



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDAD Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Perfil académico – profesional de los gerentes de Mercadeo y Redacción, de los periódicos de Caracas del último semestre del año 2004 y el primero de 2005

Autores:

Gabriela Alejandra HERNÁNDEZ

Profesor Guía:

Narsa SILVA

Caracas, septiembre de 2005

INTRODUCCIÓN

Un medio de comunicación social es una empresa que tiene un fin económico, es decir, subsiste en el mercado a través del juego de la oferta y la demanda. A diferencia de otras empresas, un mass medias trabaja con bienes culturales, que se consideran representaciones sociales; sin embargo, tienen un fin económico, al igual que otras empresas, que muchas veces está por encima de su función social.

Los medios de comunicación pueden ser divididos en públicos (del Estado) y privados (capitales particulares). La diferencia radica, en que los objetivos financieros de los medios públicos se rigen por el Principio de la Eficiencia Económica, es decir, buscan la utilización eficiente de los recursos disponibles; mientras los medios privados, además de la eficiencia, buscan la producción de beneficios para sus accionistas. En conjunto, todos desarrollan procesos productivos.

Existen cargos gerenciales que están relacionados con el proceso productivo de una organización. Se encargan de la planificación de nuevos proyectos, de la organización de los recursos y del seguimiento o evaluación del personal. La nomenclatura de estos cargos varía según la cultura organizacional, pero todos comportan las mismas funciones y en el caso de los gerentes de medios de comunicación, una responsabilidad social.

Los gerentes de diferentes empresas aseguran que para tener éxito en estos cargos ejecutivos, es necesario el manejo de los recursos humanos y del juego

económico (oferta – demanda). En el caso de los gerentes de los medios de comunicación, se necesitan además, conocimientos sobre las necesidades culturales e informativas del mercado.

El interés por conocer la gerencia de los periódicos de Caracas, radica en saber cuál es la preparación académica necesaria para que futuros profesionales, sobre todo en el caso de un comunicador social, puedan aspirar a estos cargos.

La prensa sigue teniendo vigencia y un papel preponderante en la sociedad, a pesar de los avances tecnológicos y la aparición de nuevos medios de información. Por esta razón, sigue siendo un objeto de estudio importante para conocer el proceso comunicacional de un país. A través del análisis de su organización interna, incluyendo su gerencia, es posible comprender mejor su funcionamiento.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general determinar el perfil académico y profesional de los gerentes de los periódicos caraqueños. Tomando en cuenta: experiencia laboral, nivel educativo, características de liderazgo, entre otras.

A pesar de la inexistencia de investigaciones directamente relacionadas con este tema, los antecedentes pueden encontrarse en dos trabajos realizados anteriormente en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, con los cuales se establecieron perfiles de comunicadores sociales o personas relacionadas con el medio. La línea de investigación del profesor universitario, de esta casa de estudio, el Padre Jesús María Aguirre, se centra en la realización de perfiles, por ejemplo con la realización del perfil ocupacional de los

egresados de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB y más tarde, con la realización del perfil ocupacional de los comunicadores sociales en los medios impresos de Venezuela.

Con base en estos trabajos es posible desarrollar la presente investigación, pues se toma como punto de partida el mercado laboral venezolano; sin embargo, debe notarse la falta de investigaciones relacionadas con el campo gerencial de los medios de comunicación.

Uno de los resultados de los estudios del Padre Aguirre sirve de motivo para realizar la presente investigación. Revela, que en su mayoría, los profesionales que ocupan cargos gerenciales en los medios impresos de Caracas, no son licenciados en Comunicación Social, un dato curioso ya que estos puestos son claves para la dirección del diario, la orientación que puede tomar en el futuro y las decisiones que se toman en el presente.

Este trabajo puede mostrar realidades a la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, con respecto a los requerimientos del mercado laboral. En un artículo publicado en la Revista Temas de la Comunicación N° 7 del año 1995, el Profesor Jeremiah O'Sullivan indicó la necesidad de dar un nuevo rumbo a la preparación a los estudiantes de Comunicación Social por las necesidades reales del mercado. Esta conclusión apoya este trabajo de grado, que podría aportar ideas para la preparación integral del estudiante.

La realización de un perfil busca el conocimiento y descripción de una realidad, no busca recrear fenómenos bajo condiciones determinadas, ni conseguir

verdades ocultas. Este trabajo de investigación quiere describir el presente y dar recomendaciones al respecto.

La investigación sobre el perfil de los gerentes de los periódicos de Caracas es trascendental, para conocer el nivel académico de las personas que gerencian una parte representativa de los medios de comunicación de Caracas y a la vez de todo el país, pues la muestra escogida tiene una cobertura nacional.

Para algunos estudiantes de Comunicación Social puede ser de interés conocer los requisitos necesarios para llegar a cubrir puestos gerenciales en Caracas, o podrían necesitar habilidades para liderar proyectos comunicacionales. Es prioritario para la Escuela brindar las herramientas necesarias para el alcance de estos objetivos.

Para el desarrollo de esta investigación será necesario la realización de encuestas y entrevistas a los gerentes, del área de Redacción, Mercadeo y de Recursos Humanos. La realización de este trabajo es factible gracias al tiempo disponible y el bajo presupuesto que se necesita; sin embargo, puede verse afectada por la accesibilidad a las fuentes.

Este trabajo de grado sólo se limitará al estudio de los siguientes periódicos de Caracas: *El Nacional*, *El Universal*, *Tal Cual*, *Últimas Noticias*, *El Globo*, *La Razón*, *Líder*, *Urbe*, *El Mundo* y *Meridiano*. Además se limitará al último semestre de 2004 hasta el primero de 2005, para realizar el perfil de los gerentes de las áreas de Mercadeo y de Redacción, por estar relacionadas directamente con la Comunicación Social.

La investigación a realizar es de tipo descriptiva, según el libro *Las Técnicas de la investigación* de Aura M. Bavaresco de Prieto: el estudio descriptivo o diagnóstico “persigue el conocimiento de las características de una situación dada, plantea objetivos concretos y formula hipótesis sin usar laboratorios” (p. 9). El modelo al que pertenece es el descriptivo y documental, por ser un retrato de la realidad, con el uso de encuestas y entrevistas.

La presentación del trabajo está dividida en cuatro capítulos identificados de la siguiente manera: **Capítulo I**, con el marco teórico y marco contextual de la investigación, se presenta un resumen de las teorías más importantes sobre gerencia, la realización de perfiles, la historia de los periódicos escogidos, así como un despliegue de los resultados de investigaciones anteriores realizados en el campo de la Comunicación Social y otras carreras. En el **Capítulo II**, se desarrolla el marco metodológico de la investigación donde se explica el método utilizado para realizar el proyecto. El **Capítulo III**, está conformado por el análisis de resultados, al llevar a cabo toda la metodología explicada en el apartado anterior; mientras el **Capítulo IV** consiste en el planteamiento de las conclusiones de la investigación.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO

Al hablar de un perfil académico – profesional de un gerente de un periódico, identificamos tres grandes ejes de importancia, cada uno necesario para desarrollar la presente investigación: el perfil, la gerencia y el medio (el periódico). El presente apartado girará en torno a estos temas, con las teorías y estudios que se hayan publicado en Venezuela y en el mundo. Aunque al hablar de este tipo de perfiles, se tratan características particulares, es posible extrapolarlos y comenzar un análisis genérico de la gerencia de medios de comunicación en el país.

I. Gerencia

Al hablar de gerencia se engloban diferentes procesos que toman lugar en las organizaciones. No sólo involucran al individuo que detenta el cargo, sino al resto de los empleados, los recursos disponibles, los clientes y en fin, el proceso productivo de la empresa.

En primer lugar, debe ser definido qué es una organización. Por algunos expertos en la materia, es considerada un “sistema orientado a producir resultados positivos en calidad y tiempo, para lo cual hay que buscar el sinergismo de la interacción de las personas, recursos de capital y técnicos” (Burgos, 1986: 43).

Autores más recientes tienen una visión más dinámica de las organizaciones. Según el autor Henry Mintzberg, en un artículo realizado de la Revista *Empresa* en el

2004, se definen “como redes y no como jerarquías... Cuando uno [las] observa...como redes, comienza a entender su naturaleza interactiva” (Martín, 2004: 5).

Una organización tiene un espíritu, es decir, un conjunto de pilares que la hacen única y diferente. Este espíritu puede ser dividido en: la misión, como la imagen que quiere proyectar la organización, el porqué de su existencia; y la visión, hacia dónde se dirige y cuáles son sus objetivos a mediano.

Las organizaciones desarrollan procesos productivos a través de los recursos disponibles. Estas actividades son realizadas por seres humanos que tienen cuotas de responsabilidad, según el trabajo que desempeñan. En el organigrama se hace la descripción de cada cargo existente en la empresa y es allí donde se observa claramente el papel estratégico de la gerencia.

Como órgano vital para el desarrollo de cualquier empresa, incluyendo a los medios de comunicación social, la gerencia debe ser analizada para la comprensión del presente trabajo de investigación, además de ser éste el cargo que detentan los trabajadores escogidos como objeto de estudio.

La gerencia es un proceso, porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos (Guédez, 1995: 29).

“La gerencia es el órgano económico de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado. Refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable....” (Drucker, 1972: 14).

Al hablar de gerencia es necesario tratar su cobertura o lo que es lo mismo, la cantidad de personas bajo supervisión. Para conocer cuál debe ser la cobertura de un gerente, se debe tomar en cuenta:

- Similitud de funciones: la semejanza de las responsabilidades entre los empleados facilita la supervisión del gerente.
- Contigüidad geográfica: se debe tomar en cuenta la ubicación de los empleados, pues mientras más cercano unos de otros, es más factible la acción del gerente.
- Complejidad de funciones: mientras la complejidad de las funciones de los empleados sea mayor, las dificultades del gerente también aumentarán.
- Coordinación: si existe una coordinación entre las actividades de los empleados con otros trabajadores de la empresa, será menor la necesidad de supervisión.
- Planeación: debe tomarse en cuenta la cantidad de tiempo que el gerente emplea para la planificación de nuevos proyectos, pues tendrá menos tiempo para la supervisión.

1. Funciones de la gerencia

En el libro *La gerencia de empresas* (1972), Peter Drucker señala las funciones de la gerencia dentro de una organización:

- A través de la gerencia es que la empresa se convierte en un ser viviente, pues deja de ser un cúmulo de propiedades físicas para convertirse en una organización compuesta por capital humano.
- Por ser parte de una empresa con objetivos económicos, la gerencia tiene como primordial función la búsqueda de beneficios. Aunque puede tener algún tipo de responsabilidad social, la empresa debe ser productiva, de lo contrario, la gerencia no es efectiva.
- Crear condiciones favorables para el desarrollo de su empresa sin importar las características del mercado. Sean favorables o desfavorables el buen gerente debe ser creativo y hacerlas positivas para la organización. “Debe dirigirse mediante objetivos” (Drucker, 1972: 23).
- Hacer que el todo sea mayor a la suma de sus partes, tratando de sacar la mayor productividad de los recursos humanos. Es tratar a los trabajadores como gerentes que pueden producir y llegar a lo máximo en la búsqueda del beneficio común.
- Atender las responsabilidades a su cargo de manera eficiente. Con respecto al recurso humano tiene la responsabilidad de considerar sus necesidades y hacer que sean satisfechas para producir un buen ambiente de trabajo. El tiempo es

primordial para el desempeño de un gerente, porque debe equilibrar los objetivos a mediano con los de a largo plazo, para hacer que la empresa sea exitosa en ambos tiempos.

De alguna manera, la buena gerencia es como la medicina homeopática: la receta de pequeñas dosis estimula el sistema para sanarse solo. Aún mejor, es como el buen cuidado que uno puede recibir de una enfermera: una atención delicada que se convierte, en sí misma, en la curación (Martín, 2004: 8).

2. El papel del gerente

“El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción” (Drucker, 1972: 13). “Es el que actúa para desarrollar una organización y para producir resultados a través de la gente, con alta autonomía y coordinación” (Burgos, 1986: 43).

Los buenos gerentes inspiran a su gente. Crean las condiciones que favorecen el intercambio entre personas y generan energía, se preocupan por sus organizaciones y no cortan los problemas en pequeñas lonchas como si fueran cirujanos. Los buenos gerentes pasan más tiempo en la prevención de problemas que en su solución, y lo hacen porque saben cuándo y dónde intervenir (Martín, 2004: 8).

Peter Drucker considera que en las sociedades modernas, el papel del gerente es imprescindible por la importancia del recurso humano en las actividades modernas, mucho mayor que el de la tecnología. La gerencia no es una ciencia, es una práctica,

porque no existen mapas o recetas que puedan llevar al éxito, sino es en el día a día que el gerente puede ser efectivo.

El individuo que ejerza un cargo gerencial presenta ciertas facultades personales, que la gran mayoría de los individuos no posee y que explican en gran parte su desempeño laboral. La influencia y el liderazgo forman parte de este conjunto de características que lo definen.

2.1 Influencia

Capacidad “de orientar las actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas” (Certo, 2001:304), con el fin de alcanzar los objetivos, colaborar con el desarrollo profesional y con un ambiente de competencia positiva.

En el artículo publicado en la revista Mundaiz N° 66, Jaume Filella toca el tema de la influencia. Para ella es una comunicación libre entre seres humanos, que establece relación entre el poder y el liderazgo. Afirma que es producto de dos factores: de la posición dentro de la organización y de los aspectos personales que inciden en otros. Para la autora cada persona tiene la libertad de ceder o no ante una influencia, por lo que es más una relación interpersonal que una imposición.

2.1.1 Liderazgo

“Liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo” (Certo, 2001: 326). Como una de las actividades del proceso de influencia, el liderazgo es indispensable para el éxito de cualquier empresa. Existen confusiones con respecto al tema del liderazgo, pues se piensa que gerenciar y liderar es lo mismo; en realidad existe una gran diferencia, es posible encontrar gerentes que no son líderes y líderes que no son gerentes. La diferencia principal es que el gerente se preocupa por los recursos, por el logro de metas etc... Mientras el líder se preocupa por la gente que conforma su equipo de trabajo.

