como Taspcott (1999), Drucker (2002), Rayport et. al (2003) han denominado la “economía digital”. Este tipo de economía establece un proceso comunicacional en red donde no sólo la velocidad y rapidez caracteriza la transmisión de datos claves para las diferentes

transacciones económicas y financieras, sino que, además redimensiona todo el concepto de comercio y amplía la visión de negocios y proyectos empresariales, así, la nueva lógica tecnológica genera facilidades en el proceso de adquisición y suministro de bienes y servicios.

La Nueva Era Digital exige disponer de suficientes recursos humanos cualificados en Tecnologías de la Información y la Comunicación. Sin embargo, estudios recientes revelan la existencia de un elevado déficit de profesionales a nivel mundial: la demanda de especialistas en el ámbito de la Sociedad de la Información es considerablemente mayor que la oferta. Dado que disponer de personal cualificado es fundamental para ganar en términos de competitividad, la mayor atracción de estos puestos de trabajo constituye un factor diferencial para las empresas. La sociedad de la información surge a raíz del acelerado avance de la tecnología de la información y comunicación, afectando drásticamente a las organizaciones, desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento. El desafío que enfrentan los gerentes públicos y privados es el de adaptar a la legislación, los procedimientos y las prácticas existentes para superar cualesquiera deficiencias que surjan como resultado de las nuevas tecnología de información y comunicación y la elaboración y distribución o entrega de productos; precisamente este es el enfoque que organismos internacionales, en colaboración con países interesados, ha emprendido la tarea de lograr un consenso internacional sobre normas que deben regir la Internet.

Tradicionalmente, la gerencia estaba orientada hacia una racionalidad administrativa de realidades previsibles y manejables, porque estaba centrada más en lo tangible que en lo intangible, en la aparente facilidad más que en la complejidad y el caos, en la confiabilidad sobre el futuro más que en la variabilidad de éste, dando vida a una gerencia lineal que hoy se debate en un mundo multidimensional en red. En la actualidad los principales paradigmas gerenciales admiten la complejidad, las paradojas, la incertidumbre y la

transversalidad, además de manejar una profunda comprensión del sentido integral de la comunicación.

Ante tal realidad, autores como Drucker (2002) y Castell (1998) describen algunas características del nuevo contexto empresarial:

- 1) el concepto de oficina virtual, donde las estructuras físicas de las organizaciones experimentan una fuerte reducción de tamaño;
- 2) la miniaturización, los objetos portátiles, y la virtualidad se convierten en la nueva dimensión espacial de la tecnología de la información y la comunicación;
- 3) el concepto de teletrabajo, el cual permite que las personas laboren juntas aunque físicamente estén distantes, pudiendo nombrar como ejemplo la teleconferencia, que es la reunión que permite la conexión entre personas con menor desplazamiento físico y menor necesidad de viajes para contactos personales; y
- 4) el comercio electrónico, que es una manera distinta de vender, ya que se hace a través de la red, estos nuevos canales de venta y distribución modifican no sólo al cliente, sino también cómo compran y qué compran, además, ofrecen la posibilidad de adquirir bienes y servicios que pueden estar fuera de su territorio local, lo que significa que en el comercio electrónico no existen ni empresas locales ni zonas geográficas distintas. En este sentido, la forma de operar de las organizaciones empresariales en este nuevo contexto, se torna más dinámica, horizontal y en forma de red, todo esto soportado en la tecnología avanzada y en los requerimientos y características de la organización.

Así como la sociedad de la información afecta profundamente a las organizaciones empresariales desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento, es importante señalar los cambios de los que tienen la

responsabilidad de dirigirlos: “El Gerente”. Tal y como se describe este contexto, es evidente que el “Gerente” debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios.



En el aspecto empresarial, las tecnologías de información y comunicación son un elemento vital, que permiten aumentar la eficiencia en todo tipo de procesos, obtener y manejar información que marca la diferencia; con su uso se busca agregar valor, reducir riesgos, mantener una perspectiva global de las operaciones sobre la base de reportes con información completa y precisa, incrementar la productividad y competitividad.

El internet (o, también, la internet) es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, lo cual garantiza que las redes físicas heterogéneas que la componen como una red lógica única de alcance mundial. Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET, entre tres universidades en California (Estados Unidos).

Uno de los servicios que más éxito ha tenido en internet ha sido la World Wide Web (WWW o la Web), hasta tal punto que es habitual la confusión entre ambos términos. La WWW es un conjunto de protocolos que permite, de forma sencilla, la consulta remota de archivos de hipertexto. Esta fue un desarrollo posterior (1990) y utiliza internet como medio de transmisión.

La Web 2.0 no es más que la evolución de la Web en la que los usuarios dejan de ser usuarios pasivos para convertirse en usuarios activos, que participan y contribuyen en el contenido de la red siendo capaces de crear, dar soporte y formar parte de una sociedad y/o comunidades tanto a nivel local como global; que se informan, comunican y generan conocimiento y contenido.



## Web 2.0

La Web 2.0 es un concepto que se creó en 2003 y que se refiere al fenómeno social surgido a partir del desarrollo de diversas aplicaciones en Internet. El término establece una distinción entre la primera época de la Web (donde el usuario era básicamente un sujeto pasivo que recibía la información o la publicaba, sin que existieran demasiadas posibilidades para que se generara la interacción) y la revolución que supuso el auge de los blogs, las redes sociales y otras herramientas relacionadas.

La Web 2.0 ha originado la democratización de los medios haciendo que cualquiera tenga las mismas posibilidades de publicar noticias que un periódico tradicional. Grupos de personas crean blogs que al día de hoy reciben más visitas que las versiones online de muchos periódicos. La Web 2.0 ha reducido considerablemente los costes de difusión de la información. Al día de hoy podemos tener gratuitamente nuestra propia emisora de radio online, nuestro periódico online, nuestro canal de vídeos, etc. Al aumentar la producción de información aumenta la segmentación de la misma, lo que equivale a que los usuarios puedan acceder a contenidos que tradicionalmente no se publican en los medios convencionales.

Web 3.0 es una expresión que se utiliza para describir la evolución del uso y la interacción de las personas en internet a través de diferentes formas entre las que se incluyen la transformación de la red en una base de datos, un movimiento social con el objetivo de crear contenidos accesibles por múltiples aplicaciones non-browser (sin navegador), el empuje de las tecnologías de inteligencia artificial, la web semántica, la Web Geoespacial o Esta expresión Web 3.0 apareció por primera vez en 2006 en un artículo de Jeffrey Zeldman, crítico de la Web 2.0 y asociado a tecnologías como AJAX. Actualmente existe un debate considerable en torno a lo que significa Web 3.0, y cuál es la definición más adecuada.



Así, el término de web 3.0, aunque con poca repercusión mediática, empezó a manejarse en los entornos profesionales nada más empezar a usarse de forma general el término 2.0, siendo muchos los profesionales del desarrollo sostenible quienes vienen promoviendo y participando en actividades de promoción y desarrollo de esta web.

Web 3.0 es la web que facilita la accesibilidad de las personas a la información, sin depender de qué dispositivo use para el acceso a ella, una web con la que interactuar para conseguir resultados más allá del hecho de compartir "información", que esta información sea compartida por cada persona de una forma inteligible y de provecho para ella y sus necesidades en cada circunstancia, y que, además, está diseñada bajo parámetros de rendimiento eficiente, optimizando los tiempos de respuesta, optimizando los consumos energéticos globales del sistema, optimizando las exigencias técnicas y tecnológicas,

optimizando los conocimientos y capacidades que se requiera al usuario ya que es una web más intuitiva, humanizada... Una web enfocada al bien común, a la integración universal de las personas y ser herramienta para el desarrollo sostenible.

Existen, por tanto, muchos otros servicios y protocolos en internet, aparte de la Web: el envío de correo electrónico (SMTP), la transmisión de archivos (FTP y P2P), las conversaciones en línea (IRC), la mensajería instantánea y presencia, la transmisión de contenido y comunicación multimedia —telefonía (VoIP), televisión (IPTV)—, los boletines electrónicos (NNTP), el acceso remoto a otros dispositivos (SSH y Telnet) o los juegos en línea.

El uso de Internet creció rápidamente en el hemisferio occidental desde la mitad de los 90s, y desde el final de los 90s en el resto del mundo. En los 20 años desde 1995, el uso de Internet se ha multiplicado por 100, cubriendo en 2015 a la tercera parte de la población mundial. La mayoría de las industrias de comunicación, incluyendo telefonía, radio, televisión, correo postal y periódicos tradicionales están siendo transformadas o redefinidas por el Internet, permitiendo el nacimiento de nuevos servicios como email, telefonía por internet, televisión por Internet, música digital, y video digital. Las industrias de publicación de periódicos, libros y otros medios impresos se están adaptando a la tecnología de los sitios web, o están siendo reconvertidos en blogs, *web feeds* o agregadores de noticias online (ej. Google Noticias). Internet también ha permitido o acelerado nuevas formas de interacción personal a través de mensajería instantánea, foros de Internet, y redes sociales como Facebook. El comercio electrónico ha crecido exponencialmente para tanto grandes cadenas como para pequeños y mediana empresa o nuevos emprendedores, ya que permite servir a mercados más grandes y vender productos y servicios completamente en línea. Relaciones *business-to-business* y de servicios financieros en línea en Internet han afectado las cadenas de suministro de industrias completas.

El desarrollo de Internet ha significado que la información esté ahora en muchos sitios. Antes la información estaba concentrada, la transmitía la familia, los maestros, los libros. La escuela y la universidad eran los ámbitos que concentraban el conocimiento. Hoy se han roto estas barreras y con Internet hay más acceso a la información. El principal problema es la calidad de esta información. También se ha agilizado el contacto entre personas con fines sociales y de negocios. No hace falta desplazarse para cerrar negocios en diferentes ciudades del mundo o para realizar transacciones en cualquier lugar con un sencillo clic.

Ahora se trata de enfocar lo que es el manejo (administración, mando) y aplicación (uso o razón instrumental) de las Tics, y las funciones (tareas) del gerente de las empresas modernas; es un problema complejo, habida cuenta que él participan o entran una serie de factores que se complementan y muchas veces es problemático localizar en forma individual. El punto de referencia unificador es el nuevo estatuto del saber y el papel de la información en la sociedad del conocimiento.

A partir de 1960 la informática se introduce en las organizaciones con el objetivo de automatizar tareas administrativas repetitivas (contabilidad, facturación y nómina, principalmente). La tecnología se basa en grandes ordenadores o *mainframes*. El *hardware* y el *software* son extraordinariamente caros. Sólo las grandes organizaciones con enormes volúmenes diarios de trabajo administrativo pueden permitirse dichos costes.

La justificación de la inversión, entre otras causas, radica en cálculos sobre los posibles ahorros salariales que se podían realizar en las áreas administrativas. En realidad no se producen ahorros, sino que, con recursos humanos no crecientes, se absorbe una cantidad mucho mayor de trabajo. La informática va entrando en más y más áreas de soporte administrativo. El paradigma tecnológico-organizativo es el industrial clásico: añadimos a la

automatización de la producción (con las tecnologías conocidas) la automatización del proceso burocrático (con una nueva tecnología).

Las TIC no son sólo un instrumento de reducción de costes y de mejora de la información para la gestión. Las Tics no son sólo un servicio de apoyo a la actividad principal de la organización. Las Tics están cambiando la naturaleza de los productos, de los procesos de producción y servicios, así como la naturaleza de la competencia y de los sectores económicos mismos.

Las Tics, constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real. Algunos investigadores establecen que son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información.

Asimismo, se pudiera definir a las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

Un sistema creado hace años en el entorno universitario empieza a tener más y más usuarios; estamos hablando de Internet. La comunidad empresarial y política administrativa tradicional permanece durante años ajena al fenómeno, pero su uso social es creciente; y finalmente empieza a vislumbrarse una

confluencia simbiótica TIC-industria cultural de la información y del entretenimiento.

Estos fenómenos tecnológico-económicos se dan en el marco de un cambio social importante que afecta a todo el globo terráqueo; pero es imposible entender el proceso que se está describiendo a partir de los años noventa, sin hacer mención de tres tendencias socioeconómicas de fondo:

1. Globalización de la economía.
2. Cambio en la estructura de los sectores productivos, que se basan cada vez más en redes de colaboración de producción, gestión e intercambio de información.
3. Elevación del nivel de estudios de una parte significativa de la población mundial y, por lo tanto, de su capacidad de manejar información

La sociedad de la información es un tipo de sociedad en el que la captación, almacenamiento, transmisión y cómputo de información es la acción socioeconómica más importante. Las Tics permiten enlaces de las cadenas de valor de otras organizaciones, proveedores y clientes en múltiples puntos de la estructura de una organización. El comercio electrónico es el fenómeno más publicitado.

La dinámica tecnológica de los años noventa refuerza la tendencia: Las Tics se incorporan definitivamente a los productos de gran consumo. El uso de componentes digitales en los automóviles fue pionero.

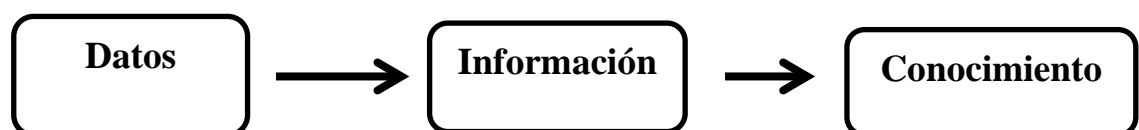
La tecnología de la información transforma la manera en que se producen y distribuyen los bienes y servicios. Los manuales de organización y procedimientos, que antes se registraban en papel, ahora se tienen en bits. Las cámaras digitales registran las imágenes y el audio en formato digital; lo que es un hecho es que las tecnologías de la información han impactado al mundo de los

negocios; su potencial ofrece nuevas formas de operar que permiten a las organizaciones -que la emplean en forma adecuada- altos niveles de productividad y competitividad.

*El “Gerente” (en nuestro caso el gerente de un Medio Social Digital) debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios. De manera que, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permita no ser un componente más de la lógica tecnológica.*

En las Etapas del modelo de transferencia de conocimientos, en primer lugar aparecen los datos que representan el nivel más bajo de los hechos conocidos, éstos por sí solos no tienen un significado intrínseco. Una vez que los datos son ordenados, agrupados, analizados e interpretados, se convierten en información, ésta tiene una esencia y un propósito. Cuando es utilizada y colocada en el contexto o marco referencia de una persona, se transforma en conocimiento.

*Esto quiere decir, que el verdadero gerente de esta sociedad es aquel que a lo largo de su vida siempre va tener la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. De tal modo que, el conocimiento es transnacional, portátil y cambiante, es una ventaja competitiva que constantemente es desafiada por los competidores y su adquisición es continua, por ello depende del aprendizaje.*



**Modelo de Transferencia de Conocimientos**

El modelo de transferencia de conocimientos: En primer lugar aparecen los datos que representan el nivel más bajo de los hechos conocidos, éstos por si solos no tienen un significado intrínseco. Una vez que los datos son ordenados, agrupados, analizados e interpretados, se convierten en información, ésta tiene una esencia y un propósito. Cuando es utilizada y colocada en el contexto o marco referencia de una persona, se transforma en conocimiento.

Ahora bien, adquirir conocimientos es una tarea de nunca acabar, ya que sus escalas o niveles requeridos en la sociedad de la información siempre están cambiando, el nacimiento de nuevas tecnologías, enfoques administrativos, formas de vender, siempre están apareciendo y en función de esos cambios, las organizaciones modifican sus estrategias, estructuras organizacionales, productos.

### **3. El modelo de organización tradicional vertical, y el modelo de la línea de mando horizontal, basado en el manejo de la información.**

Las nuevas Tecnologías y Sistemas de Información implantados en las empresas no sólo las potencian desde el punto de vista comercial, sino que las hace más flexibles a los cambios, elimina sustancialmente la burocracia cuando es bien aplicada, reduce costos operativos, favorece la toma de decisiones a todos los niveles de la estructura, esto siempre y cuando se cree un nivel de instrucción y cultura organizacional adecuada. Lo que sugiere cambios de mentalidad que vienen desde la alta gerencia y pasan por toda la organización venciendo miedos y viejos paradigmas de pérdida de poder que inclusive en la mayoría de los casos saca a los actores de la organización de la zona de confort para pasar nuevamente a la etapa de aprendizaje, lo cual sugiere entonces un plan de formación continuo para todo el personal.

Hoy la gerencia debe estar enmarcada dentro de las nuevas realidades y tendencias infocomunicacionales. Lo que marcará la diferencia entre un gerente tradicional y el gerente que requiera la sociedad del siglo XXI será indiscutiblemente su forma de aproximarse a la información y el conocimiento: para los primeros seguirán siendo herramientas para producir beneficios económicos, para los segundos algo superior, más asociado a la comunicación y al entendimiento humano y social.

Información, comunicación y conocimiento constituye una triada que afecta la gerencia de las organizaciones. Ante esta situación surgen problemas para interpretar estas relaciones, aceptar los cambios y asumir los retos de estas nuevas realidades.

Ahora se trata de enfocar lo que es el manejo (administración, mando) y aplicación (uso o razón instrumental) de las Tics, y las funciones (tareas) del gerente de las empresas modernas; es un problema complejo, habida cuenta que él participan o entran una serie de factores que se complementan y muchas veces es problemático localizar en forma individual. El punto de referencia unificador es el nuevo estatuto del saber y el papel de la información en la sociedad del conocimiento.

Las Tics, constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real. Algunos investigadores establecen que son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información.

Asimismo, se pudiera definir a las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

Las TIC no son sólo un instrumento de reducción de costes y de mejora de la información para la gestión. Las Tics no son sólo un servicio de apoyo a la actividad principal de la organización. Las Tics están cambiando la naturaleza de los productos, de los procesos de producción y servicios, así como la naturaleza de la competencia y de los sectores económicos mismos.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son utilizadas como una estrategia gerencial o como una herramienta para “manejar el negocio”; y en este sentido las Organizaciones a escala global emplean día a día nuevas estrategias para acceder a ventajas competitivas y comparativas como parte de la gestión de los gerentes; ello para posicionarse y agregar valor. En este contexto surge la necesidad de flexibilizar a la organización, ante los cambios del entorno, ello a través de la incorporación de sistemas de monitoreo, seguimiento y procesamiento de la información que le permitan adaptarse y dar respuestas cónsonas ante las demandas existentes y provenientes del mercado.

