



Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

**La comunicación interna en el proceso de cambio de medios
impresos tradicionales a medios multiplataforma
Caso: Grupo Redacción de El Universal**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Especialista
en Comunicación Organizacional

Autor (a): Sabrina Martínez Otaiza
Tutor (a): Fabiana Estefanile

Caracas, 30 de enero de 2012



Carta de aprobación del tutor

Caracas, 30 de enero de 2012

Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado

**Especialización en Comunicación Organizacional
Coordinación**

Presente

Por este medio le comunico que he revisado el proyecto titulado ***“La comunicación interna en el proceso de cambio de medios impresos tradicionales a medios multiplataforma. Caso: Grupo Redacción de El Universal.”*** que está presentando el alumno(a) Sabrina Martínez Otaiza C.I. 16.134.318 el cual avalo y considero reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte de la Coordinación de la Especialización.

Se suscribe atentamente,

P/ Fabiana Estefanile

C.I.

Dedicatoria

A mi mamá y abuela, por ser ese motor que me impulsan a ser mejor profesional y persona cada día, este logro se lo debo a ellas.

Agradecimiento

En principio a Dios por acompañarme siempre.

A mi tutora, por darme ánimo y regaños en todo momento, para continuar el desarrollo de este proyecto.

A El Universal por el apoyo incondicional.

A mis compañeros del postgrado por su paciencia y por escuchar cientos de veces el tema de convergencia en El Universal.

Y a Nina Sánchez por ser una excelente compañera y amiga. ¡Lo logramos!



La comunicación interna en el proceso de cambio de medios impresos
tradicionales a medios multiplataforma.

Caso: Grupo Redacción de El Universal.

Autor: Sabrina Martínez O.

Tutor: Fabiana Estefanile

Fecha: 30 de enero de 2012

Resumen

Este proyecto tiene como finalidad analizar los factores clave en el proceso de convergencia que lleva a cabo El Universal, para mejorar la comunicación interna en esta transformación y a su vez se busca apoyar el proceso de cambio de medio impreso a un medio multiplataforma, para reducir el impacto y resistencia entre sus periodistas, además de orientarlos hacia el nuevo rumbo que ha tomado la organización.

Palabras clave: convergencia, comunicación para el cambio, comunicación interna.

Índice

Introducción.....	8
I. Planteamiento del problema	10
1.1 Enunciado del problema.....	10
1.2 Objetivo General.....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación y motivación	11
II. Marco Teórico	12
2.1 Los medios de comunicación en el nuevo entorno comunicacional	12
2.2 Procesos de convergencia en los medios de comunicación	15
2.2.1 Ámbitos de la convergencia	17
2.2.2 En la transformación del Know how periodístico	20
2.2.3 Caso Diario Clarín de Argentina	22
2.3 La gestión del cambio organizacional	26
2.4 Comunicación para el cambio	29
2.5 Comunicación Interna	30
III. Marco Contextual.....	36
3.1 Filosofía de gestión	38
IV. Marco Metodológico	41
4.1 Diseño y tipo de investigación	41
4.2 Estrategia de realización del estudio	41
4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	43
4.4 Muestra	44
V. Análisis de resultados	46
5.1 Entrevistas a Líderes y jefes de editorías.....	46
5.2 Entrevistas a periodistas	55
5.3 Entrevistas a RR.HH.....	59
VI. Conclusiones	64
VI. Recomendaciones.....	67
VIII. Referencias Bibliográficas	70

IX. Anexos.....	74
9.1 Entrevistas a Líderes del grupo de redacción	74
9.2 Entrevistas a periodistas del grupo de redacción	104
9.3 Entrevistas al personal de RR.HH.....	115

Introducción

El periodismo lleva más de una década transformándose, pero es hoy cuando este hecho se hace más evidente, ya que los medios están modificando sus estructuras para adaptarse a las nuevas exigencias de sus usuarios y las tendencias mundiales, así como lo señalan Patiño y Fogel (2007:29) “La prensa, todos los medios mezclados, van sencillamente a reconstruirse o a construirse en función de las realidades que se han hecho inevitables: la primacía de Internet; la obligación para un medio de organizar su presencia en la red; y, por último, la coexistencia de dos mundos, el real y el virtual, que los periodistas deben cubrir.”

De esta manera, los medios se enrumban a la creación de un marco común de trabajo, en la que no exista distinción entre periodista impreso o Web, sino que sean profesionales capaces de trabajar para ambos medios.

En este sentido, estos cambios “se hacen con el fin de reforzar la coordinación entre medios, aumentar la productividad de los equipos de periodistas y mejorar la calidad de los contenidos generados” (Salaverría, 2010, para. 6)

Con esta nueva realidad, en las empresas de comunicación aparecieron nuevos términos para definir este cambio como: convergencia periodística, integración de redacciones, periodistas multimedia, entre otros; los cuales fueron dando cariz a esta evolución en los medios.

Asimismo, hay que mencionar que estos cambios no son sólo a nivel estructural, sino también influyen en la gestión empresarial, y en lo cual se hace importante, identificar y describir los actores, factores y procesos que estén involucrados en esta transformación.

Por ello, este proyecto tiene la finalidad analizar los factores clave en el proceso de convergencia que lleva a cabo El Universal, para mejorar la comunicación interna en esta transformación y a su vez se busca apoyar el proceso de cambio de medio impreso a un medio multiplataforma, para reducir el impacto y resistencia entre sus periodistas, además de orientarlos hacia el nuevo rumbo que ha tomado la organización.

Así pues, para entender el contexto en el que se encuentran los medios hoy se realizará una recopilación de antecedentes teóricos basados en los temas desarrollados por Ramón Salaverría, Fogel y Patiño, Fernando Campos, Germán Caicedo, Joan Costa, Libaert, Thierry y Scheinsohn.

I. Planteamiento del problema

1.1 Enunciado del problema

¿Cuál ha sido el papel de la comunicación interna y los aspectos clave en el proceso de convergencia que lleva a cabo El Universal de medio impreso tradicional a medio multiplataforma?

1.2 Objetivo General

Analizar los factores clave en el proceso de convergencia que lleva a cabo El Universal para mejorar la comunicación interna en esta transformación. Caso: Grupo de redacción.

1.3 Objetivos Específicos

- Describir el proceso de cambio que conlleva la convergencia periodística.
- Identificar los actores que son parte del proceso de convergencia en el grupo redacción de El Universal.
- Valorar los niveles de satisfacción de las acciones que ha llevado hasta el momento El Universal en el proceso de convergencia.
- Identificar aspectos clave para el desarrollo del plan de comunicaciones internas.
- Proponer recomendaciones para la realización de un plan de comunicaciones internas que apoye el proceso de cambio que lleva El Universal de medio impreso tradicional a un medio multiplataforma.

1.4 Justificación y motivación

La propuesta de este estudio, surge de la inquietud del autor en conocer y describir cómo se ha llevado a cabo el proceso de convergencia en medios tradicionales, el cual viene a transformar el periodismo y sus formas de trabajo.

Estos cambios, no son netamente estructurales sino también incluyen un proceso de transformación cultural, el cual debe ser entendido para asumir los nuevos retos de la organización, ya que la cultura corporativa, constituye la principal influencia sobre los modos de hacer y pensar en la empresa.

Por ello, esta investigación se propone analizar los factores clave en el proceso de convergencia que lleva a cabo El Universal para mejorar la comunicación interna en esta transformación.

En ese sentido, el autor realiza esta investigación con el fin de aportar a la empresa una herramienta tangible que le permita desarrollar estrategias en función de los cambios estructurales y culturales que vive, para la mejora en el área comunicacional.

II. Marco Teórico

2.1 Los medios de comunicación en el nuevo entorno comunicacional

La tecnología y sus formas de usos han causado muchos cambios en nuestra sociedad, incluso en los medios impresos quienes en la actualidad están afrontando un proceso de transformación en sus estructuras, pues; los hábitos de consumo de información de las personas están cambiando hacia lo digital, y ante esa realidad los medios no pueden permanecer ajenos.

En Venezuela, la incorporación de la tecnología en los medios de comunicación data aproximadamente desde hace 18 años, en el cual no sólo ha transformado a los medios impresos en general sino también a las formas de consumo de la sociedad venezolana, pues, la penetración de Internet “está ayudando a gestar una sociedad que comparte con muchas otras, en la escala global, una estructuración diferente, en Red”. (Delgado-Flores, 2008:9)

A su vez, Manuel Castell señala que “la Red ha llegado para quedarse y transformará inevitablemente las formas en que la humanidad se comunica, la manera en que interactúa, en que se informa, en que se entretiene (...) creando nuevas formas y canales de comunicación (...)” (citado por Hernández Soto, López García y Pereira Fariña 2007:32)

La década de los 90 fue clave en los medios venezolanos, porque ya se comienza a dar los primeros pasos en Internet, El Nacional fue el primer diario impreso en incorporar parte de su edición de papel y sus revistas de fin de semana; luego, siguió El Universal que desarrolló su marca EUD concebida como un portal de servicios más que un periódico en línea.

A pesar que estos medios marcaron el inicio en el desarrollo del periodismo digital en nuestro país, Núñez Noda señala que en sus inicios “no ofrecían un periodismo participativo y mucho menos dialógico” (Núñez Noda, 2006:23)

Por lo cual, la adaptación de los periódicos a Internet requirió ubicarse en dos perspectivas; la primera de ellas la apertura hacia un modelo democrático deliberativo que empleaba la Web 2.0 y la segunda estructurarse como un modelo de negocio en el que quedara integrado la producción industrial del medio a una plataforma de servicios de información.

Esta necesidad de innovación a la que se encaminaban los medios, no fue percibida de una forma tan clara como es ahora, ya que, el American Press Institute señala que “se necesita ofrecer una solución, porque ya no basta con la publicación de un periódico y un sitio Web de noticias, esas son soluciones para una audiencia masiva, pero esa audiencia se está dispersando en muchas direcciones y no regresará”. (citado por Delgado-Flores, 2008:18)

Por lo cual se hace inevitable cambiar, con la llegada de la Web 2.0 pone fin a una comunicación unidireccional entre lectores y el medio, y lo lleva a un canal participativo e interactivo, en el cual las personas “están ganando espacios para influir en los cambios que se están produciendo en la lectoría” (Farreras Rodríguez, 2008:27), lo cual obliga también a los periódicos a cambiar y a atender esta nueva demanda de sus usuarios.

“Ahora los contenidos no son generados necesariamente por un editor sino por los propios usuarios, por lo que las posibilidades de participar son clave (...).En todo caso el mercado es otro y

siempre las comunidades de usuarios tendrán la última palabra”. (Jiménez, 2008:43)

En ese sentido, los medios deben prepararse para el cambio, ya que estos avances que hemos dado en el mundo digital no permanecen invariables en el tiempo, pues, “la interactividad será vital ante el empuje de la tecnología, hay que tener la capacidad de reinención para así enfrentarse a nuevos modos de comunicar”. (N. Mendora y E. Mendoza, 2010:2)

El actual proceso de desarrollo tecnológico que llevan a cabo los medios se asienta bajo un triple parámetro:

“La convergencia, la conectividad y la integración multimedia. (...) que tiende a ser la infraestructura necesaria de los espacios globales en los que se basan buena parte de las expectativas de la nueva economía e, inclusive, de la nueva organización social” (Díaz Nosty, 2001 citado por Frascaroli, 2002).

Por lo tanto, nos lleva a pensar que la aparición de los medios en Internet ha sido del todo positiva, pues, no sólo ha sido partícipe de la creación de una audiencia digitalizada sino también ha encaminado hacia una nueva manera de hacer periodismo.

A su vez, con esa audiencia digitalizada se está fomentando una nueva sociedad de la información, en la que las personas no permanecen pasivas ante lo que sucede, sino que se convierte en participantes activos de la noticia, pues “Internet ha dado más relevancia a las personas para compartir información entre comunidades, con lo cual se elude el rol tradicional de los

medios como intermediarios, privilegiados, confiables e informados de la noticia”. (Bowman y Willis 2003:17)

Y como señala, Manuel Castell (1996)

“los nuevos medios no son más medios masivos en el sentido tradicional que implica enviar un número limitado de mensajes a una audiencia masiva homogénea. A raíz de la multiplicidad de mensajes y emisores, la audiencia misma se vuelve más selectiva (...) tiende a elegir los mensajes, profundizando así la segmentación.”

Ante ese panorama, los medios no deben ser pasivos y deben responder a esas necesidades, gustos y preferencias que están exigiendo sus audiencias en cada una de las plataformas en las que se encuentre presente.

2.2 Procesos de convergencia en los medios de comunicación

Las tecnologías han impactado a la sociedad desde todo punto de vista, y los medios de comunicación no están ajenos a esa realidad, pues en las últimas décadas han tenido que modificar sus modos de hacer periodismo, para estar presentes en varias plataformas además de la impreña.

Desde hace unos años, los medios de comunicación están afrontando un proceso de transformación que llamamos convergencia, el cual es entendido como:

“Un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicaciones,

afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”. (Salaverría y Negrodo 2008:45)

A su vez supone “la interconexión de diferentes plataformas, también incluye un proceso de transformación cultural que afecta a los usos de los medios de comunicación” (Jenkins, 2008).

De igual manera, el director general de la Asociación Española de Medios Online, Juan Amorín (2009) afirma que “este cambio no puede quedar en una definición que se publica en la misión, visión y valores de la compañía, sino que se debe generar conciencia porque se tiene que encarar el más profundo de los cambios, el cultural”

Por lo tanto, se debe precisar hacia dónde dirige la convergencia en los medios, pues, además de exigir nuevos lenguajes y modelos de hacer información, también representa la llegada de un nuevo periodismo.

Con la convergencia se persigue “propiciar que unos medios se apoyen con otros para que cada cual se concentre en lo que es verdaderamente fuerte – última hora, interactividad, etc –” (Salaverría y Negrodo, 2008:106).

Lo cual, no quiere decir que sea el fin del periodismo impreso sino que es su transformación, en el cual busca adaptar y además “incorporar capacidades

que enriquecen el ambiente mediático y las extensiones sociales de los usuarios” (Campos, 2010:24)

Sin embargo, hay que considerar que este reto de convergencia es más allá de lo tecnológico, pues, es necesario que los medios de comunicación entiendan el por qué se hace inevitable esta transformación.

Es por eso que se debe ir con mucho cuidado, pensar más en los profesionales, en la cultura digital, que en fusionar dispositivos.

2.2.1 Ámbitos de la convergencia

La convergencia exige procesos simultáneos desde lo tecnológico, empresarial, profesional y de contenidos.

- **Dimensión tecnológica**

Es el primer factor en este proceso, Salaverría (2008:33) señala que “las tecnologías digitales habrían desencadenado por sí solas un cambio radical en los modos de hacer periodismo, empezando por las estructura de las empresas periodísticas y terminando por sus lenguajes y contenidos; (...) la convergencia periodística sería una consecuencia directa e inevitable de digitalización”

Sobre este apartado, Killebrew (citado por Salaverría, 2008:37) apunta que “la convergencia tecnológica responde a la explotación de sus contenidos y servicios a través de varias plataformas de difusión”.

Con lo cual, el aspecto tecnológico en este proceso está llamado a responder sobre las herramientas, sistemas de producción y difusión de los mensajes.

- **Dimensión empresarial**

Los estudiosos de este fenómeno también han señalado que el impacto digital abarca factores sociales, económicos y culturales. Como el caso de Jenkins que investiga la convergencia desde un enfoque sociológico y cultural, en el que se ve reflejado la máxima expresión de este proceso como la integración de las redacciones.

La cual es entendida como “la fusión de dos o más equipos redaccionales en uno solo, bajo un mismo entorno físico, un mando editorial único e infraestructura tecnológica común” (Salaverría y Negrodo 2008:51)

A su vez, la integración comprende aspectos esenciales de una empresa como “organización del trabajo, gestión del cambio, el liderazgo, la motivación de los equipos y la asignación de recursos” (Killebrew citado por Salaverría 2008:38)

Con la integración de las redacciones se busca la colaboración entre redacciones que antiguamente se encontraban separadas, y a su vez implica que los periodistas tanto de impreso y Web puedan trabajar y producir contenidos para las diferentes plataformas del medio.

- **Dimensión profesional**

El fenómeno de convergencia ha causado mucho revuelo en las organizaciones periodísticas donde se ha hecho presente, pues entre los periodistas ha generado ansiedad, tensión y saturación de trabajo (Deuze citado por Salaverría 2008:41) ya que consideran que se puede poner en riesgo la calidad de la noticia, por la necesidad de inmediatez del medio.

En este sentido, se debe pensar en un cambio del perfil profesional ya que la convergencia exige cambios en el quehacer periodístico. Por lo tanto, se deben formar periodistas polivalentes, entendido como “el desempeño por parte de un mismo periodista de las destrezas necesarias para elaborar noticias en varios soportes”. (Salaverría 2008:43)

Ante las inquietudes que puedan surgir, la directiva de la empresa debe ser partícipe en este proceso de cambio, pues, deben demostrarles a los periodistas que la convergencia es “una oportunidad de desarrollo y no de amenaza, (...) ya que el objetivo está puesto en satisfacer los nuevos hábitos de los lectores y diversificar las habilidades”. (Salaverría 2008:44)

En el caso de El Universal, sus líderes han estado comprometidos en este proceso cambio ya que han comprendido que esta transformación no solo abarca un proceso estructural sino también cultural, el cual persigue nuevas exigencias. Y en ese sentido, los líderes han trabajado junto a los periodistas para entender y realizar las mejores prácticas de este proceso.

- **Dimensión de contenido**

Este aspecto se concentra en la difusión de un mismo contenido a través de los diferentes medios, que también es conocido como multiplataforma, y con el cual va a responder a “la creación de un lenguaje periodístico derivado de la combinación de texto, sonidos e imágenes fijas (...) en el cual se van a fusionar la genética del periodismo impreso y de web”. (Salaverría y Negrodo 2008:50)

2.2.2 En la transformación del Know how periodístico

El proceso de convergencia, va más allá de los cambios tecnológicos y es la transformación en las forma de trabajo del periodista. Antes de esta onda expansiva de convergencia en la que se encuentran los medios, en 1995, Negroponte aseguraba que "ser digital supondrá la aparición de un contenido totalmente nuevo. Surgirán nuevos profesionales, (...), porque el Internet no solo cambia los modos de acceso a la información, sino también el estilo y perfil de un periodista, a pesar que aún existan muchos que pongan resistencia al cambio o adaptación". (citado por N. Mendoza y E. Mendoza 2010:2)

En nuestro país, los periódicos El Universal, Cadena Capriles y El Nacional están trabajando en el proceso de convergencia de sus redacciones, en el que implica nuevas exigencias para el periodista en el que surge la figura del periodista multimedia o multiplataforma.

A pesar que la transformación en las redacciones ha sido progresivo, Carolina García, en su trabajo sobre "*El Perfil del Periodista Digital*" señala que "las nuevas posibilidades y los retos que plantea la convergencia de los medios tradicionales con el nacimiento del medio actual obligan a la formación de un profesional de la comunicación que sepa adaptarse a las nuevas rutinas". (2010:32)

El diario *El Tiempo* de Colombia, realizó un sondeo sobre el periodismo *on line* en Latinoamérica, el cual arrojó que el 53% de los periodistas encuestados no tienen formación académica en periodismo digital.

Asimismo, señala que el 43% de las empresas no ofrecen capacitación a sus empleados en el área de periodismo digital, salvo a 1 ó 3 cursos en el año, lo

cual hace que las personas empleadas para esta área no estén completamente calificadas.

Por ello, es vital que los medios de comunicación asuman el compromiso con sus empleados en este proceso de transformación, pues; el modelo de negocio tendrá nuevas exigencias por lo cual se hace necesario que el personal esté capacitado para asumir un nuevo rol.

Sin duda, la convergencia exige un cambio en el know how de los periodistas, ya que esta nueva forma de trabajo requiere conocimientos de la era digital, para el aprovechamiento de las diferentes plataformas.