Para ser un ejecutivo exitoso, debe existir una combinación entre ambas habilidades, se debe tener agilidad para el negocio y también tomar en cuenta a las personas que conforman el equipo de trabajo.

Los resultados de Jim Kouzes y Barry Rosner, publicados en el libro *“El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios”*, arrojan 11 de las características más importantes que debe tener un gerente. Estas conclusiones se obtuvieron gracias a “una investigación que comenzó a principios de los 80’, encuestando a varios miles de directivos empresarios y gubernamentales”. Con la pregunta “¿Qué valores (rasgos personales y características) busca y admira en sus superiores?”, se identificaron [...] más de 225 valores, rasgos y características diferentes” (Kouzes, 1997: 58). Más adelante se formaron 15 categorías con cada uno de los ítems que fueron nombrados previamente y fueron encuestados más de 20 mil

personas de todo el mundo para elegir siete cualidades, “que buscan y admiran en un líder” (Kouzes, 1997: 58).

Según el estudio realizado por Jim Kouzes y Barry Rosner (1996), las características necesarias para ser un líder admirado, según un grupo de empleados, son: el ser honesto, progresista, inspirador, competente, justo, que brinde apoyo, liberal, inteligente, franco, intrépido, cumplidor, entre otras.

2.2 Responsabilidades de un gerente

La “responsabilidad del gerente moderno es crear y desarrollar una organización y producir resultados óptimos al menor costo” (Burgos, 1986: 45). Los autores en general, concuerdan en que las responsabilidades de un gerente pueden ser englobadas en las siguientes actividades: la planificación, la organización, el control y el manejo de los recursos humanos.

2.2.1 La planificación

“Consiste en predecir el futuro... establecer objetivos, realizar un examen de la situación... predicción y análisis de los factores externos de la organización, fijación de estrategias, acción y análisis de los resultados” (Burgos, 1986: 71 - 72).

Según Víctor Guédez (1995), la planificación puede presentar diferentes modelos: la Reactiva: consiste en tomar en cuenta las situaciones conflictivas del ahora. La Prospectiva: consiste en tomar en cuenta los objetivos de la organización

para estructurar la planificación y la Inactiva: sólo se toman acciones cuando surgen problemas complejos.

2.2.2 El acto de organizar

Para Guédez (1995) se resume en dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos. Es la “estructura de la organización, descripción y calificación de los cargos” (Burgos, 1986: 48).

2.2.3 El seguimiento o control

Para Burgos (1986), es tratar que los otros hagan algo que el gerente espera, mientras que para Guédez, el control se basa más en la observación y aprendizaje, para comprender el todo y poder definir adecuadamente los defectos y las limitaciones. Comprende la precisión de indicadores de calidad, mantener un seguimiento y reorientar las acciones sobre la marcha.

2.2.4 Manejo de los recursos humanos

“Función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1996: 412).

Las necesidades de las empresas de hoy en día hacen imprescindible la existencia de una gerencia encargada del manejo de los recursos humanos. Las

obligaciones específicas de este departamento son: planificación, reclutamiento, selección, orientación o socialización, capacitación y desarrollo, evaluación y remuneración, ascensos del personal y otros; sin embargo, es necesario que todas las gerencias desarrollen responsabilidades específicas con respecto al tratamiento de los empleados.

II. Medios de comunicación social

Analizados los puntos más importantes del desempeño de la gerencia moderna, es necesario como objetivo de este trabajo de investigación, acercarnos más hacia la gerencia de los medios de comunicación social. La diferencia con el resto de las empresas, es el tipo de producto que se trata de vender al mercado, un producto de naturaleza cultural.

Las industrias culturales son las empresas de producción y comercialización de bienes y servicios culturales, destinados a su difusión y comercialización en amplios sectores de la población. Su función es la de producir con criterios industriales mercancías o servicios de carácter cultural (libros, discos, películas, emisiones de radio, programas de TV, etc.) destinadas específicamente a satisfacer o promover demandas de contenidos simbólicos (obras literarias, obras musicales, obras cinematográficas, obras televisivas, información, etc.) con fines comerciales y/o de reproducción ideológica y social (Getino, 2004: 56).

Según Octavio Getino (2004) la industria cultural es el sector que más prosperó en la historia de la humanidad, por ser el más productivo y el mayor

generador de empleos. Se habla de un 8% del presupuesto familiar en gastos relacionados con productos culturales.

Para el mismo autor, las industrias culturales presentan, como característica definitoria, tres dimensiones que no pueden ser adjudicadas a ninguna otra. La primera de naturaleza económica, por la cantidad de beneficios que produce para sus dueños; la dimensión social, debido a la cantidad de empleos que genera; y por último, la reafirmación de paradigmas de identidad nacional, transmisión de costumbres y proliferación de la imaginación.

Para Octavio Getino la dicotomía existente en las industrias culturales se presenta al tener una doble función: en primer lugar son empresas lucrativas, que deben producir ganancias al final del año fiscal para sus dueños y así mantener su plantilla de empleados. Y al mismo tiempo tienen una función cultural, la de promover acciones positivas para la comunidad, mantener tradiciones y generar entretenimiento.

Según *Los medios de comunicación social en Venezuela* (1999) de Francisco Pellegrino, Andrés Cañizales y Jesús María Aguirre, dentro de las industrias culturales se encuentran los medios de comunicación, divididos en medios impresos, electrónicos y agencias y servicios creativos, que “definidos por Janowitz [son] instituciones y técnicas mediante las cuales grupos especializados emplean recursos tecnológicos (prensa, radio, cine, televisión) para difundir contenidos simbólicos en el seno de un público numeroso, heterogéneo y disperso” (p. 3).

2. El periódico

“Es una designación general de las publicaciones impresas que se publican con periodicidad regular” (Hispánica Millenium, Vol. II: 247) “Un periódico es una relación impresa de información actual e importante distribuida dentro de un mercado específico sobre una base regular” (Sohon, Ogan, Polich, 1988: 22).

Para Raúl Rivadeneira (1996) la definición de periódico no se refiere sólo a los diarios que impartan información a un público, sino a todas aquellos formatos escritos sin importar “periodicidad ni especialidad” (p. 37).

El periódico consta de componentes que lo hacen ser: “una institución de medio, un conjunto de mensajes o producto de medio y un instrumento de control social” (Rivadeneira, 1996: 39) por lo que debe vivir un proceso productivo para alcanzar todas sus dimensiones. Podría hablarse, en grandes rasgos, de los objetivos de un periódico: “cobertura y recepción de noticias, producción de mensajes, distribución del producto de medio y el establecimiento de la retroalimentación”. (Rivadeneira, 1996: 39).

La prensa en Venezuela tiene un proceso de resurgimiento en 1936, después del período autocrático de Juan Vicente Gómez. El transcurrir de los años, ha traído un florecimiento y especialización con la creación de periódicos regionales y revistas dedicadas a temas como: la publicidad, los negocios, la farándula, entre otros.

2.1. Departamentos de un periódico

Diferentes autores enumeran de forma sencilla la división de las actividades dentro de un medio impreso.

Por los autores Ardyth Sohn, Cristine Ogan y John Polich en *La dirección de la empresa periodística* (1986), un periódico está formado por:

- Despacho del editor y gerencia general: este departamento está formado por todo aquel personal gerencial de la empresa y está encargado de establecer una línea editorial. En los periódicos de gran tamaño este departamento está formado por un grupo de gerentes de diversa naturaleza: de administración, de recursos humanos, de publicidad y mercadeo, etc...
- Publicidad: este grupo de trabajo se encarga de la venta de espacios en la superficie del periódico. Además está relacionado con los clientes y diseño de los ejemplares.
- Difusión: las funciones de este departamento están relacionados con el proceso de distribución de los ejemplares, el estudio de las localidades a quienes va dirigido, establecimiento de precios y hasta campañas de distribución.
- Producción: está formado por aquellos individuos conocedores del proceso de realización física de los ejemplares. Aunque muchos periódicos pueden contratar otras empresas para evitar mayores costos.

Debido al proceso de tecnificación, los periódicos han desarrollado nuevos departamentos y desplazados otros para dar paso a un proceso mucho más veloz y moderno, donde es necesario una mano de obra capacitada.

Para el autor Raúl Rivadeneira en el libro *Periodismo* (1996), existen tres grandes departamentos que engloban el funcionamiento de un periódico:

- Redacción: en este departamento se engloba a toda la plantilla de periodistas que trabajan en la búsqueda de noticias e información para el público; además, de los jefes de redacción quiénes establecen la línea editorial. Ambas vertientes, el tipo de información y la línea editorial, identifican y clasifican a los periódicos para la preferencia del lector.

- Administración: engloba lo relacionado con: “la organización de la empresa periodística, mantenimiento de equipos, dotación de materiales, manejo de economía y relaciones industriales” (Rivadeneira, 1996: 40). Se encarga de la venta de espacios, la consejería legal, proceso de circulación, etc...

- Talleres: se encarga de la producción del ejemplar, como fue concebido por el departamento de redacción. De este departamento sale un producto terminado para el lector.

Para el autor Jesús María Aguirre en un periódico se presentan diatribas de producción. Este fenómeno crea diferentes “subculturas que pueden en algunas ocasiones estar encontradas; se encuentra la cultura de orientación, la informativa, la

de orientación política, orientación económica y de orientación técnica” (Aguirre, 1992: 15). Mientras las dos primeras están más relacionadas con respecto a la forma de trabajar, de realizar contenidos, etc. Las dos últimas están más relacionadas con el aspecto productivo. Obviamente diferentes integrantes de la organización se vinculan más a una cultura que otras, por ejemplo, los periodistas encargados del flujo noticioso se inclinan por la cultura informativa, mientras que las personas encargadas de la gerencia se vinculan con la cultura de orientación política.

3. Los medios de comunicación venezolanos

Las industrias culturales en Venezuela presentan las siguientes características, según el libro *El consumo cultural del venezolano* (1998) de Jesús María Aguirre, Marcelino Bisbal, Carlos Guzmán, Pasquale Nicodemo, Francisco Pellegrino y Elsa Pilato:

- Industrias Culturales no tan jóvenes:

La mayoría de los medios de comunicación ya tienen varias décadas de fundación, lo que sugiere un traspaso generacional. Este proceso significa que han sobrevivido a un proceso problemático para cualquier empresa, además del surgimiento de oligopolios que dificulta el desarrollo de nuevas organizaciones.

- Industrias Culturales familiares:

Se observa un fenómeno conocido como “tara generacional”, que consiste en la dificultad de las empresas para modernizarse, porque los cargos más importantes (como los gerenciales) están ocupados por personas cercanas a los dueños: familiares y amistades. Esta característica es producto de la anterior.

- Industrias Culturales organizativamente rezagadas:

Debido a que las personas que ejercen los cargos gerenciales son a la vez dueños o familiares de los dueños, no se produce una verdadera modernización. Se observa la falta de recurso humano especializado o con experiencia en otras organizaciones.

- Industrias Culturales poco competitivas:

Producto del oligopolio en el mercado comunicacional, se observa la existencia de poca competencia, lo que no desarrolla las potencialidades de las organizaciones. Cabe destacar, que el tamaño del mercado venezolano produce la poca existencia de empresas.

- Industrias Culturales domésticas:

Las empresas venezolanas en el sector cultural no parecen tener éxito en la venta de sus productos en el extranjero, debido al poco desarrollo competitivo en el país.

- Industrias Culturales muy diversificadas:

Las empresas venezolanas tratan de abarrotar el mercado con diferentes productos con los cuales no suelen ser muy exitosas, debido a la falta de especialización y la pronta diversificación.

- Industrias Culturales enigmáticamente rentables:

Las empresas de este sector no suelen dar información acerca de sus datos productivos, porque el Estado no tiene legislaciones sobre este tema y el interés de las mismas empresas en mantener una creencia de rentabilidad en sus públicos. Sin embargo, no existen datos específicos sobre el tema para apoyar o negar estas afirmaciones.

- Industrias Culturales ¿venezolanas?:

Como característica de las empresas venezolanas en este sector, hay que destacar la presencia de alianzas extranjeras en el pasado, que han contribuido al desarrollo de las organizaciones y además de la nacionalidad de los dueños originales que en su mayoría son de otros países.

Venezuela, junto a países como Brasil, Argentina y México, tiene una infraestructura comunicacional bien dotada. Pertenecientes en su mayoría a grupos privados, el Estado sólo controla algunos pocos, aunque en los últimos años han aumentado la cantidad de medios de comunicación gubernamentales. Por último, la

Iglesia Católica se mantiene en un tercer lugar como dueño de medios, con el canal de televisión Vale TV y el antiguo periódico *La Religión*.

Los medios de comunicación privados en Venezuela ya estaban fundados para la década de los sesenta. En los años de 1930 se instala la emisora Broadcasting Caracas, actualmente RCR, se reforma en 1931 el diario *El Universal* y *El Nacional* nace en 1943. Más tarde surgen los grupos editoriales De Armas en 1947 y Capriles en 1950. Por último, las empresas televisivas se asientan en el país: Televisora Nacional en 1962, Radio Caracas Televisión y Televisa, hoy Venevisión, en 1953 y Corporación Venezolana de Televisión, actualmente VTV, en 1964.

Los medios de comunicación social al pertenecer en su mayoría a grupos privados, tienen cierta independencia del Estado, que garantiza la libertad en la información y de denuncia ante los abusos del poder; sin embargo, “no facilita el desarrollo de una lógica del medio como servicio público y no meramente como fuente de ingresos para un empresario o su grupo empresarial” (Pellegrino, et al, 1999: 6).

4. La gerencia de los medios de comunicación

Para entender el papel de la gerencia en un medio de comunicación, es necesario comprender el tipo de gestión que lleva a cabo. Según Víctor Guédez es denominada gestión cultural y es definida como la relación entre la administración y el quehacer cultural, que se unifican para obtener un producto.