Es importante destacar que, para llevar a cabo estas estrategias competitivas y comparativas se requiere el diseño y posterior implementación de sistemas de información que le proporcionen un soporte a la organización para manejarse eficientemente, ante lo que debe considerarse primeramente, el conocimiento que posee la gerencia de los sistemas a los que se hace referencia. La necesidad del manejo de estas Tecnologías de la Información y Conocimiento (TIC), por parte

de la gerencia, permitiría a la organización tener una mayor probabilidad de supervivencia ante la competencia.

Entonces, el Rol Estratégico de las TIC ante las presiones de un entorno globalizado, competitivo y económicamente inestable, muchas organizaciones y empresas ha reconocido el valor de las TIC para “manejar el negocio”, puesto que más que visualizarlas como mecanismos para apoyar el crecimiento o expansión de la organización, actualmente se visualizan como herramientas para lograr transformaciones importantes en el funcionamiento y operación de la organización.

Hoy en día, los sistemas de información juegan un papel primordial en la vida de las organizaciones, en virtud que ayudan a mejorar procesos, reducir tiempo y ayudan a centrarse en tareas que agreguen valor, así como la información y que esta información pueda ser accesible de manera rápida e interrelacionada.

La tecnología de la Información y Comunicación (TIC) está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan las TIC cotidianamente mediante el uso de Internet o de cualquier aplicación electrónica en función de los productos y servicios.

El desarrollo técnico ha permitido aumentar la capacidad productiva del trabajo, incidiendo sobre la cantidad de trabajo humano directo necesario para la producción de una mercancía (productividad). Pero también ha permitido remodelar el tipo de recursos a emplear, con repercusiones sobre los espacios productores de primeras materias. Ello obliga a poner cada vez mayor énfasis en lo que podemos denominar *recursos técnicos* frente a los clásicos recursos humanos y de capital. Se puede hablar cada vez menos, como la hacían los clásicos, de solamente tierra, trabajo y capital, al verse progresivamente potenciada la importancia del factor técnico.

Un aspecto substancial del factor técnico, o recursos técnicos, es su relación con los recursos humanos. Por un lado está ligado a la capacidad de los individuos, ya que son ellos los que descubren y desarrollan las innovaciones técnicas. Pero, una vez desarrolladas, creadas o producidas, se independizan de ellos, adquiriendo un carácter autónomo que permite ser apropiadas por otros individuos y ser aplicadas a su vez por otras personas, sólo con la condición de que éstas posean en sí mismas, como fuerza de trabajo, la capacidad y cualificación correspondiente a las exigencias de aplicación del nuevo proceso técnico. Una fórmula magistral, el diseño de un prototipo o un programa informático, una vez creados, se independizan del creador y pueden ser utilizados y aplicados por cualquier otra persona que conozca los principios o la tecnología básica en la que se apoyan.

Así pues, no sólo es importante el control de los recursos humanos, de los recursos físicos y de los de capital, sino que, cada vez más, es importante el control sobre los recursos técnicos. Con ello también el control sobre su difusión.

La creación de empresas virtuales constituye otro medio para impulsar el crecimiento económico y, consiguientemente, crear nuevos puestos de trabajo. Nótese que al poder competir a escala mundial, superando las desventajas que ocasionan las barreras temporales y espaciales, se les presentan nuevas oportunidades comerciales a estas empresas.

En la actualidad no es aún una práctica muy extendida, por lo que se requieren fuertes incentivos para estimular este tipo de actividades. Así, por ejemplo, centrándonos en el sector empresarial de Venezuela, se tiene que el uso de Internet está vinculado a la búsqueda de información y a la mejora de los procesos de comunicación, ejerciendo un papel secundario el comercio a través de la Red. Sólo un número poco significativo de las empresas venezolanas cuentan con *web sitey* realizan compras y ventas a través de Internet.

Las transformaciones tecnológicas están contribuyendo, asimismo, a la creación de una nueva modalidad laboral: el teletrabajo (es decir, el trabajo a distancia utilizando medios telemáticos). Una de las ventajas que presenta esta modalidad es la mayor flexibilidad en la organización del trabajo ya que el uso de las TIC permite superar las barreras espaciales y temporales. Los horarios y la ubicación geográfica del cliente o proveedor no constituyen limitación alguna para establecer las relaciones económicas.

Los esfuerzos realizados para impulsar esta nueva fórmula de empleo ayudarán, por tanto, a mejorar el acceso al mercado laboral de colectivos con mayores dificultades de inserción: mujeres con cargas familiares, personas con discapacidades, individuos de mayor edad.

En la actualidad, sin embargo, el teletrabajo es una modalidad que está poco desarrollada en ciertas regiones del mundo: La escasez de profesionales cualificados y los problemas relacionados con la seguridad de los datos pueden (en cierto modo) ocasionar esta situación.

Estas tecnologías, representan una herramienta cada vez más importante en los negocios; sin embargo la implementación un sistema de información y comunicación de una organización no garantiza que ésta obtenga resultados satisfactorios de manera inmediata o a largo plazo si no se hace un estudio adecuado de su estructura. Se tiene que tener en cuenta que en la implementación de un sistema de información intervienen muchos factores siendo uno de los principales el factor humano. Es previsible que ante una situación de cambio el personal se muestre renuente a adoptar los nuevos procedimientos o que los desarrolle plenamente y de acuerdo a los lineamientos que se establecieron, por lo tanto es necesario hacer una planeación estratégica tomando en cuenta las necesidades presentes y futuras de la Organización, haciendo especial énfasis en los recursos financieros, materiales y humanos, así como los tiempos que se requieren para la implementación del nuevo sistema. Se debe ser objetivo y realista en este proceso ya que una información inadecuada, puede dar lugar a

resultados negativos y nefastos para la organización. El aspecto cualitativo se tendrá que tomar en cuenta la misión y la visión de la organización.

El principal objetivo de la gerencia es administrar los recursos de forma eficaz y eficiente, maximizando el uso de lo que la empresa logra adquirir para garantizar un retorno de inversión adecuado, orientado al avance, garantizando la operación continua de la organización y superior a eso, ir hacia el progreso como empresa. Es decir, que la gerencia no se limita a garantizar el presente de la organización, sino también en planificar el futuro, sin embargo, esto debe empezar desde el inicio y el momento en que la organización nace y se hace, y aprende a crecer con el país en el cual forma parte.

Se puede decir que, las tecnologías de información han cambiado las reglas básicas de los elementos esenciales de la organización: la gerencia estratégica, el mercadeo, el diseño organizacional, la administración de recursos humanos, logística, contabilidad, cultura organizacional, entre otros. Asimismo, los conceptos y estrategias gerenciales actuales, tales como: aprendizaje organizacional, capital intelectual, administración del conocimiento, evaluación del desempeño, comercio electrónico, entre otros, son complementadas ampliamente por dichas tecnologías.

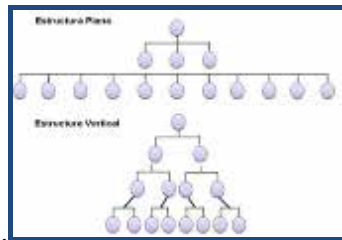
En cuanto al sistema de organización de las empresas, se ha observado un cambio muy importante: la organización empresarial ha pasado de una estructura vertical, a una horizontal. En la organización de tipo vertical, se imponen los criterios de “subir” órdenes y decisiones a niveles “inferiores”; es decir, la llamada “alta gerencia”, da órdenes a los estratos más “bajos” de la organización; las órdenes bajan y las peticiones suben; mientras que en el modelo de organización horizontal, producto de la aplicación y manejo de las TIC, las órdenes se consultan y se implementan a un mismo nivel, lo cual en modo alguno

significa que no existe organización sistemática, sino que la organización se ha actualizado para funcionar coordinadamente.

Específicamente hablando, las estructuras organizativas vertical y horizontal hacen referencia a la forma en la que el poder se distribuye dentro de un sistema. Una empresa con una estructura organizativa vertical es una en la que existen niveles de poder y comando. Una estructura organizativa horizontal es una estructura basada en la colaboración entre los individuos y la igual distribución de poder.

En la organización horizontal la colaboración entre los empleados y la nivelación de poder son partes integrales de la organización. Por otra parte en las estructuras organizativas verticales prevalecen en muchas sociedades, en Latinoamérica predominan, en tanto que en América Latina los sistemas educacionales y gubernamentales están contruidos sobre el concepto de que la autoridad proviene de uno a quienes muchos obedecen, el burocratismo de los partidos y los grupos dominantes, termina imponiendo las personas o los nombres de los que se encargaran del “negocio” (empresa o el poder); en fin, todas esas estructuras de poder o dependencia donde se toman las decisiones son jerárquicas, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden.

La estructura horizontal u organización plana, como ambos nombres lo implican, es el nivel de distribución del poder. Los defensores de la organización horizontal, los especialistas en el área afirman que la organización vertical está basada en las estructuras familiares del poder y en la coerción (poder político) y permanece en su lugar a través de la competencia por el poder.



En consecuencia, los cuadros representan gráficamente los modos o modelos de la organización y comunicación entre las corporaciones privadas y entes oficiales; llama la atención que las TIC, pasan a ser el factor central de la existencia y desarrollo de los dos modelos que se pudieran adoptar; en tanto que en el modelo de organización vertical, la información se origina o parte de “arriba”, y baja o desciende hacia “abajo”; mientras que en la organización horizontal, las informaciones se cruzan y de hecho se originan a varios niveles, y por lo tanto la organización se hace más colaborativa; es decir, el trabajo se realiza entre los grupos o instancias que deben comunicarse (intercambiar) la información y dar a conocer las decisiones.



### **Sociedad de la información**

La sociedad de la información es un tipo de sociedad en el que la captación, almacenamiento, transmisión y cómputo de información es la acción socioeconómica más importante. Las Tics permiten enlaces de las cadenas de valor de otras organizaciones, proveedores y clientes en múltiples puntos de la estructura de una organización. El comercio electrónico es el fenómeno más publicitado.

La tecnología de la información transforma la manera en que se producen y distribuyen los bienes y servicios. Los manuales de organización y procedimientos, que antes se registraban en papel, ahora se tienen en bits. Las cámaras digitales registran las imágenes y el audio en formato digital; lo que es un hecho es que las tecnologías de la información han impactado al mundo de los negocios; su potencial ofrece nuevas formas de operar que permiten a las organizaciones -que la emplean en forma adecuada- altos niveles de productividad y competitividad.

*El “Gerente” debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios.* De manera que, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permita no ser un componente más de la lógica tecnológica.

En las etapas del modelo de transferencia de conocimientos, en primer lugar aparecen los datos que representan el nivel más bajo de los hechos conocidos, éstos por sí solos no tienen un significado intrínseco. Una vez que los datos son ordenados, agrupados, analizados e interpretados, se convierten en información, ésta tiene una esencia y un propósito. Cuando es utilizada y colocada en el contexto o marco referencia de una persona, se transforma en conocimiento.

Esto quiere decir, que el verdadero gerente de esta sociedad es aquel que a lo largo de su vida siempre va tener la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. De tal modo que, el conocimiento es transnacional, portátil y cambiante, es una ventaja competitiva que constantemente es desafiada por los competidores y su adquisición es continua, por ello depende del aprendizaje.

El modelo de transferencia de conocimientos: En primer lugar aparecen los datos que representan el nivel más bajo de los hechos conocidos, éstos por si solos no tienen un significado intrínseco. Una vez que los datos son ordenados, agrupados, analizados e interpretados, se convierten en información, ésta tiene una esencia y un propósito. Cuando es utilizada y colocada en el contexto o marco referencia de una persona, se transforma en conocimiento.

Las ventajas que brindan las tecnologías de información dentro del ámbito gerencial, forman parte esencial en las organizaciones, puesto que hoy en día es prácticamente imposible pensar en un trabajo o profesión que no implique el uso de algún tipo de equipo o herramienta tecnológica. Más allá, las Tecnologías de Información (TIC) han revolucionado la forma en que funcionan las organizaciones.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son utilizadas como una estrategia gerencial o como una herramienta para “manejar el negocio”; y en este sentido las Organizaciones a escala global emplean día a día nuevas estrategias para acceder a ventajas competitivas y comparativas como parte de la gestión de los gerentes; ello para posicionarse y agregar valor. En este contexto surge la necesidad de flexibilizar a la organización, ante los cambios del entorno, ello a través de la incorporación de sistemas de monitoreo, seguimiento y procesamiento de la información que le permitan adaptarse y dar respuestas cónsonas ante las demandas existentes y provenientes del mercado.

Dentro de esta perspectiva, diversos autores señalan que las Tecnologías de Información dentro del ámbito gerencial no solamente están destinadas a proporcionar información, sino también capacidades de comunicación electrónicas, análisis de datos y organización de manera tal que favorezca el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, las redes y los nuevos enfoques para almacenar y acceder datos hoy en día han madurado, permitiéndose de manera sencilla el uso compartido de los datos y el procesamiento rápido de los mismos

debido al poder de cómputo alcanzado y la visualización en formatos gráficos en formas fáciles de entender.

En este sentido Peter F. Drucker, sostiene que:

Apenas ahora empezamos a sentir el verdadero efecto de la revolución informática, pero no es la “información” lo que produce ese efecto, ni es la “inteligencia artificial”. Es algo que nadie podía prever y de lo cual ni siquiera se hablaba hace diez o quince años: el comercio electrónico, es decir, la aparición explosiva de la Internet como importante canal de distribución de bienes y servicios — tal vez el más importante de todos — y, sorprendentemente, de empleos gerenciales y profesionales.

(...) Esto está cambiando a fondo las economías, los mercados y las estructuras industriales; los productos y servicios y su flujo; la segmentación de los consumidores, sus valores y su conducta; los mercados de empleos y de mano de obra. (...) El comercio electrónico es para la revolución informática lo que fue el ferrocarril para la revolución industrial: un fenómeno totalmente nuevo, sin precedentes, del todo inesperado. En la nueva geografía mental creada por el ferrocarril, el hombre dominó la distancia. En la geografía mental del comercio electrónico las distancias se han eliminado. Sólo hay una economía y sólo un mercado. Una consecuencia de esto es que todo negocio tiene que ser globalmente competitivo, aunque fabrique o venda sólo dentro de un mercado local o regional. La competencia ya no es local; en efecto, no conoce límites. (*La Gerencia en la Sociedad Futura*, pp. 4-5, 2002)

Internet tiene un impacto profundo en el mundo laboral, el ocio y el conocimiento a nivel mundial. *Gracias a la web, millones de personas tienen acceso fácil e inmediato a una cantidad extensa y diversa de información en línea.* Este nuevo medio de comunicación logró romper las barreras físicas entre regiones remotas, sin embargo el idioma continúa siendo una dificultad importante. Si bien en un principio nació como un medio de comunicación unilateral destinado a las masas, su evolución en la llamada **Web 2.0** permitió la participación de los ahora emisores-receptores, creándose así variadas y grandes plazas públicas como puntos de encuentro en el espacio digital.

En cuanto a los beneficios que logran las organizaciones mediante la integración de las Tecnologías de Información (TIC) a la estrategia gerencial son, entre otros:

1. Comunicación inmediata, simultánea y consistente a nivel global, que permite una mejor coordinación y atención de las situaciones.
2. Medición del desempeño organizacional (en tiempo real y periódicamente), que provee la oportunidad de tomar decisiones de forma ágil, en términos del manejo de costos y mejoramiento de la eficiencia organizacional.
3. Reingeniería de procesos de trabajo, para simplificar y agilizar los mismos, hacerlos más eficientes y accesibles a la clientela. Asimismo, se busca generar economías y maximizar la utilización de los recursos.
4. Acceso continuo (“anytime, anyplace”) a la información necesaria y pertinente al negocio.

#### **4. Gerencia en función del cambio del contexto**

Hoy en día nos encontramos frente a una realidad cambiante en todos los aspectos de nuestras vidas, uno de los principales factores o fuerza externa que nos mueve constantemente está relacionado con los avances tecnológicos; en este sentido las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por necesidades de cambio. Cuando se hace referencia al cambio, se piensa inmediatamente en “dejar de ser esto para ser aquello”. En cualquier diccionario al buscar la palabra cambio, se refiere a la acción de cambiar y esto significa trocar o permutar una cosa por otra. En el sentido organizacional, nos referimos a un proceso que implique el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora.



## **Gerencia y contexto tecnológico y social**

La tecnología representa una fuerza que orienta e impulsa el cambio; lo más importante en este proceso es el recurso humano. Todo proceso de cambio será positivo siempre y cuando éste beneficie a los trabajadores, consumidores y clientes de la empresa. El cambio puede llevarse a cabo en diferentes áreas: negocio, tecnologías utilizadas, actitudes, administración, procesos y organización, entre otras. La introducción de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación en las organizaciones, ha llevado a simplificar la acción humana; un nuevo elemento y nuevos valores del conocimiento, producto de la revolución tecnológica, nos ubica en una transición, en donde se busca adaptarse con una fase constituida por productos y procesos transitorios que de alguna manera van a solucionar los nuevos problemas que surgen en el nuevo contexto; todas estas nuevas áreas tienen más conocimiento y menos manufactura; la articulación fundamental es el conocimiento, porque es éste el que produce tecnología; una vez que actúa como eje articulador. Su valor agregado es lo que está definiendo al mundo de hoy y éste es un valor instrumental que está sustituyendo los productos manufacturados; es decir, estamos ante un proceso que busca cambiar los procesos ya conocidos que no responden a los problemas, por otros procesos que respondan a la demanda de la empresa o la institución, que está apareciendo en el contexto del momento.

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y

de evaluación de mejoras. Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Para llevar a cabo la gerencia del cambio, es necesario cumplir con tres fases: en un principio, los directivos deben cuestionar la situación actual de la organización, preguntarse si es necesario un cambio, en todos los aspectos y, de ser así, fijar y diseñar las metas a cumplir. Cada día las empresas impulsan nuevos enfoques en su dirección y organización, debido a la compleja globalización y entorno competitivo en el que se desenvuelven. Algunos individuos son resistentes al cambio, otros prefieren ir de la mano de éste y responder a todo lo que ocurre a su alrededor.