A lo cual, Jesús Aguirre en el libro "*10 años del periodismo digital en Venezuela*" describe cuales deberían ser los lineamientos para la formación de los periodistas, entre los que destacan:

- En la convergencia multimedia se requiere de la polivalencia funcional y la polivalencia tecnológica
- Se requieren de capacidades técnico-creativas, son imprescindibles otras capacidades que se refieren a la búsqueda de filones de fuentes y contenidos, flexibilidad adaptativa y proactividad laboral.
- Cualquier área necesita de un aprendizaje continuo, en constante ajuste con el mercado laboral, donde surgen nuevos dispositivos
- Los cambios en la adopción de las innovaciones tecnológicas deben ser graduales y motivados para superar la resistencia de los individuos (2006:66)

De igual manera, Samira Saba García (2006:76), señala que “el periodista debe manejar destrezas diferentes a las del periodismo tradicional en cuanto a las fuentes, los destinatarios, el medio y el contenido”

En ese sentido, el Grupo Innovation (2000) afirma que “el cambio de chip en los periodistas reside en interiorizar que ya no se trata de desarrollar un contenido para una única empresa periodística, si no que se trabaja para una empresa de comunicación que distribuye contenidos informativos a través de diferentes plataformas”.

Para Salaverría y Negrodo, la principal característica que debe tener un periodista que es parte de un medio en proceso de integración es ser periodista. “El buen periodista, es un profesional que tiene como norte la información y el servicio al público, da igual el medio y el modo” (2008:168).

2.2.3 Caso Diario Clarín de Argentina

Para comprender cómo ha sido el proceso de convergencia en los medios de comunicación, tomaremos como ejemplo el caso del Diario Clarín de Argentina quienes atravesaron por el proceso de integración de su versión impresa y su versión digital.

Hasta mediados del año 2008, las redacciones del Diario Clarín se encontraban separadas físicamente y sólo se colaboraban para proyectos puntuales, y a través del proyecto de integración se logró que en menos de seis meses los equipos se unieran. A su vez, se introdujeron dos mesas de coordinación, que permitiera aprovechar todas las sinergias posibles para sacar el máximo provecho del contenido en las plataformas que estuviese presente.

Para este proyecto se contaron con dos líderes, Ricardo Kirschbaum, editor General del Clarín, quien elaboró un documento “Redacción integrada & periodismo multiplataforma” donde se detallaba el proceso y ejemplos de otros medios, y Darío D’Atri, jefe de la Web, que era el encargado de supervisar el proceso de integración desde la relación con los editores, el intercambio de materiales entre el papel y la Web, hasta organizar charlas con expertos en el tema de convergencia y periodismo digital para los periodistas de ambas redacciones.

Ante esta nueva realidad, Kirchsbaum (citado por Salaverría y Negrodo 2008:143) sostiene que

“La gente cambió la forma de leer la información, lo que obliga a los medios y periodistas a adaptarse a esa nueva demanda”, por lo que “de la mano de la integración de staff periodísticos del papel y de Internet, los grandes diarios del mundo han lanzado cambios operativos que apuntan a transformar de fondo el perfil profesional de sus periodistas y editores, preparándolos para una realidad de consumo multiplataforma de la información.”

Y para afrontar la reestructuración que implica la integración, Kirschbaum (citado por D’Amore, 2008) elaboró una serie de objetivos, entre los que destacan:

- Buscar sinergias entre equipos de redacción con distintas culturas de trabajo, para afrontar los desafíos que plantean los nuevos modos y costumbres sociales de consumo de medios de comunicación. La cultura del papel y la cultura digital son complementarias y se necesitan mutuamente en el objetivo de desarrollar el nuevo perfil de periodistas buscado.
- Aprovechar la integración de las redacciones como una vía para relanzar procesos operativos en la redacción, extendiendo el funcionamiento de la redacción (producción editorial 24 horas x 7 días), en búsqueda de una mayor productividad, de un aumento de la calidad editorial y de mecanismos para potenciar el contacto minuto a minuto con nuestros lectores.
- Desarrollar un perfil de redactores y editores multimedia, capaces de afrontar la producción para múltiples plataformas (papel, Internet, podcast, Internet móvil, etc.).

De igual manera, se planteaba que las redacciones acostumbradas a una rutina determinada tenían que cambiar sus modos de trabajar, para poder involucrarse de lleno en la producción de contenidos, ya que el flujo de información implica una dinámica distinta “en la que no habrá cierres cada 24 horas como sucede en papel, sino varios cierres a lo largo del día porque la demanda informativa en Internet tiene otros horarios y ritmos”. (Kirschbaum, citado por Salaverría y Negrodo 2008:144)

Poco antes de realizar la integración y para dilucidar inquietudes, el Clarín realizó una serie de cursos de formación y comunicación con los empleados, ya que la reorganización de la redacción implica un cambio no sólo físico sino también cultural y estructural.

Este cambio en lo estructural, conllevó el establecimiento de una Mesa Central de Redacción y una Mesa Continua de Información, en el cual la

primera reúne al editor general, el subeditor general, los editores jefes y algunos secretarios de redacción, como forma de transmitir claramente al conjunto de la redacción integrada los lineamientos de la nueva cultura de trabajo: 24/7, multiplataforma, polivalencia de funciones del periodista y de mayor grado de interactividad con los lectores.

Y la Mesa Continua de Información tiene por función principal coordinar la producción de contenidos para el Site, editarlos y publicarlos. Actúa de nexo entre las secciones del diario y la Mesa Central de Información.

En lo cultural, este proceso exige un cambio en los modos de hacer y pensar en lo periodistas, ya que el reto está en ser periodista multiplataforma, con el cual “se buscará aprender a pensar cada una de nuestras notas como si fuéramos editores multimedia, a sumar a los textos video y audios tomados y editados por nosotros mismos, y a pensar en los lectores no desde la óptica del único contacto diario, sino desde un escenario de contacto permanente, desde la mañana a la noche.” (Kirschbaum citado por D’Amore 2008)

A su vez, Kirschbaum señala que “se va a impulsar fuertemente la transformación del perfil de periodistas y editores, como única herramienta para afrontar los enormes desafíos que nos plantean los cambios constantes en la forma de consumir información. Apuntamos, con capacitación permanente, a ofrecer a todos los periodistas y editores del diario la oportunidad de aprender nuevas técnicas, recursos editoriales, y formatos narrativos.” (citado por Salaverría y Negredo 2008:148)

En ese sentido, podemos evidenciar que el proceso de integración de redacción no es un cambio a la ligera, el cual implica tener objetivos claros y líderes comprometidos para lograr el éxito del proyecto y a su vez reducir la resistencias y tensiones que se puedan generar entre los periodistas ante los cambios que se están dando en las principales redacciones del mundo.

2.3 La gestión del cambio organizacional

Las empresas en general, siempre han estado en el camino de los cambios y la evolución, para así adaptarse a las nuevas exigencias que se presentan en el mercado, a lo cual Mazo (2003) señala que en la gestión empresarial influyen tres características básicas: revolución tecnológica, globalización y mayor preocupación por la gestión de las personas.

A su vez, la revista Harvard Business Essentials (2003:16) señala que dentro de estos procesos de cambio en las organizaciones hay diferentes categorías, de acuerdo a lo que se quiere lograr, entre ellas están:

- **Cambio estructural:** se ve la empresa como un conjunto de partes funcionales que forman una gran máquina. En este proceso, la alta dirección, ayudada por asesores intenta volver a configurar estas partes para conseguir una mayor y mejor actuación general. Un ejemplo de ello, son las fusiones, adquisiciones y desinversiones de unidades operativas.
- **Reducción de costes:** se concentra en la eliminación de actividades no esenciales o en otros métodos para restringir costes en las operaciones.
- **Cambio de procesos:** se concentra en la alteración del modo en que se hacen las cosas. El cambio de proceso suele pretender hacer más rápidos los procedimientos, más eficaces, más fiables y menos costosos.
- **Cambio Cultural:** se concentran en el lado humano de la organización como, por ejemplo, el enfoque general de la empresa para hacer negocios o la relación entre su dirección y los empleados.

De igual manera, Harvard Business Essentials (2003:27) afirma que para que una empresa puedan afrontar de una forma positiva el cambio, debería tener tres condiciones: líderes respetados y eficaces, los empleados motivados para cambiar y la empresa no jerárquica donde la gente está acostumbrada a trabajar en colaboración.

Estas condiciones y categorías organizacionales, es la realidad a la que se enfrentan las empresas de comunicación, ya que es un gran reto hacerle frente al complejo mercado en el que se desenvuelven; ya que el dinamismo de la industria de la comunicación, los obliga a actuar no sólo por su supervivencia, sino también por su crecimiento.

Por ello, Francisco Campos, afirma que “la clave del nuevo enfoque de la gestión radica en plantear la organización como un conjunto de procesos y no de funciones o rutinas productivas, (...) lo importante es identificar aquellos elementos que son clave para que la organización cumpla sus objetivos” (2010:35).

Y dentro de esos elementos clave, está “la cultura corporativa que constituye la principal influencia sobre los modos de hacer y pensar en la organización” (Villafañe, 2008)

Por lo tanto, al realizar cambios en la cultura estos se deben hacer con un propósito, ya sea porque la cultura impide la satisfacción de los objetivos o constituye un obstáculo para lograrlos.

El entorno en el que se desenvuelven las empresas y la creciente necesidad que tienen éstas por adaptarse a nuevos escenarios, hace que surja “la cultura de complejidad”, la que ha denominado Villafañe (2008) como “una condición cultural para poder afrontar el futuro con garantías de éxito”, y para alcanzarlo, las empresas deben considerar los siguientes factores:

- Proximidad con el mercado y el cliente, en el que las empresas estén atentas a las nuevas necesidades de sus clientes y estén en la constante renovación de sus productos o servicios
- Capacidad de reacción y flexibilidad, es su adaptación a los nuevos escenarios, tanto interno como externo.
- Énfasis en las competencias esenciales, exige a las organizaciones en centrarse en lo que están especialmente preparados.
- Compromiso con la eficiencia, optimización permanente de los costes y recursos que son utilizados.
- Orientación hacia las personas, es el compromiso que se establece entre los empleados y la organización, en el que se busca participación y suprimir barreras jerárquicas.
- Una cultura directiva para el cambio, que esté basada en valores explícitos transmitidos por la alta dirección a todos los niveles de la empresa.

En ese sentido, para que el proceso de convergencia en las redacciones, sea exitoso “éste no debe estar alejado del alcance y dimensión de la gestión general de la organización: cultura, misión, visión, estrategia objetivos, liderazgo, producción, y modelos de negocio”. (Campos, 2010:35)

Esto es un cambio que trasciende más allá de nuestras fronteras, ya que sin duda, los diarios más influyentes del mundo están cambiando su estructura para adecuarse a las nuevas exigencias, y en la cual se debe generar conciencia para encarar el más profundo de los cambios, el cultural.

2.4 Comunicación para el cambio

Al hablar de cambios, siempre existe cierto rechazo hacia lo nuevo porque no sabemos a qué nos vamos a enfrentar y más aún dentro de la organización, donde la incertidumbre hacia lo que no se conoce, causa más aprehensión.

Para Peter Senge (2000:20) los cambios que atraviesan las organizaciones combinan diferentes aspectos, la modificación interna de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Como señala, D'Aprix "cuando cambia el clima o cultura de una organización, siempre se debe a que un grupo de individuos hacen un esfuerzo para cambiar el rumbo de la empresa, en respuesta a lo que se está generando en el mercado" (1999:35)

Sostener cualquier proceso de cambio, requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar (...) y reconocer la diversidad de las personas que desempeñan un papel importante a la hora de sostener el cambio" Senge (2000:16)

Por ello, ante este panorama se hace prescindible la comunicación, ya que es la herramienta que nos ayudará a lograr el cambio que queremos alcanzar, y más aún minimizar el rechazo que pueda suscitarse, pero "la comunicación por sí sola no resolverá los problemas, pero será vital para crear el consenso y esencial para el cambio exitoso" (D'Aprix, 1999:35)

A su vez, Mazo afirma que "comunicar es necesario porque el destino del cambio es una meta que debe estar claramente definida y comunicada a toda la organización", pues, sin esa comunicación es poco probable que se alcancen los objetivos, y se logre una visión compartida por todos los miembros de la organización. (2003:168)

En un estudio realizado por Burson – Marsteller (Colombia) en el 2010, apuntan que la premisa más importante dentro del plan de comunicación, es comprometer desde el principio a los empleados en la determinación de los objetivos del proceso de cambio, lo cual es fundamental para aumentar la aceptación y apoyo. Asimismo, señalan que también se hace necesario contar con espacios de diálogo que faciliten la comprensión del proceso que se está llevando a cabo.

Para ello, se debe contar con un equipo de comunicación conocedor de la organización, de las implicaciones del cambio, de lo que sucede en el entorno. Y como puntualiza, la investigación de BM (2010) “se hace imperativo contar también con un cuerpo directivo que les brinde el apoyo necesario para que cumplan con su función”.

2.5 Comunicación Interna

Uno de los elementos fundamentales dentro de la organización, es la comunicación, ya que es el vínculo directo para el logro de las estrategias y a su vez debe ir acorde con la cultura, los hábitos y valores de la organización.

Luis Indriago director de Bienactuar, señala que la comunicación interna “es la interacción humana que se da entre los miembros de una organización, con la cual se contribuye a solidificar las bases y crear confianza en los empleados” (comunicación personal, enero 2011) Además, con esta comunicación se busca facilitar los cambios corporativos, minimizando los conflictos, reclamos e intervenciones externas.

Por su parte, Juan Almagro, director de comunicaciones en Mapfre, manifiesta que “la comunicación no debe tener apellidos, debe involucrar a

las personas y tener tres pilares: veracidad, transparencia y compromiso”, (2009:53). A lo cual, se requiere que sea coherente entre lo que dice y hace.

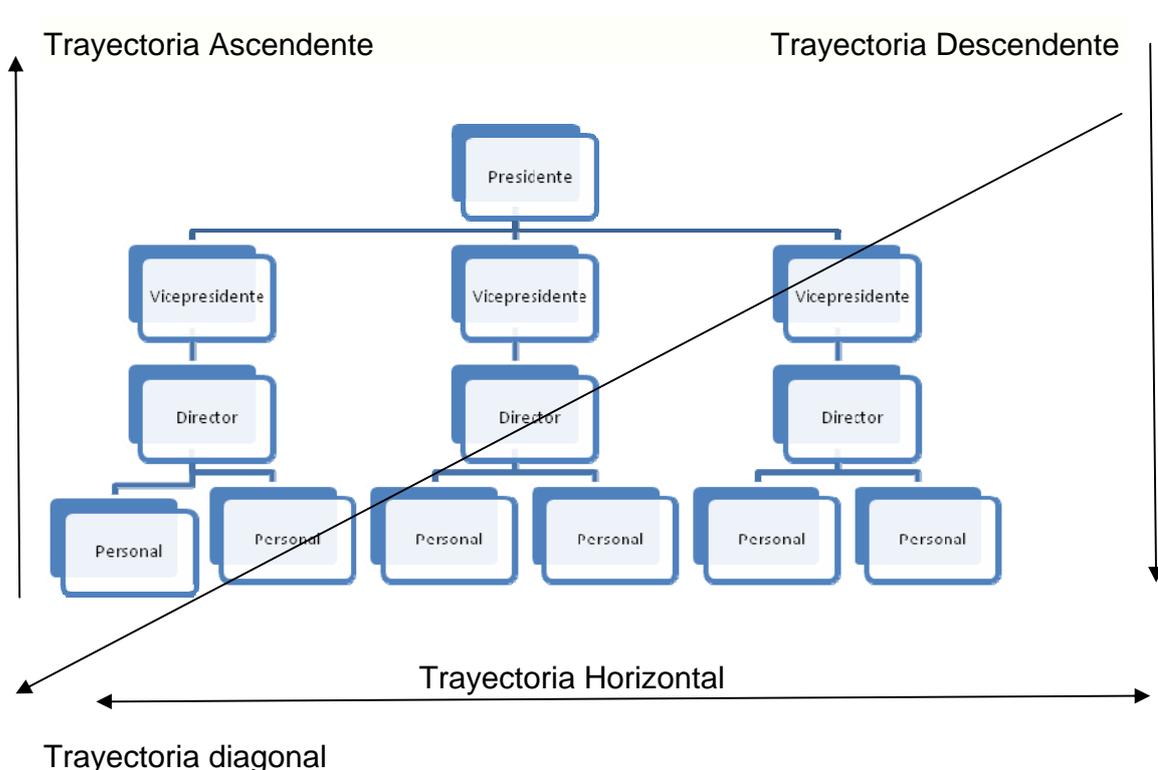
No obstante, las comunicaciones internas buscan influir y modificar las conductas de las personas que integran a la organización para el logro de los objetivos.

Existen elementos esenciales para que se de la comunicación interna, entre ellos, es que la directiva involucrada esté consciente que es necesario, establecer canales de comunicación que les permita obtener mejoras en la organización. Es pertinente que se evalúe cuál es el canal más oportuno de acuerdo a las características personales, materiales productivas, y económicas de la organización.

A su vez, Scheinsohn destaca que los canales de comunicación se instrumentan de dos maneras:

- **formales**, se definen a partir de la estructura organizativa establecida
- **informales**, emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la corporación, no son planificadas ni responden a la estructura básica de la organización (1998:159)

Sin embargo, dentro de las comunicaciones formales, existen cuatro trayectorias: descendente, ascendente, horizontal y diagonal, las cuales responden a la jerarquía de la organización.



Fuente: Daniel Scheinsohn, Dinámica de la comunicación e imagen corporativa, 1998, pág. 160

Scheinsohn identifica cada una de las trayectorias de la siguiente manera:

- **Descendente**, lo que importa es la veracidad de los contenidos y tiene como objetivo consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos, construir identidad, fortalecer roles jerárquicos y lograr credibilidad y confianza.
- **Ascendente**, favorece el diálogo organizacional, y busca exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías, favorece la reflexión y análisis, se obtiene el máximo aprovechamiento de las ideas y se logra consenso.
- **Horizontal**, tiene como propósito favorecer la comunicación interdepartamental y entre los miembros del mismo departamento, con esta intención se busca facilitar y dinamizar los intercambios, construir

el proyecto corporativo con alta participación, fomentar la cohesión y optimizar el desarrollo organizacional.

- **Diagonal**, es el instrumento idóneo para que entre las personas y los grupos que conforman la organización, configuren un lenguaje común y promuevan acciones coherentes a los principios corporativos, entre sus fines está incrementar el rendimiento, promover procesos de cambio y acentuar el espíritu de trabajo. (1998:17)

Además, de tomar en consideración los canales a utilizar, Antonio Castillo Esparsa (2006:200) señala las herramientas pertinentes a ser usadas en la comunicación interna:

- **Reuniones informativas**, es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. Siempre serán realizadas por personal responsable y se concretan para mejorar la interacción personal y establecer elementos dinamizadores.
- **Revista o periódico interno**, el objetivo de esta publicación es crear una identidad organizativa. Está estructurada de la siguiente manera: informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización, y contenidos relacionados con los empleados.
- **Cartelera**, aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos, por lo general contiene información del tipo legal, sobre la organización y otras de interés social.
- **Boletines**, Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa.

- **Buzón de sugerencias**, es un instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias sobre diversos aspectos: técnicos, humanos y administrativos.
- **Intranet**, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones.
- **Visita a puertas abierta**, este tipo de comunicación puede ser de dos tipos: internas o externas. Para las comunicaciones internas es importante que todos los miembros internos conozcan el ámbito, el ambiente y el contexto de trabajo y que sean conscientes de los diferentes problemas que acontecen en cada una de las áreas.

Tomando en cuenta estos aspectos para la comunicación interna, el principal reto está en lograr que las empresas entiendan su relevancia dentro las mismas, ya que a través de la comunicación no solo mantendremos informados a los empleados, sino también podremos establecer canales eficaces para lograr los cambios, estrategias y objetivos de la organización.

Y más aún cuando se lleva un proceso de cambio, como es el proceso de convergencia que se lleva en las redacciones en el cual cambian los hábitos de trabajo, sobre esto Salaverría y Negredo (2008:158) opinan que “la comunicación interna contribuye tanto a la disposición física de la redacción (...) como la ruptura previa de barreras desde la dirección, incentivando y promoviendo la colaboración entre los periodistas que trabajan de forma primaria para distintos soportes”.