Para comprender este concepto es necesario definir los procesos de la administración cultural y las dimensiones del quehacer cultural. En un principio los procesos de la administración cultural se entienden por: “el conjunto de acciones organizacionales que se desenvuelven en una empresa o institución para generar determinados conocimientos, bienes o servicios relacionados con el sector cultural” (Guédez, 1995: 114).

La administración cultural no es diferente a cualquier otra. Se compone por cuatro aspectos esenciales:

Planificación, proceso de mediación entre la realidad, la acción y los propósitos; coordinación, división del trabajo, distribución de responsabilidades y la asignación de recursos; evaluación, seguimiento continuo que se basa en criterios previos; y dirección, acción de armonizar los tres procesos anteriores (Guédez, 1995: 112).

Estos aspectos producen un esquema de fluctuaciones mutuas, en constante relación y responden a la misión, visión y valores de la organización.

Por su parte, el quehacer cultural es “la manera de precisar iniciativas y de concretar hechos destinados a verificar y potenciar los alcances y niveles de las expresiones artísticas, en particular, y de las manifestaciones socio – culturales, en general” (Guédez, 1995: 114).

Las dimensiones del quehacer cultural son:

Animación, mecanismos de fomento y reconocimiento que se asumen para acrecentar la participación y para ahondar las raíces de la acción cultural; creación, proceso de generar resultados que permitan ampliar el repertorio de las

manifestaciones patrimoniales; divulgación, iniciativas de revelar y promocionar los significados y valores de las expresiones culturales; y preservación, revalorización y conservación de los bienes culturales (Guédez, 1995: 115).

Estas tareas representan la preservación y desarrollo de la cultura.

Ambas esferas de acción no pueden ser divididas o diferenciadas tan bien en la realidad. Se encuentran compenetradas e influenciadas mutuamente. El quehacer cultural proporciona el origen y señala la finalidad de la administración cultural y ésta a su vez incentiva la eficiencia, el impacto y la cobertura de aquella.

Además de la administración y el quehacer, son necesarios otros aspectos que complementan la acción de esta rama productiva. Las acciones faltantes están referidas a: “la investigación, información, educación, financiamiento, asistencia y cooperación culturales” (Guédez, 1995: 118 – 119).

Al hablar de gestión cultural es necesario considerar al gestor cultural que según Víctor López es un gerente o un conductor. En la actualidad presenta tres tareas específicas: tramitación (diligenciar), animación o fomento de iniciativas y conducción o gerencia de una empresa.

III. Perfiles

El tercer vértice de este trabajo de investigación es el perfil, utilizado como un método de estudio en las ciencias sociales para la descripción de oficios, habilidades o comportamientos del ser humano.

En un sentido general, el perfil se concibe como el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, características de un profesional. Otro enfoque más estricto considera que el perfil es la relación detallada de elementos de conducta que componen un trabajo. Desde el punto de vista interaccionista no hay contradicción entre tales planteamientos, ya que en el ejercicio profesional intervienen tanto las funciones y tareas ocupacionales, como los conocimientos y actitudes del hombre sobre sí mismo (Aguirre, 1992: 20).

Es la determinación precisa de los rasgos y características de un cuerpo dentro de un todo, esencialmente es lo que define un perfil. Dentro de una totalidad que es la sociedad, el cuerpo a delimitarse puede ser cualquiera de las profesiones o carreras que se integran a ella (Gil, 1993: 56).

3. Metodología para la realización de perfiles

Según Jesús Aguirre la metodología del estudio de perfiles puede dividirse en cuatro categorías. En la tesis para optar a la Licenciatura de Comunicadora Social (1994), Narsa Silva desarrolla las categorías de la siguiente manera:

- Ocupacional: funciones, actividades y tareas que desempeña el egresado en su puesto de trabajo.
- Académico: habilidades, destrezas y conocimientos que debe dominar el egresado para desempeñar su trabajo.
- Conductual: características personales del egresado.
- Actitudinal: disposición ante el ejercicio del trabajo (Silva, 1994: 81).

El estudio de perfiles se originó en la práctica de la administración empresarial, específicamente en el ámbito del entrenamiento. Las actividades académicas toman esta metodología y lo utilizan como “simples fórmulas reductoras

del proceso de elaboración de currículos” (Gil, 1993: 57), es utilizado en su mayoría para el análisis de los egresados de las carreras profesionales.

Las técnicas y metodologías provienen de los profesionales de educación, con el paso del tiempo autores como Víctor Guédez y José Isidro Roa plantean las necesidades de mejorar la realización de los perfiles profesionales con lo que se da pie al libro del último autor llamado *Operacionalización del análisis ocupacional para el diseño curricular*, de 1980, donde se propone una metodología de cinco etapas: preplaneamiento, planeamiento, implantación del currículo, seguimiento y evaluación.... Destaca la segunda etapa donde se realiza la definición de perfil de personalidad, ocupacional, prospectiva y profesional (Gil, 1993: 5).

Otro autor que Gil (1993) menciona es Celso Rivas, que desarrolla un método para la realización de perfiles en el libro *Hacia una metodología para construir perfiles*, dividiendo el proceso en cuatro etapas: definición del perfil, la descripción de los pasos metodológicos a utilizar y los aspectos del perfil, con respecto a conductas, valoraciones, expectativas, etc...

3.1 Tipo de perfiles

- Pre – perfiles: una función orientada hacia el perfil final. Son propuestas hipotéticas en una etapa inicial.
- Perfil profesional: saber hacer (habilidades y conocimientos que se espera del profesional) y saber ser (personalidad, a parte de sus funciones).

- Perfil académico: “comprende las características deseables y las condiciones factibles que se pretenden con la formación ofrecida por la escolaridad formal” (Gil, 1993: 66).
- Perfil académico profesional: “conjunto de calificaciones inherentes al hombre, considerado en sus roles como académico y como profesional” (Migres, 1986:34 en Gil, 1993: 66).
- Perfil ocupacional y perfil de personalidad, prospectivo, perfil de carrera, perfil de trabajo o cargo: “formado por una relación pormenorizada del cargo y las funciones y actividades requeridas en términos de habilidades, destrezas y conocimientos necesarias para el normal desempeño de dicho cargo” (Gil, 1993: 68). Además existe el perfil laboral, motivacional, etc...

4. Perfil del gerente de un medio de comunicación

En el libro *Dirección de la empresa periodística* se publican los resultados de algunos estudios realizados sobre los gerentes de medios impresos de Estados Unidos. Concuerdan en ser hombres blancos de estudios universitarios “protestante y casado, de más de cuarenta años, por lo menos con un hijo” (Bureau of Media Research, Indiana University, School of Journalism, Management Studies en Sohn, et al. 1986: 25).

Otros estudios, como el realizado por uno de los autores: Ardyth Sohn en las Montañas Rocosas, también produjo los mismos resultados, pues más de la mitad de

la muestra coincidía con las características anteriormente descritas. Un hecho determinante, fue la poca existencia de gerentes femeninos o de minorías en estos estudios.

Aunque las designaciones por departamentos y sus funciones siguen unas normas estándar, las responsabilidades y títulos gerenciales varían debido a factores como el volumen de circulación, estructura de las empresas, o cláusulas del contrato de empleo. (Sohn, et al. 1986: 26).

Para Guédez (1995) las características que se le deben adjudicar a un gerente cultural no difieren mucho de las características de un gerente de cualquier otra rama económica; sin embargo, deben trazarse diferencias con respecto a “los contenidos, naturalezas y finalidades de la materia que se gerencia” (p. 121).

... las virtudes y valores personales son los factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de una gestión institucional. Esta relación de dependencia y de predeterminación es absolutamente insoslayable: lograr una mística de calidad, un apego a la excelencia, un compromiso de aprendizaje, una identificación con el trabajo, en definitiva, promover una cultura organizacional inspirada en una misión y en una visión elevadas, sólo puede ser la radical consecuencia de personas que posean valores comprometidos con esas sensibilidades, creencias y actitudes (Guédez, 1995: 121).

Un gerente debe tener en cuenta en toda su gestión la misión, visión y valores de las organizaciones, porque trabaja para alcanzar los objetivos generales de ella.

4.1 Perfil académico - profesional

Hablar de perfil académico – profesional significa abarcar los componentes curriculares y los contenidos de aprendizaje que se pretendan a través de la educación formal, además de las características, habilidades y destrezas pretendidas por un mercado ocupacional... Estas vertientes del hombre, del ciudadano y del profesional deben estar fusionadas en la formulación de un perfil académico – profesional (Guédez, 1995: 134).

Según Guédez (1995) el perfil del gestor cultural debe integrar los siguientes aspectos: el administrativo – gerencial, el funcional – cultural y el general de autodesarrollo. Con estos tres ejes entrelazados es posible una gestión que reaccione a los estímulos del ambiente y esté consciente de la naturaleza de los productos culturales.

MARCO CONTEXTUAL

Para comprender a la gerencia de los periódicos de Caracas, es imprescindible conocer un poco acerca de cada una de las publicaciones, su historia y sus actuales integrantes. Aunque en el siguiente apartado – marco metodológico - se explicará a cabalidad cuáles fueron las premisas usadas para escoger la muestra, es válido resaltar que los 10 periódicos, a continuación nombrados, están incluidos en el estudio porque representan una de las siguientes clasificaciones: por contenido, información general o específica; por formato, estándar o tabloide y otros; por la periodicidad, diario o semanal; por el tiempo de existencia, antiguos o recientes; y por último, por el horario de publicación, matutinos o diurnos.

Además, este apartado cuenta con una serie de investigaciones relacionadas, directa o indirectamente, con los temas principales del trabajo: la gerencia y los perfiles de comunicadores sociales. También, se presentan las entrevistas de dos profesores de la UCAB que manejan ambos temas.

IV. Un acercamiento a los periódicos caraqueños

4. El Universal

Según la información en línea de El-universal.com, específicamente en la sección de la Fundación Andrés Mata, el periódico nace en 1909 de la mano del poeta Andrés Mata y del escritor y abogado Andrés Jorge Vigas. La central se encontraba

entre las esquinas de Sociedad y San Francisco, que luego cambiaría a Sociedad y Gradillas desde el 31 de diciembre de 1909.

Para 1911 *El Universal* cambia de formato para ser un diario de ocho páginas y más tarde, gracias a una máquina Ludlow, linotipos y un equipo de estereotipia, puede cambiar a 18 páginas. En el año 1914, *El Universal* contrata los servicios noticiosos de Cable Francés, UPI y luego de Reuters, Wolf y Associated Press.

El 16 de noviembre de 1931 se funda la editorial Ambos Mundos y dos días después Andrés Mata fallece en el extranjero y su socio toma las riendas del periódico. *El Universal* cambia de sede el 18 de octubre de 1948, entre las avenidas Principal y Conde en el edificio Ambos Mundos. Para el año 1969 las oficinas y los talleres cambian a un edificio construido especialmente para el periódico en la avenida Urdaneta, hogar de *El Universal* hasta nuestros días.

Desde 1995 *El Universal* coloca en línea su versión digital, para unirse a la moda tecnológica mundial. El año siguiente la organización se ve signada por un nuevo espíritu de transformación en el logotipo, la tipografía, el recurso humano, la distribución, etc.

Para el 17 de mayo de 1998, *El Universal* incorpora en sus páginas colores y un nuevo cuerpo, el quinto, con información sobre la familia y el entretenimiento de los venezolanos.

Actualmente este periódico cuenta con las siguientes revistas y encartes: la revista *Estampas* y encartes especializados sobre: finanzas, salud, belleza, tecnología, etc.

4.1 Departamentos

- Proceso creativo: formado por los periodistas y diseñadores que están relacionados con la búsqueda de información, la redacción, organización de las páginas, etc. Existen editores, jefes de redacción y jefes de información que deciden las pautas del día. Los textos y el material fotográfico son llevados al departamento de diseño, luego a los correctores y por último, a los talleres para la impresión.
- Impresión: en esta parte del proceso de producción se realiza el producto final al pasar por planchas de aluminios, líquidos fijadores, lámparas hasta llegar a la rotativa con una maqueta de cada una de las hojas del ejemplar. En esa etapa se utilizan las rotativas de impresión offset que produce el periódico como se conoce.
- Distribución: *El Universal* cuenta con una red de mayoristas que llegan al interior del país, para estar en los puntos de ventas antes de las 6:30 de la mañana. Además, existe un sistema de suscripción en Caracas, San Antonio de los Altos y Valencia.
- Nuevos medios: con el inicio de la Web del diario desde 1995, se da paso a la confección de nuevos sitios de interés para el público venezolano, con lo que se crea la División de Nuevos Medios del Grupo *El Universal*, que se encarga de los portales: cvfuturo.com, autofuturo.com y porlapuerta.com.

5. Cadena Capriles: *Últimas Noticias, El Mundo, Urbe y Líder*

La formación de los consorcios editoriales Bloque de Armas y Cadena Capriles tienen un inicio común. Según la tesis de grado *Concentración y competencia. Bloque de Armas vs. Cadena Capriles* (1988) Armando de Armas y Miguel Ángel Capriles compran la Distribuidora Continental, luego de la muerte de su dueño en 1947. Sus hijos decidieron vender y estos dos personajes que trabajaban en la organización, adquirieron por partes iguales las acciones de la empresa. Sin embargo, Armando de Armas compra las acciones de Capriles, con lo cual el segundo adquiere todas las acciones de *Últimas Noticias*. La sociedad no acabó en ese entonces, pues ambos compraron para el año 1951 la Distribuidora Escolar.

En 1959 se constituye la empresa que más tarde sería la Cadena Capriles, aunque se consagra en la década de los 60, cuando Capriles adquiere el 99% de las acciones de Grabados Nacionales CA y más tarde de El Mundo CA.

El grupo editorial de Miguel Ángel Capriles continúa su expansión al adquirir las revistas *Élite, Páginas y Venezuela Gráfica*, además de la empresa Grabados Nacionales, la revista de los domingos de *Últimas Noticias, Hipódromo, Kena* y la fundación de *Cábala, Deportes y Alarma*.