El cambio, sin embargo, sigue siendo un monstruo incomprendido, que nos lleva a descubrir que no se trata de una situación pasajera, de un momento de acción o de un esfuerzo puntual para atender los retos que nos ofrece el mercado en el cual nos movemos. El cambio no es tampoco una situación cuya respuesta pueda delegarse o aplazarse, se requiere capacidad de análisis para comprender la situación que rodea la organización y a partir de allí tomar las decisiones que consideremos acertadas y oportunas para asegurar la permanencia de la empresa. Las historias empresariales nos confirman que el cambio es permanente, que se trata de una condición natural de las empresas, hay que tener la capacidad de identificar los factores que impulsan o retrasan el crecimiento de la empresa y los equipos de trabajo y la conveniencia de avanzar, frenar o esperar y así apoyar el mejor desempeño de los colaboradores.

Los directivos de las empresas suelen pasar muchas horas reunidos buscando soluciones y alternativas a los problemas coyunturales que normalmente ocurren al interior de las empresas y quizá, no gastan el tiempo suficiente en revisar y

evaluar el contexto estructural en el cual se esconden las amenazas para la empresa.

Se trata de evidenciar que los procesos de cambio que se implementan en la empresa deben responder a un plan previamente diseñado y orientado a asegurar la competitividad que desde las nuevas tecnologías deben ser implementadas hasta el desarrollo de un programa de competencias que permita contar con el talento necesario para marcar la diferencia en los procesos productivos de la empresa

En cualquier organización, el foco principal de atención donde se siente el impacto del cambio es siempre la persona. Por eso no es posible implantar cambios en una organización sin afectar al recurso humano, ya que no existe un modo impersonal de gestionar los procesos de cambio.

Para el líder del cambio, la primera área de atención en los procesos de cambio no es la tecnología, ni la infraestructura, ni los procesos de trabajo, sino la persona. Si el cambio no se gestiona exitosamente en el nivel persona, todo lo demás resulta en fracaso. La persona es el foco y la meta del cambio. No se puede gestionar exitosamente el cambio organizacional sin una efectiva gestión del cambio en el contexto personal. Y cuando hablamos de personas, hablamos de necesidades, percepciones, emociones, expectativas.

Los líderes del cambio necesitan tener conciencia clara del cambio como proceso en las personas (empleados), a fin de diseñar estrategias que tengan en cuenta el factor persona, como protagonista, foco y meta del cambio. Cuando las personas cambian, entonces las organizaciones cambian.



### **Líderes de cambio organizacional**

Lo más importante que debe hacer un gerente en el contexto del cambio, se refiere a los aspectos siguientes: 1. Tomar en cuenta la perspectiva de la organización; en tanto que el gerente debe hacer las cosas de forma rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con resultados extraordinarios. 2. El trato que debe llevar con sus colaboradores, éstos aspiran ser tratados con equidad, que sus gerentes comuniquen y sean honestos, compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos. 3. Otro aspecto se refiere a la perspectiva del gerente: su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus colaboradores. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno y con tendencias caóticas, por lo que los gerentes deben tomar consciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes.

## 5. La problemática de la oposición a los cambios gerenciales

El factor de resistencia al cambio es un componente habitual en todos los procesos de cambio social. La intransigencia a la innovación es por lo general activa y persistente y se encuentra bajo muy diversas modalidades.



*Muchas veces escuchamos hablar de cambios de una forma muy superficial y general, sin estar comprometidos o convencido de lo que se afirma, siendo que no hay nada igual a sentir seguridad en algo o a esa sensación de no sentirse invadido ni por las cosas ni por las personas.*

Junto con la necesidad y el deseo de cambio organizacional surgen también las resistencias al cambio. Estas resistencias están relacionadas con: inseguridad, experiencias negativas del pasado, temor a lo nuevo, falta de comprensión, demasiado trabajo (falta de tiempo), percepción de una amenaza, sentimientos de pérdida que despierta el cambio, ansiedad ante la incertidumbre.

Si las organizaciones no tienen al trabajador como foco y meta del cambio, entonces se puede caer en la paradoja de cambiar para que nada cambie. Entonces se pueden cambiar los sistemas, los procesos, la tecnología, sin que ello signifique un cambio real y sustancial en la productividad, la eficacia, la calidad de los productos y de atención al cliente.

Cuando un individuo es realmente apto para afrontar situaciones y suficientemente flexible para adecuar pensamientos y acciones a nuevas actuaciones, es capaz de no experimentar la frustración y por el contrario adecuar sus actuaciones hacia un cambio de paradigma que realidad pasa a ser un actor eficiente en ambientes de incertidumbre.

La revisión constante de las ideas, axiomas y postulados de cada individuo sobre su forma de pensamiento y patrón de conducta serán los que hagan de la conducta humana un proceso de retroalimentación continuo basado en la eficiencia personal.

Las personas que forman la organización rigen su comportamiento de acuerdo con sus intereses, con su propia visión, necesidades y expectativas. Buscan satisfacerlas mediante recompensas (entradas) y evitando castigos (salidas), según lo crean conveniente en el momento.

Dice Peter Senge que “las personas no se resisten al cambio, sino a ser cambiadas”. El cambio no me afecta mientras no vaya conmigo, mientras que no lo tome como un asunto personal, ni me crea la “víctima” del mismo. Cuando esto ocurre aparecen los componentes emocionales que hacen activar nuestra defensa natural hacia el “ataque”.



Algunas de las razones por las que nos resistimos al cambio son:

1. Miedo a lo desconocido

2. Resistencia a experimentar
3. Falta de información
4. Poca flexibilidad organizativa
5. Miedo al fracaso
6. Amenazas distribución de recursos
7. Amenazas a las relaciones de poder establecidas
8. Temor a no saber aprender nuevas habilidades
9. Amenazas del status
10. Aumento de la responsabilidad
11. Inercia funcional

La resistencia al cambio es la fuerza opositora que se genera al iniciar un proceso de cambio. Es altamente influenciada por la percepción de las personas, en relación a la forma en que ese cambio las afectará. Pero la resistencia no

constituye en si misma un hecho negativo, si se asume como una condición obligante basada en la evaluación continua de los supuestos que fundamenten el cambio. La resistencia se puede expresar abiertamente o ser encubierta.



### **Resistencia al cambio organizacional**

Básicamente las causas de la resistencia al cambio se pueden clasificar en: factor económico, ansiedad, incertidumbre, modificaciones en las relaciones, rechazo a una mayor intervención de la autoridad formal e inercia asociada a la situación actual. Cuando se plantea el cambio, el factor económico es en general el primero en analizarse.

La ansiedad se genera por la necesidad de adecuar las competencias personales, al perfil requerido en función de los cambios previstos. En cuanto a la incertidumbre, esta se deriva de la complejidad de los factores intervinientes en los cambios, por lo cual es imposible predecir con certeza, el resultado. La interrelación social entre los integrantes de la organización, se basa no sólo en la definición formal, asociada a la estructura organizacional, sino que está determinada en gran medida por el ambiente social y sus relaciones informales. La amenaza de cambio en esta interrelación, fuertemente arraigada en muchos casos, genera rechazo al cambio. Por otra parte el conocimiento y destrezas adquiridas por la experiencia en la ejecución de las tareas actuales, generan una autonomía relativa, que podría reducirse por el mayor control requerido a raíz del cambio.

La frustración por el contrario es una respuesta emocional común a la oposición relacionada con la ira y decepción, que surge de la percepción de resistencia al cumplimiento de la voluntad individual. Cuanto mayor es el obstáculo y la voluntad, mayor también será probablemente la frustración.

Este sentimiento de frustración puede ser interno o externo. En las personas, la frustración interna pueden surgir de problemas que conducen a alcanzar el triunfo; si se controlan las emociones adecuadamente el sistema humano interno se programa para el cumplimiento de las metas personales y deseos, así como a reorganizarse si ocurre un imprevisto.

En ocasiones las situaciones de frustración aparecen en los sentimientos y emociones primarias que entran en conflicto y también pueden ser una fuente interna para la frustración, cuando uno tiene objetivos contrapuestos que interfieran unos con otros se crea una disonancia cognitiva que puede o ser consecuencia de una frustración o dar lugar a una frustración.

Las causas externas de la frustración implican condiciones fuera de un individuo, como un objetivo difícil, una meta no acorde al rendimiento del individuo o deseos inalcanzables. Mientras que al hacer frente a la frustración, algunas personas pueden participar en el comportamiento pasivo-agresivo, lo que hace difícil identificar las causas originales de su frustración, ya que las respuestas son indirectas.

### **CAPÍTULO III: PROBLEMÁTICA CENTRAL QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE GERENCIA VIRTUAL EN EL PERIODISMO DIGITAL EN VENEZUELA (CASO NOTITARDE)**

#### **1. Breve reseña histórica de Notitarde.**

El 9 de agosto de 1976, los hermanos Miguel, Manuel y Margarita Jiménez Márquez lanzaron al mercado el diario Notitarde como un vespertino en la búsqueda de un segmento no cubierto por los diarios regionales presentes en aquel entonces.

Notitarde es un periódico de formato tabloide a todo color que se ha caracterizado por ser un medio impreso adaptado a las necesidades informativas de sus lectores, convirtiéndose en la imagen del centro del país.

Dado el éxito y capacidad de producción, se decide, apenas seis meses después de su fundación, publicar dos ediciones: una vespertina y otra matutina, teniendo esta última mayor aceptación que la primera. Se transforma así en el periódico de circulación matutina preferido por las clases populares.

Por ello, sin haber cumplido Notitarde un año, se toma la decisión de circular únicamente como diario matutino, conservando su nombre original debido a la aceptación de la cual ya gozaba.

En 1989 es adquirido por un importante grupo empresarial, liderizado por el ingeniero Ricardo José Degwitz y el doctor Luis Enrique Bello Carvallo, manteniendo la figura de socia fundadora la señora Margarita Jiménez Márquez.

A partir de esa fecha se inician cambios organizacionales, formando un competente equipo de trabajo que le imprimió al periódico una nueva fuerza para lograr un excelente producto, con un estilo innovador y una nueva diagramación, superando cada día el fondo y la forma del diario, tal como lo exigían las nuevas tendencias del periodismo moderno en el ámbito regional. Se ha conservado el mismo ímpetu, dedicación y constancia en sus fructíferos años de servicio a la comunidad, lo que le ha permitido un crecimiento sostenido en lectoría. El éxito alcanzado le ha hecho posible mantenerse con una actualización constante en tecnología, maquinaria de punta y desarrollo del recurso humano, sentando bases sólidas para ubicarse a la altura de los mejores medios de comunicación impresos.



Gracias a una política editorial basada en informar clara y objetivamente todo lo que pueda ser de interés para el lector, se ubica como una excelente alternativa comunicacional con especial deseo de llevar la información a la mano de los venezolanos y muy especialmente de todos los carabobeños. Notitarde llega a todos los rincones de Carabobo, expandiendo sus horizontes hacia Aragua, Cojedes, Yaracuy, Falcón y el Distrito Capital. Interesados en mantener la vanguardia tecnológica, este diario se imprime con los mejores equipos, logrando una capacidad de impresión de 27.000 ejemplares por hora, con un tiraje de 88.074 ejemplares diarios promedio, que llegan a más de 448.000 lectores día tras día; circulación que ha sido certificada por ANDA – FEVAP.

Notitarde se ubicó en 2008 como el segundo diario de mayor circulación en el país, según el Comité Certificador de Medios (Ccmf) de la Asociación Nacional de Anunciantes (Anda) y la Federación Venezolana de Agencias de Publicidad (Fevap). Notitarde mantiene una línea ascendente de progreso editorial, de crecimiento comercial y de circulación, teniendo cada vez mayor presencia y sentido de pertenencia en todos sus lectores, lo que es un gran estímulo para quienes tienen la responsabilidad de producir una nueva y mejor edición cada día.

De igual manera, el posicionamiento de Notitarde se refleja en la preferencia que sienten los distintos estratos sociales. Tanto el obrero como el gerente, la ama de casa y el estudiante buscan la noticia veraz y oportuna que este rotativo ofrece.

Es muy importante destacar que recibió el premio Nacional de Periodismo, en 1978, el Premio Nacional de Periodismo y Premio Monseñor Pellin en el año 2000, así como en julio de 2001, julio de 2005 y julio de 2006, fue reconocido por la revista Publicidad y Mercadeo, como el mejor Diario Regional de Venezuela. Asimismo, sus periodistas y reporteros gráficos han sido constantemente objeto de altos reconocimientos a nivel regional y nacional.

Notitarde siempre ha estado muy atento a contribuir con la sociedad, y por ello está afiliado al Dividendo Voluntario para la Comunidad, una institución seria y reconocida, con importantes programas de apoyo social. Destacando el gran aporte que realizó al estado Vargas, luego de la lamentable tragedia natural ocurrida en diciembre de 1999.

Su sede principal se encuentra ubicada en Valencia y cuenta con corresponsalías en las ciudades de Caracas, Puerto Cabello, Maracay y un corresponsal en San Carlos, estado Cojedes. Facilitando así la cobertura informativa y noticiosa de todos los municipios de la Gran Valencia, los Municipios del Eje Oriental, Suroriental (Carlos Arvelo) y Occidental del estado

Carabobo (Guacara, Mariara, San Joaquín, Miranda, Bejuma y Montalbán) y a las ciudades de San Carlos (Tinaco y Tinaquillo), Puerto Cabello, Caracas y Maracay.

Editorial Notitarde siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias, no dudó en sumarse al inmenso número de instituciones que adoptaron internet como una manera de extender sus operaciones en el competitivo mundo de la informática. Es así como a partir de agosto de 1997, decide incursionar en este nuevo medio para formar parte activa de la llamada superautopista de la información.

A través de la presencia del periódico en internet, se rompe con el concepto de periódico regional, traspasando incluso las fronteras nacionales, para hacerse de un nombre en el ámbito internacional del periodismo en línea. Prueba de ello es la consulta que rutinariamente recibe de las diversas latitudes. (Tomado de: [www.notitarde.com](http://www.notitarde.com)).

## **2. El periodismo digital y el nuevo contexto gerencial. (las TIC asumidas por las empresas de Medios de Comunicación)**

La introducción de nuevas tecnologías en el ámbito de la comunicación social, ha generado transformaciones tanto en el proceso como en la organización del trabajo del comunicador social, quien como trabajador, no ha sido ajeno a esta revolución científica-tecnológica que hoy asiste a la sociedad humana. Este periodismo digital y su nuevo contexto gerencial según Tania Bencomo, en su trabajo sobre Las Innovaciones Tecnológicas y su repercusión en el trabajo de los Comunicadores Sociales invita a conocer el panorama socio laboral actual, las respuestas, comportamientos y estrategias asumidas desde los primeros momentos en que enfrentaron las primeras oleadas de cambios tecnológicos y que ahora, como consecuencia de la actual confluencia entre la informática y las telecomunicaciones, se origina una “nueva era”. Esta última impone desafíos en el

ámbito informacional, “revolucionando”, los modos de producir a nivel mundial, lo cual obviamente, provoca impactos en los actores de las relaciones laborales del sector.

Las innovaciones tecnológicas, como agentes de cambio, por sí solas, desde siempre han generado expectativas, y miedos en el actor trabajador, tanto en su esfera individual como en su esfera colectiva.

Hoy por hoy nuestra sociedad vive una etapa novedosa de información y comunicación. Las nuevas tecnologías vienen a ser agentes protagonistas de este “cambio de época, o época de cambio”, presente en el contexto de los medios de comunicación social, instituciones sociales que se han constituido tanto a nivel nacional como internacional en elementos fundamentales para una nación democrática, representados primordialmente por la radio, la prensa y la televisión. Actualmente, existe una convergencia importante entre nuevas tecnologías y medios de comunicación social, lo que ha hecho posible la existencia de otros canales de comunicación que replantean los ya existentes, modificando las estructuras, organización y formas de trabajo tradicionales.

Ante el panorama de cambios y/o modificaciones que se observan en el seno de la profesión de la comunicación social, se pretende abordar el tema, haciendo una revisión teórica aproximada sobre las primeras transformaciones suscitadas en ese espacio productivo como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías se pretende conocer cuál ha sido la reacción de los trabajadores del sector, e incluso de sus organizaciones sindicales en un primer momento, para luego ubicarnos en el contexto que se haya en escena, tomando como referencia estudios, y debates recientes promovidos por diversos organismos tales como: la Organización Internacional del Trabajo, la Federación Internacional de Periodistas, entre otros, interesados en el objeto de estudio. Esto permitirá construir un bosquejo general que permita aproximarnos al ámbito socio-laboral del comunicador social que hoy interactúa con nuevos medios de

trabajo, productos del vertiginoso desarrollo de la informática y las telecomunicaciones.

### **Los primeros cambios y las reacciones de los trabajadores**

De acuerdo con la aparición de cada medio de difusión (imprensa, radio, televisión, medios electrónicos), el periodismo ha ido evolucionando según las exigencias y posibilidades que cada medio impone. En efecto, esta profesión ha transitado por varios estadios y actualmente no ha sido ignorada por las nuevas tecnologías comunicacionales, siendo natural que los actores involucrados en esos procesos de cambio, unos suelen adaptarse a las nuevas condiciones o muchas veces se resistan a ellas en un intento por modificar, acomodarse o controlar aquello que inevitablemente modificará su entorno, por lo que interesa conocer cuáles fueron las reacciones ante los primeros cambios.

Menéndez y Toussaint (1989), apuntan que la entrada de la computadora a la industria periodística trajo consecuencias directas en el empleo de los trabajadores de talleres, desapareciendo varios departamentos como merecen ser nombrados “el de los linotipos y el de *matrizado*”, y al mismo tiempo repercusiones indirectas para los trabajadores de la redacción, que, en el caso de algunos periódicos, comenzaron a trabajar con video terminales.