A su vez, manifiestan que las empresas periodísticas que a diario se dedican a comunicar contenidos hacia fuera, carecen de una fuerte comunicación interna. Por ello, estos estudiosos de la convergencia hacen especial atención en este punto, ya que afirman que para que el proceso de

convergencia sea exitoso, es vital fomentar la comunicación entre medios y entre periodistas, para así favorecer la confianza y la promoción de trabajos en equipo.

III. Marco Contextual

Este trabajo será desarrollado en el Diario El Universal, empresa venezolana, y del sector editorial, que tiene 102 años de existencia y desde sus inicios se ha caracterizado por una línea editorial conservadora e independiente.

Además de estas características que definen la esencia del periódico hay un rasgo que ha determinado a El Universal, y es su innovación en cuanto tecnología se trata, ya que ha procurado estar a la vanguardia del mercado y así ofrecerle a sus clientes y lectores productos nuevos y de calidad.

Tomando en consideración esa premisa, El Universal desde hace tres años es una empresa multiplataforma, la cual ofrece una propuesta en impreso, Web y móvil tanto a sus lectores como anunciantes.

En paralelo, dentro de la organización se está llevado a cabo un proceso de integración entre sus grupos de redacción, impreso y web, el cual se proyecta a responder y satisfacer los nuevos hábitos de consumo de información de nuestros usuarios, tendencia que ocurre no sólo en nuestro país sino también en el ámbito internacional, pues es una realidad a la cual no podemos obviar y los diarios del mundo se está adaptando.

Esta transformación es conocida como Convergencia, que es entendida como:

“Un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicaciones, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma

que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”.

(Salaverría y Negrodo, 2008:45)

Salaverría y Negrodo, también señalan que en este proceso “va más allá de los cambios tecnológicos, requiere la adecuación de un nuevo lenguaje y modos de hacer información (...) además implica un reto profesional, que afecta esencialmente las tareas básicas del periodista” (2004:7)

Para llevar a cabo este proceso de integración en la redacción de El Universal, la Gerencia de Captación y Desarrollo de RR.HH, desarrolló una serie de encuestas al grupo de redacción (impreso y Web), formado por 156 periodistas, para indagar sobre el nivel de conocimiento que tenían sobre la convergencia.

Con el resultado obtenido de esas encuestas, se procedió a realizar durante un mes una serie de cursos introductorios para dar conocimiento sobre qué consiste el proceso de convergencia e integración de redacciones, formas de trabajo, herramientas tecnológicas a utilizar, entre otros aspectos que también influyen en este cambio.

Posterior a estos cursos, se emprendió el proceso de integración de la redacción de una manera física, ya que tanto la redacción impresa como la Web se encontraban en pisos diferentes. Con esta unión, se procedió a engranar a los periodistas de Web en las diferentes editorías, con el fin de integrar a estos al trabajo que se realiza en impreso y viceversa.

Una vez realizado este primer paso, la Gerencia de RR.HH. encargada de llevar adelante este proyecto junto al líder del proceso de convergencia, realizaba una serie de reuniones mensuales con los editores de las diferentes secciones, con la finalidad de conocer sus avances en este proceso de cambio y sus inquietudes al respecto, además se les

proporcionaba información necesaria que les pudiese ayudar a contrarrestar síntomas de rechazo al proceso, en sus equipos de trabajo.

En paralelo, se desarrolló un documento anexo al contrato colectivo donde se establecen las bases de funcionamiento, reglamenta las operaciones y la forma de trabajar. Asimismo, este acuerdo respeta las condiciones laborales de los trabajadores más antiguos.

Por ello, este estudio tiene como finalidad analizar los factores clave en el proceso de convergencia que lleva a cabo El Universal para mejorar la comunicación interna en esta transformación, en cual se prepare tanto a periodistas como editores a afrontar y asumir la nueva realidad de la organización.

3.1 Filosofía de gestión

Visión

Alcanzar el liderazgo de audiencias de contenido en Venezuela, mediante productos innovadores, rentables y de alta calidad que ganen la lealtad de los clientes. Para ello se apoyaran en una sólida plataforma multimedia, que se impulse en la excelencia de la gente y su pasión por mejorar el entorno.

Valores

- ***Pasión por lo que hacemos.*** En EL UNIVERSAL se vive con el deseo vehemente de reflejar lo mejor de sí mismo. La gente asume su labor con dedicación, siempre quiere ir más allá de lo esperado. La pasión significa un apego sincero a la organización que se manifiesta en un sentimiento y actitud de disfrute ante los retos, el trabajo exigente y las normas establecidas. Todos los que forman parte del equipo de EL UNIVERSAL viven y hacen el trabajo con mística y

energía, ya que están conscientes de que el éxito depende de la habilidad para anticipar y superar las expectativas de los clientes.

- **Compromiso con la excelencia.** Se comprometen a agregar valor en todo lo que hacen y cumplir o exceder los objetivos de la organización. Prestaran especial atención al diseño y aplicación de las mejores prácticas de la industria. Respaldados en una cultura organizacional en la cual se valora el aprendizaje continuo y el cuestionamiento constructivo de las formas establecidas de actuar.
- **El respeto y la verdad nos distingue.** Están convencidos de que el éxito se logra estableciendo relaciones sólidas y duraderas, ha dependido de la capacidad para brindar honestidad y respeto a el público, clientes, proveedores y entre ellos mismos. En El Universal están comprometidos ante la sociedad y con los lectores en difundir la verdad de los hechos y la pluralidad de opiniones. Creen que es fundamental valorar las necesidades y opiniones de las personas con las que se relacionan, cumplir con los compromisos y deseando mostrar en todo momento la calidad humana, generar confianza, credibilidad y lealtad. De igual manera no tolera la descalificación profesional, ni el uso destructivo del poder como medidas para obtener ventajas personales.
- **Desarrollo integral de nuestra gente.** En EL UNIVERSAL se brinda el ambiente propicio y las condiciones necesarias para que todos encuentren la posibilidad de fortalecer las aptitudes, y lograr el equilibrio en los aspectos familiares, personales y profesionales. Las personas del equipo son de alto potencial, por tanto se comprometen a ofrecerles continua educación y actualización, facilitar la creatividad,

innovación y desarrollo de la capacidad de aprendizaje. Es fundamental brindar la oportunidad para desempeñarse en diferentes áreas, premiar a quienes se destacan otorgándoles responsabilidades y retos cada vez más interesantes, ofrecer reconocimientos motivantes, oportunos y acordes con los resultados.

- ***Sentido de oportunidad.*** Son ágiles en emprender las labores requeridas para alcanzar los objetivos. Se concentran en planificar y anticipar a fin de ser los primeros en satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Visión y Valores. Presentación El Universal. Junio 2002

IV. Marco Metodológico

4.1 Diseño y tipo de investigación

Esta investigación es de campo y documental con carácter descriptivo, por cuanto se pretende conocer y describir los elementos característicos que influyen en la gestión de cambio de medios tradicionales a medios multiplataforma.

4.2 Estrategia de realización del estudio

Para realizar este proyecto, se abordaron las siguientes fases:

1.- Recopilación documental, para así obtener antecedentes relacionados con procesos de Convergencia en medios de comunicación, integración de redacciones, comunicación para el cambio y comunicaciones internas. Se consultaron documentos escritos, formales e informales, además de realizar entrevistas de tipo cualitativo a personas involucradas en el proceso de convergencia e integración en El Universal, para identificar rasgos que sean clave para el estudio planteado.

2.- Entrevistas a tres grupos de colaboradores, que consta de 15 personas, seleccionados de acuerdo a sus áreas de trabajo y rango dentro de la organización, para así conocer como ha sido el proceso de Convergencia e integración de redacciones. A su vez, este grupo se subdivide en tres muestras clasificadas de la siguiente manera:

- Líderes: está formado por el VP de Operaciones, Jefe de Redacción, Líder de proyecto y cuatro Jefes de editorías.
 - Roger Vivas, Vicepresidente ejecutivo de Operaciones
 - Elides Rojas, Jefe de redacción

- Robert Gómez, Líder de proyectos
 - Ernesto Ecarri, Editor de la sección Política
 - Amalia Llorca, Editora de la sección Deportes
 - Milfri Pérez, Jefe de Multimedia
 - Raquel García, Editora de eluniversal.com
- Periodistas: está formado por 5 periodistas y a su vez están clasificados entre nueva generación y tradicionales.
 - Nueva Generación:
 - Anyimar Cova, de la sección Caracas y de antigüedad 1 año en la empresa.
 - Beatriz Cruz, de la sección Caracas y de antigüedad 4 años.
 - Frank López Ballestero, de la sección Internacional y de antigüedad 5 años.
 - Tradicionales:
 - Giuliana Chiappe, de la sección Cultura y Entretenimiento y de antigüedad 20 años.
 - Mayte Navarro, de la sección Sociales y de antigüedad 19 años.
 - RR.HH: está formado por 2 personas de la gerencia de Captación y Desarrollo, quienes desarrollaron el proceso de convergencia en El Universal.
 - Érika Montiel, Gerente de Grupo de Gestión Humana (cargo actual), al momento de realizar la entrevista se desempeñaba como Gerente de Captación y Desarrollo.
 - Mariluz Escalante, Coordinadora de Desarrollo.

3.- Análisis comparativo de las respuestas obtenidas por los grupos de entrevistas, este análisis se realizará a través de las preguntas que se realizaron, las cuales nos permitirán conocer como ha sido el proceso de convergencia en El Universal e indagar a través de los entrevistados los niveles de satisfacción que existen con este proceso, y a su vez conocer perspectivas de mejoras en este cambio.

4.- Proponer las recomendaciones para las mejoras de comunicaciones internas en el proceso de Convergencia e integración de redacciones que se sigue desarrollando con el grupo de redacción de El Universal.

4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

La técnica utilizada en este proyecto fue la realización de entrevistas a profundidad a cada persona seleccionada para la muestra. Para las entrevistas se realizó un guión de preguntas similares entre los grupos a estudiar, con la intención de obtener los niveles de conocimiento y satisfacción sobre la convergencia, integración de redacciones y la comunicación interna y sobre estos resultados hacer las recomendaciones pertinentes.

Se seleccionó la entrevista personal como técnica, ya que ésta proporciona una respuesta inmediata y directa de la persona encuestada. Hernández Sampieri y otros (2006) señalan que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Es importante acotar que por limitaciones de tiempo se realizaron entrevistas vía mail a algunos de los periodistas.

Dichas entrevistas son estructuradas con preguntas abiertas, con la finalidad que los individuos contesten de acuerdo a sus ideas y con sus propias palabras (Landeau, 2007:88)

El instrumento se elaboró para cada grupo de entrevistados, considerando los aspectos planteados por los autores Salaverría y Negrodo sobre el tema de Convergencia y los ámbitos que implica desde el punto de vista tecnológico, empresarial, profesional y contenido.

Asimismo desde el punto de vista comunicacional y de gestión del cambio, se tomaron en cuenta los hitos esbozados por los autores en el factor de cambio cultural, liderazgo, y canales de comunicación utilizados.

El instrumento desarrollado para cada grupo de entrevistas, estaba estructurado de la siguiente manera:

- Entrevista a Líderes y Jefes de editorías, 11 preguntas. En este particular una de las personas de las entrevistadas no tiene la misma cantidad de interrogantes, ya que el instrumento se aplicó antes de ser validado y no se pudo incluir las preguntas adicionales, porque ya la persona dejó de trabajar en la organización.
- Entrevistas a periodistas, 9 preguntas.
- Entrevistas a RR.HH, 11 preguntas.

Estos instrumentos se pueden visualizar en el capítulo de anexos.

4.4 Muestra

La muestra es un “subconjunto de elementos que pertenecen a una población” (Morles, 1994:54, citado por Arias). Al realizar estudios cuantitativos, las muestras deben ser representativas y se emplean métodos probabilísticos para seleccionarla. Pero en el caso de emprender estudios cualitativos, las muestras empleadas son no probabilísticas y su selección depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas. (Hernández Sampieri, R. y otros, 2006: 240-241)

El presente proyecto de investigación es un estudio cualitativo, cuya selección de muestras está sustentada por un muestreo de juicio, de experto o intencional.

Al emplear el muestreo de juicio, se seleccionan los elementos con base a criterios o juicios del investigador (Arias, 1999:51). Como explican Hernández Sampieri y otros (2006) este tipo de muestras son usadas en ciertos estudios donde es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema para así generar hipótesis y resultados más precisos.

Así, para el presente trabajo de investigación, se seleccionaron tres muestras clasificadas de la siguiente manera:

- Líderes: está formado por el VP de Operaciones, Jefe de Redacción, Líder de proyecto y cinco Jefes de editorías.
- Periodistas: está formado por 5 periodistas y a su vez están clasificados entre nueva generación y tradicionales.
- RR.HH: está formado por 2 personas de la gerencia de Captación y Desarrollo, quienes desarrollaron el proceso de convergencia en El Universal.

V. Análisis de resultados

5.1 Entrevistas a Líderes y jefes de editorías.

- **Integración de las redacciones de El Universal y su surgimiento con respecto a las necesidades y exigencias del mercado**

Al hablar sobre el conocimiento que tienen los líderes y jefes de editorías sobre el proceso de integración que se está llevando a cabo en el grupo de redacción de El Universal, todos coinciden que es una unificación entre la redacción de papel e Internet, para la optimización de recursos y a su vez manifiestan que este proceso se da no sólo por adecuarse a las tendencias del momento sino también para satisfacer y ajustarse a las necesidades de las audiencias.

En ese particular, Roger Vivas, Vicepresidente ejecutivo de operaciones sostiene que “se nos permite establecer la nueva redacción del futuro (...) a su vez nos adaptamos a las nuevas exigencias del mercado porque debemos tener contenidos en múltiples plataformas”.

Elides Rojas, Jefe de redacción, señala que “hay un cambio mundial en los hábitos de los lectores, ahora llamados usuarios. La forma de informarse cambió a causa de las nuevas tecnologías. Si los periodistas y los medios tradicionales no entienden esto y siguen aferrados a viejas prácticas muy afianzados al papel, pues simplemente serán desplazados por otros”.

Por su parte, la editora de deportes, Amalia Llorca, manifiesta que su equipo ya venía realizando trabajos de forma integrada, por lo cual al momento de darse la convergencia, ya estaban un paso adelante y reconoce que todavía nos falta mucho por hacer, pero estamos intentándolo, también manifiesta que este proceso “es una necesidad porque el periodismo ha cambiado y lo estamos viendo de otra manera, está evolucionado hacia otra forma, se

están probando nuevas prácticas de comunicaciones y de hacer periodismo, que veremos si resultan ser exitosas o no, pero creo que nosotros tenemos que montarnos con todo allí”.

Asimismo, Raquel García, editora de eluniversal.com concibe el proceso de integración como una manera “de aprovechar las herramientas tanto de papel como de Internet, que se retroalimenten en conocimientos y eso hace más robusta a nuestra redacción de cara a las tendencias mundiales.”

Por otra parte, Robert Gómez, líder de proyecto, destaca que la integración “no se trata de una adaptación, sino de una evolución. Las empresas de medios y concretamente los diarios no pueden seguir duplicando esfuerzos, ni apostando a derroteros diferentes en sus distintas plataformas: papel, Web, móvil, redes sociales, etc. La realidad del mercado y el cambio de costumbres del usuario obligan a repensarse la estructura de las organizaciones. La integración y la convergencia surgen de allí”.

- **Preparación de El Universal ante la convergencia**

La mayoría de los entrevistados coinciden que El Universal no está del todo preparado para la convergencia, por diferentes índoles desde lo tecnológico, falta de inversión hasta las condiciones existentes en el país, pero señalan que esta situación no es un caso atípico y ha ocurrido en otros medios, Raquel García afirma que “El periodismo digital es algo totalmente nuevo que va evolucionando cada día, digamos que nadie está preparado al 100% porque básicamente hay que ir enfrentando cambios tan rápidos, porque la tecnología nos va exigiendo cosas”.

Por su parte, Amalia Llorca asegura que en El Universal se hace muchísimo con los pocos recursos que se tiene.

Elides Rojas explica que desde el punto laboral todavía no se está preparado. Asimismo, sostiene que “hace falta desde instrumentos hasta más formación y fundamentalmente la visión moderna de los profesionales de la comunicación”.

Y Roger Vivas señala que “sinceramente no se está preparado del todo, lo que se deba hacer es transformarse y adquirir las capacidades para las nuevas plataformas dependiendo lo que exigen los usuarios de esas plataformas, se trabaja sobre la marcha porque es un proceso constante”.

- **Retos de la integración**

Los entrevistados señalan varias consideraciones como principales retos, entre los que destacan:

- Preparación por parte de los periodistas que estén conscientes que las maneras de consumir información han cambiado.
- Ser claros y transparentes en las apuestas por tema de contenido en las diferentes plataformas.
- Por parte de la empresa se requiere clarificación de los roles y responsabilidades de cada persona dentro de la redacción integrada.
- Inversión en equipos.
- Constante adaptación a las nuevas tecnologías.
- Quitar de la mente las brechas generacionales existentes.

Por su parte, Robert Gómez, explica que el primer reto que impone el camino de la integración es coherencia, el segundo hacer periodismo y el tercer ofrecer un factor diferenciador. Por ello, “a apuesta está en hacer un periodismo serio y profundo capaz de navegar en todas las plataformas”.

A su vez, Milfri Pérez destaca que además de los retos que puede exigir la integración en la redacción, también se debe ampliar hacia otras áreas de la organización (...) y dar a conocer más entre las distintas áreas del

periódico entre nosotros la redacción, el área de producción, el área de mercadeo, etc.

- **Ventajas y desventajas del proceso**

Dentro del proceso de integración, los entrevistados ven como ventajas:

- Optimización de los recursos y la aplicación de dinámicas distintas de las que se venían generando en el Universal.
- Internet nutre al que hacía solamente papel y viceversa, en la medida que nadie es mejor o más que uno, sino que simplemente se trabaja de una manera distinta.
- Tener periodistas mucho más integrales.
- Tener la posibilidad de llevar contenido para distintas plataformas.
- Impulsa a investigar para saber qué hay y lo que está por venir.

En este particular, Robert Gómez considera que “el medio debe cambiar sus modos de operar. Aprender los conceptos de agendas compartidas, actualización, inmediatez versus velocidades más contenidas. Debe entender por sobretodo que tiene una audiencia. Los periodistas deben sumergirse en las nuevas narrativas, asumir el reto de la creación colectiva, deben entender que están en el mejor momento de la profesión”.

Por otra parte, entre las desventajas los entrevistados destacaron:

- Mientras más se avanza en medios digitales más rápido se afecta al papel. Y es el papel que todavía mantiene a la corporación.
- La resistencia, ya que hay con personas que por miedo a veces sienten que no pueden hacer tantas cosas.
- La comunicación, que no se ha manejado bien y eso es lo básico, porque es la manera de convencer a la gente para montarla en ese autobús.

- La pérdida de especialización por parte de los reporteros, hay que entender que no todos los reporteros puedan hacer el mismo trabajo, hay que empujar aún más el trabajo en equipo y trabajar con la fortaleza de cada uno.
- Las casas de estudio o alguna de ellas, no se han adecuado rápidamente a esas nuevas exigencias, lo que hace difícil encontrar un curriculum que vaya cambiando a la velocidad que se requiere, y muchas veces uno no encuentra el apoyo académico para seguir avanzando sobre todo en entrenamiento.

En este sentido, Roger Vivas considera como una desventaja importante que la tecnología cambia muy rápido, hay que estar al día y eso requiere de una manera de trabajar distinta a las que se hacía en el pasado, ya que “uno estaba trabajando de hoy para mañana y ahora debes aprender a trabajar de hoy para hoy y más que todo de hoy para ya, eso también conlleva que los periodistas tienen que cambiar su manera de pensar y trabajar”.

- **Si los periodistas ha comprendido el objetivo**

En el 2005, Negroponte señalaba que “Surgirán nuevos profesionales, (...), porque el Internet no sólo cambia los modos de acceso a la información, sino también el estilo y perfil de un periodista, a pesar que aún existan muchos que pongan resistencia al cambio o adaptación”. (citado por N. Mendoza y E. Mendoza 2010:2)

En este sentido, algunos de los entrevistados coincidieron que los periodistas no han comprendido del todo el objetivo del proceso de integración y convergencia que se está llevando a cabo.