Paralelamente, la Cadena Capriles también expande el negocio de los diarios, creando el 3 de febrero de 1958 el vespertino *El Mundo*, el diario maracucho *Crítica y El Vespertino*, en 1966 y 1974 respectivamente.

En 1998, bajo la presidencia de Miguel Ángel Capriles López, se inicia una transformación en la cultura organizacional, del modelo editorial de *Últimas Noticias* y *El Mundo*, y comienza una modernización en todas las áreas, que desemboca en la versión digital de los periódicos de la cadena, más el site informativo y de entretenimiento: www.cadenaglobal.com

Para el año 1999 *El Mundo* es publicado simultáneamente en Barquisimeto, Puerto La Cruz y Caracas. Por su lado, *Últimas Noticias* presenta tres ediciones diarias: una en Caracas, Guarenas – Guatire y en Vargas, con una edición especial para el interior. Además desde el 2002, los diarios son impresos a color.

Para el año 2001, la organización contrata los servicios de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA) y la Federación Venezolana de Anunciantes de la Prensa (FEVAP), para certificar el tiraje de ambos periódicos:

“*Últimas Noticias*: promedio 141.235 ejemplares diarios
El Mundo: promedio 52.229 ejemplares diarios” ([portal:cadenaglobal.com](http://portal.cadenaglobal.com))

5.1 Valores de la Cadena Capriles

La Cadena Capriles es un grupo empresarial venezolano dedicado al desarrollo, promoción, venta y distribución de contenidos en medios impresos, digitales y textos en Venezuela.

Las empresas que lo forman desarrollan sus actividades dentro del mayor apego y respeto por los valores éticos, siendo útil a la comunidad, con una elevada conciencia de costos y calidad, generando beneficios para sus accionistas y su personal.

Queremos ser una empresa venezolana de vanguardia, con sentido global, líder en los medios de comunicación, reconocida por su elevado profesionalismo, objetividad, valor

agregado, excelencia de su gente y eficiente contribución al mejoramiento de la comunidad (portal: cadenaglobal.com)

Cada diario dentro de la Cadena Capriles tiene su propia autonomía pero entre todos los distingue los siguientes valores: defensa de la democracia, la soberanía nacional, el pluralismo, los valores nacionales, el estado de Derecho y está en contra de la discriminación; defienden la paz, la libertad y la tolerancia; buscan el desarrollo social y el interés público; apoyan la libertad de prensa y el respeto a cualquier ciudadano.

6. *Tal Cual*

De acuerdo a la información del Jefe de Recursos Humanos del periódico, Carlos Quintana, el diario *Tal Cual* es fundado el 3 de abril de 2000, dirigido a los lectores A, B y C de la sociedad venezolana. Es un vespertino, de lunes a viernes, que sale en Caracas y en las principales ciudades del interior, a partir de las 12 del mediodía. Tiene Mayor aceptación en la parte este de la capital y en las zonas urbanas del resto de las ciudades donde se distribuye. Sin datos exactos, cuenta con un tiraje de 60 mil ejemplares y un porcentaje de devolución sostenido del 12%.

Tal Cual cuenta con una versión digital, www.talcualdigital.com, con un archivo de todos los números desde su fundación y la lectura de los editoriales por el director del diario, Teodoro Petkoff.

6.1 Espíritu de la organización

Como visión *Tal Cual* se considera: “un periódico completo, estructurado en secciones que apuntan a segmentos estratégicos del mercado. El anunciante acucioso encuentra aquí la posibilidad cierta de dirigir un mensaje con destino final: a sus consumidores potenciales y a los de mayor poder adquisitivo” C. Quintana (comunicación personal, octubre 22, 2004).

Como visión: “hablarle claro y raspao al público, con el ojo bien puesto en la noticia, haciendo de esto una marca de la casa, donde dicha marca distingue a un producto innovador” C. Quintana (comunicación personal, octubre 22, 2004).

Las políticas de *Tal Cual* son: ser responsables con la sociedad y sus trabajadores, ser vanguardista tecnológicamente, ser mejores cada día, ser más rentables económicamente, establecer una relación con los clientes con productos de calidad y desarrollar un ambiente ameno de trabajo.

La organización también tiene muy presentes una serie de valores y objetivos que se engloban de la siguiente manera:

Valores: productividad (mayor calidad al menor costo posible), trabajo en equipo (solidaridad entre los compañeros de trabajo), responsabilidad (es consciente de su función social) y excelencia (mayor calidad, innovación, iniciativa, creatividad, entre otras).

Objetivos: una imagen pública de rigor, humor, equilibrio y análisis; altos índices de productividad a través de la investigación y crítica, personal calificado;

productos de calidad y precios solidarios; y la adecuación de procedimientos según las necesidades del diario.

6.2 Departamentos

Con una organización de tipo piramidal, presenta la siguiente estructura C. Quintana (comunicación personal, octubre 22, 2004):

- Junta Directiva: están a cargo de los procesos administrativos, siguiendo los estatutos legales de Venezuela, dictan los reglamentos de la organización y presentan la planificación fiscal para todo el año. Sus componentes no duran más de dos años aunque pueden ser reelegidos.
- Dirección: estando en manos de Teodoro Petkoff, es el responsable de las funciones periodísticas. Está relacionado con la política editorial.
- Sala de Redacción: con un Jefe de Redacción que se encarga de escoger los escritos periodísticos que serán publicados.
- Sala de Información: recibe el trabajo de cada sección del periódico, está liderado por un Jefe o Coordinador de Información que está en contacto directo con los reporteros y fotógrafos.
- Asesoría Editorial: aconseja a la dirección sobre aquellos temas que pueden ser de interés para el lector.
- Edición Gráfica: escoge aquellos medios necesarios para obtener un producto de calidad, con respecto a la impresión.

- Ediciones Especiales: se encarga de realizar estudios sobre posibles temas y momentos para realizar publicaciones especiales.
- Jefe de Sección: formados por Coordinadores, se refiere a los ítems temáticos de vida venezolana e internacional que presentan a los Jefes de Redacción o de Información.
- Gerencia de Administración y Finanzas: se encarga del aspecto administrativo de la empresa, con respecto a nuevo mobiliario, inventarios, normas presupuestarias, entre otras.
- Gerencia de Distribución: encargado de la entrega de los ejemplares y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Gerencia de Mercadeo, Ventas y Relaciones Públicas: se encarga de los aspectos publicitarios de la empresa, de la comunicación entre los empleados, de la imagen de la empresa y de sus directivos y de incentivar la venta de espacios publicitarios, etc....
- Contraloría Interna: se refiere a la vigilancia del manejo de los recursos monetarios de la empresa y el respeto por las regulaciones en la materia.
- Gerencia de Recursos Humanos: se encarga del reclutamiento, preparación y evaluación del personal del diario. Esta gerencia está dividida en: departamento de Reclutamiento y Selección, departamento de Administración de Personal y departamento de Servicios al personal.

7. El Nacional

Según la información proveniente del departamento: *El Nacional* en el aula, el periódico nació en 1942 cuando Miguel Otero Vizcarrondo compró la rotativa del diario estadounidense: Boston Transcript, en la Guaira. Su intención fue crear un nuevo periódico para Caracas.

En sus inicios sólo contaba con ocho páginas tamaño estándar, divididas en dos cuerpos y con un tiraje de 10 mil ejemplares diarios. En la actualidad se calcula, que circula por todo el territorio con un tiraje de 110 mil en la semana y 234 mil los domingos.

Según datos de la Profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, Zinnia Martínez Araujo, *El Nacional* fue el primer periódico venezolano en entrar a Internet en 1995. Eran publicadas cinco noticias en América Latina de Foro México y en Compuserver en Motiven de Atarraya cada día. Más tarde, el 13 de noviembre de 1996, *El Nacional* se convirtió en el primer diario con una versión en línea.

En un primer momento la edición digital consistía en la publicación de los titulares de las secciones del periódico en físico. Luego, en 1998, es publicada una versión exacta al ejemplar a través de la tecnología Look and Feel. El desarrollo de *El Nacional* continúa pues se ha aumentado su interactividad, con foros, noticias minuto a minuto y trabajos independientes. Más tarde, el 30 de abril de 2003, elnacional.com pasa a ser un servicio pago.

Una iniciativa innovadora por parte de *El Nacional*, comenzó el 20 de abril de 1998, cuando se creó la figura del Defensor del Lector con el cual se da mayor participación a los lectores y se atienden sus inquietudes.

7.1 Espíritu de *El Nacional*

Misión: Ser una corporación nacional competitiva y rentable orientada al mercado en las áreas de información, educación, entretenimiento y tiempo libre que, basada en la calidad de nuestros recursos humanos, apuntale la excelencia de nuestros productos y servicios.

Visión: Ser una corporación de comunicación innovadora y de calidad, utilizando las mayores alternativas sobre las vías de información y entretenimiento, apoyados en la excelencia de nuestra gente y el conocimiento del mercado.

Valores: Orientación hacia el cliente, Trabajo en equipo, Ética Profesional, Innovación y Comunicación. C. Ramírez (comunicación personal, octubre 22, 2004).

7.2 Departamentos

La empresa matriz de *El Nacional* es C.A. Editora El Nacional que tiene dos propósitos, uno financiero y otro periodístico. Los accionistas, quienes escogen a la Junta Directiva, para la estructura empresarial y al Editor Adjunto, para el manejo de la vertiente periodística.

- La Junta Directiva: supervisa el proceso de producción y el administrativo de la organización, a través de Unidades de Negocios que reportan al Presidente Ejecutivo.

- El Periódico: representado por el Editor Adjunto, está encargado de velar por la orientación del diario. La Jefatura de Redacción hace cumplir la política informativa, es decir, una línea democrática y objetiva, sin opiniones personales por parte de los reporteros y sin vínculos a una tendencia oficialista ni opositora de manera sistemática.

El periódico *Así es la Noticia*, perteneciente a la editora El Nacional, dejó de circular para mediados del año 2005 por problemas económicos.

8. El Bloque de Armas: 2001, Abril y Meridiano

Según la tesis de grado: *Estructura económica de los medios prensa, radio y televisión en la región capitalina* (Giménez Y Hernández, 1982) la historia del Bloque o Grupo de Armas comienza cuando Armando de Armas compra Distribuidora Continental, que sigue siendo su empresa matriz en la actualidad, a través de la compañía Continental Publishing, propiedad de Armando de Armas.

Para el año 1971 comienza realmente el imperio de Armas, porque en esta década alcanza una mayor consolidación con el establecimiento de editoriales relacionados con *El Meridiano* y *2001*. Anteriormente se dedicaba sólo a la compra de los derechos de distribución de revistas extranjeras como *Bohemia* (que pasa a llamarse *Bohemia Libre*) y *Vanidades* de Miami, en 1966.

El periódico *Abril* dejó de circular a principios del presente año (2005), a pesar que su portal electrónico sigue vigente.

9. El Globo

Nelson Mezehane creó la publicación por deseos de su padre y circuló por primera vez el 8 de junio de 1990. Durante los primeros meses se publicaban dos ediciones: una matutina y otra vespertina, hasta el 17 de agosto que se empezó a editar un solo número.

La edición N° 401 se caracterizó por ser el primero con una variación en el lema, ahora *El Globo* es “un periodismo de altura”, el cual se mantiene hasta nuestros días. Este periódico se caracteriza por las secciones de Política y Economía, que tienen mayor centimetraje.

Es un periódico tamaño tabloide que sale a la venta de lunes a viernes, no cuenta en la actualidad con una versión digital y sus oficinas se encuentran en la transversal Colón entre Sinagoga y Avenida Libertador.

En la actualidad se habla del cierre de *El Globo* por conflictos internos con el sindicato de los periodistas; sin embargo, para el mes de julio las oficinas seguían abiertas y el propio jefe de redacción, Héctor Landaeta, concedió una entrevista al investigador y confeccionaba la primera página de la publicación.

10. La Razón

Es un periódico semanal, sólo sale a la venta los días domingo. Su misión es: “ser un periódico independiente, de circulación nacional, de información general, con una clara vocación latinoamericana, defensor de la democracia pluralista y participativa” (Obtenido del ejemplar del 5 de febrero de 2005). Entre sus valores se encuentran:

“La Razón acoge en sus páginas todas las tendencias del pensamiento y cada autor es responsable de los conceptos emitidos en sus respectivos artículos. Rechazará siempre cualquier presión de personas, partidos políticos, grupos económicos, religiosos o ideológicos que traten de imponer la información al servicio de sus intereses. Esta independencia es la garantía de los derechos de los lectores, razón de ser nuestro trabajo profesional” (Obtenido del ejemplar del 5 de febrero de 2005)

V. Antecedentes de la investigación

5.1 Perfiles

El estudio de perfiles es un campo poco desarrollado en los trabajos de pre – grado en Comunicación Social. El Padre Jesús María Aguirre es uno de los pocos que desarrolla una línea de investigación sobre perfiles en esta ciencia social.

En 1987 el Padre Aguirre sintió preocupación por el destino de los egresados de Comunicación Social de la UCAB, primero como jesuita que formaba a estos profesionales, y segundo por ser parte de la escuela que quería hacer una reforma al pensum. Se llevó a cabo la investigación, la primera de su tipo, sobre los egresados de

la escuela: dónde estaban y cuáles eran sus características. Hasta el momento no se habla de perfil sino de requerimientos para su formación.

Entre 1992 y 1997 el profesor Aguirre empieza a dirigir todas las tesis sobre perfiles para comenzar una línea de investigación, gracias a que comienza como investigador en la asociación latinoamericana FELAFACS, para tratar el tema del mercado laboral y se planea otra reforma al pensum de Comunicación Social.

Además de dirigir investigaciones sobre perfiles en radio, televisión, el campo publicitario y más tarde de los comunicadores en Internet, Aguirre publicó un libro llamado *El perfil ocupacional de los periodistas de Caracas: ¿quiénes son los periodistas?*, lo que dio a pie a otras investigaciones.