De tal manera, que la entrada de la computadora a los diversos tipos de servicios, ha implicado la transformación de las estructuras ocupacionales y el despido de un porcentaje variable de trabajadores a cambio de mayor productividad, rapidez, calidad y abaratamiento del costo de la mano de obra, creando nuevos puestos de trabajo que demandan mayor calificación en uso de tecnologías.

En lo referente a Venezuela, Smith señaló que el Colegio de Periodistas en el año de 1978, ante los planes de expansión tecnológica del periódico El Nacional de Caracas, no se oponía a las nuevas formas tecnológicas. Sin embargo, exigía que la empresa debiera discutir con el sindicato cualquier cambio referido a la adquisición de nueva maquinaria. Todos los aspectos de nuestra vida: en el

acceso al mercado de trabajo, en la organización de las empresas e instituciones, la sanidad, la gestión burocrática, la gestión económica, el diseño industrial y artístico, el ocio, la comunicación, la información, la manera de percibir la realidad y de pensar, la calidad de vida, y su gran impacto en todos los ámbitos de nuestra vida hace cada vez más difícil que podamos actuar eficientemente prescindiendo de ellas.

Las TIC configuran la Sociedad de la Información. El uso extensivo y cada vez más integrado (en los mismos aparatos y códigos) de las TIC es una característica y factor de cambio de nuestra sociedad actual. (Fuente: Marqués, Pere (2000). Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB).



En lo que respecta a medios de comunicación social, éstas han posibilitado la existencia de periódicos digitales, de publicidad e intercambio de información vía Internet, así como la comunicación instantánea entre personas de diversos países con un costo económico mucho menor que el que implican los servicios telefónicos convencionales. Todo esto ha significado una importante evolución en la tarea periodística, que exige mayor cualificación profesional para el desempeño de la labor.

Particularmente en nuestro país, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa, libró una fuerte lucha sindical como consecuencia de la introducción de los videos terminales a la industria periodística. Se evidencia, entonces, que ante transformaciones motivadas por la adopción de nuevas tecnologías, las

organizaciones sindicales, siempre han jugado un rol protagónico en la defensa de sus representados, no sólo en Venezuela, sino a nivel mundial.

El escenario al cual nos enfrentamos hoy, se halla en constante movimiento, en evolución, navegando sus actores entre mundos reales y mundos virtuales. Se afirma que estamos frente a la “revolución de la información”, o frente a la “sociedad de la información”, como le han llamado muchos autores y entre ellos sociólogos.

Todo apunta al hecho de que las empresas tienen la capacidad y la necesidad, a través de la competitividad, de emplear trabajadores de distintas formas, en distintos tiempos, con distintas situaciones laborales coadyuvados por el desarrollo de nuevas tecnologías., lo que indica un nuevo contexto gerencial.

El panorama que ha sido descrito, el cual dibuja el contexto donde nos encontramos imbuidos actualmente, ha dado paso a la preocupación, a la atención de importantes organizaciones internacionales, como: la Confederación Mundial del Trabajo, la Organización Internacional del Trabajo, la Federación Internacional de Periodistas, entre otros organismos e investigadores, que de una u otra forma defienden los intereses y derechos de los trabajadores, reaccionando, e interesándose por la situación. Trazan estrategias frente al surgimiento de esta nueva economía informacional, que impone fuertes desafíos por enfrentar y que indiscutiblemente toca el ámbito socio laboral del sector de los medios de comunicación, impactando en uno de sus principales actores: el trabajador de la comunicación social.

En atención a la problemática expuesta es importante referir al periodista, André Linard, responsable del Servicio de Información de la Confederación Mundial del Trabajo, con sede en Bruselas, Bélgica, quien afirma, que el nuevo periodista es una mujer, trabaja free-lance, está conectada y es una trabajadora precaria. Con la influencia de las nuevas tecnologías, las condiciones de trabajo se están haciendo cada vez más precarias en el mundo de los medios masivos de comunicación, aun cuando el número de empleo está en aumento.

Si bien el computador no sustituye al periodista, la calidad de la información sí está amenazada.



Los periodistas no están siendo sustituidos por ordenadores. Uno de los principales retos para los trabajadores de la imprenta es el de adaptarse a nuevos equipos y métodos distintos de trabajo.

En el marco de la realización de un Simposio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997), se consideró que la revolución de la tecnología informática es un factor clave de la mundialización.

Según las previsiones, el sector económico de los medios de comunicación estará entre los de más rápido crecimiento, con grandes oportunidades para algunos grupos profesionales - los dedicados al suministro de contenidos creativos en el caso de otros trabajadores, especialmente los de oficios vinculados a tecnologías específicas, el reto será adquirir nuevas cualificaciones y adaptarse a las nuevas formas de trabajo en un contexto de reducción de oportunidades. En el futuro, muchos puestos de trabajo estarán basados en tecnologías hoy embrionarias y requerirán cualificaciones inimaginables, ya que las empresas exigirán cada vez más que los solicitantes de empleo acudan provistos de un conjunto amplio de cualificaciones previas, ya que la formación en la empresa puede no ser ya suficiente para atender las necesidades de los futuros trabajadores de los medios de comunicación. Las estructuras de personal de muchas empresas de estos sectores convergentes se basan en un núcleo cada vez menor de empleados fijos, o al menos de larga duración, y en un porcentaje cada vez mayor de trabajadores a tiempo parcial, temporales o para un proyecto específico.

En el caso de los periodistas, estarán sometidos cada vez más a presiones para producir información actualizada en menor tiempo. En este sentido, para la OIT esto implica, nuevos modelos de trabajo para los empleados del sector, con horarios no regulares, jornadas prolongadas de más de ocho horas, falta de horarios fijos, contratos intermitentes, precios y además es inevitable la pérdida de algunos puestos o que éstos sean de menor categoría.

Al hablar de las condiciones laborales de los periodistas online, se pudiera señalar que el sitio oficial del diario *El Tiempo*, *eltiempo.com*, en el año 2004, realizó una encuesta sobre periodismo en internet, la cual reveló datos interesantes para el sector, indicando que los periodistas online ganan menos que sus colegas que laboran en medios impresos, tienen entre 20 y 30 años, son vistos por otros profesionales, como de menor nivel. La mayoría de las empresas que los emplean han decidido que sus unidades de Internet sean muy pequeñas y aseguran que los ingresos que generan sus punto.com no les alcanzan para mantener su operación. Más de la mitad de los periodistas encuestados manifestaron no tener formación académica en periodismo digital. Los programas académicos que se ofrecen son a nivel de curso o seminarios, y aseguran que dichos programas eran de calidad regular, desean adquirir la formación en la creación de productos multimedia. Este documento fue presentado en el Quinto Simposio Internacional sobre periodismo online, organizado por la Universidad de Texas (EE.UU.).

Finalmente entrando en el ámbito venezolano, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa (SNTTP), con sede en la ciudad de Caracas, en el marco de su 55 aniversario en el año 2001, destacó el hecho de estar en presencia de otra oleada revolucionaria de la tecnología, que les impone repensar toda su manera de organizarse y defender sus derechos denominándola: “La revolución digital”, recalándose que el reto de los sindicatos de periodistas está planteado en términos de que a medida que los cambios tecnológicos puedan desmembrar las grandes redacciones o convirtiéndolas en plataformas comunicacionales para varios medios de comunicación a la vez, los periodistas, incluidos los

independientes, pueden contar con el apoyo de sus organizaciones para la defensa de todos sus derechos e intereses económicos.

Al respecto, el Secretario General del SNTP, Gregorio Salazar, indicó que la introducción de innovaciones tecnológicas en las empresas, y vale también para las periodísticas, produce eliminación de puestos de trabajo y la compactación en cargos específicos de tareas que antes desempeñaba otra u otras personas.

El periodista de hoy escribe en un procesador de palabras y utiliza correo electrónico, él mismo hace de operador de la transmisión.



El estresante ruido de las máquinas de escribir ya no existe, y eso fue una ganancia en lo que se refiere a condiciones y medio ambiente de trabajo, pero como contraparte, la nueva tecnología, en este caso, los visores perjudican la visión de quienes permanecen largas horas frente a las pantallas de sus computadores.

De esta manera, en Venezuela, la llegada del periodismo digital y de nuevos formatos de transmisión de información, *obliga al periodista venezolano, a adaptarse a los nuevos cambios, y a transitar en la esfera de las nuevas tecnologías comunicacionales necesarias para el desempeño de su labor, teniendo como imperativo una mayor preparación y cualificación profesional.* Es importante destacar además, que de los cien más importantes diarios y semanarios que se imprimen en Venezuela, existen en el país - año 2002- un total de 31 que se editan también en versión digital, afirmándose con ello, que es improbable que a corto plazo la industria de medios impresos y audiovisuales se plantee cualquier tipo de expansión sin tomar en cuenta la red.

El e-mail, fue el primer utensilio para la formación de una cibercomunidad mediática y está presente en los 100 más importantes diarios y semanarios de información general y especializada del país, es un instrumento prioritario de conexión Fuente: Informe del PNUD.

Para Agrivalca Canelón, en su artículo *Periodismo, Gerencia y Conocimiento*, arribar a un estadio superior de los consejos editoriales exige, además, expandir el alcance de la comunicación echando mano de infraestructuras tecnológicas en pos de incrementar las posibilidades de interacción y sinergia dentro de los grupos, entre los grupos, y entre éstos y la organización. Ha de apuntarse, entonces, hacia el diseño de entornos de trabajo virtual que apoyen las labores de compartir y difundir de forma rápida el conocimiento que se genera en cada uno de los equipos. (InWEnt, 2005). La implantación de un modelo con estas características se orientaría a conectar a los distintos integrantes de los consejos editoriales con la red de periodistas, los jefes de información de las secciones y la mesa de redacción (gerencia editorial, jefe de apertura, jefe de cierre y jefe de fin de semana), a través de un *mercado de conocimiento* en el que sus usuarios puedan hallar respuestas a sus dudas rápida y eficientemente.

No obstante, fuera de las bondades de los instrumentos técnicos, la gerencia del proceso de comunicación *cara a cara* tiene una importancia singular dentro de la metodología de los consejos editoriales. Al fin y al cabo, su esencia reside en intercambiar informaciones, compartir opiniones y sobre todo construir relaciones entre individuos. Por ende, fundamental se hace reconocer la incidencia del personal de contacto (receptividad y trato dispensado por los jefes de información y los periodistas a los consejeros), conseguir el total involucramiento de los miembros de la redacción en la iniciativa de los consejos editoriales se aviene indispensable para alcanzar resultados óptimos; de lo contrario, éstos se revelarían inútiles tras carecer del sustento que significa la participación de aquellos que ejecutan lo que se sugiere hacer desde el punto de vista editorial (foco de cliente interno). (Ramírez, 2001). Semejante *desideratum* supone

apuntalar condiciones previas a la instalación de un sistema de generación de conocimiento organizacional, en buena medida relacionadas con la apertura a la flexibilidad, el cambio y la innovación.

### **Las características del periodismo digital:**

- El usuario es el centro, quien decide qué lee y qué no lee, y con su actitud crítica pasa de ser un mero receptor a ser emisor y productor de información.
- La información llega a borbotones logrando así una amplia mirada de la realidad.
- La información es digital, y todo es susceptible de estar relacionado entre sí.
- El computador es a la vez la redacción y la imprenta.
- El periodista se va especializando en temáticas y se convierte en un profesional

De manera que en el periodismo digital:

- 1) Los Medios cuentan y muestran las historias sucedidas en un instante anterior e incluso cuando apenas se están viviendo los hechos.
- 2) Las historias se muestran en una convergencia de lenguajes diversos: texto, imagen, sonido, todos ellos en un conjunto con unidad comunicativa y coherencia.
- 3) El usuario escoge diversos itinerarios entre aquellos que el periodista propone, con la bondad de hacer más profunda su lectura con el hipertexto, navegando a través de nodos y enlaces.
- 4) Es un sistema interactivo que responde a las necesidades del usuario. Es un medio al que se le pregunta y del cual se puede esperar respuesta,

dando espacio a la participación del usuario en la configuración del discurso informativo.

- 5) Es una red que conecta documentos a lo largo y ancho del planeta, un mar de información sin límites.
- 6) La información se mantiene vigente dada la gran capacidad de almacenamiento que posee Internet, con una alta capacidad de ubicuidad.
- 7) El producto se va actualizando a medida que los acontecimientos van sucediendo (sincronismo) y puede bajarse el archivo cuando el usuario lo requiera (asincronismo).

La otra virtud del periodismo digital es la capacidad de inmediatez y actualidad que esta posee. En un periódico tradicional se tiene que emitir el célebre *Extra* para dar a conocer un acontecimiento de gran importancia que sucede en cualquier momento y que para ser publicado tiene que esperar al día siguiente. *En cambio, los medios digitales pueden actualizar la información a cualquier hora y desde cualquier parte*, probado que el periodista digital cuente con un ordenador y una conexión a una red de Internet en cualquier parte del planeta.

En este sentido, la publicidad digital, por su parte, tiene su toque diferencial a la publicidad que se emite por los medios tradicionales. *Para pasar un aviso publicitario por radio y televisión, es necesario interrumpir el programa que se está emitiendo después de la tradicional frase “y ahora un aviso de nuestros patrocinadores”*. En los medios digitales dicho aspecto queda superado con una publicidad que se ubica *silenciosamente* al margen de los artículos o de los archivos de vídeo o audio sin *interrumpir* de manera directa el contenido. Es decir, el lector percibe los mensajes publicitarios de manera alternativa a la

información que le interesa sin que la noticia tenga que detenerse para que le preste atención al mensaje publicitario.

### **Diferencias entre el Periodismo tradicional y el periodismo digital**

Más allá de características específicas entre los formatos, ambos responden a las mismas premisas de ética y veracidad.

Ahora bien, es necesario acotar que las diferencias entre ambos radican esencialmente en las necesidades de cada lector. Estas son algunas de las claves para diferenciar entre unos y otros:

En primera instancia, los lectores digitales requieren que sea el medio quien jerarquice las noticias y destaque qué es lo más importante porque no cuenta con las mismas estrategias de visualización de los medios tradicionales.

En los medios impresos, el lector puede armar y determinar la importancia de las noticias debido al tamaño del titular, la tipografía y espacio que ocupa cada información. A diferencia de los medios impresos, los cuales sabemos que contendrán las informaciones más importantes del día anterior; los medios digitales se enfrentan al reto de la inmediatez que, aupado por el auge de redes sociales como Twitter en donde el periodismo ciudadano juega un papel fundamental, hacen que sus dinámicas de trabajo sean mucho más rápidas para poder ser competitivos y estar actualizados. Al lector digital le interesa conocer "el aquí y el ahora", mientras que el de impreso, sabe que obtendrá la misma información, pero con mayor profundidad.

Una de las cualidades esenciales de los medios digitales es que, en una misma publicación no sólo le permite al lector conocer la información de primera mano, sino que por su naturaleza multiplataforma, brinda otros complementos de

la noticia como videos, galerías, enlaces relacionados y, con la llegada de plataformas como Storify, puede tener al alcance de la mano una visión de cómo impactó en las redes sociales dicha información.

Uno de los retos del periodista digital es el lenguaje, puesto que dada a las necesidades de información del lector y la naturaleza del medio, se ve en la necesidad de crear contenidos más directos y totalizadores que permitan en una lectura rápida recopilar la mayor cantidad posible de datos relevantes.

Se supone que el lector de impresos cuenta con un mayor tiempo para leer, por lo que es el mismo quien arma el "mapa" de sus intereses y cómo accede y jerarquiza la información que el medio le presenta.

En cuanto al lenguaje, ya habíamos comentado que el lector digital requiere de la economía del lenguaje para hacer su lectura más amena, mientras que en el mundo impreso se suele recurrir la reiteración de ideas por no poseer el concepto de entradas múltiples, retroceder la página, etc.

Otra de las principales diferencias entre el mundo digital y el impreso, es el tiempo de "vida" de cada contenido. Mientras que en los medios tradicionales la noticia "muere" cuando cierra la edición del periódico, los medios digitales siempre cuentan con la posibilidad de actualizar, cuantas veces sean necesarias, la misma nota o bien, puede recurrir a múltiples notas enlazadas que le aportarán mayor vigencia y dinamismo a la información.

Por último, una de las mayores virtudes de los medios digitales es su capacidad de ser compartido por los lectores en múltiples plataformas. En la actualidad, son cada vez más las páginas de noticias que están presentes en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn, Google+ entre otras lo cual no sólo le permite un mayor alcance, sino que los enfrenta al reto de crear contenidos que puedan ser adaptados cada uno de ellas.

Como conclusión se puede decir que uno de los principales retos son las exigencias del lector digital, puesto a que cada día son más las opciones para

acceder a la información desde la web, los medios digitales se enfrentan a la ardua competencia no sólo del "quién dice que" primero, sino al escarnio de un público cada vez mejor informado y sensible y atento a los errores que se puedan cometer desde las redacciones.

El periodismo tradicional resulta estar mejor y más sustentado pues históricamente se ha basado en procesos de investigación más rigurosos y en el conocimiento en ciertas disciplinas, lo que le confiere precisamente la credibilidad que busca el receptor.

El periodismo digital se diferencia del tradicional por una serie de características que no comparten, como la diferencia de formato en el que se presentan, dado que el primero se encuentra alojado en la red, el cual puede contener elementos multimedia, combinando texto con videos de noticias o reportajes, mientras que el tradicional se difunde en papel, incluyendo sólo texto e imágenes.



### **Periodismo Tradicional**

Los textos de la prensa tienen más volumen de contenido.

Los periodistas trabajan como

### **Periodismo Digital**

El contenido en los portales web es preciso, interactivo y actualizado.

Debido a la inmediatez del medio, algunos

reporteros en el campo de acción donde se genera la noticia, acuden directamente a las fuentes. portales trabajan en alianza con agencias de noticias. No hay casi trabajo de campo, la información generalmente se halla en la red.

La información divulgada, en el caso de la prensa, pierde actualización debido a su distribución después de la noticia. Divulgación de la información más rápida, a través de redes sociales y actualización de los sitios web.

Publicación de crónicas, reportajes, perfiles, entrevistas. La información intenta enganchar al lector a través de recursos literarios. El contenido es más informativo y directo, a fin de destacar en la noticia lo más importante. Los títulos son cortos y específicos.