Cuando se inició este proceso de cambio, la parte sindical fue el primer obstáculo en el camino, ya que percibían que tenían que trabajar más. Con el

tiempo y debido a la competencia que hay, se han dado cuenta de que no hay alternativa, y hay que montarse en la ola, ya las cosas cambiaron.

En ese sentido, Elides Rojas señala que en este proceso “todo está consagrado en un documento que reglamenta las operaciones y la forma de trabajar. Eso revela que no hay todavía una total apertura”.

Asimismo, hay otros elementos que destacan el porqué no se ha comprendido el objetivo, ya sea por la falta de desconocimiento de las herramientas a utilizar y en otros porque no está del todo claro, en el sentido que tan importante es la inmediatez ó la calidad de la información,

Por su parte, Milfri Pérez y Amalia Llorca perciben que si se ha comprendido, pero Milfri apunta que cada editoría tiene su propia apreciación sobre el proceso y siente que no ha habido una definición concreta por parte de la empresa, para explicar qué se va hacer y hacia dónde vamos.

- **Nuevos líderes en el proceso de integración**

Harvard Business Essentialls (2003:27) afirma que para que una empresa puedan afrontar de una forma positiva el cambio, debería tener tres condiciones: líderes respetados y eficaces, los empleados motivados para cambiar y la empresa no jerárquica donde la gente está acostumbrada a trabajar en colaboración.

Tomando en consideración esta premisa, Roger Vivas, señala que más que liderazgo han surgido nuevos roles, nuevas responsabilidades. Sin embargo, Milfri Pérez afirma que los editores que venían trabajando en la Web supieron llevar el proceso y además empujaron a su gente y a los periodistas de papel para engancharse y dar el paso hacia lo novedoso.

Tanto Raquel García como Ernesto Ecarri, señalaron que no ha surgido un liderazgo diferente al que se tiene acostumbrado, ya que se estimula que sean los editores quienes establezcan el liderazgo.

Otros señalan que si ha habido algún tipo de liderazgo nuevo, que impulsa a la realización de especiales, de videochat, pero que se mantiene bastante tímido.

En ese sentido, Elides Rojas apunta que, “en los más jóvenes, si se desprenden de la visión sindicalista del ejercicio y, sin aplastar sus derechos, se involucran de una manera más profesional, probablemente aparecerán verdaderos líderes a futuro”.

- **Mecanismos y herramientas para informar del cambio**

Al hablar de cambios, siempre existe cierto rechazo hacia lo nuevo porque no sabemos a qué nos vamos a enfrentar y más aún dentro de la organización, donde la incertidumbre hacia lo que no se conoce, causa más aprehensión.

Algunos de los entrevistados señalan que los mecanismos para informar del cambio fueron oportunos, pero que si se tuviera que regresar a la fase inicial, como señala Roger Vivas, “lo hubiese hecho más abierto (...) en el sentido que hubiese sido mejor contar con la participación de mas personas además de la redacción, personas de toda nivel y no sólo de la alta gerencia”.

Por su parte, Robert Gómez agrega que fue una apuesta global, no sólo para la redacción sino para la empresa en general. En la que se necesita insistir una y otra vez, la integración no ha terminado. Además, indica que la comunicación en este proceso “hay que evaluarla, sopesar lo mejor y lo peor, ver los puntos flacos, las cosas que se han quedado en el camino y proseguir con una estrategia que permita afianzarla aún más.”

Otros en cambio señalaron que al momento de informar sobre el cambio, no se hizo de la mejor manera posible ya que cada quien manejaba una información diferente, rumores de pasillo, lo que hizo que el cambio al inicio no se aceptara de la mejor manera.

- **Valoración de la comunicación y los medios utilizados**

Sobre la comunicación en procesos de cambio, Mazo afirma que “comunicar es necesario porque el destino del cambio es una meta que debe estar claramente definida y comunicada a toda la organización”, pues, sin esa comunicación es poco probable que se alcancen los objetivos, y se logre una visión compartida por todos los miembros de la organización. (2003:168)

Sobre la valoración de la comunicación, la mayoría los entrevistados coincidieron que la comunicación utilizada no fue la más idónea, y se vio entorpecida por los rumores de pasillo que se generaron antes de iniciar el proceso.

Salaverría y Negrodo (2008:158) opinan que “la comunicación interna contribuye tanto a la disposición física de la redacción (...) como la ruptura previa de barreras desde la dirección, incentivando y promoviendo la colaboración entre los periodistas que trabajan de forma primaria para distintos soportes”.

Milfri Pérez resalta que además de comunicarles a los periodistas, también “hizo falta más presencia de las comunicaciones internas para informar al resto de la organización, porque siento que no están enterados de la integración”.

A su vez, Ernesto Ecarri señala que por el tema de liderazgo que se maneja en el grupo redacción, faltó que hicieran sentir este proceso como un gran reto y con la búsqueda de objetivos claros. También, Robert Gómez asegura

que “debemos insistir. Parece que tenemos actualmente un bajón en el proceso”.

Las vías para comunicar sobre el cambio fueron a través de charlas internas, comunicaciones directas, correos electrónicos. Los entrevistados manifestaron que hizo falta realizar más reuniones y charlas, para insistir y dar a conocer mejor el proceso de integración.

- **Mejoras en la comunicación y canales más pertinentes**

Existen elementos esenciales para que se de la comunicación interna, entre ellos, es que la directiva involucrada esté consciente que es necesario, establecer canales de comunicación que les permita obtener mejoras en la organización.

Y en ese sentido todos los entrevistados afirmaron que el canal más pertinente debe ser la comunicación horizontal, de acuerdo a Scheinsohn (1998:17) esta tiene como propósito “favorecer la comunicación interdepartamental y entre los miembros del mismo departamento, con esta intención se busca facilitar y dinamizar los intercambios, construir el proyecto corporativo con alta participación, fomentar la cohesión y optimizar el desarrollo organizacional”.

De esta manera, todas las personas involucradas en el proceso pueden dilucidar las dudas e interrogantes que se tengan.

Elides Rojas afirma que “la organización de los nuevos medios casi no acepta jerarquías más allá de lo que la toma de decisiones rápidas permita”. Y Robert Gómez agrega que “deben crearse espacios de discusión digitales o no, donde los periodistas puedan acudir para consultar sus dudas”.

También Amalia Llorca destaca que hace falta charlas que involucren a toda la redacción, traer ejemplos de otras redacciones, charlas más sostenidas y mensuales para ir evaluando como va el proceso de integración.

5.2 Entrevistas a periodistas

- **Integración de las redacciones de El Universal y su surgimiento con respecto a las necesidades y exigencias del mercado**

La mayoría de los periodistas entrevistados coinciden que la integración de El Universal es la unión del equipo web y de los reporteros de papel, con la finalidad de que todos trabajen, por igual, en ambas plataformas. Tanto, Guiliana Chiappe como Beatriz Cruz, agregan que el objetivo de la integración es crear un profesional integral, es decir, que además de proponer trabajos para el papel tenga la capacidad y la motivación de realizar reportajes multimedia, aprovechando todas las posibilidades que brinda la tecnología.

Sin embargo, para Frank López, el proceso no está del todo definido, ya que “más allá de que se haya eliminado la unidad del punto.com y cada sección comience a trabajar independientemente en la Red, todas procuran por mantener a flote su espacio en la web”.

Por otra parte, concuerdan que el proceso de integración surge por tanto por una necesidad como una exigencia del mercado, tal y como señala López “la integración fue una necesidad producto de las exigencias del mercado informativo ante la creciente demanda de información a través de Internet y el surgimiento de redes sociales”.

A su vez, Cruz agrega que “la integración se convirtió en una necesidad, porque no se podía seguir trabajando con dos redacciones cuando el periódico es un solo producto”.

- **El Universal está preparado para la convergencia**

Todos los entrevistados manifiestan que la organización se prepara y sigue formándose para la convergencia, ya que hay un interés en adoptar las tecnologías necesarias, además se ha preocupado para formar a sus periodistas en programas de estudio que le permitan pensar y ofrecer trabajos para distintas plataformas.

Por otra parte, también señalan que hace falta hacer una gran inversión en tecnología, ya como apunta Anyimar Cova “se necesitan en equipos que trabajen a la velocidad y con las exigencias que el proceso de convergencia requiere”. A lo cual, López agrega que “la falta de inversión está frenando el avance de ese proceso multidimensional y desanima a los periodistas en la medida que ven con dificultad un trabajo que a simple vista es sencillo”.

- **Considera que es necesario este proceso y el objetivo del mismo**

Como se ha señalado, los medios de comunicación se enrumban a la creación de un marco común de trabajo, en la que no exista distinción entre periodista impreso o web, sino que sean profesionales capaces de trabajar para ambos medios.

En ese sentido, los periodistas afirmaron que este proceso no se puede evitar ya que la tecnología ha cambiado la manera de ver e interpretar las noticias, por ello este proceso se hace necesario. De no afrontar estos cambios “pasaríamos a ser profesionales caducos y muy limitados”, afirma Mayte Navarro, y Beatriz Cruz, agrega que “de esta manera se está diversificando y alargando la vida de este producto editorial”.

Asimismo, estos cuatro periodistas han comprendido que el objetivo es crear un medio de comunicación multiplataforma. Sin embargo, para Anyimar Cova, el objetivo no está del todo claro y definitivo, pero lo que advierte es que no se puede perder de vista “es que el objetivo del periodista debe ser

siempre informar a la audiencia veraz y oportunamente, y en consecuencia, hay que buscar el mecanismo que mejor sirva para eso”.

- **Nuevos líderes en el proceso de integración**

Anyimar Cova y Beatriz Cruz, consideran que si surgió un liderazgo pero de parte de la redacción web que está a cargo de Raquel García y Tulio Casal, junto a la jefa del Departamento multimedia, Milfri Pérez, quienes impulsan a sumarse a este proceso de cambio, hacen propuestas de trabajos diferentes y novedosos, además se preocupan que todo funcione de la mejor manera.

Por otra parte, el resto de los entrevistados no perciben que haya surgido un liderazgo nuevo, ya que la forma que se maneja la toma decisiones en la redacción lo imposibilita, pero sí reconocen que es necesario ya que hace falta romper la monotonía acostumbrada para impulsar mejor el proceso de integración.

- **Retos de la integración**

Los principales retos que señalaron son:

- La voluntad de adaptarse a las nuevas demandas de la información, los estilos y modos.
- Estar al tanto de las nuevas tecnologías y participar en la medida de lo posibles en cursos de actualización y talleres ofrecidos por especialistas en el tema.
- La posibilidad de realizar más trabajos en equipos, que por la misma dinámica de trabajo no se ha logrado hasta los momentos.
- Nuevas estructuras más dinámicas que rompan con las costumbres del periodismo impreso.
- Rapidez a la hora de elaborar la noticia y tener el conocimiento de las herramientas.
- Ser periodistas integrales.

- **El proceso de integración dificultó su trabajo**

Más que obstáculos, los periodistas señalaron que al darse el proceso de integración se encontraron con algunas debilidades:

- No contar con asistencia inmediata en los casos de dudas.
- No hay coordinación para la toma de decisiones sobre los trabajos a publicar.
- Desconocimiento generalizado de las herramientas que se pueden utilizar.
- La falta de un manual de estilo.

Giuliana Chiappe, afirma que la empresa está capacitando a sus periodistas en esta etapa y los están acompañando en este proceso de “ensayo y error”. A su vez, Beatriz Cruz asegura que “para formar parte del proceso de integración es necesario cambiar la manera de pensar, cambiar los enfoques y ampliar la visión más allá de lo que aprendimos sobre periodismo en las aulas de la universidad”.

- **Mecanismos y herramientas para informar del cambio**

Algunos periodistas consideran que si fue oportuno tanto el mecanismo como las herramientas. Sin embargo, Frank López, señala que la información al principio no fue del todo clara en el cómo sería el proceso y la manera de aplicarlo, pero luego que los jefes de cada editoría se encargaran de informarles a sus equipos de trabajo sobre el proceso de cambio que atravesaría la organización, se dilucidaron las dudas. A su vez, los dirigentes sindicales fungieron de voceros por las implicaciones de cambio que tendría el contrato colectivo.

Por otra parte, Anyimar Cova que llegó una vez comenzado el proceso de integración y que tuvo un entrenamiento sobre las herramientas y formas de

trabajo, apunta que “uno de los errores ha sido dar muchas cosas por entendidas cuando en realidad no todo está tan claro”.

Los medios que se utilizaron para informar del cambio fueron a través de la comunicación directa con los editores, correos y el curso introductorio.

- **Mejoras en la comunicación y canales más pertinentes**

Los periodistas consideran que la mejor manera de estar informados es a través de la comunicación directa con los representantes de la empresa y líderes del proceso de integración y convergencia, a su vez esta comunicación debe realizarse de una manera periódica para mantenerse informados sobre los avances que se han tenido. De igual manera, señalan la importancia del correo electrónico para reforzar esas comunicaciones.

Giuliana Chiappe asegura que “la comunicación directa es la mejor forma. Se debe recordar que las redacciones, y es así en todos los periódicos, son estructuras planas, en que las jerarquías, aunque existen, no forman barreras”.

5.3 Entrevistas a RR.HH

- **Integración de las redacciones de El Universal y su surgimiento de este proceso, con respecto a las necesidades y exigencias del mercado.**

Las entrevistadas coinciden en sus respuestas, ya que manifiestan que fueron parte del proceso y quienes diseñaron las encuestas previas al cambio para abordar el tema de miedo, flujo de trabajo y tener un panorama para realizar un diseño instruccional.

A su vez, indican que la integración no es más que la unión de las dos redacciones papel y web.

También concuerdan que el surgimiento de esta integración es para adecuarnos a las tendencias del mercado, “ya que el mercado nos dice que el área tecnológica va tomando una posición importante desde el punto de vista de la información en toda la dinámica, donde hay inmediatez, ya no es la noticia cada 24 horas sino la noticia minuto a minuto,” afirma Érika Montiel, Gerente de Grupo de Gestión Humana.

- **El Universal está preparado para la convergencia**

Ambas entrevistadas manifiestan que El Universal sí está preparado para la convergencia; sin embargo, señalan que hay detalles en los cuales deben seguir trabajando como mejorar la infraestructura, seguir invirtiendo en tecnología y en la preparación de los periodistas para minimizar las brechas existentes.

- **Retos de la integración**

Entre los retos que destacan las entrevistadas están:

- Luchar con la resistencia que presentan algunos periodistas tradicionales, ya sea por el tema poder y desconocimiento en las nuevas tecnologías.
- Inversión en lo tecnológico, para brindar nuevas herramientas de trabajo.
- Capacitación para el personal de redacción.

Érika Montiel, también destaca que la tecnología es una herramienta imprescindible en este proceso ya que para El Universal “es uno de los mayores obstáculos que hemos tenido para desarrollar con mayor fluidez este proceso de convergencia y la integración de las redacciones”.

- **Nuevos líderes en el proceso**

Erika Montiel, señala que a pesar que se han identificado nuevos líderes estos no terminan de tener la importancia debida, porque aún se mantiene el antiguo esquema organizativo de la redacción y mientras se mantenga así

estos nuevos líderes no podrán aportar nuevas formas y maneras de hacer las cosas.

Por su parte, Mariluz Escalante, Coordinadora de Desarrollo, apunta que no ha habido un nuevo liderazgo, “ya que cada editoría mantuvo su jerarquía y forma de trabajo, incluso cuando bajó el grupo de eluniversal.com estos tuvieron que alinearse a la forma de trabajo de estos editores.”

- **Si los periodistas han comprendido el objetivo**

Las entrevistadas afirman que los periodistas no han comprendido del todo el objetivo con la integración y como señala Mariluz Escalante “todavía no han entendido que la empresa cambió de ser un medio tradicional a un medio multiplataforma, lo cual sigue presentando resistencia ante el cambio (...) se necesita el apoyo de los líderes de la redacción que empujen hacia este cambio de mentalidad.”

Erika Montiel, asegura que los periodistas están mucho más informados que antes, ya que el tema de convergencia se viene conversando desde hace algunos años en la empresa, de la misma manera, señala que “hay una apertura de parte de muchos de ellos, igualmente siento que hay algunos que están negados a, pero también creo que como hay poca experiencia en el mundo de este tipo de procesos y creo que es válido tener de todo dentro de la organización”.

- **Nuevo perfil de periodistas**

Sin duda, las entrevistadas señalaron que este proceso exige un nuevo perfil de periodista porque hay nuevas dinámicas de trabajo, para la búsqueda de ese nuevo perfil, ambas manifestaron que los parámetros que se están manejando son:

- De tres a cinco años de experiencia, en el mundo digital y multimedia,

- En otros casos deben ser egresados de la Universidad Monteávila, ya que esta institución es la única que está ofreciendo en este momento la especialización de periodismo.

Para formar a los periodistas que ya están trabajando en la redacción, Erika Montiel manifiesta que desde el año 2009, se le da apertura a toda la redacción para que participe a realizar la especialización de periodismo digital.

- **Mecanismos y herramientas para informar del cambio**

Mariluz Escalante, apunta que no se hizo de la mejor manera posible porque se trabajó sobre la marcha y la herramienta que se utilizó para informar del cambio fue a través de los correos de convocatoria para las reuniones y las jornadas que se realizaron para abordar el tema de convergencia e integración de las redacciones. Y Erika Montiel, agrega que el curso introductorio fue la manera formal de comunicar el cambio.

- **El estilo y medio que se utiliza para informar a los periodistas**

Ambas entrevistadas que señalan que no hay una distinción en la comunicación y medios que se utilizan para la redacción, sin embargo, plantearon que existe una comunicación especial con los editores para que impulsen el proceso de integración y convergencia, además de presentarles los lineamientos hacia dónde se dirige la organización.

- **Mejoras en la comunicación y canales más pertinentes**

Para las mejoras en la comunicación, las entrevistadas manifestaron que deben seguir realizándose una comunicación del tipo descendente del Vicepresidente Ejecutivo con los líderes y editores de la redacción para reforzar hacia dónde se dirige la empresa como medio multiplataforma.

Paralelo a ello, desde la gerencia de Captación y Desarrollo, se abren concursos para que los periodistas se postulen, también se han traído a facilitadores para cursos de redacción en medios digitales, entre otras actividades.

Mariluz Escalante señala que la comunicación debe abrirse a otras áreas de la organización ya que “es un cambio como empresa en el cual se deben dar charlas en las que se explica que ya no somos un medio tradicional sino multiplataforma”.

Por su parte, Erika Montiel apunta que “esto es más un proceso que debemos evaluar como lo manejamos desde el punto de vista de la comunicación interna estratégica, (...) ya que se debe internalizar el cambio, considero que no hemos abordado lo suficiente a los editores en la importancia de este proceso.”

VI. Conclusiones

Con este proyecto, podemos determinar que los medios de comunicación no pueden permanecer ajenos a la realidad que se presenta y la influencia de la tecnología en la sociedad. Por lo cual, se hace necesario modificar sus modos de hacer periodismo, para estar presentes en varias plataformas además de la impresa y adecuarse a las necesidades de sus usuarios.

A pesar que la tecnología es un factor determinante en procesos de convergencia, se deben considerar otros ámbitos como:

- Empresarial y la integración de redacciones.
- Profesional y el nuevo perfil del periodista.
- Contenido y la multiplataforma.

También en procesos de integración de redacciones, se debe procurar el impulso del liderazgo, la organización del trabajo y la colaboración entre las diferentes secciones, y sobre todo el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para ofrecer nuevas propuestas de trabajo.

Lo cual exige un cambio en la forma de trabajo de los periodistas, ya que esta nueva dinámica requiere conocimientos de la era digital, para el aprovechamiento de las diferentes plataformas. Todo esto, sin perder de vista el rol principal del periodista que es informar a la audiencia de una forma veraz y oportuna, en cualquiera de los medios que utilice para tal fin.