Las conclusiones de algunas de los trabajos, que forman la línea de investigación del Padre Aguirre, pueden servir de parámetros para el desarrollo del presente trabajo:

El perfil ocupacional de los periodistas de Caracas: ¿quiénes son los periodistas?, tuvo varios objetivos: comenzar con la investigación en esta área; la necesidad de las esferas académicas y empresariales, de conocer la realidad laboral de los periodistas; y hacer un aporte a la enseñanza impartida en las instituciones académicas.

Las conclusiones de la investigación fueron las siguientes: las subculturas encontradas en las labores periodísticas dentro de los diarios son producto de la “especialización funcional” de acuerdo a los perfiles laborales. Las diferencias

funcionales son más notables entre las subculturas: gerencial, periodístico y técnico. (Aguirre, 1992: 59)

Con respecto a los cargos directivos se detectaron las siguientes características: poseen altos índices de educación, años de experiencia y edad, mayor ingreso económico y comparten un índice común de pluriempleo. Son más generalistas que el promedio e insisten en la formación integral, además de presentar una alta motivación. Los requerimientos principales son: la capacidad de analizar, interpretar datos, para ejecutar planes y operaciones.

Sus responsabilidades centrales se refieren a métodos de trabajo y supervisión de personas. Funciones:

- La comunicación de la línea editorial: planificación y cumplimiento de estrategias para alcanzar las metas.
- La supervisión del personal: convocar reuniones con los redactores y reporteros, asignar pautas, otorgar permisos y organizar los períodos de vacaciones, atender las inquietudes de los subordinados, entre otras.
- La dirección de las actividades de la empresa hacia afuera: mantener relaciones positivas con clientes o factores externos.
- La administración del presupuesto: discusión de contratos y mediar las relaciones entre empleados y dueños.

Otro grupo descrito en la investigación fueron los: jefes de información y redacción “con más alto índice de educación [y] años de experiencia después de los

directivos” (Aguirre, 1992: 41). Además señalan la necesidad de capacidades de análisis e interpretación de datos, ejecución de planes y operaciones, redacción clara y precisa, y por último, agudeza visual. Tienen altos ingresos y bajo índice de pluriempleo. Entre sus responsabilidades se encuentran: la supervisión de personas y métodos de trabajo.

Las funciones de los jefes de información y redacción son:

- La coordinación del equipo de redacción e información
- La conformación de la pauta redaccional
- La administración de recursos humanos

Por otro lado, la investigación: *Estudio Diagnóstico de la situación ocupacional del egresado en Comunicación Social de LUZ*, de Elda Morales y Luz Neira Parra en la revista *Comunicación*, N° 89, es una descripción de la situación ocupacional de los comunicadores sociales de la Universidad del Zulia. Este trabajo busca la obtención de datos sobre las características del mercado laboral y el currículo de los egresados, para lograr cambios en el pensum de la carrera.

La muestra se construyó con aquellos egresados que trabajaran en diferentes ciudades del país como Maracaibo, Barquisimeto, Valencia, San Felipe, entre otras, y en diferentes sectores como medios de comunicación, empresas bancarias, organizaciones estatales y pequeñas empresas de edición.

Entre los resultados obtenidos se encuentra que la presencia de mujeres es mucho mayor que el de hombres, incluyendo los cargos directivos, con lo que no pudo ratificarse discriminaciones en este aspecto.

En el puesto de jefe de prensa, hay 68.75% mujeres por 31% hombres, en el cargo de Coordinador de suplemento y Revista 70% mujeres por 30% hombres. Para ejemplificar un poco más, referimos dos ocupaciones muy importantes porque son cargos directivos: asesor en comunicación corporativa 60% mujeres, 40% hombres y Jefe de servicios informativos 60% mujeres por 40% hombres (Morales y Neira, 1995: 106).

Otro dato importante, es que en general, un 10,65% de los egresados se encuentran desempeñando cargos gerenciales en pequeñas empresas, en un banco y en PDVSA, donde su rol se combina entre directivo, gerente administrativo y periodista.

Otro trabajo de investigación tutorado por el Prof. Jesús María Aguirre es: *Perfil ocupacional del Comunicador Social en la empresa privada*, de Narsa Silva Villanueva en septiembre de 1994. “El objetivo de este trabajo fue detectar, describir, caracterizar y analizar las necesidades, tendencias y expectativas del mercado laboral, desde la perspectiva de los empleadores, con el fin de determinar el perfil ocupacional del comunicador social en la empresa privada” (Silva, 1994: 3 y 4).

Con una muestra representativa de las 500 empresas más exitosas del país, se tomó en cuenta aquellas que tuvieran departamento de Comunicaciones Internas. Del estudio se concluye que los cargos directivos están conformados por personas de muy

poca edad, lo que refleja la poca experiencia de los mismos. Además, se encuentra un 66,67% del sexo femenino en estos cargos.

“El mayor porcentaje (45,83) de los personeros que ejercen cargos directivos en la empresa privada en materia de comunicaciones son egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, a diferencia de los datos obtenidos en el Trabajo de Grado: *Mercados y Expectativas Profesionales en el área de la Comunicación en América Latina referido a la Administración Pública* de Mirka Torres y Elsa Pilato, cuyo porcentaje más representativo recae sobre la Universidad Central de Venezuela” (Silva, 1994: 183 y 184)

Por último el estudio titulado: *Figuras sobresalientes de la Comunicación Social. Un perfil de ejemplaridad de los comunicadores* de Rosamelia Gil en septiembre 1993, tuvo como objetivo determinar el perfil de aquellos comunicadores sociales que se consideran exitosos o ideales, en diferentes ramas de la Comunicación Social.

5.2 Liderazgo y gerencia

5.2.1 Gerencia

La gerencia de los medios de comunicación social es otro tema poco investigado en la actualidad, de hecho no existen investigaciones en la Universidad Católica Andrés Bello sobre este ámbito.

La profesora Tiziana Polesel, directora de la mención Comunicaciones Publicitarias de la UCAB y profesora de la cátedra Gerencia de empresas de comunicación, de la misma casa de estudio, es además licenciada en Comunicación Social y es dueña de una estación de radio en el interior del país. Con respecto a la gerencia de MCS, considera que es diferente a cualquier otra rama económica, por las características de las personas que laboran en ella, es decir, periodistas y comunicadores que tienen habilidades específicas para realizar sus actividades. En general, considera que la gerencia de un MCS en este país, suele estar conformado por familiares de los fundadores de la empresa, pues una gran cantidad de los medios venezolanos son empresas familiares; por otro lado, piensa que aquellos que llegan a cargos ejecutivos lo hacen por los años de experiencia, más no por especializaciones en gerencia de medios, pues en el país no existen.

Un punto importante son las ventajas y desventajas de los comunicadores sociales para ejercer cargos gerenciales. Para Polesel la gran ventaja de estos profesionales es la capacidad de comunicación que dominan y la importancia que le dan a este aspecto. En una empresa el recurso humano es primordial y si existen los canales de comunicación adecuados y se maneja efectivamente la información, se tiene ganada una gran batalla para controlar las fuerzas internas y externas de una empresa; sin embargo, la mayor deficiencia del comunicador social es el conocimiento numérico, imprescindible para el área de finanzas. Para la profesora de la UCAB, el licenciado en comunicación puede ser un buen gerente, sólo necesita una

especialización en el área de administración o alguna ciencia numérica para completar su preparación; sin embargo, el Padre Aguirre considera que los comunicadores sólo llegan hasta la jefatura de redacción, pues estos profesionales no tienen conocimientos en la parte administrativa y no están interesados en estas actividades, durante la carrera prefieren las actividades prácticas y no las de contenido.

Para ambos entrevistados la Escuela de Comunicación Social de la UCAB da importancia a la parte gerencial, por lo que forma parte del pensum de las tres menciones, pero se le da mayor peso en la de Publicidad, según indicó el Padre Aguirre.

5.2.2. Liderazgo

El tema liderazgo sigue siendo centro de análisis y nuevas perspectivas, en Venezuela, José Malavé publicó un estudio en la revista *Debates IESA* denominado *Características del liderazgo del gerente venezolano* (2004), que aborda el caso específico de la gerencia venezolana. En general, son: en su mayoría hombres, entre los 35 y 44 años de edad, han obtenido un grado universitario en ingeniería o administración, tienen entre 11 y 20 años de experiencia laboral y ocupan un cargo de gerencia media en una empresa nacional o multinacional grande (más de 1.000 empleados) de los sectores: servicios, banca, seguros o industria” (p.29).

La investigación, hecha entre 1996 y 2003 a más de 2.500 gerentes, explica que en general los sujetos suelen evaluarse, a sí mismos, en dos dimensiones: como

líder analítico y organizado, pero al mismo tiempo solidario y participativo. Con la edad la parte analítica toma mayor importancia y se busca la solución de conflictos a través de la negociación, buscando compromisos entre las partes. Por último, los gerentes venezolanos se “perciben como colaboradores y comunicadores, más que como ejecutores y relatores... se consideran perfeccionistas” (pp.31 – 32).

Capítulo II

MARCO METODOLÓGICO

Este apartado explicará la metodología utilizada para realizar la investigación, incluyendo la descripción del método escogido y para avalar los resultados y las conclusiones que se obtengan. Se expondrán los objetivos generales y específicos, las características de la investigación y una explicación detallada del instrumento a utilizar para abordar la muestra.

1. Objetivos de la investigación

El objetivo general del trabajo es determinar el perfil académico - profesional de los gerentes de los periódicos: *El Nacional, El Universal, TalCual, Meridiano, Últimas Noticias, El Mundo, El Globo, Urbe, Líder y La Razón*, del último semestre del año 2004 y principios de 2005.

El trabajo de grado quiere lograr un primer acercamiento con la gerencia de los periódicos caraqueños. Hacer un análisis del ámbito educativo y profesional de aquellos que tienen funciones de: planificación, organización, control o evaluación y manejo de los recursos humanos en las organizaciones escogidas.

Específicamente se busca la formación académica, con respecto a: licenciaturas o carreras profesionales, cursos, post grados, maestrías y en fin, toda la preparación formal que haya recibido.

La información sobre el aspecto profesional de los gerentes se refiere a la experiencia laboral, como: años de trabajo, cargos anteriores, premios o galardones recibidos, membresías en organizaciones nacionales e internacionales, etc.

Los objetivos específicos del trabajo son:

- Describir las características de los gerentes de Redacción y Mercadeo de los periódicos escogidos.
- Establecer las características de liderazgo necesarias para ejercer las funciones de gerente, de Redacción y Mercadeo, en un periódico caraqueño.
- Establecer los requisitos básicos para ser un gerente de periódicos en Caracas, según el perfil académico – profesional obtenido.

2. Tipo de investigación

El presente trabajo es de tipo descriptivo o diagnóstico. El objetivo es revelar las características de un momento de la realidad, para así analizarla sin cambiarla o hacerle modificaciones.

En el manual del tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, se clasifican las investigaciones y ésta pertenece a la modalidad descriptiva y documental, porque puede señalar las propiedades y características de la realidad y, al ser combinada con criterios de clasificación, también puede agrupar los objetos de análisis y dar pie a nuevas investigaciones.

“Este tipo de investigación va más a la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener respuesta. Consiste en describir y

analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad.” (Baveresco, 1997: 26)

3. Problema

- Exploración de los requisitos fundamentales para ejercer el cargo de gerencia en Redacción y Mercadeo de las empresas periodísticas.

4. Operacionalización de las variables

Este proceso forma parte del análisis de la variable y consiste en hacerlas empíricas, es decir, cuantificables u observables. Los datos obtenidos serán vaciados en la Tabla N° 1. El valor de cada indicador está en el rango del 1 al 10 y serán utilizados los que obtengan más de tres.

Tabla N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variablen	Sub - variables	Indicadores	Ítems
Demográficas	Datos personales	Nombre	5
		Sexo	8
		Edad	7
		Estado Civil	4
		Nacionalidad	6
Educación	Formación académica	Técnico Superior Universitario	4
		Licenciatura	8
		Postgrados	7
		Maestrías	7
		Doctorados	6
	Formación complementaria	Cursos realizados	8
Experiencia laboral	Cargos anteriores y paralelos al actual	Responsabilidades	6
		Nomenclatura del cargo	5
	Actividades	Premiaciones y membresías	7
		Autorías	5
		Profesorado universitario	8
Liderazgo	Rasgos de personalidad	Honestidad	4
		Causar inspiración	4
		Competencia	4
		Justicia	4
		Brindar apoyo	4
		Ser liberal	4
		Inteligencia	4
		Franqueza	4
		Ser progresista	4
		Ser cumplidor	4
		Ser intrépido	4
Conocimientos y habilidades	Mercadeo	Publicidad y ventas	7
	Administración	Presupuestos y planificación de proyectos	8
	Informática	Programas: Word, Excel, PowerPoint, Access, Dreamweaver, Publisher, SAP, Internet	8
	Actualidad	Noticias nacionales e internacionales	8

	Redacción	Noticias, reportajes, crónicas	9
	Idiomas	Hablar, escribir, leer	7

5. Método de trabajo

Para la realización de esta investigación fue imperativa la búsqueda de bibliografía en la Biblioteca Central de la Universidad Central de Venezuela, de la Universidad Católica Andrés Bello, la biblioteca del Centro de Investigación de la Comunicación de la UCAB, la del IESA y en la Hemeroteca Central de Venezuela.

Para escoger las teorías sobre gerencia que fueron expuestas en el pasado capítulo, fue necesario un paneo entre toda la literatura existente. De esta manera fue posible elegir a los autores Peter Drucker y Henry Mintzberg, que tienen una trayectoria reconocida en la edición de libros sobre el tema. En el caso de la teoría sobre perfiles, la tarea fue más ardua. La utilización del marco teórico de otras tesis da prueba de la poca existencia de bibliografía especializada.

Por último, el tema de la gerencia de medios de comunicación o industrias culturales no ha sido desarrollado por muchos autores. Los libros encontrados sólo fueron: *La dirección de la empresa periodística* y *Gerencia, cultura y educación*.