Los textos van acompañados de un número limitado de fotografías e imágenes, debido a la diagramación. Multimedialidad de los contenidos mediante galería de videos e imágenes.

El mundo digital le ha permitido al periodismo crear una nueva ventana de comunicación, rompiendo las barreras comunicacionales. Incorpora las características importantes de los medios tradicionales para dar un impulso nuevo a su labor, facultades y los medios.

### **Diferencias entre periodismo tradicional y periodismo digital:**

<b>Soporte:</b>
-----------------

**Tradicional:** es material, tangible (diarios, revistas, boletines, etc.)

**Digital:** se visualiza a través de Internet (páginas de medios, blogs, portales, redes sociales, etc.)

### **Credibilidad:**

**Tradicional:** es más confiable. Tiene fuentes más certeras y, al estar instalado desde hace tiempo, la gente cree más.

**Digital:** sus fuentes son más inciertas. Al ser algo nuevo y estar en desarrollo, la gente desconfía.

### **Tiempo:**

**Tradicional:** dependiendo del medio; en este periodismo es un proceso más lento. Por ejemplo, si se trata de una nota para un diario, hay que ir al lugar a conseguir la entrevista o información, luego volver a la redacción para producir la nota, que debe ser entregada a un determinado horario, para finalmente enviarse a imprimir y a los puestos de diarios. El lector va a leer un diario con noticias del día anterior.

**Digital:** este tipo de periodismo se caracteriza por ser rápido y eficiente. Por ejemplo, un hecho que sucedió por la mañana, se publica en cuestión de minutos en Internet y comienza a circular.

### **Ventajas:**

**Digital:** facilita la labor periodística; aumenta la velocidad; reduce las distancias; hay respuesta rápida del receptor (mensaje, comentario, etc.); además de texto e imagen, digitalmente se aceptan videos y audios que enriquecen la información y dan mayor impacto a las noticias; hay actualización de contenidos; cuenta con hipertextos; y se puede tener acceso a medios internacionales.

### **Desventajas:**

**Digital:** las nuevas herramientas resultan complejas para algunos usuarios; se necesitan conocimientos básicos para el manejo de Internet; se debe contar con una conexión para tener acceso; las universidades preparan a los futuros periodistas o comunicadores de forma tradicional, por lo que es necesario que se

incluyan las nuevas tecnologías para abrirles un futuro más favorable; no todos se adaptan; es nuevo y por lo tanto desconocido.

El periodista digital adquiere la característica de la instantaneidad de Internet, recopila y dispensa información. Mientras que el tradicional está estructurado y cuenta con otros tiempos para recopilar y compartir la información.



*Podría decirse que en una sociedad como la nuestra, ambos periodismos pueden convivir al mismo tiempo. Es difícil que todos se adapten a una herramienta nueva y desconocida y por eso prefieren lo tradicional. Aunque el que sigue el periodismo tradicional, y al mismo tiempo creció con la cibercultura, fácilmente los pueda complementar y sacar provecho.*

### 3. Organización de una gerencia virtual en el periodismo digital.

Se sabe que las TIC han facilitado a las organizaciones interconectarse globalmente con proveedores, clientes, empleados, socios y cualquier otra entidad con la cual requieran una relación; permitiéndoles tener presencia mundial con mejores estructuras de costos.

De esta forma se han originado las llamadas organizaciones virtuales<sup>3</sup> (OV) que se caracterizan por el uso de las TIC para sus intercambios con los entes tanto internos como externos, independientemente de la ubicación geográfica de éstos. Estas OV pueden, también, llegar a todos los segmentos del mercado por medio de la formación de redes temporales de empresas que se unen para explotar específicas oportunidades de mercado al apoyarse en la capacidad tecnológica de las otras empresas que conforman la red

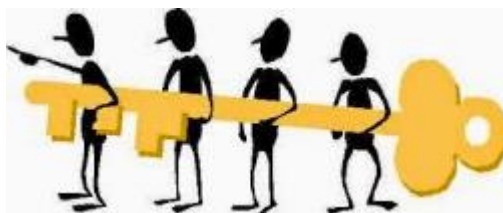


Las personas en las OV pueden trabajar desde sus hogares (teletrabajan), pueden pertenecer a distintas culturas e identidades (multiculturalidad), pueden laborar al mismo tiempo- para distintas empresas de diferentes países con las que tiene una relación de corto tiempo. Estos hechos pueden traer como consecuencia que los empleados no conozcan físicamente a la empresa (tal vez ni exista físicamente), ni a sus compañeros de trabajo, así como tampoco a sus jefes.

---

<sup>3</sup>Señalado en lo que sigue como OV

El caso de las organizaciones tradicionales<sup>4</sup> (OT) se corresponde contrariamente al de las OV. Las personas en las OT se caracterizan por asistir a sus sitios de trabajo a diario, estar regidas por un horario común, vivir en una misma localidad, compartir la misma cultura, conocer a la empresa para la cual laboran (la empresa tiene una ubicación física definida), así como también conocer a sus jefes y a sus compañeros de trabajo.



Al parecer las OT se irán desplazando debidas a que las nuevas formas organizativas en la sociedad de la información están basadas en redes. Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Con esta idea podemos afirmar entonces, que la tendencia es la formación de OV; en este sentido, muchas organizaciones como bibliotecas, empresas y universidades, puedan ser ahora virtuales, o se pudieran dar (como en efecto existen) organizaciones tradicionales.

Todo gerente puede poseer una excelente formación académica y experiencia profesional, pero también tiene que manejar tres habilidades que son fundamentales para su éxito en la organización, estas son: Habilidades Técnicas, de trato personal y conceptual.

Dado que a nivel de la gerencia se tiene experiencia en la gestión de organizaciones tradicionales, se podría reflexionar, que las tendencias organizacionales comentadas anteriormente crean la necesidad de estudiar cómo dirigir este nuevo tipo de organización. Hace treinta años, Peter Drucker proclamó que la gerencia eficaz constituye el recurso principal de las naciones desarrolladas, y que la misma es absolutamente necesaria para el desarrollo de las demás. Tal afirmación sigue siendo válida ya que los países necesitan dirigentes

---

<sup>4</sup>Señalado en lo que sigue como OT

eficientes. Ser gerente no se limita a dirigir actividades; implica ser líder, conocer el proceso de cómo involucrarse completamente en las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual trabaja. Para poder lograr sus objetivos, debe saber cómo usar las diferentes formas del poder, a fin de influir en la conducta de sus colaboradores, sin olvidar qué es lo que se quiere lograr y cuál es el sentido de dirección.

Para efectos de esta investigación entenderemos como gerencia al proceso integrador en el que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o, parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos. Tenemos entonces, que las personas que gestionan el esfuerzo productivo alcanzan los objetivos de la organización a través del trabajo de otras personas que son su recurso humano, y es precisa y principalmente esos individuos quienes deben integrarse con la organización en el proceso gerencial. Por esto se considera necesario conocer al individuo, su cultura y su identidad; sobre todo en esta era de la información que también ha provocado transformaciones en las actitudes de las personas.

Con respecto a las funciones de la gerencia, se verán impactados los procesos administrativos? será dirección u organización lo que debe practicarse en la empresa virtual?, cuál será el perfil del director en la OV? Cómo dirigir una empresa que no se ve? Cómo se dirige a personas que jamás se encuentran? Cuáles son las características de la dirección en la empresa virtual?, cómo será la nueva gerencia? Tendrá el gerente tradicional la flexibilidad necesaria para afrontar los desafíos de las organizaciones futuras?

Para manejar este nuevo activo (la información) las organizaciones se han transformado: sus estructuras se han aplanado, sus estilos de liderazgo y la gestión gerencial han estado en continuo cambio. Cambios en la cualificación del puesto de trabajo, en la organización del trabajo, en las nuevas formas de trabajo: el teletrabajo, outsourcing, alianzas, redes de empresas. Las organizaciones se están viendo obligadas a dar un vuelco rotundo para convertirse en un ente cuya

plataforma este acorde y reúna los requisitos para competir en la nueva economía informacional/global, informacional porque el activo es la información y global porque está organizada a escala mundial.

#### **4. Relaciones y diferencias de los procesos gerenciales que existen en los medios de comunicación tradicionales y los medios *on line*.**

El desarrollo de la computación y su integración con las telecomunicaciones en la telemática no sólo han propiciado el surgimiento de nuevas formas de comunicación, sino que resultan imposibles de eludir. Justamente el desarrollo de las redes informáticas ha permitido su conexión mutua y, finalmente, la existencia de Internet, vino a coronar todo este proceso. Este ha sido el último desarrollo en nuevas formas de comunicación conocido como realidad virtual, el uso creciente de la tecnología de la información en la actividad económica ha dado lugar a un incremento sustancial en el número de puestos de trabajo informatizados, con una relación de terminales por empleado que aumenta constantemente en todos los sectores industriales. Las Redes de Área Local han sido creadas para responder a ésta situación. El crecimiento de las redes locales a mediados de los años ochenta hizo que cambiase la forma de comunicación con los ordenadores y la forma en que los ordenadores se comunicaban entre sí. Desde hace casi tres décadas los medios impresos venezolanos echaron mano de esta tecnología para transformar el proceso de producción de la noticia. Los sistemas editoriales son asumidos en términos generales como nuevas tecnologías para entornos digitales, es decir, tecnologías que cubren todas y cada una de las tareas, etapas y procesos del flujo de trabajo de un entorno editorial: desde la confección de páginas, hasta la gestión integrada del sistema de redacción y del archivo de imágenes, pasando por las tecnologías que garantizan la armonización del color en todas las etapas o que permiten automatizar, con suma facilidad, los procesos repetitivos y las tareas más sofisticadas. Cinco tipos de funciones se distinguen en una sala de redacción: edición de textos, edición de imágenes, edición de

paginación y diseño, administración de información, y sistemas de archivo. Diferentes usuarios –periodistas- pueden modificar la misma página, al mismo tiempo, fomentando una comunicación más estrecha., dicho en otras palabras, se trata de pensar en la redacción como un centro de contenidos. El contenido tecnológico permite optimizar los recursos de los entornos editoriales, reduciendo así costos operativos y de producción, optimizando los tiempos de cierre y permitiendo la creación simultánea de las ediciones electrónicas sin necesidad de acudir a sistemas externos. Entre los principales hallazgos arrojados destacan que la capacidad tecnológica en la prensa venezolana en cuanto al uso de las TIC para la generación de contenidos, en medios impresos y medios digitales, se efectúa de forma poco favorable. Los resultados indican que la mayoría de los periodistas que usa las TIC, sólo realiza la tarea inherente al cargo que ocupan, aun cuando existe una significativa proporción de comunicadores que desarrolla capacidades para realizar más de una tarea en su labor diaria. Con respecto al aprendizaje tecnológico, la práctica del aprender operando sigue siendo la vía más transitada por los periodistas en Venezuela. No obstante, es importante destacar que predomina un interés, por parte de la industria informativa, de proveer a sus periodistas el conocimiento en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas mediante la contratación de expertos en el área, a los fines de inducirlos en el uso de las herramientas.



Con respecto a las distintas consideraciones en cuanto al aprovechamiento de las experiencias acumuladas se indica que, la industria informativa venezolana

viene experimentando varias alternativas producto de no utilizar modelos tan planificados de aprendizaje tecnológico. Incluso, puede afirmarse que la percepción de experiencia acumulada no sólo varía de un individuo a otro sino que se hace más evidente entre un medio de comunicación impreso y otro. En la prensa venezolana aún cuando el producto final es un periódico impreso o un periódico digital, la manera de generar ese producto varía en cuanto al proceso de llegar a la generación de esos contenidos. Hoy más que nunca se concibe ese proceso de manera colectiva, donde los periodistas interactúan unos a otros, y donde gracias a la existencia de las redes la comunicación, esencial para la planificación del producto final, éste fluye con mayor efectividad. El pronóstico hacia el manejo de la tecnología en el campo del periodismo venezolano luce bastante alentador pero queda camino por recorrer. No cabe duda el gran esfuerzo de la industria informativa por imponer en sus salas de redacción tecnología de vanguardia, pero priva la necesidad de insistir en la generación de capacidad tecnológica que conlleve la optimización de los procesos y a una mejor calidad en los resultados. El norte hacia tales fines luce más despejado, pero aún quedan sueltos muchos eslabones especialmente los que tienen que ver con una planificación del aprendizaje y un aprovechamiento de las herramientas que repercutan en la reproducción del conocimiento tecnológico. Ese es el reto a lograr. Se aspira que el presente estudio sirva de referencia para la industria informativa en cuanto al establecimiento de lineamientos para fomentar la calidad informativa como valor de consumo en la competencia por permanecer en el mercado de las comunicaciones.

## **5. Características y competencia que debe poseer un gerente de periodismo virtual.**

Según el artículo web El perfil del periodista y comunicador Digital, las características que un gerente de periodismo virtual debe poseer conocimientos teóricos del periodismo y además es un usuario multitarea que sabe de tecnología, tiene criterio, conoce las fuentes adecuadas en línea para recopilar información y se mantiene constantemente actualizado. Es un profesional con una amplia experiencia en la gestión de contenidos, la administración de cuentas sociales y habilidad en el aprendizaje continuo.

Las noticias de un periódico digital tienen la característica de manejar imágenes, texto y un vídeo que relate detalles sobre el suceso publicado. Un medio digital utiliza una plataforma con gestores de contenidos como recurso de publicaciones o una tecnología más programada y elaborada para la publicación del contenido. Los comunicadores digitales pueden personalizar sus notas, las cuales, no pasan por filtro de editores para las correcciones, porque deben publicarse lo más pronto posible.

Ante la dinámica de publicación en Internet, el perfil del periodista gerente es diferente al periodista tradicional que se dedicaba a recolectar información durante el día, pasaba el resto de la tarde escribiendo y al terminar su nota, el editor se daba a la tarea de revisar y corregir su escrito. Para el periodista José Luis Orihuela de Ecuaderno, no se trata de destrezas nuevas las del periodismo digital, sino de las destrezas de siempre bajo las exigencias que han planteado las tecnologías de la información.

Orihuela considera que el nuevo perfil de los comunicadores profesionales enfatiza las destrezas referidas a la búsqueda, localización, procesamiento y redistribución de información mediante cualquier plataforma y lenguaje. Las nuevas plataformas conllevan nuevos lenguajes y nuevas formas de trabajo. Los periodistas digitales como mínimo deben dominar las aplicaciones en línea denominadas software social.

El nuevo perfil de los comunicadores, además debe estar fundamentado en una práctica constante y curiosidad: para la periodista Sandra Crucianelli es fundamental adquirir habilidades en búsquedas eficientes y manejar los recursos en línea con pericia, más que una curiosidad, debería ser una materia obligada de estudio, comprensión y práctica en el campo del periodismo. En la actualidad, las escuelas de comunicación y periodismo se han dado cuenta de la importancia de la tecnología como parte del pensum de estudios.

Sin embargo, muchos de estos conocimientos se adquieren a través de la práctica constante, la curiosidad por parte de los comunicadores y periodistas de comprender el medio.

El reto para los periodistas como en todas las profesiones es mantenerse a la vanguardia de los nuevos métodos para mejorar su trabajo: subirse a la ola de las nuevas tecnologías de la comunicación y familiarizarse con ellas. Quizás para los nuevos periodistas no sea tan complejo adaptarse, considerando que forman parte de una generación expuesta a las nuevas tecnologías, pero sin duda puede serlo para quienes se resisten al cambio y se niegan la oportunidad de aprender sobre los nuevos métodos.

El futuro de las comunicaciones se vive a pasos acelerados en otros continentes. Con el acceso a la tecnología, ellos experimentan lo que para Latinoamérica será el futuro dentro de algunos años; para estos países desarrollados, los descubrimientos de la tecnología y el uso que la región hace de ella una contemplación primitiva. Sin embargo, es lo que le corresponde

experimentar a Latinoamérica en la medida de sus posibilidades de infraestructura y el acceso a las nuevas tecnologías.

No importa lo mucho que cambie el mundo para la profesión del periodismo, muchas cosas estructurales no deben cambiar; como el corroborar la información que se publica, la investigación, la ética profesional, la formulación de preguntas difíciles y la búsqueda de la verdad. Pero hay otras que deben cambiar de manera inevitable; en particular, las herramientas del periodista contemporáneo.

John V. Pavlikm, en su libro “El periodismo y los nuevos medios de comunicación”, señala cinco áreas que cambiarán en la profesión del periodista, que son:

La recopilación y elaboración de informaciones.El almacenamiento, indexación y recuperación de la información, sobre todo de los contenidos multimedia, debe tomar en cuenta los factores siguientes:

El procesado, la producción y la redacción.

La distribución y la publicación.

La presentación, la visualización y el acceso.

Todos esos factores permiten una visión más amplia sobre los cambios trascendentales que sufrirá el periodismo tradicional y los cambios que se pueden observar en el medio de Internet.

El periodismo digital ha creado su propio estilo, haciendo uso de las nuevas tecnologías de la comunicación que nos proporcionan los servicios en internet. Con la crisis a la que se enfrentan los periódicos impresos y las grandes agencias de noticias, se puede imaginar un futuro diferente para los medios, una plataforma más económica, con profesionales capacitados para adaptarse al cambio y nuevas formas de comunicarnos que convergen en una misma plataforma: el internet y sus posibilidades multimedia.



## **6. Los recursos usados en los medios digitales de Carabobo, específicamente en Notitarde.**

Los medios digitales hacen referencia al contenido de audio, vídeo e imágenes que se ha codificado (comprimido digitalmente). La codificación de contenidos implica convertir la entrada de audio y vídeo en un archivo de medio digital como, por ejemplo, un archivo de Windows Media. Una vez codificado el medio digital, se puede manipular, distribuir y representar (reproducir) fácilmente en otros equipos, así como transmitir a través de redes informáticas.