También vale destacar en este proceso, la importancia del compromiso de las organizaciones con sus empleados, por las nuevas exigencias que se tiene y se hace necesario que el personal esté capacitado para asumir un nuevo rol. A su vez, para poder afrontar estos procesos de cambio, se debe contar con líderes respetados y que sean los principales promotores, además

de empleados motivados para cambiar y la empresa no jerárquica donde la gente está acostumbrada a trabajar en colaboración.

Las universidades también juegan un papel importante en este proceso, sobre todo con los profesionales de la comunicación, donde se hace necesario que exista una transformación en el p \acute{e} nsum y que se incluya dentro de sus materias temáticas asociadas a los nuevos medios, tecnologías aplicadas al periodismo, entre otras.

Asimismo, la comunicación dentro de las organizaciones es un pilar fundamental, ya que a través de ella se busca persuadir e influir en los públicos objetivo. A su vez, esta comunicación persigue crear coherencia en los mensajes que transmite la empresa para estar en consonancia con lo que hace.

Tomando en consideración estas premisas, El Universal no debe perder el rumbo que se ha trazado, debe insistir cada día, en cada jornada y en cada apuesta informativa sobre la multiplataforma y la importancia de esta, no sólo para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, sino también para lograr el cambio de paradigma de medio tradicional a medio multiplataforma.

Esta apuesta debe hacerse de una forma general, y no sólo abarcar al grupo de redacción para que así todos los empleados estén alineados al objetivo de la organización.

De igual manera, la empresa debe seguir velando por la formación de sus periodistas y también crear espacios de diálogo periódicos, que faciliten la comprensión del proceso que se está llevando a cabo, y en el que participen la directiva, líderes y demás personas involucradas en el proceso, con el fin de mantener un contacto directo y que se dé una retroalimentación entre las partes, para mejoras en sus formas de trabajo.

También, los periodistas deben estar abiertos al cambio y no permanecer en su zona de confort, porque este proceso no sólo está sucediendo en la organización, sino es una transformación que se está dando en todos los medios de comunicación del mundo. Deben asumir este proceso, como un gran reto y como el mejor momento de su profesión ya que les brinda nuevas herramientas para llegar a más lectores, no sólo en el ámbito local sino también internacional.

En definitiva, en procesos como este se hace necesaria una comunicación horizontal y directa como han manifestado los entrevistados, para mantenerse informados sobre los avances que se han tenido y sobre todo romper con esos viejos esquemas jerárquicos, porque la redacción del futuro obliga que sea una estructura más plana y que surjan nuevas estructuras más dinámicas que rompan con las costumbres del periodismo impreso.

VI. Recomendaciones

Luego del análisis realizado en este proyecto, se sugieren algunas consideraciones para mejorar el aspecto comunicacional y así poder apoyar y fortalecer el proceso de integración y convergencia que lleva a cabo El Universal.

Por ello se propone, hacer una revisión de los objetivos que se han planteado en el proceso de integración y convergencia, con la finalidad de replantearlos y adecuarlos a la realidad de la organización, ya que en este proceso no hay modelos únicos sino que se trabaja en función de las necesidades y realidades en las que se encuentran cada empresa del sector informativo.

En las siguientes fases que se desarrollen para el fortalecimiento del proceso, es importante que los líderes entiendan la relevancia de la participación del departamento de Relaciones Públicas, ya que es el área encargada de manejar las comunicaciones para toda la organización.

A partir de los resultados obtenidos, el departamento de Relaciones Públicas puede desarrollar y evaluar las acciones comunicacionales más pertinentes, que sean coherentes y consistentes con la manera de ser de El Universal.

El plan de comunicación que realice el departamento de RR.PP, debe engranar todas las aristas que integran a la organización, ya que este proceso no solo afecta a la redacción sino a toda la empresa. En ese sentido, se deben desarrollar los objetivos que se persigue comunicar a partir de las necesidades y realidades de las personas involucradas.

Para la ejecución del plan, se debe hacer uso de todos los medios de comunicación disponibles, como correos, en el que se pueda publicar sobre nuevos proyectos que se esté trabajando, estructuras organizativas y

enlaces de interés relacionados con el uso y ventajas de las redes sociales como nuevas herramientas de trabajo.

Igualmente, la organización debe continuar con los procesos formativos, ya sea a través de charlas sobre convergencia, usos de nuevos medios, cursos de redacción para Web, hasta incentivar para realizar estudios de cuarto nivel, para así combatir y minimizar la resistencia que han presentado algunos periodistas, de esta manera se fortalece al equipo de trabajo en los que se desenvuelven.

Paralelo a ello, para asegurar la eficacia del plan se hace necesario, el seguimiento permanente para evaluar si las estrategias y acciones aplicadas son del todo efectivas.

Asimismo, los líderes principales deben protagonizar y ser los promotores hacia el logro, es importante que impulsen al liderazgo emergente, ya sea través de talleres con especialistas en materia de liderazgo, motivación e integración, para así estimular a otras personas que se sumen al cambio y proponer nuevas metodologías de trabajo que favorezcan y den fuerza al desarrollo al medio multiplataforma.

La comunicación sin duda, debe ser de tipo horizontal en el que sean partícipes todas las personas involucradas en el proceso de integración y convergencia, es decir; toda la redacción, con el fin de facilitar y dinamizar los intercambios, construir el proyecto corporativo con alta participación, fomentar la cohesión y optimizar el desarrollo organizacional.

A su vez se propone que se maneje también una comunicación del tipo diagonal para que entre las personas y los grupos que conforman la organización, configuren un lenguaje común y promuevan acciones coherentes a los principios corporativos.

Es importante que se continúen realizando las reuniones, con una periodicidad mensual, en el que no sólo participen los líderes sino que incluya a toda la redacción, con la finalidad de seguir manteniendo contacto directo de las personas, donde se sientan escuchadas y que sus inquietudes sean resueltas, no sólo por parte de la directiva, sino también que estas reuniones sirvan como una retroalimentación entre las partes, para mejoras en sus formas de trabajo.

Además del documento legal que reúne las bases y formas de trabajo en el proceso de integración, se hace necesario la creación de un manual de estilo multiplataforma, que generalice los estilos de los elementos gráficos, tipografías, colores, como también fijar una serie de criterios en la producción de contenido para cada una de la plataformas en la que esté presente El Universal.

VIII. Referencias Bibliográficas

Aguilar López, J. (2003). *La gestión del cambio organizacional*. España.

Disponible en:

http://books.google.co.ve/books?id=2DYC7Luxfk8C&pg=PA180&dq=gestion+del+cambio+organizacional&hl=es&ei=Z9ziTdC1G6rb0QH_3O2-Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q&f=true [Consulta en red el 20 de mayo de 2011]

Arias, G. F. (1999). *El proyecto de Investigación: guía para su elaboración* (3ra ed.). Caracas: Epísteme.

Cabrera González, M (2010). *Evolución tecnológica y cibermedios*. España.

Disponible en:

http://books.google.co.ve/books?id=JEb8bdzMrWwC&pg=PA42&dq=convergencia+en+medios&hl=es&ei=qDA2Tf_gK8nZgAe13MTTCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDYQ6AEwBA#v=onepage&q=convergencia%20en%20medios&f=false [Consulta en red el 01 de febrero de 2011]

Caicedo, G (2011). *La comunicación frente al cambio: todavía en pañales*.

Disponible en: <http://www.comunikandonos.com/sitio/comunicacion-interna/488-la-comunicacion-frente-al-cambio-todavia-en-panales.html>

[Consulta en red el 20 de mayo de 2011]

Campos, F (2010). *El cambio mediático*. España. Disponible en:

http://books.google.co.ve/books?id=1wurhzlflaUC&pg=PA14&dq=gestion+del+cambio+en+medios+de+comunicaci%C3%B3n&hl=es&ei=ZsBITbOzG8KBAeH4fy7Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false [Consulta en red el 03 de febrero de 2011]

Delgado-Flores, C (2008). *Versión Beta, Tendencias de la prensa y el periodismo del XXI en Venezuela*. Publicaciones UCAB

Esparsa, A. (2006) *Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial*. Análisi: quaderns de comunicació i cultura Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p193.pdf> [Consulta en red el 28 de mayo de 2011]

Franco, G y Guzmán, J. (2004). *Encuesta sobre periodismo de Internet en Latinoamérica*. Sala de prensa. Disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art551.htm> [Consulta en red el 03 de febrero de 2011]

Fogel, J.y Patiño, B. (2007). *La Prensa sin Guttenberg*. España. Editorial Punto de lectura

Frascaroli, Manuel (2002). *La Sociedad de la Información y el futuro de los diarios en Internet: hacia el establecimiento de las características como medio*. Revista Latina de Comunicación Social, 48. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4809frascaroli.htm> [Consulta en red el 20 de mayo de 2011]

Harvard Business Essentials (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. Deusto: Ediciones Deusto. Disponible en: http://books.google.co.ve/books?id=wp8UOxg1Gu0C&printsec=frontcover&dq=Gestionar+el+cambio+y+la+transici%C3%B3n&hl=es&ei=I-XrTdHiNc2jtgelo_yKAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta en red el 20 de mayo de 2011]

Hernández Soto, T., López García, X. y Pereira Fariña, X. (2007). *Temas de Comunicación #15, Cibermedios latinoamericanos: de la experimentación a la consolidación*. Centro de Investigación de la Comunicación Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Hernández Sampieri, R. y otros (2006). Metodología de la investigación. 4º Ed. México: MacGraw Hill.

Jenkins, H. (2008). *La convergencia mediática y la cultura participativa*.

Disponible en: <http://jmtornero.wordpress.com/2008/09/21/jenkins-la-convergencia-mediatica-y-la-cultura-participativa/> [Consulta en red el 10 de febrero de 2011]

Landaun, R (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela.

Disponible en:

http://books.google.co.ve/books?id=M_N1CzTB2D4C&pg=PA174&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n+sampieri&hl=es&sa=X&ei=d6sbT6v2IMLc0QGanrXOCw&ved=0CDYQ6AEwATgK#v=onepage&q&f=false [Consulta en red el 20 de enero de 2012]

Martínez, V.L (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa, un modelo para la innovación empresarial*. España. Disponible en:

http://books.google.co.ve/books?id=EyGULb1bwCEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Lorena+Mart%C3%ADnez+Villaverde%22&hl=es&ei=iYRhTf3nD8L6lwevqqjHCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta en red el 05 de febrero de 2011]

Redacción DIRCOM. (2009) *Comunicar es involucrar la gente*. Revista DIRCOM. N°84, pág. 53-54

Rojan, M. (2006). *10 años del periodismo digital en Venezuela 1996-2006*.

Publicaciones UCAB

Salaverría, R. *E-periodistas*. Disponible en: <http://e-periodistas.blogspot.com/>

[Consulta en red el 05 de febrero de 2011]

Salaverría, R. y Negro, S. (2008). *Periodismo Integrado*. Barcelona, España. Editorial sol90

Senge, P. (2000). *La danza del Cambio una herramienta para la quinta disciplina*. Colombia Bogotá: Grupo editorial Norma.

Scheinson, D.(1998).*Dinámica de la Comunicación y la imagen corporativa*, Buenos Aires. Fundación Osde.

Villafañe, A. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid. Ediciones Pirámide.

IX. Anexos

9.1 Entrevistas a Líderes del grupo de redacción (VPE de Operaciones, Jefe de redacción, Líder de Proyecto y Jefes de editoría, política, deportes, multimedia, y eluniversal.com)

-Roger Vivas, Vicepresidente ejecutivo de Operaciones

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Si, ese proceso consiste en unir las diferentes redacciones que hacía varios productos de El Universal en una sola, de tal manera que se optimizaran los recursos y se nos permita establecer la nueva redacción del futuro.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Si, surge para adaptarnos a las nuevas exigencias del mercado porque debemos tener contenidos en múltiples plataformas.

3.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”*. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Actualmente tenemos contenido en múltiples plataformas, esto no es un proceso para el cual uno se prepara porque la tecnología cambia constantemente, es un proceso evolutivo donde se está continuamente transformándose para colocar contenido en las plataformas existentes o las que estén por venir, no es algo estático sino dinámico. Sinceramente no se está preparado del todo, lo que se deba hacer es transformarse y adquirir las capacidades para las nuevas plataformas dependiendo lo que exigen los

usuarios de esas plataformas, se trabaja sobre la marcha porque es un proceso constante, la base que es el periodismo eso no cambia lo que varía son las tecnologías y las exigencias de los usuarios que hacen uso de esas tecnologías.

4.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Primero, exige mucha preparación por parte de los periodistas y por otro lado de la empresa se requiere mucho entrenamiento, una clarificación de los roles y responsabilidades de cada quien dentro de esa redacción integrada, inversión en equipos y la constante adaptación a las nuevas tecnologías, inversión en software y en investigación de mercado para saber cuáles son las características de esas tecnologías y la aplicación de las mejores prácticas en esas tecnologías para poder colocar contenido allí.

Considero que por parte de los periodistas requiere que estén conscientes de que el mundo está cambiando su manera de consumir información y no podemos permanecer estáticos ante eso, por ello implica constante preparación y estudiando para saber cuáles son esas nuevas tecnologías, entender cómo se consumen y que es lo que los usuarios requieren, sobre todo aplicado al periodismo en su esencia, de diferentes maneras, escribiendo en las diferentes plataformas, donde estén las audiencias.

5.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Empezaría por los contra, y es que no existe una fórmula única para la integración ya que cada medio de comunicación tiene que encontrar su propia fórmula para integrarse, ya que no todas las integraciones son iguales y tampoco existen modelos A,B,C y muchos menos experiencias previas, ya que se está hablando de integración desde hace unos 5 o 6 años en promedio y no ha habido tiempo de encontrar una fórmula única, la industria (medios de comunicación) también está cambiando y eso implica que las diferentes industrias que están tratando de entrar a esas nuevas plataformas

o el peso del papel es tan importante como es el caso de El Universal, que no tienen otras personas y otras plataformas, como la radio o la televisión que no tienen esas cargas del pasado y que se pueden adaptar más rápidamente a estas tecnologías porque no requieren de un medio físico sino uno electrónico, diría que esos son los contras que requieren bastantes conocimientos e inversión.

Además creo que en Venezuela, las casas de estudio o alguna de ellas, no se han adecuado rápidamente a esas nuevas exigencias, entiendo que las tecnologías cambian muy rápido y es difícil, encontrar un currículum que vaya cambiando a esa velocidad, creo que es necesario que exista una transformación de las universidades a esos medios y a la aplicación del periodismo a esos nuevos medios, porque es difícil y muchas veces uno no encuentra el apoyo académico para seguir avanzando sobre todo en entrenamiento.

Y respecto a la tecnología, los contras son que cambia muy rápido, que tienes que estar al día y eso requiere de una manera de trabajar distinta a la que se hacía en el pasado, por lo menos en el caso de nosotros, ya que uno estaba trabajando de hoy para mañana y ahora debes aprender a trabajar de hoy para hoy y más que todo de hoy para ya, eso también conlleva que los periodistas tienen que cambiar su manera de pensar y trabajar. En muchos casos, los periodistas deben estudiar por su cuenta y no depender tanto de la empresa o de la universidad, ellos también deben hacer mucha investigación e introspección de lo que se requiere y de lo que ellos quieren hacer dentro de esas nuevas plataformas.

Otro aspecto negativo que está sucediendo, es que las mismas plataformas hacen que te formes una individualidad en el medio y entonces eso hace que a lo mejor tú desees elaborarte un nombre dentro de ese medio y no construir a nombre de la empresa que te está contratando, creo que esto se

debe atacar desde un principio y establecer reglas de cómo va hacer el uso de esas plataformas, sobre todo cuando cada persona individualmente está compitiendo con el medio (empresa) en el que estás trabajando. Como la tecnología es tan cambiante y nueva, las organizaciones desconocen todavía la manera en la que pueden establecer reglas de participación en esas plataformas, para que las personas no compitan con el medio en el que está trabajando.

La parte positiva de este proceso, es que te permite optimizar los recursos y aplicar dinámicas distintas de las que se venían generando por lo menos en esta empresa, también te permite que las personas se adapten a las nuevas maneras de pensar y ver la información dentro del contexto mundial para ponernos al día, creo que aunque estés en Venezuela estás compitiendo mundialmente con otros medios multiplataforma, además te permite aplicar las mejores prácticas para llegarle a las diferentes audiencias.

También permite el reentrenamiento de las personas que participan en ese proceso, y en cuanto al recurso humano les permite escoger entre una serie de maneras de participar en esas plataformas que no existían cuando éramos un monomedio, porque ahora tienes un periodista que puede ser mucho más integral, que no solo tiene que saber escribir sino también deben saber tomar un video, subir una foto para acompañar su texto con una cantidad de anexos o accesorios que antes la tecnología no te lo permitía y ahora si te lo permite, y eso requiere una forma distinta de ver las cosas y una manera distinta de planificar cualquier cosa que se vaya a escribir para que pueda llegarle perfecto a la audiencia que se está buscando.

6.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Al principio el proceso tuvo mucho rechazo sobre todo por la parte sindical, que trató de evitar esa integración, porque lo percibían como algo en lo que

tenían que trabajar más y eso no es así, lo que se debe hacer es trabajar de una manera distinta que puede percibirse como trabajo adicional, pero creo que para un periodista no debe verlo como trabajar más sino de otra manera, con otros acompañamientos que antes no tenían y que eso puede implicar tener otros conocimientos, y en la medida que yo tenga la preparación eso se traduce en trabajar menos, si la persona domina la tecnología que me permite hacer uso de muchos recursos que acompañen la información dura de texto o de data eso va hacer que el trabajo sea más sencillo y no más difícil. Para llegar a un acuerdo con el sindicato, se tuvo que esperar una nueva contratación colectiva para discutir el tema de integración y poderlo implantar. Con el tiempo y debido a la competencia que hay, se han dado cuenta de que no hay alternativa, o te montas en el autobús o te quedas fuera, ya las cosas cambiaron. Este proceso también presentó un conflicto para ellos, por la protección sindical a los periodistas y dejar la libre decisión de cada uno de ellos para participar en el proceso, lo que sucedió con esto es que perdimos un tiempo valioso con este desacuerdo y al final se dieron cuenta que este proceso no lo puedes evitar ni parar, ya que es algo que prácticamente tienes que abordar, el mundo lo está exigiendo, las nuevas audiencias lo están exigiendo, las personas están dejando de leer y quieren otras cosas como video, audio, voz, en fin quieren la información al instante en cualquier plataforma que tenga a la mano, ya sea un celular, Ipad, computadora.

Entonces, en ese proceso nunca he entendido porque ellos quisieron parar la integración, creo que pudiera ser por desinformación que no sabían el alcance o tenían miedo de que no iban a poder montarse en la ola porque no tenían la preparación, sin embargo, nosotros en todo momento fuimos claros y dijimos que trabajaríamos juntos y sobre todo que aprenderíamos juntos de ese proceso, que no los íbamos a dejar solos, y creo que hubo ese rechazo sobre todo en la gente mayor, porque sentían que no iban a tener un lugar en

esa redacción, argumento que termina siendo falso porque no necesariamente todo el mundo tiene que saber todo sino que tiene que saber hacer las cosas bien, considero que este proceso tiene cabida para todo, no se espera que las personas sean expertas en todas las plataformas sino que se puedan dedicar a alguna de ellas con los conocimientos que tengan, sin embargo eso no los exime de conocer que existen otras plataformas y cómo puedes aportar desde tu puesto.

Creo que el rechazo inicial fue por desconocimiento, miedo, por malas percepciones de que se iba a trabajar más y considero que eso se pudo atajar en el momento, con ciertas dificultades pero si, al final comprendieron que este proceso no se podía parar. Actualmente, a pesar que no estamos óptimos con el proceso por resistencia de algunos que no han comprendido que este proceso es de 24 horas por 365 días, en el que se tiene que enviar la información donde quieras que estés, sin embargo, otro grupo de personas si han sido más participativos de una manera unilateral en las diferentes plataformas, pero no como la empresa o siendo parte de ella.

Asimismo, considero que el objetivo no se ha comprendido todavía porque el proceso exige una redacción continúa por 24 horas al día los 365 días del año, y esto todavía no se han comprendido, porque todavía se piensa que se está trabajando en un proceso de periódico y no de una manera continúa.