Debido a la falta de una gran literatura del tema, se utilizaron los dos libros nombrados anteriormente. A pesar de este inconveniente, la bibliografía fue suficiente para armar una base teórica que respaldara al trabajo de investigación.

5.1 La muestra

Para la realización del marco contextual fue necesaria la selección de la muestra, y así desarrollar la historia y el organigrama de cada periódico.

Un registro de los periódicos existentes en Caracas, es imposible de encontrar. Ni el Colegio Nacional de Periodistas, ni el Ministerio de Comunicación, CONATEL o la Hemeroteca Nacional tienen documentado los diferentes medios impresos que han surgido en la ciudad. Debido a la falta de información sobre la cantidad exacta de los periódicos caraqueños, se utilizó la base hemerográfica del Centro de Investigación de la Comunicación (CIC), que está siendo actualizada por los tesisistas Daniela Hernández y Gabriel Mármol. Gracias al trabajo realizado para la tesis de estos estudiantes, se identificaron las publicaciones que cuentan con las siguientes características:

- Base de operaciones, es decir, redacción, impresión y actividades administrativas en la ciudad de Caracas.
- Que estén en circulación en el momento de realizar la investigación de grado.
- Que tengan una cobertura mayor o igual de cinco estados nacionales.
- Que estén escritos en idioma español.

Con estos criterios de selección fueron identificados 20 periódicos:

<i>Descifrado en la calle</i>
<i>Diario VEA</i>
<i>El Diario de Caracas</i>
<i>El Globo</i>
<i>El Mundo</i>

<i>El Nacional</i>
<i>El Nuevo País</i>
<i>El Universal</i>
<i>La Razón</i>
<i>Las Verdades de Miguel</i>
<i>La Voz</i>
<i>Líder</i>
<i>Meridiano</i>
<i>Quinto Día</i>
<i>Reporte</i>
<i>Tal Cual</i>
<i>Temas Venezuela</i>
<i>Últimas Noticias</i>
<i>Urbe</i>
<i>2001</i>

De estos 20 se escogieron 12 periódicos, para tener un 60% de la población. Por múltiples inconvenientes, que serán explicados más adelante, la muestra se redujo a 10, es decir, el 50%. La escogencia de esta representación necesitó la utilización de la tipología de periódicos para tener al menos uno de cada uno. La tipología se refiere a: formato, horario de publicación, tipo de información analizada y tiempo de existencia.

Tabla N°1: CATEGORIZACIÓN DE LOS PERIÓDICOS DE CARACAS POR: HORARIO DE SALIDA, FORMATO, TIPO DE INFORMACIÓN Y TIEMPO

Formato	Horario de salida		
		Matutinos	Vespertinos
	Estándar	<i>El Nacional</i>	
		<i>El Universal</i>	
	Tabloide y otros	<i>El Globo</i>	<i>Tal Cual</i>
		<i>Últimas Noticias</i>	<i>La Razón</i>
		<i>Urbe</i>	
		<i>Líder</i>	
			<i>El Mundo</i>
			<i>Meridiano</i>

Tiempo de existencia	Tipo de información		
		Info. General	Info. Especializada
	Antiguos (hasta 1960)	<i>El Nacional</i>	<i>Meridiano</i>
		<i>El Universal</i>	
		<i>Últimas Noticias</i>	
		<i>El Mundo</i>	
		<i>La Razón</i>	
	Recientes (de 1960 a nuestros días)	<i>Tal Cual</i>	<i>Líder</i>
		<i>El Globo</i>	<i>Urbe</i>

5.2 El instrumento: la encuesta

Para la Autora Baveresco la encuesta es una técnica de recolección de datos. La encuesta puede presentarse en tres modalidades y en la presente investigación se utilizarán dos: el cuestionario y la entrevista.

5.2.1 La entrevista

“Consiste en la observación de los datos de manera verbal por parte del sujeto informante” (Baveresco, 1997:108).

Para el presente trabajo de investigación se abordarán dos departamentos de las organizaciones. Según los estudios encontrados, y desarrollados en el marco teórico, los autores coinciden en un departamento, formado por directivos o gerentes, que se encarga del tratamiento de la información y del mercadeo del producto. Fueron seleccionadas estas dos áreas de trabajo por ser las más cercanas a la Comunicación Social: Periodismo y Publicidad.

Según la teoría del presente trabajo, los encuestados pertenecen: Despacho del Editor y Gerencia General, según el libro *La dirección de la empresa periodística* (1986) y a la Redacción y Administración, según la publicación *Periodismo* (1996).

Para estar seguro de cuáles son aquellos cargos gerenciales en la organización, se entrevistará a algún empleado del departamento de Recursos Humanos del periódico, para establecer en conjunto los cargos de interés para la investigación. Una entrevista que abarque temas como: condiciones de contratación de los gerentes, responsabilidades y funciones, para obtener información sobre la gerencia del medio.

Las entrevistas serán grabadas y colocadas textualmente como anexos en la última parte del trabajo; sin embargo, será realizada una matriz de contenido para poder identificar la información más importante y compararla.

Las preguntas que se realizarán al representante del departamento de Recursos Humanos de cada periódico serán:

Entrevista N° 1: ENTREVISTA AL EMPLEADO DE RRRHH DE LOS PERIÓDICOS ESCOGIDOS

1. ¿Qué cargos consideraría usted pertenecen a la gerencia en el departamento relacionado con información y mercadeo?, considerando las siguientes responsabilidades de un gerente: planificación, control, división del trabajo y manejo de personal.
2. ¿Cómo son reclutados los posibles candidatos a gerentes?
3. ¿Son contactados por el departamento de RRHH, por los dueños o por la Junta Directiva de la empresa?
4. ¿Existen gerentes o han existido, que llegan a estos puestos a través de ascensos o todos llegan a la empresa directamente al cargo?
5. ¿Entre los años 2001 y 2003 han existido otros gerentes?
6. ¿Cuáles son los requisitos para obtener estos cargos?
7. ¿Existen algunas evaluaciones para estos cargos?

Con las preguntas realizadas al representante del departamento de RRHH de todos los periódicos se llenará la siguiente tabla de contenido.

Tabla N° 2: ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS EL REPRESENTANTE DE RECURSOS HUMANOS DE LOS PERIÓDICOS

	Nombre de los gerentes de las áreas de: información y mercadeo entre el 2001 y 2003	Cantidad de personas bajo la supervisión de los gerentes	¿Cómo es el proceso de selección de los gerentes?	¿Cómo es la evaluación de los gerentes?
Bloque de Armas				
Cadena Capriles				
<i>Diario VEA</i>				
<i>El Globo</i>				
<i>El Nacional</i>				
<i>El Universal</i>				
<i>La Razón</i>				
<i>TalCual</i>				

5.2.2 El cuestionario

“Es el instrumento que más contiene detalles del problema que se investiga, subvariables, dimensiones, indicadores, ítems. Permite verificar la futura verificación de las hipótesis que se han considerado” (Baveresco, 1997: 100).

El objeto de estudio de esta investigación es la gerencia de Redacción y de Mercadeo de las organizaciones escogidas, por esta razón se realizarán dos cuestionarios, de cuatro partes cada uno - Datos demográficos, Formación académica,

Experiencia laboral y Exigencias laborales- . La diferencia entre ambos se encuentra en el último apartado, específicamente en las funciones del cargo.

Los cuestionarios presentan las siguientes características:

- Según su naturaleza: preguntas de hecho (sobre hechos concretos), de acción (sobre decisiones tomadas) y de información (de conocimientos).
- Según la contestación: abiertas (respuestas libres), cerradas (de respuestas afirmativas o negativas) y de elección múltiple (con respuestas incluídas).
- Según su función: preguntas tipo filtro (para obtener respuestas sólo de algunos encuestados) y de baterías (sobre un mismo temas pero de diferentes tópicos).

Cada cuestionario consta de un título y de un resumen del trabajo. El investigador debe llenar los datos de identificación, es decir, el nombre del periódico y el orden en el que fue recibido. El denominado cuestionario N° 1 fue el entregado a los gerentes de Redacción y el cuestionario N° 2 a los gerentes de Mercadeo.

5.2.2.1 Contenido

Primera parte: datos demográficos.

Información sobre la vida personal y datos vitales del individuo. Con esta clase de registro es posible establecer una tipología de las personas que ejercen estos cargos, si es que existe algún patrón similar.

1. Nombre: identificación del individuo. Será necesario el nombre completo, es decir, un nombre de pila más el apellido del sujeto.

2. Sexo: se refiere al género del individuo, por lo que se presenta las opciones: femenino y masculino, para ser marcado con una equis.

3. Edad: relacionada con la cantidad de años del individuo, para establecer una relación entre todos los gerentes y los años de experiencia.

5. Estado civil: dadas las tres posibles respuestas: casado, soltero o divorciado, es posible obtener información sobre la condición familiar del individuo.

6. Departamento al que pertenece: identificar el área al que pertenece el sujeto.

7. Cargo actual: se establece el nombre que recibe la persona que ejerce responsabilidades similares en cada organización.

Segunda parte: formación académica

Para la segunda parte de la encuesta se pide información acerca del historial académico del sujeto.

8. Formación: a través de este cuadro se puede obtener información acerca de la preparación del sujeto y las instituciones donde las realizó. Desde licenciaturas hasta doctorados, se conoce cuál es la preparación formal del encuestado.

9. Formación complementaria: a través de esta pregunta es posible conocer cualquier otro curso o actividad académica que el sujeto haya realizado, la identificación de la institución y el período en que los realizó.

10. Idiomas: como parte de la preparación integral de cualquier individuo, los idiomas que maneja son importantes para establecer una tipología. Los idiomas considerados como principales son: el inglés, el italiano, el portugués y el francés; sin embargo, se deja un espacio en blanco para que el encuestado coloque cualquier otro idioma que maneje.

11. Habilidades: a través de esta pregunta es posible conocer los programas informáticos aplicados por los encuestados. Con una lista de los paquetes que son enseñados a los estudiantes de Comunicación Social en la UCAB, se determina si son necesarios para ejercer estos puestos. Además, la opción otros da libertad al encuestado.

12. ¿Ha recibido algún premio relacionado con su profesión?: para completar la hoja de vida del encuestado es importante conocer si ha recibido algún premio nacional o internacional.

13. ¿Es usted miembro de alguna organización relacionada con su profesión?: para conocer las actividades del encuestado, fuera del lugar de trabajo pero relacionada con su profesión.

14. Publicaciones: para completar las actividades que el encuestado realiza.

Tercera parte: experiencia laboral

En esta parte de la encuesta la información que se solicita está relacionada a la experiencia laboral del sujeto, no sólo en la organización actual sino en toda su vida profesional.

15. Experiencias laborales en otras organizaciones: se refiere a información sobre antiguos o actuales trabajos, que el individuo realice en otras organizaciones. Para la respuesta a esta pregunta se muestra un cuadro para que se identifiquen los años de labores, la empresa y el nombre del cargo que tenía.

16. ¿Realiza actividades como profesor universitario?: se refiere a la experiencia laboral del sujeto, pasado o presente, en el que haya ejercido como profesor en alguna institución universitaria. Se coloca esta opción aparte de la pregunta anterior, por ser considerada una actividad diferente y de importancia para el investigador, pues señala el área de mayor conocimiento del encuestado.

17. Año en el que ingresó en la organización en la que trabaja actualmente: se refiere al año en que el sujeto entró como contratado o empleado fijo al periódico, para tener una idea de los años dentro de la organización.

18. Experiencia en la organización actual: para registrar los diferentes puestos que ha tenido el sujeto dentro del medio.

19. A qué autoridad reporta su desempeño: esta información permite conocer el eslabón que representa este empleado en la organización.

20. ¿Es usted parte de la Juntas Directiva del periódico?: permite conocer la importancia de las funciones del encuestado para los ejecutivos del periódico.

21. ¿Usted se considera? ¿Gerente? ¿Empleado medio?: con esta pregunta es posible saber la percepción que el sujeto tiene de su propio cargo.

22. ¿Considera necesario ser Licenciado en Comunicación Social para ejercer su cargo? ¿Por qué?: una opinión sobre el papel del Comunicador Social en este tipo de cargos.

23. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un Comunicador Social para ejercer su cargo?: se obtiene la opinión del gerente sobre las virtudes de un Comunicador Social para desempeñarse correctamente en este tipo de cargo.

Cuarta parte: exigencias laborales

Se busca información acerca de las necesidades del puesto, según el propio gerente. Con respecto a dos variables: las funciones que realiza y los conocimientos y características personales que debe poseer.

A. Funciones del cargo

24. Cantidad de personas a cargo: se pide información acerca de las personas que trabajan directamente para el gerente y así conocer su radio de acción.

25. ¿Usted orienta las actividades de las personas a su cargo?: esta pregunta está relacionada con el concepto de influencia desarrollado en el marco teórico del trabajo.

26. Exigencias de su puesto de trabajo: con esta pregunta puede conocerse si son necesarios conocimientos de administración, mercadeo y otras destrezas para ejercer el cargo.

27. ¿Realiza usted la división de las actividades de las personas que están a su cargo?: con esta pregunta se puede establecer si el sujeto tiene a su cargo las responsabilidades establecidas por las teorías.

28. ¿Escoge usted la cantidad de personas que debe conformar su departamento?: se puede conocer otra responsabilidad del gerente.

29. ¿Tiene la potestad para otorgar ascensos, descensos, aumentos de sueldo o beneficios de algún tipo?: se puede conocer otra responsabilidad del gerente.

30. ¿Realiza usted algún tipo de evaluación a los empleados?: se puede conocer las actividades cotidianas del gerente.

31. ¿Tiene potestad para contratar o despedir empleados?: con esta pregunta puede conocerse la autoridad que estos gerentes tienen dentro de la organización y sobre sus empleados.

32. ¿Realiza planificación de proyectos?: como parte de las responsabilidades de la gerencia, la planificación de proyectos forma parte de sus obligaciones. Además se puede establecer cuál de los tipos de planificación existentes utiliza cada uno.