Las revistas, los periódicos, los magazines, los folletos y, en general, todas las publicaciones impresas en papel que tengan como objetivo informar, hacen parte del grupo de los medios impresos. En la actualidad, el público consumidor ha relegado el papel de los medios impresos debido a varios factores: aparte de que para acceder a ellos se necesita de una cantidad de dinero considerable, con la aparición de los medios de comunicación audiovisuales, el interés por la lectura y por la información presentada de manera escrita pasó a un segundo plano. Los consumidores de medios de comunicación han comenzado a acceder a varios de los contenidos publicados en medios impresos a través de internet, lo que ha generado cambios fundamentales en el acceso a la información. Los complejos sistemas de distribución de los medios impresos, además, no han podido cubrir en su totalidad al público lector en todas las regiones.

Para comienzos del siglo XXI, los medios impresos más influyentes siguen siendo los periódicos, pues a través de ellos se transmite la información más compleja y elaborada, en cuanto a investigación, contenidos y escritura. El

análisis brindado por un periódico establece un diálogo entre el mundo de la opinión pública y los personajes más influyentes de los sistemas políticos o económicos. Así también, el efecto de los medios impresos es más duradero, pues se puede volver a la publicación una y otra vez para analizarla, para citarla y para compararla con nuevas publicaciones.

Desde finales de la década de 1980, las llamadas “nuevas tecnologías” comenzaron un proceso de masificación que definió el camino a seguir de los medios de comunicación. A partir de los medios digitales se construyeron nuevas plataformas informativas, alojadas en Internet y constituidas por herramientas audiovisuales, formatos de interacción y contenidos de carácter virtual. Con el desarrollo de nuevos modelos de computadores, desde la década de 1990, el público tuvo acceso a una forma novedosa de entender la transmisión de la información; no sólo los jóvenes o los amantes de la tecnología podían tener un computador y explorar en el infinito mundo de internet, ahora todos los individuos de la sociedad podrían leer, complementar y hasta crear sus propios medios de comunicación. En ese sentido, actualmente, los medios digitales se encuentran en un proceso de expansión hacia todos los sectores de la sociedad.

Entre los medios digitales sobresalen los blogs, las revistas virtuales, las versiones digitales y audiovisuales de los medios impresos, páginas web de divulgación y difusión artística, emisoras de radio virtuales, entre otros. La rapidez, la creatividad y la variedad de recursos que utilizan los medios digitales para comunicar hacen de ellos una herramienta muy atractiva. Su variedad es casi infinita, casi ilimitada, lo que hace que, día a día, un gran número de personas se inclinen por ellos para crear, expresar, diseñar, informar y comunicar.

La comunicación digital es un fenómeno que ha calado en la vida cotidiana del hombre. Surge como efecto de las nuevas tecnologías que se introducen de manera vertiginosa en el campo de la comunicación social. Intenta fusionar el periodismo con las nuevas técnicas de la informática, las letras con bits; lo analógico se convierte en digital.

Esta novedosa forma de comunicación le abre numerosas puertas al usuario. Le otorga herramientas no sólo para expresarse de forma escrita, sino que le permite usar imágenes, videos, grabaciones de voz, animaciones, hipervínculos, correos electrónicos, blogs, entre otros; para expresar sus pensamientos e ideas.

Comunicación digital implica también **interacción** y **colaboración** entre todas las personas que hacen uso y que se encuentran interconectados en la red.

El hecho de que la comunicación se realice cada vez en mayor medida en forma digital entre otros, a los siguientes factores:

La comunicación digital permite transmitir información por señales binarias, es decir, mediante dos únicos niveles de señal, con lo que la posibilidad de error del receptor se minimiza porque hay que decidir solo entre uno u otro nivel de señal.

Las señales analógicas se degradan a medida que aumenta el número de canales conectados a continuación, mientras que en la comunicación digital esta degradación es menor y fácil de contrarrestar.

En una comunicación digital no existe una diferencia esencial entre una señal telefónica, de datos, de voz o de imagen. Además, es posible la conversión entre uno y otro tipo.

La velocidad de transmisión es mucho mayor en los sistemas digitales, y el sistema, en conjunto, es más económico y fácil de mantener.

Dado que el objetivo de un sistema de comunicación digital, como el de cualquier otro sistema de comunicación, es transmitir un mensaje en un lapso de tiempo preestablecido y con un mínimo de errores, y teniendo en cuenta la gran tipología de mensajes existentes, desde palabras escritas de forma telegráfica hasta la intensidad de luz en una imagen de televisión, es necesario usar un transductor que convierta la señal en otra eléctrica discreta o digital. Una vez que el mensaje,

o señal, ha sido digitalizado mediante un sistema de adquisición de datos, inicia su viaje hacia el punto de destino mediante cualquiera de los medios de transmisión existentes hoy en día.



La utilización de máquinas automáticas para la transmisión de datos se remonta a la década de 1950. La idea no tardó en aplicarse a usos civiles de telefonía para el envío de datos procedentes de ordenadores de empleo civil. El uso y desarrollo creciente de ordenadores, así como los nuevos sistemas y servicios digitales, dieron lugar a que poco a poco la comunicación digital pasara a ser la forma más habitual y común de comunicarse. Basta pensar en la telefonía, la televisión y la radio digitales y, sobre todo, en las redes de ordenadores e Internet como máximos exponentes de esta comunicación.

El desarrollo de las redes de telecomunicaciones promueve el nuevo concepto de comunicación digital. De hecho, en la actualidad se asiste a un profundo proceso de transformación de las infraestructuras mediante la digitalización y el uso de procedimientos de transmisión más eficaces. Ejemplos básicos de este cambio son, por una parte, la red digital de servicios integrados (RDSI), que se ha convertido en la evolución natural de la red telefónica y que permite la transmisión de voz, texto, datos e imágenes en formato digital, y, por otra parte, el paso de otros medios de comunicación a sus análogos digitales, como es el caso del teléfono, el audio, la televisión, etc., los cuales, integrándose

entre ellos y con las redes de ordenadores, ofrecen una red de comunicación digital global.

## **8. Problemática en la creación de una gerencia digital en un Medio Regional.**

La problemática de la gerencia del periodismo digital es un tema propuesto debido al auge que tiene en nuestro país los medios de comunicación digital, y como se han fortalecido formando parte de nuestra cotidianidad. Una gerencia de periodismo digital debe cumplir con al menos un pensamiento estratégico, que de acuerdo con Forman (2004), significa articular un punto de vista acerca del futuro de una organización, teniendo en cuenta todos los aspectos internos y externos que abren o limitan la dirección futura de una empresa; escuchar así como debatir y luego ofrecer el liderazgo para un cambio estratégico.

Para ello es primordial reconocer, que los medios de comunicación, aunque en sí mismos atienden un sector específico que muchas veces es separado del área industrial, se conciben como una empresa, en cuanto son organizaciones que desempeñan cierto proceso de producción para efectuar un servicio particular. Con base en estas premisas, si Internet y las tecnologías emergentes de la denominada Sociedad de la Información han tenido su impacto en la manera como se ejerce la gerencia en las organizaciones empresariales, es indiscutible que también deben haberse creado cambios importantes en la manera como se gerencia un medio de comunicación digital.

La revolución de la información ha concedido cambiar los procesos gerenciales y se colocan al frente de las organizaciones ávidas de tecnología, se crea un mercado global sin fronteras, más competido y se obliga a las empresas a un inmutable cambio como única forma de sobrevivir y triunfar.

*Sin embargo la implantación de procesos digitales y el estilo de vida de la Red, ofrecen a la nueva gerencia, una oportunidad de oro de poder reinventarse a sí mismas, orientándose más de cara a los ciudadanos y menos a la burocracia. Como lo señala José Luis Orihuela: “Internet ha provocado la disolución de las fronteras que separaban a los medios en función de su soporte y de los formatos de información”.*

Los medios digitales venezolanos son ejemplos de esta propuesta, evolucionando hacia modelos digitales que casi dos décadas después para los pioneros ([www.eluniversal.com](http://www.eluniversal.com) y [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com)) aún no han significado el fin de su referente tradicional sino la adaptación a un nuevo modelo de negocio. Para conseguir esto, se apuesta por la construcción de una adecuada identidad digital que contribuya a crear una reputación y posicionamiento en el mercado, lo que se proyectara directamente sobre el valor intangible de la marca.

En Carabobo, específicamente en el diario Notitarde, la organización, se ha adaptado a los nuevos cambios, en su portal [www.notitarde.com](http://www.notitarde.com) se crean contenidos digitales accesibles, entendibles, diferentes, personalizadas y adaptables. De este modo, vemos como son numerosas las empresas que ya están sacando provecho del poder de conectividad en las redes, para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados. Los cambios empresariales implican hablar de innovaciones en diversos aspectos de la empresa de comunicación, específicamente en la gestión de los medios, es decir, en el proceso del gerente que busca alcanzar, de la mejor forma posible, los objetivos de la organización, con los recursos que cuenta la empresa.

Esta nueva forma de gerencia que apareció con la creación de la web 2.0 se ha aplicado sobre las empresas llegando a lo que se conoce actualmente con el concepto de Empresa 2.0, que según McAfee (2006) es el empleo de las

emergentes plataformas de *software* social dentro de las propias empresas o entre empresas, sus clientes y otros terceros. El autor hace énfasis en cómo se ha cambiado radicalmente el modelo de empresa conocida hasta ahora, apostando por una filosofía basada en la interacción, comunicación permanente, colaboración, intercambio de información que aparece como la nueva cadena de valor de la empresa, debido a que la puesta en marcha de la Empresa 2.0 requiere de una serie de herramientas específicas que sirven de medios o plataformas comunicativas para relacionarse con sus grupos de interés.

Esa transformación en la estructura de los medios, desde un punto de vista intra-empresarial, modifican los procesos gerenciales y sociales para evolucionar, en una nueva unidad de negocio con un objeto social específico, como son las empresas dedicadas a Internet. Obviamente, no se trata de colgar “cosas” en internet, sino de producir para internet y, lo más importante, conseguir, contratar y mantener a las mejores personas que desarrollen esa actividad. En un mercado donde las tecnologías están muy presentes, será el capital humano el que verdaderamente diferenciará a las empresas de comunicación.

Para describir estos procesos gerenciales, se plantean algunas interrogantes que se ajustan a la problemática de estudio, por la que responderemos dichas interrogantes aplicadas a Editorial Notitarde Web. ¿Será dirección u organización lo que debe practicarse en esta empresa virtual?, ¿Cuál será el perfil del director? ¿Cuáles son las características de la dirección en esta empresa virtual?, ¿Tendrá el gerente tradicional la flexibilidad necesaria para afrontar los desafíos de este tipo de organización?

Sin duda alguna en Notitarde no solo existe Organización y Dirección, para poder llevar a cabo las estrategias de la empresa virtual. Cuando se habla de la tarea de dirigir una empresa hay una serie de conceptos que parecen similares pero que en el fondo son disciplinas y tareas distintas que han de llevarse a cabo para lograr los objetivos planteados. Administrar, organizar, dirigir, gestionar son

conceptos que a primer vista parecen ser lo mismo pero que realmente implican el desarrollo de aspectos vitales para el negocio que siempre debemos tener en cuenta.

Administrar es llevar a cabo aquellos actos que se realizan sobre la empresa con la finalidad de conservarla o explotarla siguiendo la política marcada para alcanzar los objetivos planteados. El fin último que debe perseguir la empresa es su perdurabilidad, la labor de administrar va encaminada a lograrlo.

Organizar es aplicar aquellas proposiciones relacionadas con la naturaleza, la estructura y funcionamiento de los sistemas y grupos humanos y que fija los principios y reglas que han de regir las relaciones dentro de ese sistema.

La labor de dirección está ligada a las técnicas de análisis sobre las decisiones que desarrollan las acciones encaminadas a la consecución del plan común. Dirigir es tomar decisiones y al proceso que lo acompaña, el análisis de las situaciones, la búsqueda y valoración de las distintas alternativas, el estudio de las consecuencias, etc.

Gestionar es aplicar las reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr esos objetivos marcados por la empresa. La gestión tiene que ver con la puesta en práctica de las acciones planificadas y estudiar las desviaciones que se puedan producir sobre el plan trazado. (Tomado de <https://www.pymesyautonomos.com>)

Las características que posee Notitarde Web como empresa virtual son:

- Individuos que tienen una visión o meta compartida y un protocolo para la colaboración.
- Actividades agrupadas de acuerdo a sus competencias básicas.

- Trabajo de equipo con el fin de aportar sus competencias a la cadena de valor.
- Procesan y distribuyen la información en tiempo real a través de toda la red. Lo que les permite tomar decisiones y coordinar acciones de manera rápida.
- Puede recibir visitas de personas de todo el mundo. Se pueden hacer contactos globales y ser multinacional en pocas semanas.

Los equipos virtuales se pueden comunicar sincrónicamente o asincrónicamente por medio de tecnologías como el email, grupos de discusión, conferencias multimedia (audio/video) y trabajo colaborativo. Algunos de los beneficios de los equipos virtuales es que facilitan el compartir información y conocimientos sin el costo de tener que viajar. Según el Departamento del Trabajo del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América entre 13 y 19 millones de personas trabajan actualmente desde lugares alejados de su oficina.

Dentro de esta empresa virtual que nace del periodismo digital, han surgido nuevos cargos, los periodistas han tenido que fusionarse. Ya no basta conocer de Comunicación Social, hay que conocer de marketing digital, de tecnología de información, de publicidad on line, de redes sociales. Los cargos que hacen vida detrás de la página web de Editorial Notitarde han tenido que prepararse en la práctica y académicamente asistiendo a diplomados y cursos que les permita una constante actualización en la materia.

Estos cargos actualmente conforman un equipo muy completo, llamado Medios Electrónicos que está bajo la supervisión del Director de Editorial Notitarde. El resto del equipo son: dos Social Media Manager, tres Community Manager, dos Editores de Contenido, doce Redactores Web, dos Pasantes, dos Digitalizadores y un Ilustrador. Llama la atención que el Director ejerce no solo la Dirección del impreso y el periódico digital, sino que también cumple el rol de Editor de Contenido. El Director dirige y organiza el Departamento de Medios

Electrónicos en Notitarde. Tiene un perfil muy amplio y actualizado en cuanto a tecnología (creación y manejo de páginas web), redes sociales, marketing digital, además de años de experiencia en el periodismo que le ha permitido crear este Departamento.

Es por ello que vamos a definir las nuevas profesiones que han surgido en este campo laboral. El Social Media Manager, el Community Manager y el Editor de Contenido.

**SOCIAL MEDIA MANAGER:** En Medios Electrónicos Notitarde dos personas tienen este cargo. Un social Media Manager cumple una función de vital importancia para la adecuada gestión y éxito de la planificación, diseño y desarrollo de las acciones y estrategias de marketing digital en Internet y en los medios sociales. Es un profesional con una visión de 360° entre el marketing, los negocios y la comunicación, al cual competen el estudio, análisis, creación y elaboración de la " hoja de ruta " a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

**Responsabilidades:**

- Conocer o estar familiarizado con el sector en el cual se encuentra inserta la empresa o negocio. En este caso debe ser periodista.
- Diseñar una estrategia de social media en coherencia con la identidad de la marca, su público y sus objetivos.
- Administrar y controlar los presupuestos para distintas acciones de la estrategia.
- Definir la estrategia para construir/aumentar las bases de seguidores/fans y para desarrollar canales que refuercen el compromiso estratégico.
- Definir campañas de promociones, concursos, publicidades pagas, eventos, lanzamientos de productos, en coordinación con el equipo de marketing, para aplicar en las distintas plataformas en las que se ha decidido tener presencia.

- Definir la estrategia de contenido, estilo de comunicación y controlar la ejecución del calendario de contenido.
- Definir y segmentar el usuario o “marketing persona” a quién será dirigida la comunicación y acciones.
- Definir y controlar: social media KPIs, objetivos de conversiones y ROI (siempre en coordinación con el departamento de ventas y marketing de la empresa)
- Seleccionar qué herramientas y apps se utilizarán para llevar a cabo las tareas
- Diseñar un plan para afrontar crisis de reputación en social media
- Definir la estrategia de SEO
- Orientar investigaciones para obtener ideas del mercado y del sector para aplicar en las distintas estrategias.
- Estudiar y analizar resultados de reportes provistos por el Community Manager para detectar tanto amenazas, oportunidades como también medir eficacia de las distintas acciones. En base a ello, tomar decisiones sobre cada uno de los aspectos anteriores, para implementar mejoras, modificaciones, o un cambio de rumbo estratégico, etc.
- Trabajar codo a codo con el cliente y con los distintos departamentos de la empresa, para analizar los resultados y plantear mejoras estratégicas: Relaciones Públicas, Marketing, Producto, Ventas, Directorio.
- Trabajar en el desarrollo de alianzas estratégicas dentro del sector de social media para acciones futuras que puedan reforzar el crecimiento de las comunidades y de la marca. (Tomado de <https://postcron.com/es/blog/que-hace-un-social-media-manager/> consulta 05 de diciembre 2016).

**COMMUNITY MANAGER:** Tres periodistas ejercen este cargo en Editorial Notitarde. Según artículo de Wikipedia (2011), El Community Manager es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales. Es un puesto de trabajo dentro de la mercadotecnia en medios sociales, siendo su función ejecutar lo que los administradores o gestores de redes sociales planifican. Cumple un nuevo rol dentro de la mercadotecnia, la publicidad en Internet y la documentación, pues es una profesión emergente al igual que lo es la de Record Manager.

Así, un responsable de comunidad en línea es la persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. La figura se remonta al origen de las comunidades virtuales como "Thewell" y luego siguió teniendo relevancia en el ámbito de las listas de distribución, los grupos de noticias y los foros web.

Las funciones de un responsable de comunidad son, entre otras, crear, analizar, entender y direccionar la información producida para las redes sociales, monitorizar las acciones que se ejecutan y crear estrategias de comunicación digital con un único objetivo que será establecer una comunicación que lejos de silenciar, censurar o ignorar a sus clientes, sea transparente, abierta y honesta, acercando nuevos públicos afines con la marca, permitiendo apalancar las posibilidades de un nuevo modelo de "innovación abierta", ofreciendo así nuevas formas de comunicación más relevantes en las que el cliente se sienta parte activa de la organización.