7.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Más que líderes surgieron nuevos roles y nuevas responsabilidades que no pueden ser llenados por la misma organización que tenías antes, sino que tienes que añadir una nueva organización que responde a la integración, pues es la reorganización total de una redacción para que puedas atacar a todas las audiencias, estar en todas las plataformas.

8.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

Diría que fueron oportunos, pero si pudiera reeditar el proceso creo que lo hubiese hecho mucho más abierto a como se hizo, en el sentido que hubiese sido mejor contar con la participación de muchas más personas además de la redacción, personas de todo nivel y no sólo de la alta gerencia de la redacción. Creo que en esa parte del proceso, pudiéramos haber hecho un cambio y pienso que eso hubiese ayudado a que el proceso hubiese sido comunicado de una manera más horizontal y menos vertical, que de hecho es uno de los problemas que hay todavía, creo que si las personas hubiesen sido comunicadas de esa manera la participación hubiese sido mayor, y que no lo viesen como una imposición.

9.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

La comunicación que se utilizó fue la escrita (correos) y oral.

10.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

La comunicación debe ser horizontal, constante y tiene que revisarse periódicamente y abrirse a las preguntas y dar respuestas, sobre todo por la parte de los miedos que se originan, además se deben utilizar las plataformas que tengamos disponibles, ya sea escrito, oral, video, etc. También se requiere que las personas estén dispuestas a cambiar, ya que si la persona está bloqueada, la información que se genere le puede ser indiferente

11.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

La comunicación debe ser oral y de una manera bidireccional, porque la gente lee cada vez menos y creo que las comunicaciones escritas muchas veces no son leídas en su totalidad y no llegan al fondo de los asuntos, es

muy difícil ubicar en texto los detalles que se quieren transmitir. En esta comunicación uno debe estar abierto a recibir preguntas y respuestas, a traer expertos para así dilucidar los miedos, y debería hacerse en varios niveles en el que los periodistas les pregunten a sus jefes, de los editores con la mesa de redacción y la alta gerencia, al final de cuentas debe ser una comunicación de todos con todos, en el que estén dispuestos a corregir, recibir quejas, reorientar el camino si uno está errado o cuando no se ha comprendido, en ese sentido la comunicación debe ser más informal que formal.

-Elides Rojas, Jefe de redacción

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Es un proceso de transición iniciado en el 2010 que contempla un documento de acuerdo anexo al contrato colectivo donde están las bases de funcionamiento. Este acuerdo respeta las condiciones laborales de los trabajadores más antiguos.

2.- ¿Considera que el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Sin duda hay un cambio mundial en los hábitos de los lectores, ahora llamados usuarios. La forma de informarse cambió a causa de las nuevas tecnologías. Si los periodistas y los medios tradicionales no entienden esto y siguen aferrados a viejas prácticas muy aferradas al papel, pues simplemente serán desplazados por otros.

3.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de*

***múltiples plataformas”.* (Salaverría y Negrodo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?**

La base laboral todavía no. Hace falta desde instrumentos hasta más formación y fundamentalmente la visión moderna de los profesionales de la comunicación. El diario está en eso, pero como dijimos es parcial todavía.

4.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Más riesgos, más formación. Una visión más moderna de la forma en que se ejerce el periodismo y cómo va impactado a los centros de trabajo.

5.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Hay un dilema fundamental. Mientras más se avanza en medios digitales más rápido se afecta al papel. Y es el papel que todavía mantiene a la corporación. Mercadeo tiene la palabra en la generación de negocios en este aspecto.

6.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Está todo consagrado en un documento que reglamenta las operaciones y la forma de trabajar. Eso revela que no hay todavía una total apertura.

7.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

En los más jóvenes, si se desprenden de la visión sindicalista del ejercicio y, sin aplastar sus derechos, se involucran de una manera más profesional, probablemente aparecerán verdaderos líderes a futuro.

8.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

Estimo que sí. Desde charlas internas hasta debates de contratación colectiva. También mucha comunicación directa. Se sigue haciendo. Todos estamos en pleno aprendizaje.

9.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

Mucha comunicación directa. Presentaciones, charlas, debates. Cursos de formación dentro y con universidades nacionales.

10.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

Cada vez más plana y democrática. La organización de los nuevos medios casi no acepta jerarquías más allá de lo que la toma de decisiones rápidas permita. Es un asunto de ética y profesionalismo lo que se está imponiendo. La velocidad está ganando la carrera.

11.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

Los más antiguos: hablar y hablar directamente.

-Robert Gómez, Líder de proyectos

1.- ¿Considera que el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Una y otra vienen prácticamente de la mano. Pero no se trata de una adaptación, sino de una evolución. Las empresas de medios y concretamente los diarios no pueden seguir duplicando esfuerzos, ni apostando a derroteros diferentes en sus distintas plataformas: papel, Web, móvil, redes sociales, etc. En algún momento, cada una de estas constituyeron medios diferentes, pero en realidad todas funcionan bajo el paraguas de una misma marca. La ascendencia de la marca y el músculo de la redacción es uno sólo en realidad. Entender eso, es entender que el medio puede tener distintos ritmos y apuestas, pero una única línea editorial. La realidad del mercado y el cambio de costumbres del usuario obligan a

repensarse la estructura de las organizaciones. La integración y la convergencia surgen de allí.

2.- Entendiendo que la convergencia es “*Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas*”. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

En algún momento, el equipo ha podido interpretar que la integración ya se realizó, pero en realidad hace falta un cambio de paradigma más profundo. El Universal ya dio el primer paso, pero el proceso de formación continúa. Pasarán unos tres años más antes de que se pueda hablar de consolidación.

3.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Los retos son muchos. Pero el primer reto que impone el camino de la integración es coherencia. El segundo hacer periodismo y el tercer ofrecer un factor diferenciador. Esto no parece ser un norte en ninguno de los medios venezolanos. El factor diferenciador y la apuesta en un periodismo serio y profundo capaz de navegar en todas las plataformas en su respectivo tenor es lo que hará que los medios sobrevivan a esta etapa de desasosiego que vive la industria.

4.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Los pro y los contra son por igual para el medio como para los periodistas. El medio debe ser coherente, insisto, pero debe invertir aún más. La integración no es un proceso económico. En todo caso, debe saber dónde colocar sus esfuerzos. Las apuestas cosméticas no conducen a ningún lado sino al estancamiento o a un golpe de efecto que no dura para mucho. El medio debe cambiar sus modos de operar. Aprender los conceptos de agendas compartidas, actualización, inmediatez versus velocidades más contenidas. Debe entender por sobretodo que tiene una audiencia. No una masa de

lectores con un perfil vago, ahora prácticamente todos tenemos voz y rostro en la red.

Los periodistas deben sumergirse en las nuevas narrativas, asumir el reto de la creación colectiva, deben entender que están en el mejor momento de la profesión. El reto es apuntarse a este momento.

5.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Creo que aún no se ha entendido del todo, por eso creo que debe insistirse cada día en cada jornada. En cada apuesta informativa. Por eso el medio debe tenerlo muy claro y ser coherente con ello.

6.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Existen nuevos líderes como nuevas posiciones. Aún sin embargo, ese liderazgo es bastante tímido, contenido.

7.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

Creo que han sido oportunos. Fue una apuesta global, no sólo para la redacción sino para la empresa en general. La empresa globalmente también debe asumir el cambio de paradigma. En todo caso, creo que no debe perderse el impulso. Se necesita insistir una y otra vez, la integración no ha terminado. Es más hay que evaluarla, sopesar lo mejor y lo peor, ver los puntos flacos, las cosas que se han quedado en el camino y proseguir con una estrategia que permita afianzarla aún más.

8.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

Yo diría que ha sido buena, pero creo que debemos insistir. Parece que tenemos actualmente un bajón en el proceso.

9.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

En un segundo nivel, la instrucción educativa debe ser más proactiva. Debe atender directamente sobre la práctica. Trabajar la planificación de las agendas y comenzar a cultivar con mayor fuerza las nuevas narrativas. Otro tanto es que los periodistas entiendan el valor de la moderación y la interacción con el usuario. Creo que allí es donde hay que insistir.

10.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

En principio la comunicación interpersonal. Por otro lado, creo que deben crearse espacios de discusión digitales o no, donde los periodistas puedan acudir para consultar sus dudas y sientan que pueden comenzar a realizar sus propuestas de cobertura en función de las nuevas narrativas.

-Ernesto Ecarri, editor de la sección Política

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

El proceso como tal es muy intenso en línea general y si, conozco el proceso de integración desde el principio porque he estado involucrado y sé como ha sido el trabajo, en principio tuvimos dos plataformas, una redacción para Internet y otra para papel y con la integración se intenta que trabajemos en conjunto, hemos pasado por varios procesos de comunicación y de explicación de que cómo se quiere trabajar. Pero, tenemos un punto álgido o mejor dicho un Talón de Aquiles, ya que el proceso se inició de una manera muy flexible, se dejó que cada sección se adaptara a su manera en el proceso de convergencia, viéndolo de esta manera no ha sido sencillo adaptarnos ya que se ha presentado dificultades desde el punto de vista sindical y de tipo contractual con los periodistas. Cada sección, de alguna

manera ha sido flexible en la forma de entender el proceso de información, ya que cada una ha aplicado el proceso de como vaya viniendo vamos viendo, ya que la forma en la que se venía trabajando era muy autónomo, en este sentido los editores fueron tomando decisiones dependiendo de sus equipos y segundo por el tema contractual.

Por lo menos, en el caso de la sección Política se presentaron diversas barreras, entre ellas, mi grupo de periodistas que aunque son jóvenes, su promedio de edad está alrededor de los 35 ó 36 años, son personas que tienen muchos años haciendo periodismo impreso y salvo 2 ó 3 personas, están llevando el ritmo actual del periódico. En procesos de convergencia, es muy claro que se tiene que cambiar la rutina de trabajo de las personas, por lo menos nosotros teníamos un ritmo de trabajo en el cual la redacción de papel estaba claramente orientada hacia objetivos por tarea o tarea por objetivo, es decir, que si la persona alcanzaba su objetivo y su tarea estaba completa a las 12 del mediodía, eso significaba que podía irse, pues si ahora le sumamos Internet, eso ya no se puede hacer, es imposible, lo que se está buscando es amalgamar las costumbres de papel con la redacción de Internet, en la cual se tienen que establecer unos ritmo de trabajo y unos flujos de trabajo por horario.

Siguiendo con el ejemplo de mi sección, otro problema que se presenta es que cada periodista se maneja por fuente, nos hemos acostumbrado muchísimo a trabajar con gente especializada, claro eso es una fortaleza pero también una debilidad, porque en el caso de Internet tienes que tener personas que trabajen todo y que tenga flexibilidad, y eso justamente en este momento es un valor un poco complicado en la sección.

En el año 2005, la organización nos pidió a Robert Gómez y a mi persona, que fuéramos a España a evaluar las distintas maneras de trabajar en las redacciones de periódicos, con procesos de convergencia. En los casos que

podimos observar, el tema de económico era muy importante por ser un nuevo proceso.

De hecho, el tema en nuestro caso fue bastante complejo por el tema sindical ya que algunos no estaban de acuerdo con lo que se estaba haciendo, que si no estaba estipulado en el contrato, entre otras variantes, pero al final gracias a Dios tampoco se pudo resolver y se fue trabajando sobre la marcha, para que las personas se fueran acostumbrando ese ritmo de trabajo.

Otro factor que también afectó al proceso de integración, es que la gente no tiene claro el flujo de trabajo, a veces nos encontramos con unos cuellos de botella que allí que lamentablemente no lo puedes llenar porque no tienes gente, entonces el tema de los recursos y la gestión de RR.HH a la hora poder dirigir la tarea y garantizar ese grupo de personas, no ha sido del todo exitoso y eso hay que reconocerlo que nos presenta una serie de dificultades y debilidades, lo que hace que no se tenga una visión distinta.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Sin duda las 2, las tendencias de mercado son clave, yo creo también que hay cosas muy interesantes, en el 2005 el editor del periódico El País de España nos decía, que lo más importante no era saber cuánto cuesta hacer la integración, ya que luego se ve como se monetiza eso, lo que realmente interesa en esto es lo que se tiene que hacer en este momento, es decir; considero que el periódico se empató en esa de no interesarse en el punto financiero, sino mas bien en analizar en cómo satisfacer esas demandas de los lectores, lo cual debe verse como una necesidad empresarial más que una necesidad de moda, tenemos que ir hacia allá y sobre todo porque hay un problema en tema de información y de la gestión de información, no se va a poder responder nunca tan rápido como el mercado espera, sobre todo por

los niveles de soporte que tienes en tu negocio, tienes que sentarse ahí y ofrecer la mejor información.

El periódico está enfocándose en realizar buenos contenidos y luego vemos en que dispositivos van si eso es para Apple o Blackberry, o si eso es solamente para Twitter, lo importante en todo esto es ir hacia la convergencia sin importar para que soporte se esté trabajando, en fin eso es una necesidad empresarial y una necesidad de mercado.

3.- Entendiendo que la convergencia es “Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”. (Salaverría y Negrodo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Creo que nadie pueda estar preparado para una convergencia, lamentablemente el problema está que la transformación de las personas en sus maneras de consumir información fue muy abrupto, y el periódico, creo que en un principio no lo vislumbró, también existen otros problemas como la polarización política y la realidad política del país, que no te permitía abordar de una manera rápida esos cambios en las tendencias informativas, mientras que el resto del mundo se estaba blindando en ese sentido.

4.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Habría que cambiar un poco los principios, ser claros y transparente por las apuestas por tema de contenido, creo que hay que ser mucho más agresivo en determinadas campañas o trabajos de los que se realizan dentro de la redacción. Creo que el tema de ser más flexible, se tiene que imponer como un valor dentro de la organización, me cuesta un poco visualizarlo pero tienes que ser flexible desde el punto de vista de montar equipo y aunque tú no tengas mucho tiempo trabajando con otra persona tengas la capacidad de sobrellevar eso y hacer el trabajo y lograr el objetivo con gente con la que

nunca has trabajado hasta entender que la necesidad de mercadeo con la redacción es contrapuesta, lo que no significa que no sea igualmente importante.

5.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Por un lado los pro, evidentemente tienes la posibilidades de llevar contenido para distintas plataformas cosa que eso es un valor que te da uniformidad en tema de la gestión, porque si tienes una sola cabeza rectora eso te permite no duplicar esfuerzo y generar estrategias comunes. Entre los problemas que veo, es que se puede perder especialización en el tema de los reporteros, ya que si tienes a todo el mundo “haciendo de todo” pues va hacer muy difícil que un reportero pueda estar 18 horas en un Consejo Nacional Electoral, para cubrir la información, el tema está en que exista la confianza de parte de la organización que se entienda que no todos los reporteros puedan hacer el mismo trabajo, hay que empujar aún más el trabajo en equipo y trabajar con la fortaleza de cada uno, una de la cosas que he defendido es que un reportero A y un reportero B no tienen que hacer la mismas cosas, lo que se debe ver son las fortalezas de cada uno y el reto en cada editor en no homogeneizar, que todos hagan las mismas cosas.

6.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Han entendido que es necesario modificar sus patrones de trabajo, eso lo han entendido, pero en el caso de política no está del todo claro, en el sentido que tan importante es la inmediatez ó la calidad de la información, para mi son las 2 cosas lo que pasa que es complicado tener las cosas claras en el mismo tiempo, yo solamente conozco 2 reporteros de mi sección que escriben muy rápido pero con calidad con enfoque y la cosa clara eso no es tan evidente.

7.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

No, lamentablemente. Nosotros tenemos un buen handicap en el periódico y se estimula mucho que sean los editores quienes establezcan el liderazgo, y no creo que los reporteros dentro la cultura del periódico, que a mi parecer es muy vertical puedan tener eso.

8.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

Ha sido terrible, los voceros por el tema de nervios, confusión de los concepto por el tema de la tensión contractual, creo que eso provocó que la información fluyera de manera no solamente de pasillo, sino también en el cuánto y cuando puedo informar.

9.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

Es un punto complicado por el tema de liderazgo, y creo que allí el tema está que este proceso de convergencia tienes que hacerlo sentir como un gran reto y buscar objetivos claros, me preguntas ahorita cuál es el objetivo de la convergencia, y no lo tengo tan claro, porque no tengo un punto de medición y si vemos que tan exitosos hemos sido en ensayo después de 2 años aplicada la convergencia, te diría que no lo sabemos por un tema de medición y el tema de los objetivo planteado vs de los objetivos alcanzados, considero que no han sido simplemente comunicado y eso podría ser un punto interesante como nosotros debemos mejorar en ese tema de la comunicación.

10.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

Curiosamente a pesar de estar trabajando en Internet y en diferentes plataformas, el tema de la comunicación empresarial y de la compañía como tal tiene que ser más cercano, eso no lo logras con Internet, con Web, ni con

video, ni con intranet, ni con nada de esas cosas, debe ser contacto humano cara con cara, así siento que me tomaste en cuenta y que me escuchaste.

11.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

Definitivamente el cara a cara.

-Milfri Pérez, Jefe de Multimedia

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

En El Universal funcionaba dos redacciones, una para la Web y otra para el papel o productos impresos, esa integración se dio en primera instancia física y se unificó a todo el personal que trabajaba en la Web con el personal de la redacción de papel, ese básicamente es el gran cambio que se hizo. Originalmente, se comenzó a desarrollar poco a poco lo que era la producción de contenido que eso todavía no estaba el cien por ciento bien estructurado y definido, y también se produce un cambio de mentalidad en los periodistas de toda la redacción. En este momento, creo que ha agarrado su cause en la producción de contenidos solo para Web y contenido para el papel.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Creo que surge por las tendencias más que por una necesidad, de hecho para muchos fue muy traumático, son unos cambios de paradigma ya que aquí hay gente que tenían 13 años trabajando de una manera y le cambiaron su formato de trabajo, para hacerlo de otra manera. Hay tendencias en la que te tienes que montar si o no en la ola, o si o si tenias que hacerlo, por esa tendencia hubo la necesidad de hacerlo, porque si no te quedabas rezagado.

3.- Entendiendo que la convergencia es “Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”. (Salaverría y Negro, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

No, creo que todavía no, le falta músculo tecnológico y le falta mucha inversión. Ahora que estoy en esta área (multimedia) hay muchísimas cosas que quisiera hacer y no puedo, no tanto que si la empresa tenga o no tenga dinero tal, es que tampoco la plataforma tecnológica del país es tan avanzada y hay cosas como los anchos de banda y el costo del mismo que limita los celulares que no son 3G, yo quisiera estar haciendo unas versiones en video por celulares y ya es una complicación, porque no se va a ver bien y a fin de cuenta vamos estar claros, esto es periodismo esto es información y el negocio es informar, y si voy a informar en forma incorrecta para que lo voy a utilizar, de nada me sirve tener la tecnología ni tener lo último si nadie lo va ver ni se va ver bien.

4.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

En la parte organizativa hay una cosa que lo siento en toda la organización y me he atrevido a comentárselo a Roger que aquí debería haber una auditoria de proceso en El Universal, la gente suele quedarse trabajando muchísimos años y aquí vemos personal de 15, 20, 25 y 30 años trabajando y uno el ser humano se acostumbra trabajar de una dinámica particular y de una manera particular, casi todos nos conocemos y sabemos cuáles son los patas flojas y fuertes y ya estás en una zona de confort. Entonces con estos cambios que siempre producen resistencias, creo que debería hacerse un proceso de reingeniería y dar a conocernos más entre las distintas áreas del periódico entre nosotros la redacción, el área de producción, el área de mercadeo, etc.

5.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Yo estoy feliz porque estoy en la vanguardia, me aupa que estén investigando, uno está tratando de investigar para saber que viene, que está, que no viene, que pasa ahora. Los contra creo que se ha inyectado un poco el rigor periodístico, por el apuro de salir rápido y quizás como política de la empresa, hay que hacer muy cuidadoso por lo menos en los que estamos en el área de jefatura, hay que estar como encima, de verificar que se puede publicar por ejemplo una foto, que si no la puedes mandar por x o y, hay gente que todavía no entiende eso, El Universal es El Universal y tiene un estilo, una política editorial, y unos principios, y eso es lo que hace un periódico característico, uno tiene que velar por eso, muchos periodistas sobre todo jóvenes no entienden eso, y con el afán de sacarlo primero y rápido sin el rigor que necesario, eso hace que tanto la marca como la persona se afecten y pierdan la credibilidad y al perderla, ya no te van a leer mas no te van a ver más.