Asimismo, protege de usurpaciones de identidad y demás daños corporativos (donde predomina la escucha activa de las conversaciones de sus clientes), promociona comentarios y contenidos en Blogs y Webs y vigila con

sigilo los movimientos de la competencia para mover diferentes fichas. Además, es la persona que diariamente gestiona la marca en Internet, con la creación de contenidos y el análisis de las estadísticas entre algunas de sus funciones. También, analiza el resultado de la estrategia realizada y las métricas para comprobar si se cumplen los objetivos o es necesario realizar ajustes para mejorar las tareas que son necesarias para conseguir el posicionamiento eficaz en la web. El profesional en este campo tiene en sus manos una herramienta que utilizan millones y millones de personas en todo el mundo y que a su vez, por ahora, anunciarse es muy asequible para todo el mundo ya sea por redes sociales, Adwords, blog o página web de la empresa. Así que es la herramienta perfecta para dar a conocer una campaña o llegar casi a cualquier tipo de consumidor- indistintamente de sexo, edad, clase social- porque en Internet hay un sitio para cada perfil.

Son un elemento indispensable en las estrategias de marketing y comunicación en las empresas, contemplándolas como soportes nuevos de conversación y participación de las personas por medio de nuevos canales y herramientas que se basan en el conocimiento y la confianza, a través del intercambio de información, la exposición y el debate alrededor de nuevas ideas basadas en la comunicación cercana con los clientes generales y/o potenciales, propiciando así, un desarrollo empresarial notable que mejora la competitividad.

El crecimiento de las redes sociales hizo a las empresas adentrarse en ese mundo para obtener más difusión y llegar a más gente. Además, la popularidad de plataformas como Facebook y Twitter ha hecho que las empresas replanteen sus estrategias de mercado, publicidad y servicio al cliente. Es así, como surge un nuevo perfil profesional, cuyo objetivo es gestionar la información en las redes sociales. Asimismo, que una empresa que decida implementar el rol de gestor de comunidad es una acción que requiere constancia y que es un trabajo que reclama cambios, ajustes e innovaciones persistentes.

Es la persona que gestiona las redes sociales de la empresa, donde realiza la labor de gestión, difusión, creación de contenidos corporativos y control de la marca en Internet, pues es evidente la necesidad de que alguien gestione la marca y todas las tareas que son necesarias para conseguir el posicionamiento eficaz en una empresa. Una de las tareas más importantes, y en la cual influyen muchos aspectos, desde el tiempo que la empresa quiere dedicar a las diferentes webs, hasta qué número de personas participarán en la labor.

Entre las habilidades que debe contar un buen responsable de comunidad se encuentran la facilidad y corrección en la redacción de textos con especial interés a la hora de titular, pues hay unas pautas para la edición de artículos, y la habilidad para fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones entre los usuarios. Además, él o los responsables de este departamento deben tener conocimiento de programación web, flash y temas de diseño pues son ellos quienes diseñan y crean las páginas web, las aplicaciones para Facebook, Instagram y manejan Twitter, moderan foros y encuentros digitales. Por eso es una profesión especialmente indicada para los profesionales del marketing, publicistas, diseñadores y otros comunicadores, así como profesionales de la información como son los bibliotecarios, periodistas y los documentalistas.

Todos y cada uno de los profesionales que formen parte del equipo que gestiona la denominada Web 2.0, deben ser aliados estratégicos con cualidades sociales y personales que faculten la gestión de grupos humanos proactivos, construyendo y moderando comunidades en torno a la organización, teniendo en cuenta un sistema de diálogo que abra paso a la interoperabilidad, permitiendo a la organización brindar y compartir información de interés común que posibilite la innovación continua. Además, deben tener la capacidad para procesar y analizar información, y saber analizar esa información, para convertirla en acciones que optimicen y mejoren las tácticas de los objetivos establecidos. A través de las

distintas herramientas, sumadas al análisis constante del responsable de comunidad obtendrá un monitoreo constante sobre qué se está opinando en la red acerca de la marca y los resultados de las campañas. Es importante estar atento a la percepción de los clientes, a la imagen frente al consumidor y la opinión de los mismos para dar una respuesta rápida y efectiva. Uno de los aspectos más importantes es la capacidad de generar fidelización o seguimiento del cliente debido al contenido. La principal función es administrar la comunidad con la que trabaja, convertirse en un amigo de los usuarios, cuidarlos y sobre todo cuidar la compañía. Facilitar, manejar y moderar diariamente las comunidades donde la marca este presente. Además, educa y evangeliza a los distintos departamentos en la empresa, sobre el uso de esas comunidades que pueda entender como les beneficia y como sacar provecho de todo ello.

**EDITOR DE CONTENIDO:** En el caso de Notitarde aquí laboran dos personas que ejecutan estos cargos, uno de ellos el Director del periódico.

Desde que existe la palabra escrita, la calidad es condición inherente a cualquier mensaje digno de ser leído. ¿Por qué iba a ser esta regla diferente para la Web? Google lo sabe, sobre todo desde que apostó por modificar los algoritmos de búsqueda para premiar aquellas webs donde el contenido, efectivamente, es quien manda. (Fuente: [www.tuperiodistafreelance.com](http://www.tuperiodistafreelance.com))

En ese reino ilustrado surge con fuerza una Corte de editores/coordinadores de contenido o *Content Managers*, encargados de darle forma con originalidad y rigor, con un ojo puesto en el SEO y otro en la captación de usuarios (que no clientes). Un nuevo perfil profesional cuyos cometidos beben de fuentes como el marketing, el CommunityManagament o el periodismo, entre otras. Sin embargo, el campo de especialización del editor de contenidos no es sólo la mera redacción. Como explica el blog [business2community.com](http://business2community.com), también entra en juego la estrategia y planificación de contenidos, así como el dominio de una metodología que asegure que el contenido llega a su audiencia.

A menudo, los perfiles del Content Manager y del Community Manager no se distinguen con claridad, pues, como explica Dolores Vela, el reparto de funciones entre unos y otros varía dependiendo del tamaño y características de cada compañía. Sin embargo, su diferencia principal es que el primero se ocupa de crear contenido (escribir, diseñar estrategias, investigar fuentes, comunicar, captar usuarios a través del mensaje), mientras que el segundo se centra en crear conversaciones con los públicos y compartir el contenido creado por su compañero. Por si fuera poco, a menudo el Content Manager se ocupa de labores propiamente periodísticas (como elaborar notas de prensa o ser portavoz de la empresa ante los medios de comunicación).

La figura del Content Manager o Editor de Contenidos está alcanzando una creciente popularidad dentro del mundo de los freelancers (independientes). Existen multitud de ofertas de trabajo *freelance* dirigidos a escribir, monitorizar y compartir contenidos en blogs o webs corporativas. Sin embargo, la falta de consenso en la denominación del perfil hace que la búsqueda sea mucho más compleja, pues estas ofertas se dirigen a Content Managers o Editores de Contenido Web, pero también a Community Managers, Redactores Web, Periodistas Digitales, Técnicos en Marketing de Contenidos, Técnicos en comunicación online, etcétera.

Sin embargo, tal como explican los propios profesionales, ser redactor independiente para contenidos web es a menudo una ardua tarea, pues existe una competencia desleal que impide dignificar el trabajo del Editor de Contenidos. Tal como explica la autora de este blog, los independientes se ven obligados a competir con un nuevo perfil: “el del técnico mediocre que busca visibilidad en la red y escribe gratis”. Ello motiva que el cliente prefiera ahorrarse un gasto antes que ofrecer en su web un contenido de calidad, que interese y capte al usuario y que lo posicione adecuadamente en los buscadores. La consecuencia de ello es que los profesionales del sector se ven obligados, muchas veces, a

mantener unas tarifas ajustadas, procurando captar clientes estables y ofrecer servicios de mayor continuidad en el tiempo.

Tiempodenegocios.com sitúa al Editor de Contenidos como el segundo perfil profesional digital mejor pagado, entre 19.000 y 42.000 euros anuales según sus datos, sólo mejorado por el experto en analítica web.

Un repaso por los distintos portales de empleo refleja que el perfil de las empresas que demandan un editor de contenidos profesional es el de organizaciones de mediano o gran tamaño, con expansión nacional o internacional, en cuyo modelo de negocio el marketing y la comunicación online es fundamental: desde entidades bancarias hasta portales web especializados en la descarga de programas, pasando por tiendas virtuales, empresas de software o los propios portales de empleo, por ejemplo.

Las empresas dispuestas a contratar y pagar salarios aceptables -cuando no buenos- buscan profesionales altamente especializados y formados. La gran mayoría requiere un alto nivel de inglés (nativo o bilingüe), así como el conocimiento de otros idiomas. En cuanto a los estudios exigidos, no suelen especificar la licenciatura en Periodismo o Ciencias de la Información, pero sí demandan profesionales diplomados o licenciados, con experiencia acreditada en comunicación online, bien en anteriores empresas o, al menos, con una trabajada marca personal. De hecho, valoran que el candidato tenga su propio blog o web y se muestre activo en las redes sociales.

En cuanto a las habilidades específicas, la primera que se exige, como es obvio, es la calidad de la redacción. Pero también saber comunicar en distintos registros, dominar los formatos y expresar el mensaje con el mismo acierto tanto si se trata de un tweet como de un artículo de 500 palabras. Dominar las estrategias de posicionamiento SEO y las distintas herramientas de la web, principalmente las redes sociales, es también un requisito indispensable. Se

demandan también conocimientos de analítica web, lenguaje HTML y Content Management Systems (CMS), estar al día en Marketing de Contenido y Contenido de Marca y no perder detalle de las tendencias que surgen en la red constantemente. Otras ofertas piden, como complemento, conocimientos de maquetación, tratamiento de imágenes, diseño, edición de vídeo y podcast y webcast. Por último, se valora la capacidad para dirigir equipos, controlar la calidad, ser un pensador global.

(Tomado de <http://comunidad.iebschool.com/sebuscatitular/2014/02/12/editor-de-contenidos-o-content-manager-aqui-si-hay-trabajo/> consulta 06 de diciembre de 2016)

Los Social Media Manager y los Editores son quienes definen las pautas del día, y aunque está estrechamente ligado el contenido Web con el impreso (más del 80% de la información proviene del impreso), no se trabaja de la misma manera. Ya cada quien sabe qué se debe publicar pues en Notitarde está definida una línea editorial. No tiene hora de cierre. Hay información las 24 horas del día. El equipo humano trabaja hasta la 01:00 a.m. pero dejan programado las siguientes horas hasta que llega el equipo que labora a las 6:00am.

Es obvio que todo gerente que se desenvuelva en medios digitales como Internet debe manejar un campo de conocimientos propio del medio extremadamente volátil y en constante evolución. Cabe destacar que en cuanto a los Social Media Manager de Notitarde, cuya profesión base es el periodismo, necesitan fortalecer conocimientos en cuanto a Gerencia, para poder brindar mejor control y seguimiento en las estrategias que se dictan en el Departamento. Sin embargo, han venido creciendo y adaptándose a los cambios que día a día se presentan en esta era de la información.

Principalmente en la formación de los gerentes, es que es necesario focalizarse para tratar de diferenciar una gerencia digital de una tradicional, pues específicamente requiere el empleo de nuevas tecnologías. Pero hay algo más: la capacitación sola tampoco es suficiente. En muchos casos, la herramienta se

conoce y no se usa. Por eso, una condición indispensable previa, a cualquier actividad es recomponer la disciplina de trabajo en los niveles altos de la compañía.

Por otro lado, se sabe que está formada por una generación nueva, muy familiarizada con la tecnología, pero todavía no formada en las competencias de la gerencia, y que puede perder fácilmente el "foco" del negocio.

La respuesta final depende de un esfuerzo de capacitación intenso, en el marco de una disciplina de trabajo sólida, que en muchos casos se debe reconstituir desde cero, como ha sido el caso de años de trabajo profesional en Notitarde para adaptarse al cambio.

El reto que se tiene por delante, es fusionar ambas culturas, tomando la parte más provechosa de ellas, en un proceso de transformación que puede ser más o menos prolongado, pero que (en base a capacitación y disciplina de trabajo) puede llevar a las empresas virtuales al nivel de competitividad que este siglo XXI permite.

Un gerente tradicional no está preparado para los nuevos retos en la era digital si no se capacita, si no se actualiza. El trabajo de un gerente implica en la realidad adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos, que se da en sí en las organizaciones humanas. Es cada vez más una tarea de líderes y los líderes actúan a través de una compleja red de relaciones interdependientes.

Debe generarse esa empresa moderna capaz de afrontar los retos, generar los cambios necesarios que le garantice operatividad, eficacia, productividad, un buen clima organizacional, un comportamiento que alcance los objetivos establecidos y que sepa competir de la mano de la principal herramienta que define una gerencia moderna y virtual: las tecnologías de información.

## CONCLUSIONES

### Introducción

En este capítulo presenta el análisis de la problemática, los objetivos y la importancia de la investigación; y las conclusiones y recomendaciones que emanan de ésta. Además se presentan futuras investigaciones que podrían añadir importantes conocimientos relacionados con el manejo y uso de las Tics en los procesos gerenciales de las empresas

Señalamos que esta investigación tenía como objetivo hacer un análisis e interpretación sobre Problemática central que se presenta en la organización de una estructura de Gerencia Virtual en el Periodismo Digital en Venezuela (Caso Notitarde), con el propósito de adaptar los procesos de innovación tecnológicas que implican la elaboración específica de un periódico digital y las tareas referidas a sus procesos gerenciales para garantizar la planificación estratégica del Medio en el mercado regional, nacional e internacional.

Se ha observado, que en las sociedades actuales la llegada de las tecnologías de información y comunicación (Tics) ha jugado un papel muy importante en todos los Medios de Comunicación y muy especialmente en el llamado periodismo digital; que implica no solo la formación del comunicador social que demanda renovadas prácticas educativas y competencias en el campo de las nuevas tecnologías; sino que el periódico como actividad intelectual y empresarial, debe asumir nuevas formas de organización gerencial y organización del trabajo

Los cambios en los enfoques empresariales y gerenciales en los medios de comunicación, no solo se observan en el quehacer periodístico, también se observan en los enfoques empresariales y gerenciales. De la concepción clásica de la gerencia que reside en la planificación, organización, coordinación, control y evaluación, aparecen teorías sobre la reingeniería organizacional, la gerencia

estratégica, las organizaciones virtuales, y la importancia del liderazgo. realizar un análisis e interpretación sobre la problemática del manejo de las tecnologías de la información y comunicación en la gerencia de las empresas contemporáneas; y determinar cómo el impulso de la innovación y el cambio técnico en las organizaciones, derivan en mejoras de desempeño de un nuevo equipo o herramienta de transformación que se puedan adaptar al cambio, como un componente central en el seno de los procesos gerenciales; y de esta manera los gerentes y las empresas tengan a su disposición teorías y recomendaciones que les permita tomar decisiones con relación al uso de las Tics.

El periodismo digital se ejerce o se realiza en medio de un contexto gerencial o administrativo muy distinto al periodismo tradicional y que necesita un ordenamiento empresarial si quiere seguir funcionando, justificación fundamental para la elaboración de este estudio. Se deja clara la necesidad de diseñar nuevas estrategias de formación para periodistas y *freelance* (libre ejercicio) de mediana edad, directivos y/o gerentes para no quedar rezagados ante las nuevas formas de trabajo que se imponen por el desarrollo acelerado de nuevas tecnologías informacionales.

La actual sociedad se enfoca en un contexto dominado por la información, la comunicación y el conocimiento, éstas son las nuevas fuerzas del saber, poder y hacer. Por lo tanto, el gerente que se requiere debe estar formado sobre la base de la composición tecnología – información – conocimiento, pues son los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios.

Por todo lo anteriormente señalado, asumimos presentar como objetivo de esta investigación, hacer un análisis e interpretación sobre Problemática central que se presenta en la organización de una estructura de Gerencia Virtual en el Periodismo Digital en Venezuela (Caso Notitarde). Diagnosticar los procesos gerenciales utilizados actualmente dentro de los medios de comunicación que hacen vida en la Web. Establecer las relaciones y diferencias con respecto a los

procesos gerenciales que existen entre los medios de comunicación tradicionales (audiovisual e impresos) frente a los medios on line. Describir el contenido, los recursos usados en los medios digitales de Carabobo, y las funciones del personal que lo conforman. Diagnosticar las causas que posiblemente obstaculizan la creación de una gerencia digital en un Medio Regional.

El presente estudio es importante porque sus resultados servirán como una herramienta teórica para dilucidar, abordar y solucionar el problema que conlleva a adoptar o aceptar la instauración a adopción de un sistema gerencial que esté acorde con la existencia de un periodismo digital, que independientemente de las consideraciones de algunos factores, tiene la tendencia a coexistir al lado del periodismo usual.

En este sentido se sabe que Periodismo digital, también llamado ciberperiodismo, designa la modalidad que tiene a Internet como entorno principal de desarrollo, así como a las redes y dispositivos digitales en general.

**Los hallazgos de esta investigación sustentan las conclusiones que se presentan a continuación:**

En esta investigación se demostró teóricamente que en las sociedades actuales la llegada de las tecnologías de información y comunicación (Tics) ha jugado un papel muy importante en todos los Medios de Comunicación y muy especialmente en el llamado periodismo digital; que implica no solo la formación del comunicador social que demanda renovadas prácticas educativas y competencias en el campo de las nuevas tecnologías; sino que el periódico como actividad intelectual y empresarial, debe asumir nuevas formas de organización gerencial y organización del trabajo

Se pudiera deducir y comprobar teóricamente que los nuevos medios de información y comunicación se están propagando de manera acelerada, provocando la globalización de la información y con ello la globalización de la economía, a lo que algunos autores han denominado la “economía digital”. Este tipo de economía establece un proceso comunicacional en red donde no sólo la velocidad y rapidez caracteriza la transmisión de datos claves para las diferentes transacciones económicas y financieras.