6.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Si han comprendido, pero siento que cada quien tiene su propia apreciación y creo que no ha habido una definición concreta por parte de la empresa, para explicar esto es lo que hacemos y esto es lo a que vamos, a lo mejor lo ha hecho a grandes rasgos, pero cuando uno está aquí dentro de la redacción, te das cuentas que son mini núcleos y que cada uno tiene sus características peculiares en este proceso, cada sección tiene dinámicas diferentes, a su vez en cada sección ha hecho como la interpretación de lo que es la convergencia y la integración, y han desarrollado su propias cosas que a veces son incorrectas o que no son lo suficientemente eficiente para el trabajo, y para hacer un mejor trabajo desde este proceso hace falta que se defina mejor y utilizando ejemplos de cada área y de cada sección para ver cómo se aplica la convergencia y sobre todo la integración.

7.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Si, cuando se integró el equipo que venía trabajando en la Web a papel, ellos supieron cómo llevar ese momento, aunque fue traumático para muchos, ellos supieron llevar ese proceso y además empujaron a su gente y a los periodistas de papel para engancharse y dar el paso hacia lo novedoso que no era solo escribir y redactar para el papel.

8.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

No, creo que se tuvo que haber hecho más reuniones, y charlas más abierta con la gente. De hecho, yo he planteado muchas veces en las reuniones de clima, que porqué no nos reunimos en el piso 15 y se invita a toda la gente para hablar de la experiencia de cada quien y que entre todos veamos esto como puede hacerse más eficiente o menos eficiente, te apuesto que si en este momento se hicieran los cursos iniciales, la gente los tomaría de otra manera, porque cuando se hizo aquello era como una cosa misteriosa y que no se conocía, creo que ahora es el momento ideal porque ya tenemos la práctica, y también podemos entender la estrategia de la empresa hacia dónde nos dirigimos con este cambio y a la vez se establecen normas más precisas de cómo escribir para la Web y el papel, y no hacer todo igual para todas las plataformas.

9.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

Se utilizaron algunos medios, como el correo para informar de las charlas, creo que hizo falta más presencia de las comunicaciones internas para informar al resto de la organización, porque siento que no están enterados de la integración. Además, para mí cualquier trabajador en una empresa es sumamente importante y más aún que estén informadas de lo que allí sucede, al estar desinformados creo que eso hace que la organización no se

perciba de la mejor manera, te apuesto que si las cosas estuviesen más claras todo fluiría de mejor manera.

10.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

Creo que debe ser cara a cara, no de tu a tu, sino por lo menos grupales para mi el fin del asunto está en que le des voz a la gente, dónde se cuente la experiencia y dejar que el otro le pregunte y dejar que el otro le pregunte al otro, con el fin de crear una dinámica donde todo el mundo se cuenta y a la vez sirve para que la gente se conozca. Y como te he dicho, también sirve para conocer hacia dónde se dirige la empresa y con ello, ayudas a que la gente te entienda y asuma los cambios de otra manera.

11.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

Las reuniones grupales, cara a cara.

-Amalia Llorca, Editora de la sección Deportes

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Empezamos progresivamente, aunque ya se habían dado algunos pasos especialmente en deportes, porque nosotros desde hace mucho tiempo algo así como 12 o 13 años veníamos trabajando lo que se llama el relato en vivo pese a que había una redacción de Internet y una de papel, siempre trabajábamos en conjunto en ese momento de la temporada beisbolera. Luego empezó a extenderse hacia grandes eventos de fútbol, cuando se dio la convergencia en la redacción que ya nos integramos los dos equipos empezamos a trabajar de otro modo yo creo que aún nos falta mucho por hacer, pero vamos intentándolo poco a poco.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Creo que es una necesidad de ambas cosas, yo no creo que sea una o la otra, creo que es una necesidad porque el periodismo ha cambiado y lo estamos viendo de otra manera está evolucionado hacia otra forma, se está probando nueva formas de comunicaciones y de hacer periodismo, que veremos si resultan ser exitosas o no, creo que nosotros tenemos que montarnos con todo allí, estoy de acuerdo y si creo en eso profundamente y en esta redacción, una persona como yo va viendo su evolución como periodista, te puedo decir que cubría los juego nacionales y escribía en máquina de escribir, si ahora me tocara cubrir unos juegos nacionales pues tendría que twittear, podría escribir en mi caja perfectamente, también tendría que hacer video, y muchas cosas más, en este sentido, te digo que se tiene que cubrir y plantearse el periodismo de otra manera y me parece retador, me parece maravillo, y obviamente el mercadeo y la necesidad de seguir siendo un medio rentable un medio creíble tienes que montarte en la ola seguir la tendencia y no lo veo mal me parece totalmente válido.

3.- Entendiendo que la convergencia es “*Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas*”. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Tenemos que ir creciendo, lamentablemente las condiciones del país y nuestras condiciones internas lamentablemente no dan para todo lo que pudiéramos explotar y todo lo que pudiéramos hacer, creo que hacemos mucho con los recursos que tenemos, hay gente joven muy abierta y muy talentosa también buscando hacer cosas novedosas, obviamente se necesitarías tener más recursos técnicos y más recursos humanos para hacer mucho más cosas.

4.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Uno de los principales retos es que todos nosotros como periodistas logremos internalizar que eso es lo que hay que hacer, podemos creerlo pero a veces se nos olvida, en el día a día estás de repente haciendo la cobertura de algún evento y no se twittea porque todavía no lo tiene muy presente o no lo tiene internalizado, no lo tienes en el chip y nos hace falta mucho entrenamiento poco a poco se va a logrando una forma nueva de trabajar y eso lleva tiempo, lleva trabajo.

5.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Lo veo de dos formas de hacer el trabajo, el que hacía solamente Internet nutre al que hacía solamente papel y viceversa, en la medida que nadie es mejor o más que uno, sino que simplemente trabajamos en manera distinta y yo te enseño a ti y tú me enseñas a mí. Para mí en contra, es la resistencia ya que te encuentras con personas que por miedo a veces sienten que no pueden hacer tantas cosas, y a veces es verdad no puedes hacer tantas cosas, pero y hay veces que si y que no es tan difícil pero te resistes.

6.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Sí, yo creo que bueno aquí afortunadamente somos jóvenes y hay mucha mente abierta, veníamos trabajando ya desde hace mucho tiempo por ejemplo eso que te cuento del tiempo real tanto en el fútbol como en el béisbol y luego logramos hacer tweets, nos animamos a mandar sonido bueno ahí vamos poco a poco, aquí si habido una buena receptividad buen ánimo para hacer el trabajo, pero me gustaría que fuese mucho más obviamente y hay que hacer mas arrollador.

7.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Sí, hay gente que impulsa la realización de especiales, hay gente que impulsa la realización de videochat, y también se ha visto otro tipo de talento emergente.

8.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

En nuestro caso si fue oportuno, no sé si hizo falta insistir un poco más en el proceso, darlos a conocer un poco más, creo que hizo falta más reuniones y tal vez tratarlas por secciones, de repente si organizacionalmente del área que tu estás trabajando hubiese realizado una campaña mas persuasiva, creo que eso hubiese ayudado.

9.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

Creo que hicimos lo que pudimos hacer, creo que se comunicó y se está tratando de comunicar de la mejor forma posible, se trató de llevar y de explicar a la gente porque era necesario hacer nuestra convergencia. Y el medio que se utilizó fue correo electrónico y las charlas.

10.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

Siempre nos reunimos y siempre lo hablamos, hace falta charlas que involucren a toda la redacción, traer ejemplos de otras redacciones, charlas mas sostenidas y mensuales para ir evaluando como va el proceso de integración.

11.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

De parte de la organización falta un trato más directo, hacer más reuniones y hacer más campañas.

-Raquel García, Editora de eluniversal.com

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Si, básicamente es integrar a las redacciones pero no de una forma literal para que trabajen juntas sino para optimizar recursos, para hacer de nuestra redacción una redacción multimedia donde se aprovechen las herramientas tanto de papel como de internet, que se retroalimenten en conocimientos y eso hace más robusta a nuestra redacción de cara a las tendencias mundiales. La integración de redacciones hace que los periodistas sean multiusos desde el punto de vista de los conocimientos y de las herramientas que utiliza para trabajar, la empresa quiso meterse por allí y eso es la tendencia mundial.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Las tendencias te van creando necesidades, porque imagínate que nos hubiésemos quedado con un formato de periódico de hace cincuenta años ni siquiera puedes quedarte con cinco años atrás, porque las tendencias van cambiando, incluso las propias universidades que ya están incluyendo periodismo digital y ya la tónica de las materias también están cambiando porque los negocios van cambiando porque tienes que adaptar la empresa al entorno de unos profesionales.

3.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”*. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Digamos que en una etapa inicial fue empaparnos un poco de lo que se hacía en la redacción (papel) y ellos conocer lo que se hacía en la web, saber cómo se trabajaba en el periodismo digital en qué consistía eso, yo

creo que sí está preparado pero le hace falta invertir más en recursos tecnológicos y en capacitación, considero que hemos tenido una etapa inicial buena bastante básica y considero que ya hay que seguir avanzando.

No creo que ningún periódico estuviese preparado porque esto no es como el periodismo de la vieja guardia que tiene unos métodos de trabajo para el impreso y que así se tenía que trabajar, sin embargo eso también tiene que evolucionar. El periodismo digital es algo totalmente nuevo que va evolucionando cada día, digamos que nadie está preparado al 100% porque básicamente hay que ir enfrentando cambios tan rápidos, porque la tecnología nos va exigiendo cosas, las redes sociales ahora es como una fuente mas para nosotros.

4.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

El reto básico es quitarse esas brechas generacionales que tenemos en la cabeza, esas brechas sobre el periodismo de la vieja guardia que hay gente que todavía se resiste que tiene como miedo, por ejemplo hay personas mayores que trabajan en la redacción que le tienen un poco de miedo a la tecnología y resulta que son cosas facilísimas, pero cuando les hablas de herramientas como Twitter y las aplicaciones que pueden manejar en su equipo, se asustan y comienzan a surgirle cientos de dudas de qué es, cómo usarlo, el reto está en perder el miedo a esas cosas nuevas y no resistirse al cambio porque realmente las cosas vienen cada vez más sencillas. Otro reto, es saber que el periodismo ha cambiado, darle la real importancia al usuario porque antes el usuario no tiene la relevancia que posee ahorita, antes el poder por decirlo así estaba en manos del periodista que decidía que tenía que leer y ahora la gente no es así, ahora el usuario decide qué, cómo y dónde leerlo, considero que el reto está en tener más apertura a pensar que el periodista no es el que dice como son las cosas sino que también debemos alimentarnos de ese usuario que nos dice que es lo que piensa.

Las personas en muchos casos no terminan de pasarse el switche que estamos en un periodismo diferente.

5.- ¿Cuáles son los pro y contra de este proceso?

Yo valoraría como todo positivo, considero que todos los proyectos hay que saberlos vender y explicarles a la gente de qué va y por qué hay que hacerlo, hay que mantener a la gente informada desde todo punto de vista y creo que en este caso como punto negativo ha sido la comunicación, considero que no se ha manejado bien y eso es lo básico, porque sino cómo convences a la gente para montarla en ese autobús, si tuvieses una buena comunicación creas menos incertidumbre, menos resistencias.

6.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Creo que por desconocimiento hay personas que se han mantenido alejadas del proceso, incluso gente joven que no le ve la importancia como tal a este proceso, pero creo que poco a poco la gente se ha ido dando cuenta de la relevancia de internet como medio tiene una proyección importantísima, que te puedes relacionar con las personas que te leen y obtener una retroalimentación inmediata. Si, lo han entendido no de lleno como se espera pero si se ha comprendido hacia donde se quiere ir.

7.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Se ha mantenido relativamente igual, cada quien mantiene su voz y voto dentro de sus propias editorías.

8.- ¿Los mecanismos y herramientas que se utilizaron para informar de este cambio, fueron lo más oportuno?

Considero que no, siento que hubo muchas fallas al principio cada quien manejaba una información diferente, rumores de pasillo, hasta que se hizo una reunión para disipar esas lagunas y dudas sobre este proceso. El

sindicato, en algunas ocasiones sirvió como de vocero para lanzar informaciones que a ellos no les correspondía y que la debió haber dado otra persona y no ellos. El proceso de comunicación debió haber comenzado mucho antes del momento que se diera la charla introductoria y hoy en día debería mantenerse ya que el proceso de integración no es algo inmediato y por lo cual se debe ir trabajando y comunicando oportunamente.

9.- En este proceso de integración, ¿cuál es su valoración en relación a la comunicación utilizada? ¿Qué medios se utilizaron?

No fue la mejor, en su momento ya que no se si los medios que utilizaron fueron lo más idóneos, ya que siempre quedaba dudas. Los medios que principalmente se utilizaron fueron correos y reuniones.

10.- Para mejoras en el proceso de integración, ¿cómo considera que debe ser la comunicación con las personas involucradas?

Que los líderes de cada área tengan la conciencia cuando una cosa no esté saliendo bien, en todo momento debe estar en comunicación directa con su gente, no solo por correo sino sentarse y explicarle lo que no comprendan, la comunicación cara a cara creo que no debe perderse, porque a veces crees que las personas no tienen cosas que decirte o das cosas por sobre entendidas cuando no es así, se deberían hacer reuniones semanales para así poder obtener de tu equipo de trabajo, dudas, frustraciones.

11.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

La comunicación cara a cara, con reuniones semanales.

9.2 Entrevistas a periodistas del grupo de redacción (en este grupo se encuentran aquellas personas que llevan más tiempo laborando en la empresa y que tuvieron adaptarse al cambio y por llamarlo de alguna manera, la nueva generación)

- Anyimar Cova, periodista de la sección Caracas.

Tiempo en la empresa: 1 año

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Creo conocerlo. Tal como se ha presentado se trata de la integración del equipo web y de los reporteros de papel, con la finalidad de que todos trabajen, por igual, en ambas plataformas. Exige del redactor web convertirse en reportero de calle y viceversa, con la idea de enriquecer el contenido que se publica en la versión impresa y dar mayor movimiento al portal web. No obstante, considero que aun el proceso de integración está en su etapa de ensayo y error.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Es una mezcla de ambas cosas. La necesidad de migrar a otras plataformas vino marcada por el avance tecnológico, y precisamente allí el mercado vio un nicho que podía explotar, tal como lo está haciendo.

3.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”*. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Le falta no solo mejor capacitación del recurso humano sobre el uso de nuevas herramientas y plataformas, sino una inversión en equipos que trabajen a la velocidad y con las exigencias que el proceso de convergencia requiere.

4.- ¿Ha comprendido cuál es el objetivo de la integración? ¿Considera que es necesario este proceso?

El objetivo para mí no está demasiado claro. Un día es buscar nuevas audiencias, otro día es dar mayor despliegue y alcance a las publicaciones, al siguiente es mejorar la oferta de espacios publicitarios. La verdad no está claro. Lo que sí considero es que el objetivo del periodista debe ser siempre informar a la audiencia veraz y oportunamente, y en consecuencia, hay que buscar el mecanismo que mejor sirva para eso. La convergencia lo logra unas veces sí, otras no tanto.

5.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

No me queda claro si la pregunta es en toda la Redacción o solo en mi sección, pero en ambos casos creo que hay un equipo maestro (Raquel y Tulio) que se encarga de que todo funcione de la mejor manera. Los demás aportamos pero más que líderes somos seguidores de lo que ya se venía haciendo.

6.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Exige un tiempo del cual no siempre se dispone pero sobre todo disposición, no solo del periodista sino del resto de los equipos que hacen vida en la Redacción.

7.- ¿Qué dificultades encontró al realizar sus trabajos con el proceso de integración?

Lo más difícil es administrar el tiempo y redistribuir las tareas, sin contar que la herramienta también presenta dificultades técnicas que hacen que

procesos sencillos resulten largos. En mi sección (Caracas) hemos mejorado mucho el trabajo en web con las rotaciones de las guardias, sistema que considero en buena medida justo. Nadie es exclusivo de web ni de papel, todos hacemos ambas cosas.

8.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿usted recibió la información de una manera oportuna? ¿Por cuál medio se enteró?

Lo que he aprendido me lo enseñaron de a poco, creo que porque llegué cuando el proceso ya había iniciado. Estuve una semana entrenándome con el equipo de apertura y allí aprendí a manejar la herramienta de publicación. Uno de los errores ha sido dar muchas cosas por entendidas cuando en realidad no todo está tan claro. Considero también que urge un manual de estilo para nuestro portal web.

9.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

El correo electrónico es la mejor vía, aunque en mi caso ocurren cosas como que, después de un año, todavía no he sido incluida en la lista de mails de la Redacción y hay información que no me llega. La comunicación personal hablada también funciona pero requiere tiempo.

-Frank López Ballesteros, periodista de la sección Internacional

Tiempo en la empresa: 5 años

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

No está del todo definido, más allá de que se haya eliminado la unidad del punto.com y cada sección comience a trabajar independientemente en la red por mantener a flote su espacio en la web.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

El proceso de integración fue una necesidad producto de las exigencias del mercado informativo ante la creciente demanda de información a través de Internet y el surgimiento de redes sociales.

3.- Entendiendo que la convergencia es “*Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas*”. (Salaverría y Negrodo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Sí, considero que el diario está preparado para “enfrentar la convergencia” debido a que nuestra formación como periodista y sin duda, como ser social “adaptable”, nos permite avanzar en el uso de mecanismo y herramientas en beneficio personal y profesional. Sin embargo, la falta de inversión está frenando el avance de ese proceso multidimensional y desanima a los periodistas en la medida que ven con dificultad un trabajo que a simple vista es sencillo.

4.- ¿Ha comprendido cuál es el objetivo de la integración? ¿Considera que es necesario este proceso?

Totalmente necesario. La dinámica de la industria de la información y el avance de las tecnologías –con un público cada vez más hiperconectado y falta de tiempo—exigieron esa integración para trabajar en conjunto a través de las diversas plataformas existentes.

5.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

No, no surgieron nuevos líderes y se identificaron nuevos baluartes, más allá de quienes antes manejaban las herramientas de web se dedicaron a pulir los errores. La forma en la que se maneja la toma de decisiones en la redacción lo impide.

6.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

El principal reto es la voluntad y adaptarse a las nuevas demandas de la información, los estilos y modos. Asimismo, la falta de herramientas es un problema notable que, como sostuve anteriormente dificulta dicho proceso.

7.- ¿Qué dificultades encontró al realizar sus trabajos con el proceso de integración?

En primer lugar no hay coordinación para la toma de decisiones sobre los trabajos a publicar. Hay desconocimiento generalizado de la herramienta que se utiliza, además de que la misma no facilita el trabajo. Hace falta un manual estilo. No se jerarquiza que información debe publicarse o no. Hay una falta creencia de que todo debe ir a red.

8.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿usted recibió la información de una manera oportuna? ¿Por cuál medio se enteró?

La información al principio no fue clara, pero luego de diversas reuniones con los jefes de información y redacción, se nos ventiló la idea de que habría un proceso de integración con la red. El cómo sería y sus modos no fueron claros.

9.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

Reuniones periódicas con los equipos de sección, vía correo interno.

- Beatriz Cruz, periodista de la sección Caracas

Tiempo en la empresa: 4 años

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Sí, desde el 2007 El Universal inició un proceso de convergencia con la intención de crear una sola redacción, en vista de que antes trabajaban de

manera aislada los periodistas que pertenecían a la página web y los que escribían para la versión impresa. Uno de los objetivos de este proceso es crear un profesional integral, es decir, que además de proponer trabajos para el papel tenga la capacidad y la motivación de realizar reportajes multimedia, podcasts, slideshows o cualquier otro tipo de trabajo basado en las herramientas que ofrece Internet.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Creo que El Universal entendió, desde 1996, cuando presentó su página web que era una obligación formar parte del mercado digital. Años después, la integración se convirtió en una necesidad, porque no se podía seguir trabajando con dos redacciones cuando el periódico es un solo producto. Se requería una visión integral y por eso se ha hecho un esfuerzo en preparar a los periodistas para este nuevo reto. Por otro lado, con la reducción del número de páginas impresas como consecuencia de la disminución del volumen de publicidad, el site de El Universal se ha convertido en una opción para publicar información de manera ilimitada.

3.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”*. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

El Universal, como señalé anteriormente, se ha preocupado por ofrecer a sus periodistas programas de estudio que le permitan pensar y ofrecer trabajos para distintas plataformas. La oportunidad que ofrece El Universal a los periodistas de formar parte de la Especialización de Periodismo Digital es un paso importante para que la integración de redacciones fluya de manera adecuada. La ubicación física de los periodistas en un mismo espacio y la creación de un Manual de Estilo Multimedia son algunas de las otras

medidas que se han tomado para cumplir con la integración. No obstante, considero que la convergencia es un proceso que se extenderá por varios años y que se va construyendo con la experiencia de los mismos periodistas y editores.

4.- ¿Ha comprendido cuál es el objetivo de la integración? ¿Considera que es necesario este proceso?

El objetivo de la integración es crear un medio de comunicación multiplataforma. La tecnología ha cambiado la manera de ver e interpretar las noticias, por esa razón considero que sí es necesario sumarse al proceso de integración. De esta manera se está diversificando y alargando la vida de este producto editorial.

5.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Dentro de la redacción los encargados de la página web, Tulio Casal y Raquel García, pasaron a tomar un rol protagónico. Ellos, junto a Milfri Pérez, coordinadora del Departamento de Multimedia, han surgido como nuevos líderes de este proceso de cambio.

6.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Uno de los principales retos es estar al día en materia de herramientas multimedia. Constantemente en la web se consiguen nuevas maneras de presentar la información, así que es un deber del periodista estar al tanto de las nuevas tecnologías y participar en la medida de los posibles de los cursos de actualización y los talleres ofrecidos por especialistas en el tema.

7.- ¿Qué dificultades encontró al realizar sus trabajos con el proceso de integración?

No considero que haya conseguido obstáculos, no obstante, creo que para formar parte del proceso de integración es necesario cambiar la manera de pensar, cambiar los enfoques y ampliar la visión más allá de lo que

aprendimos sobre periodismo en las aulas de la universidad. A pesar que me gradué en el 2006, cuando la mayoría de los medios impresos del país ya contaban con páginas web, dentro de las aulas de clase no se impartían lecciones que tuvieran que ver con el periodismo digital.

8.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿usted recibió la información de una manera oportuna? ¿Por cuál medio se enteró?

Una vez que se inició el proceso de integración, los jefes y coordinadores de cada una de las secciones se encargaron de informar progresivamente los cambios que se iban a aplicar. Como este proceso también supuso un cambio en el contrato colectivo, los dirigentes sindicales detallaron en las reuniones de discusión de contrato las intenciones de la empresa con respecto a la convergencia de las redacciones.

9.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

Creo que los encuentros con representantes de la empresa y los líderes de la convergencia es el canal más adecuado para mantener a los periodistas informados del avance del proceso.

-Guiliana Chiappe, periodista de la sección Cultura, Entretenimiento y Vida

Tiempo en la empresa: 20 años

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Sí. Es el concepto de unir las distintas plataformas de comunicación en una sola redacción, con un periodista capaz de ofrecer noticias de todas las maneras: escrita, fotográfico y en video, aprovechando todas las posibilidades que brinda la tecnología.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Surge porque es el presente y el futuro. Es una nueva forma de comunicación que no se puede ignorar.

3.- Entendiendo que la convergencia es “Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”. (Salaverría y Negrodo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

El Universal ha avanzado mucho en su proceso de integración y se está preparando para la convergencia. Aún falta avanzar en lo que se puede denominar “periodistas multitasking” capaces de elaborar contenidos en todas las plataformas posibles pero considero que es uno de los diarios venezolanos que más ha avanzado en integración.

4.- ¿Ha comprendido cuál es el objetivo de la integración? ¿Considera que es necesario este proceso?

Es un proceso inexorable.

5.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

La verdad, es que menos de lo que yo esperaba. No percibo figuras realmente líderes que puedan romper la monotonía acostumbrada para impulsar mejor el proceso de integración. Sin embargo, sí he notado que algunos periodistas tienen más facilidad para participar en distintas plataformas.

6.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Asumir que se necesitan estructuras más dinámicas de trabajo que las atávicas del periodismo impreso. Una dirección eficaz capaz de identificar cuáles noticias son para web y cuáles para impreso, y sus distintos enfoques. Esto debe hacerse en tiempo real. Y que los periodistas asuman que ahora

debemos hacer de todo, incluso cosas, como imágenes, que antes estaban restringidas a los fotógrafos.

7.- ¿Qué dificultades encontró al realizar sus trabajos con el proceso de integración?

Muy pocas. El Universal realmente está ofreciendo formar a sus periodistas en este sentido y ayudarlos en el “ensayo y error”, necesario en todo proceso novedoso. La única dificultad es quizás, en mi caso, no disponer de un aparato que permita tomar buenas fotos para poder enviarlas y que sean aptas tanto para web como para impreso.

8.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿usted recibió la información de una manera oportuna? ¿Por cuál medio se enteró?

Por comunicación directa de nuestros jefes. Luego vinieron los cursos y charlas.

9.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

La comunicación directa es la mejor forma. Se debe recordar que las redacciones, y es así en todos los periódicos, son estructuras planas, en que las jerarquías, aunque existen, no forman barreras. También pueden servir los correos, para reforzar esa comunicación directa.

- Mayte Navarro, periodista de la sección Sociales

Tiempo en la empresa: 19 años

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Sí porque fui informada

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Por ambas cosas ya que es una necesidad adaptarse a las exigencias del mercado. De lo contrario se tiende a desaparecer

3.- Entendiendo que la convergencia es “Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”. (Salaverría y Negro, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Considero que si, pues más allá de las dificultades técnicas que pueden surgir en estos momentos, hay un interés en adoptar las tecnologías necesarias. Por otra parte, es un hecho tangible, representado en la creación de nuevas plataformas, capaces de llegar a un mayor número de personas

4.- ¿Ha comprendido cuál es el objetivo de la integración? ¿Considera que es necesario este proceso?

Si. El poder competir y alcanzar que cada sección del periódico vaya a un mismo ritmo. Totalmente, pues de lo contrario pasaríamos a ser profesionales caducos y muy limitados

5.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

No creo, aunque siempre hay gente con mayores habilidades que otras, pero el líder es más que eso

6.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Rapidez a la hora de elaborar la noticia y el tener un conocimiento de las herramientas, además actualizarse y el poder relacionarse con los compañeros

7.- ¿Qué dificultades encontró al realizar sus trabajos con el proceso de integración?

El no contar con asistencia inmediata en los casos de dudas

8.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿usted recibió la información de una manera oportuna? ¿Por cuál medio se enteró?

Si, ya que la sección de Sociales si estaba algo marginada. Con la integración hay una mayor integración. Me enteré a través de las reuniones y algunos encuentros cuyo objetivo era la capacitación

9.- ¿Cuáles son los canales más pertinentes para mantener una comunicación asertiva y eficaz con el grupo de la redacción?

A través de los editores y la mesa

9.3 Entrevistas al personal de RR.HH que estuvo involucrado en el proceso de convergencia en la redacción de El Universal (Gerente de Grupo de Gestión Humana y Coordinador de Desarrollo)

- Érika Montiel, Gerente de Grupo de Gestión Humana

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Si, por supuesto fui parte de ese proceso, desde la gerencia de Captación y Desarrollo se creó un grupo que estuvo integrado por un equipo multidisciplinario de distintas disciplinas y áreas de la organización que tenían que ver con la integración y se preparó un programa avanzado de facilitación para que todas estas personas que tenían una especialidad que interesara a la integración manejaran diseños instruccionales, y a partir de allí se comenzó a diseñar el curso introductorio para la integración.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Surge por una necesidad de adecuarnos a las tendencias del mercado, ya que el mercado nos dice que el área tecnológica va tomando una posición importante desde el punto de vista de la información en toda la dinámica, donde hay inmediatez, ya no es la noticia cada 24 horas sino la noticia minuto a minuto, lo cual es una necesidad que nos lleva a adecuarnos a la necesidad y costumbres del lector.

3.- ¿Cómo surge este proceso de integración?

Surge por esa necesidad de adecuarnos a las nuevas exigencias y necesidades de las audiencias, porque hay que estar donde ellas están.

4.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”*. (Salaverría y Negrodo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Sí, pero hay muchos detalles que tenemos y debemos trabajar, uno de ellos es la infraestructura ó la capacidad tecnológica y la otra es la preparación de la gente donde tenemos brechas en la que estamos trabajando. Estamos conscientes que somos y trabajamos en una empresa multiplataforma y multimedia, donde tenemos oportunidades de mejoras, tanto para la fuerza laboral para que esté preparada para manejar estos nuevos conceptos, no solo desde el área de redacción sino también las otras áreas de la organización que convergen en este proceso, y desde el punto de vista de nuestra capacidad tecnológica.

5.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Tener a la gente capacitada para el cambio y el otro reto sin duda, es el tecnológico, porque si tenemos la intención de y no tienes las herramientas

para, entonces se complica más el proceso y añadiría que este es uno de los mayores obstáculos que hemos tenido para desarrollar con mayor fluidez este proceso de convergencia y la integración de las redacciones. Justamente después del curso introductorio donde se explicó que estaba sucediendo en el mundo con otros medios de comunicación y lo que nosotros podíamos ofrecerle, llegamos a situaciones en las que nos planteaban que si los invitábamos a participar en el proceso pero no me estás brindando las herramientas que necesito para desarrollarme como se requiere y otra limitante, es que no hay historia suficiente de cómo es un proceso de convergencia exitoso para conocer hacia dónde dirigirse, por más que hemos utilizado información para guiarnos no lo hemos hecho exactamente como otros medios porque cada medio tiene realidades diferentes.

6.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Si, de hecho se identificaron nuevos líderes pero no terminan de surgir porque el rol de la mesa de redacción sigue manteniéndose bajo el esquema de la antigua organización y con mucho peso y en la medida que eso se mantenga y no demos la oportunidad a que surjan un liderazgo con nuevas maneras de pensar y nuevas formas de hacer las cosas, que las hay en este periódico, seguirá manteniéndose el esquema tradicional con el que se ha venido trabajando. Y esos líderes que han surgido ha sido más que todo editores y jefes.

7.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Creo que están mucho más informados que antes, la empresa viene hablando del proceso de convergencia desde hace muchos años y siento que hay una apertura a de parte de muchos de ellos, igualmente siento que hay algunos que están negados a, pero también creo que como hay poca experiencia en el mundo de este tipo de procesos creo que es válido tener de

todo dentro de la organización, gente que es papel, gente que es más abierta a este tipo de procesos y sin subestimar lo importante que puede ser una persona que está orientada netamente a papel, yo creo que ese tipo de cosas no se pueden perder .

8.- ¿Este proceso de integración en redacción, exige un nuevo perfil de periodista? De ser afirmativa su respuesta, ¿cuál sería ese perfil?

Si, exige un nuevo perfil y ahorita estamos abocados a formar a nuestros periodistas en el área digital, de hecho tenemos un concurso anual que está desde el año 2009, donde le damos apertura a toda la redacción que participe a realizar la especialización de periodismo digital y cuando hacemos las búsquedas de talento nuevo, tratamos de buscar personas que ya hayan tenido experiencia multimedia.

9.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿La información se divulgó de una manera oportuna? ¿Qué medios se utilizaron?

Si, y el medio principal que se utilizó fue el curso introductorio porque fue explicando de todas las áreas de especialidad sobre el proceso de convergencia, sin duda este curso fue nuestra manera formal de comunicar el cambio.

10.- ¿Se utiliza el mismo medio y estilo de comunicación para todos los periodistas?

No, primero se hizo una charla con los editores acerca del proceso y de lo que se quería hacer para que ellos nos ayudaran a traer a las personas al curso.

11.- Para continuar fortaleciendo el proceso de integración, ¿qué se ha evaluado para mejorar la comunicación con los periodistas?

Cuando comenzamos el proceso del diseño instruccional, lo ideamos en varias fases y por eso lo llamamos un curso introductorio porque esto era el abreboza de lo que está sucediendo en el mundo y hacia allá queremos ir, se

conversó de una segunda y tercera fase que al final se convirtió en una segunda fase en la que la gente decidía lo que más le gustaba del proceso de integración desde el punto de vista de sus habilidades, ya que hay personas que es más tecnológica y otras que le gusta más el tema audiovisual, pero yo particularmente creo que el periódico no ha ido a la velocidad que esperábamos porque no hay oportunidad para comenzar a redistribuir a la gente por áreas de especialización, pero lo que se ha hecho es evaluar los temas que tienen que ver con convergencia y enviar a la gente a cursos que tienen que ver con esta temática

La mejor vía para mantener informados a los periodistas, es a través de los editores y que tengan el compromiso de transmitir esa información, esta comunicación no es como lo demás comunicados que envía la organización, esto es más un proceso que debemos evaluar como manejamos desde el punto de vista la comunicación interna estratégica, ya que esto no es solo mandar mailing o colocarlo en la cartelera es otra comunicación que se debe internalizar el cambio, considero que no hemos abordado lo suficiente a los editores en la importancia de este proceso, ya que la mayoría no le está exigiendo a sus equipos trabajar de una nueva manera, ya sea por desconocimiento de las herramientas a utilizar o porque no sienten que hay presión por parte de la organización que necesitamos ir al cambio. Para mi, sin duda la mejor vía para mantenerlos comunicados es el cara a cara.

- Mariluz Escalante, Coordinador de Desarrollo

1.- ¿Conoce ud. en qué consiste el proceso de integración de las redacciones que se lleva en El Universal?

Consiste en llevar a cabo la unificación tanto los periodistas que trabajan en impreso como lo que llevan la web de eluniversal.com, estos últimos son los que estaban trabajando toda la parte digital de la web y el mundo 2.0.

2.- ¿Considera qué el proceso de integración surge por una necesidad o por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado?

Considero que por ambas porque efectivamente una está atada a la otra, porque sabemos que el mercado ahorita nos está llevando a que no solamente nos tenemos que quedar con el impreso porque tenemos que llegarle a las diferentes audiencias que tenemos y con este paso generacional, debemos avanzar y alcanzar esas personas que queremos ya sea por la web o los smartphones, si lo vemos de esta manera resulta siendo una adecuación al mercado y una necesidad para mantenernos al día.

3.- ¿Cómo surge este proceso de integración?

Para realizar el proceso de integración, hicimos unas encuestas con preguntas de todas las índoles tanto del papel como de la web para entonces nosotros abordar el tema de miedo, flujo de trabajo y darnos un panorama para realizar un diseño instruccional y basado con los antecedentes de otros periódicos que nos proporcionaba nuestro asesor, que en este caso era Robert Gómez, realizamos un plan para saber hacia dónde íbamos a emprender.

4.- Entendiendo que la convergencia es *“Un proceso multidimensional que propicia una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que estaban disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas”*. (Salaverría y Negredo, 2008) ¿Cree ud. que El Universal está preparado para la convergencia?

Estamos en proceso de, no estamos del todo preparados porque hay un tema de soporte tecnológico en el cual nos falta bastante que por temas de inversión y presupuesto que no nos ha permitido llegar a lo que queremos, desde este punto considero que no estamos preparado, pero sí lo hemos asumido de una manera muy óptima de hecho dentro del manejo de país, somos el medio que ha emprendido este camino pero nos hemos quedado un poco atrás por un tema de presupuesto e inversión en tecnología, pero

considero que hemos avanzado pero siempre nos encontramos con barreras desde el tema presupuestario, tecnológico hasta de resistencia que no la hemos podido vencer, por falta de comunicación que tienen los editores o jefes de la redacción, ya sea por temor y otros elementos que influyen.

5.- ¿Qué retos exige la integración de la redacción?

Exige desde lo tecnológico por el tema de inversión y también de la gente a abrirse para el adiestramiento y aceptar esa nueva tecnología. Y por otro lado, nos enfrentamos a la resistencia de los periodistas más tradicionales, que por temas de manejo de poder y por el mismo desconocimiento a lo que se quieren enfrentar, se mantienen en sus área de confort y prefieren seguir manejándose desde allí, también se presenta resistencia cuando la empresa quiere enviarlos a realizar cursos y cuando se da apertura a realizar nuevas actividades. También notamos que por parte de los editores hay cierta resistencia, ya que no hemos logrado que involucren del todo y puede pasar que en sus equipos de trabajo existan periodistas que estén en vanguardia con este cambio, pero ellos no les brindan el apoyo y el soporte que requiere y lo que puede suceder es que ese periodistas se va rezagando.

6.- ¿Se identificaron nuevos líderes con el proceso de integración?

Considero que no se ha notado tanto, ya que cada editoría mantuvo su jerarquía y forma de trabajo, incluso cuando bajó el grupo de eluniversal.com estos tuvieron que alinearse a la forma de trabajo de estos editores y los líderes del .com mantienen su liderazgo con lo que estaba trabajando.

7.- ¿Cómo ha sido el proceso con los periodistas? ¿Han comprendido cuál es el objetivo de la integración?

Hay periodistas que si están abiertos al cambio, pero sucede que cuando se acercan a su editor para presentar una temática, éste no lo aprovecha como debería para sacarle el mayor jugo a la información que está presentando y al final se terminan quedando en el enfoque tradicional, y les terminan

coartando las iniciativas y por otro lado, hay otros periodistas que prefieren mantenerse en su zona de confort. Considero que los periodistas no han comprendido el objetivo de la integración, ni siquiera que la empresa cambió de ser un medio tradicional a un medio multiplataforma, lo cual sigue presentando resistencia ante el cambio y lo que más se necesita en este momento para dar a entender este proceso, es el apoyo de los líderes de la redacción que empujen hacia este cambio de mentalidad y rompan paradigmas para que podamos lograr la meta.

8.- ¿Este proceso de integración en redacción, exige un nuevo perfil de periodista? De ser afirmativa su respuesta, ¿cuál sería ese perfil?

Si, por supuesto porque exige dinámicas distintas de trabajo, para la búsqueda de nuevos periodistas, desde el área de captación y desarrollo, manejamos parámetros como que tiene que ser egresado de la Universidad Monteávila, ya que esta institución es la única que está ofreciendo en este momento la especialización de periodismo digital y en caso de que sea egresado de las otras casas de estudio, necesita por los menos tener de tres a cinco años de experiencia en un medio digital. Por supuesto, esto entró en discusión con el sindicato para hacer modificaciones a través del contrato y que los nuevos periodistas que entren a la organización deben tener ese perfil.

9.- Al iniciar el proceso de integración de la redacción, ¿La información se divulgó de una manera oportuna? ¿Qué medios se utilizaron?

La información no se manejó lo más oportuno posible, porque estuvimos trabajando sobre la marcha y los medios que se utilizaron fue los mailing de convocatoria para la reuniones y las jornadas que realizamos durante un mes abordando las temática de convergencia e integración de las redacciones.

10.- ¿Se utiliza el mismo medio y estilo de comunicación para todos los periodistas?

Si, se utiliza el mismo medio y estilo para todos los periodistas a través de mailing y charlas. Aunque si, existe una comunicación especial con los editores a través de reuniones especiales con el Vicepresidente Ejecutivo donde les presenta los lineamientos hacia dónde se dirige la organización.

11.- Para continuar fortaleciendo el proceso de integración, ¿qué se ha evaluado para mejorar la comunicación con los periodistas?

Hasta el momento se mantiene la comunicación del Vicepresidente Ejecutivo con los líderes y editores de la redacción para reforzar hacia dónde se dirige la empresa como medio multiplataforma. Paralelo a ello, desde la gerencia de Captación y Desarrollo, se abren concursos para que los periodistas se postulen al postgrado de periodismo digital, se han traído a facilitadores para cursos de redacción en medios digitales, entre otras actividades.

Incluso esta transformación no solo afecta a un área de la organización, sino que también se ve involucrada el área administrativa ya que es un cambio como empresa y por el cual se ha tenido que dar estas charlas en la que se explica que ya no somos un medio tradicional sino multiplataforma.