Los resultados de este estudio están de acuerdo con las orientaciones teóricas de los investigadores NunziaAuletta y Guillermo Suárez, en el sentido de que las nueva tecnología de Información y Comunicación sobre la prensa escrita: no tiene un límite de espacio y tiempo, como si lo hay en publicaciones de papel; se puede tener acceso a ellos las 24 horas del día; hay una posibilidad de archivo que permite revisar ediciones más antiguas con solo un clic; hay una conjunción de lenguajes (multimedia); no hay barreras geográfica, lo que permite tener información desde todas las partes del mundo; permite almacenar datos; finalmente, pero no menos importante, tiene un bajo costo de producción distinto si lo comparamos con los medios tradicionales, lo que se traduce en un nuevo tipo de organización que reclama un nueva forma de gerencia.

Hoy en día nos encontramos frente a una realidad cambiante en todos los aspectos de nuestras vidas, uno de los principales factores o fuerza externa que nos mueve constantemente está relacionado con los avances tecnológicos; en este sentido las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por necesidades de cambio.

La integración de nuevas organizaciones empresariales en los Medios de Comunicación Social, está condicionada por el nuevo ambiente informativo en el que está inmerso el llamado periodismo de la era digital; se sabe que la información circula a una gran velocidad, y el éxito de las empresas de comunicación en esta apuesta por el periodismo digital se comprueba en el constante aumento de usuarios de la prensa en línea frente a los lectores de la

versión impresa, debido a que actúan con una lógica de actualización constante de las noticias instaurando un ciclo ininterrumpido

Se demostró térmicamente que los medios de comunicación, aunque en sí mismos atienden un sector específico que muchas veces es separado del área industrial, se conciben como una empresa, en cuanto son organizaciones que desempeñan cierto proceso de producción para efectuar un servicio particular. Con base en estas premisas, si Internet y las tecnologías emergentes de la denominada Sociedad de la Información han tenido su impacto en la manera como se ejerce la gerencia en las organizaciones empresariales, es indiscutible que también deben haberse creado cambios importantes en la manera como se gerencia un medio de comunicación digital. La revolución de la información ha concedido cambiar los procesos gerenciales y se colocan al frente de las organizaciones ávidas de tecnología, se crea un mercado global sin fronteras, más competido y se obliga a las empresas a un inmutable cambio como única forma de sobrevivir y triunfar.

Se demostró que la revolución de la tecnología de la información comunicación ha permitido cambiar radicalmente los procesos gerenciales y se colocan a la vanguardia las organizaciones ávidas de tecnología, se crea un mercado global más competido, sin fronteras, y se obliga a las empresas a un constante cambio como única manera de sobrevivir y triunfar. De esta parte fundamental del estudio, hay material escaso pues en Venezuela la gerencia de periodismo digital no es una realidad globalizada, no todos los medios de comunicación llevan una Gerencia de Medios Digital, sin embargo se consultaron diversas fuentes que abarcan teorías relacionado al tema de investigación, revistas científicas, artículos Web y tesis de distintos niveles.

Se pudo comprobar teóricamente que una gerencia de periodismo digital debe ir acorde con las nuevas tecnologías de información, para garantiza los mejores recursos humanos, los niveles de competitividad, como condición para

enfrentar con éxito el reto de penetrar los mercados internacionales, factor clave para liderizar los mercados internos, de allí que ser competitivo es llegar al público, y a los clientes con productos y servicios que satisfagan sus requerimientos y expectativas.

Para lograr una gerencia en el periodismo digital es necesario incorporar algunas herramientas como: acertado manejo de la información, existencia de talleres de capacitación, manejo correcto de las TIC, de procesos en organizaciones de tipo virtual, entre otros, que permitan a estas organizaciones modernas adaptarse a la nueva forma de comunicar en la red, lo cual necesariamente lleva a contar con capacidad tecnológica.

Se demostró que la tecnología por sí sola no beneficia a la organización, es necesario que ésta se incorpore a las actividades cotidianas mediante la formación de los empleados. Asimismo, la tecnología aislada, no cambia los procesos de gerencia, producción o comercialización, si no está respaldada de planes de negocios que controlen y definan los objetivos de su uso

Se hizo la comparación entre la gerencia tradicional orientada hacía una racionalidad administrativa de realidades previsibles y manejables, porque estaba centrada más en lo tangible que en lo intangible, en la aparente facilidad más que en la complejidad y el caos, en la confiabilidad sobre el futuro más que en la variabilidad de éste, dando vida a una gerencia lineal que hoy se debate en un mundo multidimensional en red; y la actualidad de los principales paradigmas gerenciales horizontales que admiten la complejidad, las paradojas, la incertidumbre y la transversalidad, además de manejar una profunda comprensión del sentido integral de la comunicación.

Se insistió en demostrar teóricamente que el “Gerente” moderno en el periodismo digital, debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios. De manera que, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permita no ser un componente más de la lógica tecnológica.

Se analizó el desarrollo empresarial de la Editorial Notitarde siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias, no dudó en sumarse al inmenso número de instituciones que adoptaron internet como una manera de extender sus operaciones en el competitivo mundo de la informática. Es así como a partir de agosto de 1997, decide incursionar en este nuevo medio para formar parte activa de la llamada superautopista de la información.

A través de la presencia del periódico en internet, se rompe con el concepto de periódico regional, traspasando incluso las fronteras nacionales, para hacerse de un nombre en el ámbito internacional del periodismo en línea. Prueba de ello es la consulta que rutinariamente recibe de las diversas latitudes. (Tomado de: [www.notitarde.com](http://www.notitarde.com)).

Demostrando así que las organizaciones empresariales están sujetas a cambios y presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a un contexto donde la información, la comunicación y el conocimiento se convierten en el eje estratégico de los negocios. Siendo un aspecto muy marcado es que el impacto de las nuevas tecnologías de información y comunicación han generado una nueva concepción de la organización empresarial, donde prevalece

el recurso humano sobre el recurso material, busca respuestas rápidas y certeras al mercado globalizado y alinea las relaciones de su estructura en función del componente tecnológico, en medio de la valoración creciente del conocimiento como verdadera fuente de valor.

Una de las implicaciones prácticas es que la creación de empresas virtuales constituye otro medio para impulsar el crecimiento económico y, consiguientemente, crear nuevos puestos de trabajo. Nótese que al poder competir a escala mundial, superando las desventajas que ocasionan las barreras temporales y espaciales, se les presentan nuevas oportunidades comerciales a estas empresas.

Otra de las implicaciones prácticas, es que las transformaciones tecnológicas están contribuyendo, asimismo, a la creación de una nueva modalidad laboral: el teletrabajo (es decir, el trabajo a distancia utilizando medios telemáticos). Una de las ventajas que presenta esta modalidad es la mayor flexibilidad en la organización del trabajo ya que el uso de las Tics permite superar las barreras espaciales y temporales. Los horarios y la ubicación geográfica del cliente o proveedor no constituyen limitación alguna para establecer las relaciones económicas.

Se demostró el impacto sobre el capital intelectual de la empresa, en tanto que se ha notado que hay ocasiones en el que el valor real de las empresas no se puede explicar solamente a través de sus activos tangibles, es decir, aquéllos que suelen aparecer en los libros de contabilidad de la empresa, sino que existen diversos componentes intangibles que normalmente no se contabilizan y que en cambio también tienen valor. La explicación a este hecho viene dada por un concepto denominado capital intelectual. Existe una conexión inevitable entre el amplio desarrollo científico tecnológico y la formación profesional, ya que de alguna manera, el primero ha dado paso a un cambio de sentido común, un

cambio en la manera de pensar y de actuar, que hace necesaria la formación del recurso humano, en forma “constante, creciente, múltiple y permanente”, por lo que en definitiva, la “formación profesional” será clave o decisión estratégica en los centros productivos.

Se demostró teóricamente que para llevar a cabo la gerencia del cambio, es necesario cumplir con tres fases: en un principio, los directivos deben cuestionar la situación actual de la organización, preguntarse si es necesario un cambio, en todos los aspectos y, de ser así, fijar y diseñar las metas a cumplir. Cada día las empresas impulsan nuevos enfoques en su dirección y organización, debido a la compleja globalización y entorno competitivo en el que se desenvuelven. Algunos individuos son resistentes al cambio, otros prefieren ir de la mano de éste y responder a todo lo que ocurre a su alrededor.

Se comprobó que en Venezuela, la llegada del periodismo digital y de nuevos formatos de transmisión de información, obliga al periodista venezolano, a adaptarse a los nuevos cambios, y a transitar en la esfera de las nuevas tecnologías comunicacionales necesarias para el desempeño de su labor, teniendo como imperativo una mayor preparación y cualificación profesional. Es importante destacar además, que de los cien más importantes diarios y semanarios que se imprimen en Venezuela, existen en el país - año 2002- un total de 31 que se editan también en versión digital, afirmándose con ello, que es improbable que a corto plazo la industria de medios impresos y audiovisuales se plantee cualquier tipo de expansión sin tomar en cuenta la red.

Se insistió en que los medios digitales venezolanos son ejemplos de esta propuesta, evolucionando hacia modelos digitales que casi dos décadas después para los pioneros ([www.eluniversal.com](http://www.eluniversal.com) y [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com)) aún no han significado el fin de su referente tradicional sino la adaptación a un nuevo modelo

de negocio. Para conseguir esto, se apuesta por la construcción de una adecuada identidad digital que contribuya a crear una reputación y posicionamiento en el mercado, lo que se proyectara directamente sobre el valor intangible de la marca.

De manera que en Carabobo, específicamente en el diario Notitarde, la organización, se ha adaptado a los nuevos cambios, en su portal [www.notitarde.com](http://www.notitarde.com) se crean contenidos digitales accesibles, entendibles, diferentes, personalizadas y adaptables. De este modo, vemos como son numerosas las empresas que ya están sacando provecho del poder de conectividad en las redes, para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados. Los cambios empresariales implican hablar de innovaciones en diversos aspectos de la empresa de comunicación, específicamente en la gestión de los medios, es decir, en el proceso del gerente que busca alcanzar, de la mejor forma posible, los objetivos de la organización, con los recursos que cuenta la empresa.

De lo que se infiere que todavía se sigue modelando nuevos niveles de organización gerencial que hará posible definir en forma más precisa algo que ya tiene presente la Empresa Notitarde, como lo es precisamente, seguir en la ruta de estructurar un definido periodismo digital a la altura de los existentes en el resto del Mundo Globalizado.

## RECOMENDACIONES

Los hallazgos y conclusiones de la investigación permiten formular las siguientes recomendaciones generales y sugerencias para investigaciones futuras:

Se aconseja tomar en consideración este trabajo sobre el análisis e interpretación de la problemática central que se presenta en la organización de una estructura de Gerencia Virtual en el Periodismo Digital en Venezuela (Caso Notitarde), con el propósito de adaptar los procesos de innovación tecnológicas que implican la elaboración específica de un periódico digital y las tareas referidas a sus procesos gerenciales para garantizar la planificación estratégica del Medio en el mercado regional, nacional e internacional.

La gerencia, debe generar una planificación estratégica administrativa para hacer posible implementar la transformación en la estructura de los Medios, desde un punto de vista intra-empresarial, modificar los procesos gerenciales y sociales para evolucionar, en una nueva unidad de negocio con un objeto social específico, como son las empresas dedicadas a Internet. Obviamente, no se trata de colgar “cosas” en internet, sino de producir para internet y, lo más importante, conseguir, contratar y mantener a las mejores personas que desarrollen esa actividad. En un mercado donde las tecnologías están muy presentes, será el capital humano el que verdaderamente diferenciará a las empresas de comunicación. Todo esto se facilita porque existen los recursos humanos (capital intelectual).

Para describir estos procesos gerenciales, se plantean algunas interrogantes que se ajustan a la problemática de estudio, por lo que se propone a la Editorial Notitarde Web, dilucidar entre las soluciones siguientes: definir el tipo de dirección u organización lo que debe practicarse en esta empresa virtual; señalar la

competencia o las funciones del director; fijar con claridad, exactitud y precisión las características de la gerencia o dirección en esta empresa virtual; ver la posibilidad de que el gerente tradicional pueda asumir la flexibilidad necesaria para afrontar los desafíos de este tipo de organización o de gerencia, que implica un Medio Digital. Pensamos que la Empresa Notitardedispone de un capital intelectual de alta competencia en el área del periodismo digital; y que en la práctica Notitarde (como otros Medios Sociales en Venezuela) ya han recorrido importantes trechos o experiencias (por decirlo de alguna forma) en las formas de hacer el periodismo tradicional o en soporte físico y el periodismo digital o en soporte electrónico en las Redes.

En forma general, las empresas tanto públicas como privadas deben implementar el uso de las TIC en sus operaciones gerenciales; lo cual es garante para enfrentarse a la competitividad global, y de paso asegurar el control exitoso de los mercados nacionales e internacionales. El pensamiento y la manera de escribirlo (o hacerlo realidad) se exterioriza en formas o códigos electrónicos que van más allá de espacios y tiempos tangibles. El periódico digital satisface el tipo de información que necesita los seres humanos (y sus herramientas) en la sociedad globalizada.

Las empresas deben ver o aceptar que las Tics en sus procesos gerenciales, permiten dominar el saber (la información) y su correspondiente aplicación como un recurso o herramienta que tiene un valor de uso y de cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU Sojo, C. (2003) El periodismo en Internet. Caracas: UCV Fondo Editorial de Humanidad y Educación.

AGUIRRE, J. M. Ciberperiodismo: ¿Un postperiodismo? Arcila, C. (Comp.) Comunicación digital y Ciberperiodismo. Nuevas prácticas de la comunicación en los entornos virtuales. Caracas: UCAB.

AGUIRRE, J. M. (1998). La estructuración de la identidad profesional del comunicador social en Venezuela. Caracas: Publicaciones UCAB.

AGUIRRE, J. M. (2006). Nuevos Perfiles y competencias en el periodismo digital. Rojano.

ARCILA, C. (COMP.) (1996 – 2006). 10 años de periodismo digital en Venezuela Caracas: UCAB.

BOCZKOWSKI, P. (2006). Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online. Buenos Aires: Manantial.

CASTELLS, Manuel (1998). La ciudad informacional. Tecnologías de la información, estructuración económica y el proceso urbano-regional. Madrid: Alianza Editorial.

DRUCKER, P. (2002) La gerencia en la sociedad futura. Norma Editorial. Bogotá Colombia.

FAGÚNDEZ, R. (2004). Retos del Periodismo Digital. Ponencia I Congreso de Periodismo Digital Universidad Central de Venezuela.

FERNÁNDEZ Monroy (2003) “Modelo de comportamiento de la organización virtual: Una aplicación empírica a los sistemas de franquicia”. Tesis. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

FIDLER, R. (1998). Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios. Buenos Aires: Granica.

GIL, M. (2001). Empresa virtual: de la idea a la acción. España: Editorial ESIC.

GONZÁLEZ, Fernando (2014). Tendencias actuales en Organización y Dirección de Empresas, nuevas formas organizativas. Tesis. Universidad de Cantabria.

HERNÁNDEZ, Eugenia (2006) “Las tecnologías de información y comunicación como herramientas estratégicas en la Gerencia de Comunicaciones Integradas (Casos en Venezuela)” Tesis. Universidad Metropolitana. Venezuela.

MESO, K. (2005): “Periodismo Ciudadano: voces paralelas a la profesiónperiodística”, Chasqui, núm. 90.

MCAFEE, A. (2006) Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review, Harvard.

ROJAS, L. (1994). El Gerente: Paradigmas y Retos para su formación. Revista Encuentro Educativo.

SERNA, H. (1997). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. Bogotá. 3R Editores.

TASPCOTT, D. (2000) La creación de valor en la economía digital. Ediciones Granica. Buenos Aires.

BENCOMO, T (2004) Las Innovaciones tecnológicas y su Repercusion En el Trabajo de los Comunicadores Sociales.

## **Fuentes electrónicas**

<https://es.wikipedia.org/wiki/>

Forman, J. (2004). Multiple roles in responding to strategic communications. *Business Communication Quarterly*. <http://bcq.sagepub.com/content/67/3/281.full.pdf+html> (En línea) [Consulta: 2016, Junio 22]

Orihuela, J. (2002). “Los nuevos paradigmas de la comunicación” <http://www.ecuaderno.com/paradigmas> (En línea) [Consulta: 2016, Junio 16]

Pérez, M. (2008) Cambios en Los Recursos Humanos De la Empresa de Comunicación en Internet como sinónimo de convergencia mediática y tecnológica <http://novenos.com/congresoperiodismo.com/libro.pdf> (En línea) [Consulta: 2016, Junio 30].

SALAVERRÍA, Ramón (2005). “Redacción periodística en Internet” <http://hdl.handle.net/10171/3433> (En línea) [Consulta: 2016, Junio 26]

Dávila, S.;Rojas, L(2000). “Organización virtual, Identidad y Gerencia” <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1408/4477> (En línea) [Consulta: 2016, Julio 03]

Fogel, J.: Patiño, B(2005)“La Prensa sin Gutenberg, El periodismo en la era digital”<http://biblioteca.bausate.edu.pe/docs/libros-electronicos/la-prensa-sin-gutenberg.pdf> (En línea) [Consulta: 2016, Julio 12]

<https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-5/accesibilidad.html#porque-accesibilidad>(En línea) [Consulta: 2016, Octubre 16]

[http://servidoropsu.tach.ula.ve/profeso/vale\\_car/conte/contenido2.pdf](http://servidoropsu.tach.ula.ve/profeso/vale_car/conte/contenido2.pdf) (En línea) [Consulta: 2016, Octubre 16]

<http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/noticiashtm> (En línea) [Consulta: 2016, Octubre 18]

Prieto, C. (2007). Impacto de las TIC en el periodismo impreso y digital <http://www.congresoinvoicecom.org/index.php/invecom2007/invecom2007/paper/view/93> (En línea) [Consulta: 2016, Octubre 18]

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25071/2/articulo1.pdf> (En línea) [Consulta: 2016, Octubre 24]

<http://www.maestrosdelweb.com/perfil-del-periodista-y-comunicador-digital/>(En línea) [Consulta: 2016, Octubre 26]

<http://www.pateandolacalle.com.ve/2016/04/28/periodismo-digital/>(En línea)

[Consulta: 2016, Octubre 29]

RODRIGUEZ, R. <http://internetesmercadeo.com/publicidad-impres-y-online-tienen-el-mismo-impacto/> (En línea) [Consulta: 2016, Noviembre 18]