33. Nombre cinco de las actividades más importantes que realiza: se pueden establecer las responsabilidades más notorias del sujeto.

34. ¿Puede participar en la discusión del presupuesto del departamento?: para conocer cuál es la influencia del sujeto en el aspecto administrativo de la organización.

35. ¿Se encarga de velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización?: es posible conocer si el sujeto tiene algún contacto con los objetivos de la organización y si vela por su cumplimiento

- Cuestionario N° 1

A través de estas preguntas se conocen las posibles funciones del sujeto desde el cargo gerencial, específicamente para su departamento, en este caso Redacción.

36. ¿Usted selecciona la agenda noticiosa del día?: si tiene vinculación con la línea editorial.

37. ¿Usted revisa todo el contenido que será publicado diariamente?: para conocer el nivel del control sobre la publicación.

38. ¿Mantiene reuniones diarias con su equipo de trabajo?: conocer las labores del gerente.

39. ¿Escoge personalmente a los reporteros que cubrirán las noticias del día?: la injerencia en los aspectos periodísticos.

40. ¿Tiene alguna responsabilidad con la línea editorial del medio? ¿Cuál?: saber si tiene relación con la misión del medio.

- Cuestionario N° 2

A través de estas preguntas se conocen las posibles funciones del sujeto desde el cargo gerencial, específicamente para su departamento, en este caso Mercadeo.

36. ¿Supervisa el monitoreo de medios?: conocer las labores del gerente.

37. ¿Supervisa la publicidad del medio?: conocer las labores del gerente.

38. ¿Tiene responsabilidad de la imagen de la organización? ¿Con el público?
¿Con los empleados?: conocer las labores del gerente.

39. ¿Organiza reuniones, celebraciones y festejos de la organización?: conocer las labores del gerente.

B. Rasgos de personalidad

41. ¿Cuál de las siguientes características considera usted que posee?: con esta pregunta se pide la opinión del sujeto sobre su personalidad. De esta manera es posible saber si reúne las características de un líder.

6. Resultados

Una vez diseñados los instrumentos a utilizar para la recolección de datos, se empezaron a realizar los contactos con los representantes del departamento de Recursos Humanos de cada periódico. Se utilizaron los números de acceso libre, que cada publicación señala en sus páginas. De esta manera se lograron realizar las entrevistas a un empleado del área de todos los periódicos, menos de *El Universal*,

por el proceso burocrático que representa, y el *Diario VEA*, que no cuenta con este departamento.

Luego de tener la información necesaria sobre las personas que ocupan los cargos gerenciales de Mercadeo y Redacción, en la época establecida, se hizo un llenado de información en la matriz de contenido, denominada Tabla N° 2.

Desde el mes de febrero del presente año se inició el contacto con la gerencia de los 12 periódicos escogidos para la investigación, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas a las oficinas administrativas. En los meses siguientes se continuaron las gestiones para conseguir los cuestionarios respondidos; sin embargo, no fue un proceso rápido, a pesar de la ayuda de profesores y de la propia Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Dificultades para conseguir audiencia, pérdidas del instrumento, negativas de los gerentes, entre otros, fueron algunas de las trabas presentadas para realizar la investigación.

En el trabajo de campo se presentaron las siguientes eventualidades:

- La gestión para contactar a algún representante del *Diario VEA* comenzó a principios del año 2005. Después de repetidas visitas sólo fue posible conversar rápidamente con el director, Servando Ponce, al no existir departamento de RRHH. Ponce se mostró colaborador con la realización de la tesis. Más adelante, específicamente para el mes de abril, fueron contactados: Niurka Quintero, coordinadora de Redacción y Carlos Agudo Freites, de Publicidad y Mercadeo.

Carlos Agudo señaló que no se consideraba gerente para responder el instrumento y entregó a Servando Ponce el cuestionario, quien está respondiéndolo desde la fecha, según su asistente personal. Niurka Quintero, por su parte, aceptó colaborar, pero a mediados de mayo se negó a responder las llamadas del investigador y no se pudo establecer contacto nuevamente.

- El Director General de Ventas del grupo editorial Bloque de Armas, es Martín de Armas Jr., uno de los integrantes de la familia fundadora de la organización. El propio Gregory Ramírez, de Recursos Humanos, hizo acotar que sería difícil contactar al personaje por sus múltiples actividades y efectivamente así fue. A través de su secretaria se hicieron los contactos, pero hasta la fecha de la presente entrega, no se recibió ningún tipo de respuesta.
- El Editor Adjunto del diario *El Nacional*, Sergio Dahbar, fue otra de las personas que no pudo contestar el cuestionario. Durante todo el año estuvo en viajes de negocios y reuniones de trabajo que no permitieron el contacto directo. A través de su secretaria, se le hizo llegar el instrumento pero fue imposible su colaboración. A final de cuentas, envió el formulario a Italo Atencio, gerente de Unidades de Negocios del periódico. Este formulario fue incluido en la tabla de datos, en lugar de Sergio Dahbar.
- El departamento de Mercadeo del diario *El Universal* está conformado por tres gerencias: Revistas y Web, Lectores y Anunciantes. A través de la entrevistada: Angie Navarro de Lira, se consiguió la participación de dos gerentes del departamento.

- Para el momento de la realización de la investigación, el vespertino *Tal Cual* no tenía entre la plantilla de trabajadores a un gerente de Mercadeo. Hasta principios de año Jorge Meléndez ocupó este cargo, pero salió de la nómina para inicios del mes de marzo. En junio, una persona asumió el cargo, pero fue imposible hacer el contacto.
- Fue imposible obtener el cuestionario del director del diario *2001*, Israel Márquez; sin embargo, se realizó una entrevista en el primer trimestre del presente año.

Luego de tener todos los cuestionarios respondidos, se procedió a hacer un vaciado de datos en dos programas diferentes. El primero, SPSS, un programa de estadística, y el segundo Excel, de Windows. Para utilizar SPSS, fue necesario cambiar las preguntas abiertas de los instrumentos, para obtener resultados cuantificables. Luego, se hicieron cuadros en Excel para completar la información y dar más detalles de cada pregunta.

Al tener todos los datos vaciados y las gráficas con los resultados, se procedió a la redacción del apartado de análisis en el cual se expresan en forma de porcentajes los datos obtenidos. Por último, las conclusiones representan una confrontación entre la teoría y la práctica, para dar recomendaciones a futuras investigaciones.

Capítulo III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

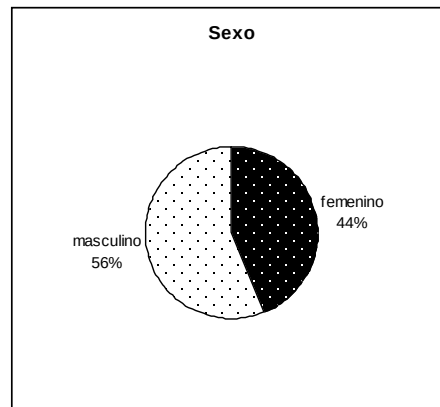
Con las respuestas de todos los encuestados, se obtienen una serie de datos, que se utilizarán para obtener conclusiones acerca de la gerencia de los periódicos caraqueños. En este apartado se expondrán los resultados de la investigación a través de gráficas y porcentajes y así determinar el perfil académico- profesional de los individuos.

1. Resultados

1.1 Primera Parte: datos demográficos

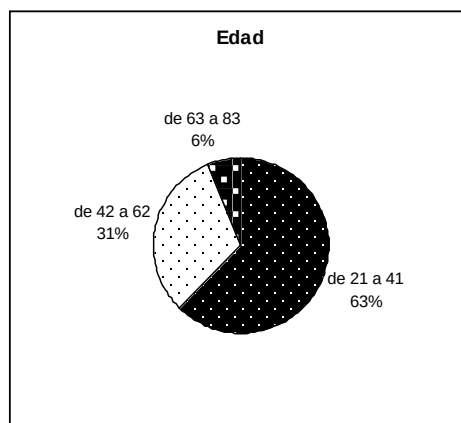
1.1.1 Sexo:

Con respecto al género de los encuestados, se obtiene una muestra del 44% de mujeres, es decir, siete encuestados; y de un 56% de hombres, igual a nueve individuos. Aunque la mayoría de los gerentes son del género masculino, no es una diferencia muy marcada, en total fueron dos personas las que hicieron la diferencia.



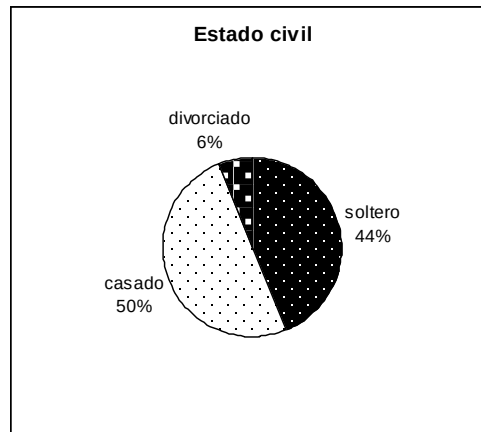
1.1.2 Edad:

Se utilizaron tres rangos de edades, para categorizar la data. La opción con mayor volumen de encuestados fue la que se abarca de los 21 a 41 con 10 personas, es decir, el 63%. El segundo rango de importancia, fue el del grupo que abarca de los 42 años a los 62, con cinco personas incluidas. La mayoría de los gerentes se encuentran en la etapa de la vida de mayor productividad.



1.1.3 Estado civil:

De las tres opciones que se dieron a los encuestados, “casado” fue el más respondido, siendo ocho personas el 50% de la muestra. Siguen las opciones soltero con el 44% y sólo una persona (6,3%) con divorciada.

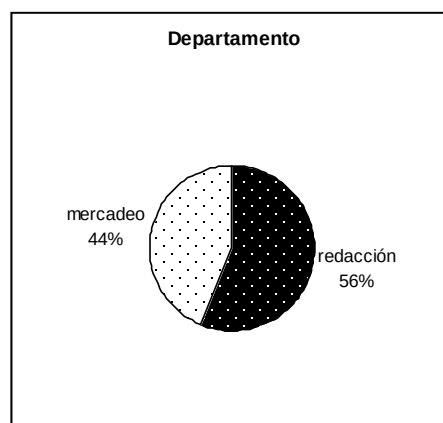


1.1.4 Nacionalidad venezolana:

El 100% de la muestra respondió afirmativamente a esta pregunta. Todos los encuestados son de nacionalidad venezolana.

1.1.5 Departamento al que pertenece:

Se observa una mayoría de nueve encuestados en el departamento de Redacción, formando el 53% de la muestra. El resto de los individuos, siete personas, pertenecen al área de Mercadeo.



1.1.6 Cargo actual:

Entre las organizaciones escogidas, se notan diferencias en el título o cargo que los encuestados ocupan, a pesar de realizar las mismas funciones. Un 43,8% de la muestra – ocho personas – reciben el título de gerentes; un 31,3% jefe de redacción; 12,5% son denominados directores; y con el mismo porcentaje: 6,3%, coordinador y jefe de información, con una respuesta cada uno.

1.2 Segunda Parte: formación académica:

1.2.1 Formación:

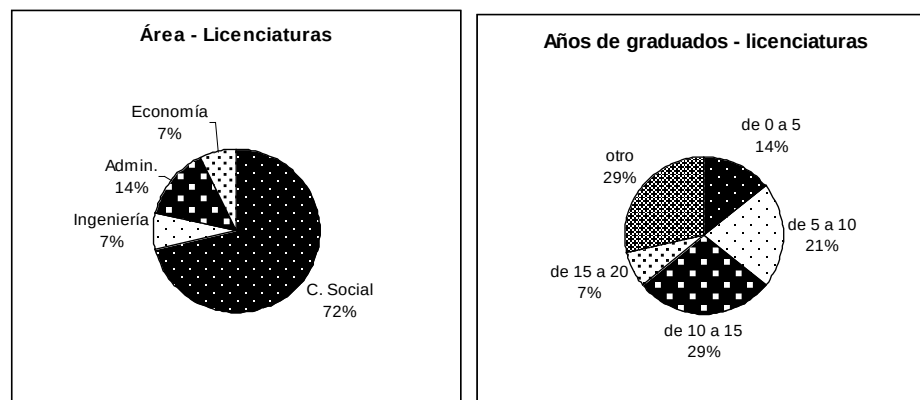
Una mayoría de 14 personas son profesionales, contra dos que no tienen un título universitario. Significa que un 87,5% de la muestra, tienen alguna carrera o grado universitario.

Con respecto a los estudios de tercer nivel, los porcentajes cambian: sólo seis encuestados han realizado alguna especialización, es decir, el 38% de la muestra. Por otro lado, sólo tres personas han hecho una maestría, mientras el 75% no. De las 16 personas que fueron incluidas en la investigación, ninguna ha hecho un doctorado.

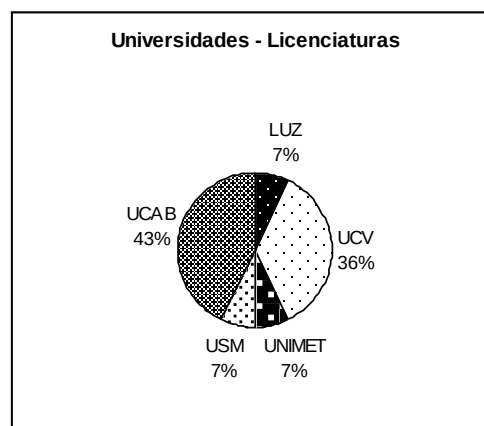
- Licenciaturas:

La carrera universitaria más estudiada por los encuestados es Comunicación Social, con un total de 10 personas, siendo así el 62,5% de la muestra. Entre el resto de carreras encontramos: Administración con 12,5%, seguidos por Economía e Ingeniería con el 6,25% cada uno. Al referirse al tiempo de graduación, un 25% de la

muestra tiene de 10 a 15 años de graduados, un 25% escogió la opción “otra”, es decir, que han pasado más de 20 años desde su graduación. La opción que la sigue más de cerca, es de 5 a 10 años con una cantidad de tres personas, seguida de 0 a 5 años con dos encuestados y una sola para 15 a 20 años.



La Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Central de Venezuela son las dos casas de estudio que mayor representatividad de egresados, porque tienen un 37,5% y 31,3% de graduados, es decir, seis y cinco personas respectivamente. Entre las otras universidades nombradas se encuentran: la Metropolitana, la del Zulia, y la Santa María.

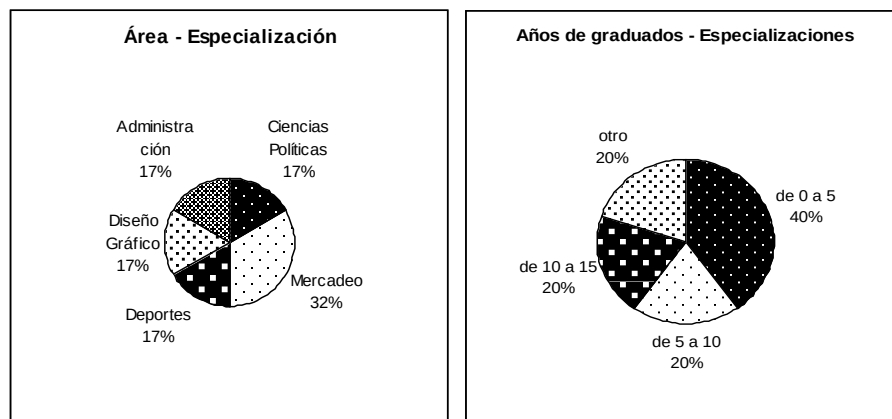


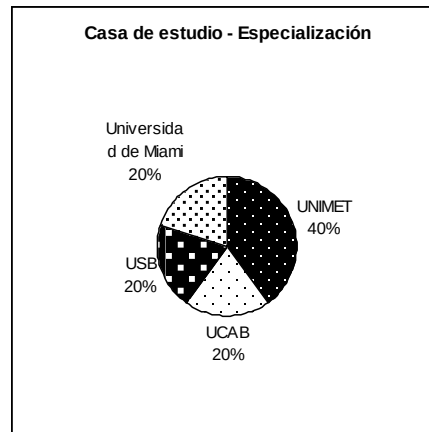
Uno de los encuestados incluyó una segunda carrera universitaria. Este segundo título fue en leyes, hace 15 a 20 años, en la UCAB.

- Especialización:

La especialización más realizada por los encuestados es en el área de Mercadeo, con un porcentaje de 12,5%, es decir, dos individuos. El resto de las opciones tuvieron un porcentaje del 6,25%, es decir, una sola persona. Las áreas nombradas fueron: Ciencias Políticas, Diseño Gráfico, Deportes y Administración.

La opción más repetida en cuanto al tiempo de graduación fue de 0 a 5 años, mientras el resto de las opciones tuvieron una respuesta cada una, es decir, el 6,25%. Con respecto a las casas de estudio donde se realizaron dichas especializaciones, la Universidad Metropolitana fue la más repetida con un 12,5% - dos personas -, el resto de las universidades nombradas, es decir: la de Miami, la UCAB y la Universidad Simón Bolívar, obtuvieron cada una el 6,25%.

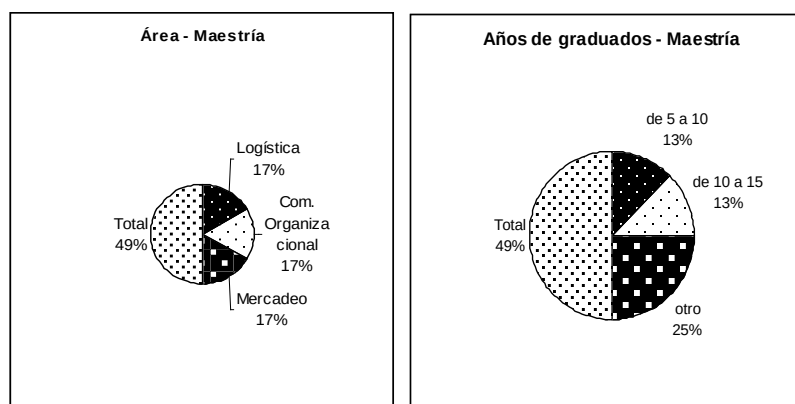


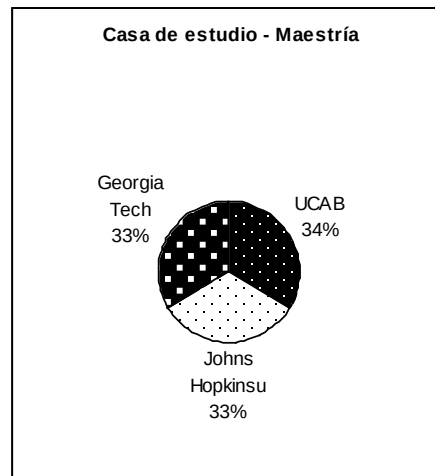


Se encontró un encuestado con una segunda especialización. Esta persona la realizó en la Universidad de Miami, hace 10 a 15 años en Derecho Penal - Procesal.

- Maestrías:

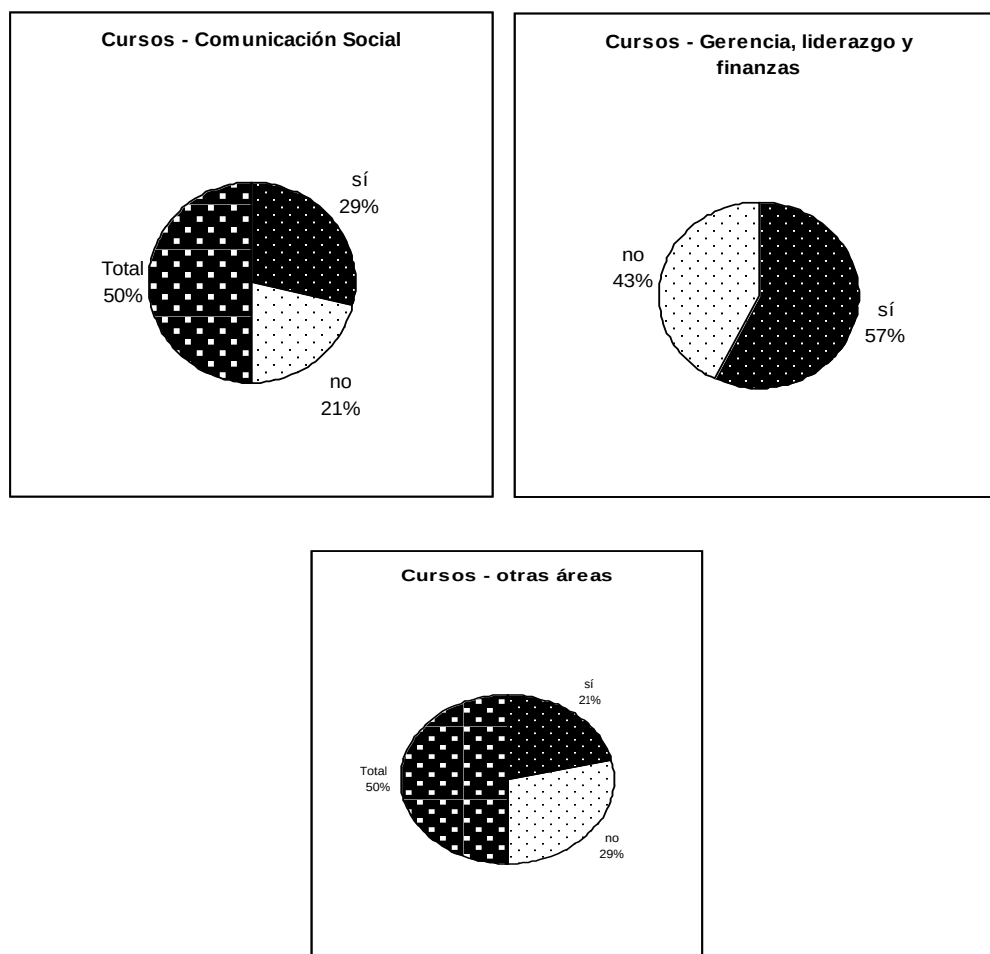
De las tres personas que han realizado maestrías, se obtuvieron tres diferentes áreas de interés, éstas son: Mercadeo, Comunicación Organizacional y Logística, cada una con el 6,25%. Dos de estas personas optaron por la opción “otra” al referirse al tiempo de graduación, mientras la opción de 5 a 10 años y la de 10 a 15 años, tuvieron un 6,25% cada una. Las casas de estudio señaladas fueron: UCAB, Johns Hopkins y Georgia Tech, cada una con un 6,25% de participación.





1.2.2 Formación complementaria:

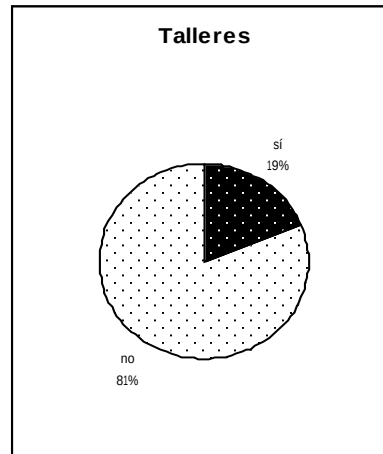
Cursos: Un 75% de la muestra sí ha hecho algún curso durante su vida profesional, mientras dos personas, que representan el 25% de los encuestados, no han realizado ninguno. Para agrupar las áreas de los cursos señalados por los encuestados, se formaron tres categorías, la primera: temas relacionados con la Comunicación, que obtuvo un 57% de representatividad, lo que significa que ocho individuos han realizado cursos en esta área; la segunda categoría es sobre temas de Mercadeo, gerencia, liderazgo o finanzas, con un total de ocho personas, es decir, con un peso importante en la preparación de los encuestados; por último, la opción “otra” obtuvo un 42%, es decir, seis individuos. Entre los tópicos de los cursos no agrupados por categoría se encuentran: diseño, idiomas, humanidades, relaciones comunitarias, crecimiento personal y otros.



Entre los cursos realizados por lo encuestados se observa que la mayoría se han realizado en el IESA, un total de nueve entre los 39 cursos nombrados; le siguen tres cursos hechos en la empresa Coca – Cola y en el Colegio Nacional de Periodistas, y dos cursos en la Universidad Simón Bolívar, en el SIP, en el Colegio de Economistas y en MERCAT.

Talleres y otros: De las 16 personas que conforman la muestra, sólo tres admitieron haber realizado algún taller, es decir, el 18,75% de la muestra. En total se nombraron cinco, cada uno realizado en diferentes organizaciones como: UNESCO, PRID, Perfil

Gerencial, Molinos Nacional C.A. y la organización de Gabriel García Márquez, Fundación Nuevo Periodismo. Las áreas abarcadas fueron: la libertad de expresión, la ética, la calidad total, capacidades supervisoras, técnicas de Periodismo.



Las actividades de formación profesional que no entran en las categorías anteriores y que han sido realizadas por los encuestados, fueron 10, de los cuales la mayoría – cuatro actividades – fueron hechas en la Universidad Católica Andrés Bello. Además, se nombraron: la SIP, la UNIMET, The Conference Board, el SND, entre otros. Estas actividades fueron sobre: lectoría, control de calidad, ventas externas, corporaciones globales, etc...

1.2.3 Idiomas:

Uno de los elementos incluido en la formación académica es el manejo de diferentes idiomas. En el caso del inglés, la mayor cantidad de encuestados tienen una capacidad “buena” para hablarlo y escribirlo. El italiano, el portugués y el francés no

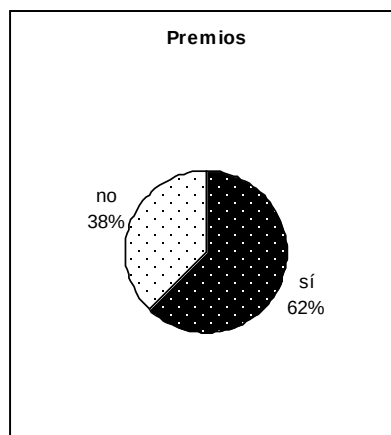
son manejados por la mayoría de la muestra. Ningún otro idioma se incluyó en la opción “otros”.

1.2.4 Habilidades:

Los resultados sobre el manejo de programas informáticos se reflejan de la siguiente manera: el dominio de Word, Excel, PowerPoint e Internet es “bueno”, mientras el de Access, Dreamweaver, Publisher y SAP es de prácticamente cero. Al colocar la opción “otro” para que cada encuestado pudiera señalar los programas que necesita para su gestión diaria, el 25%, cuatro personas, señalaron que sí necesitan el manejo de otros nueve programas, como: Qxpress, Photoshop, Adobe, Flash, Reason, entre otros.

1.2.5 ¿Ha recibido algún premio relacionado con su profesión?

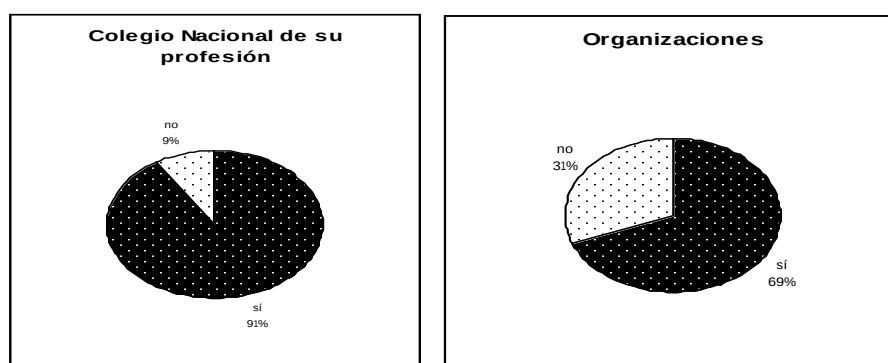
El 62,5% de la muestra señala que sí ha recibido premios relacionados con el área en que se desempeña, siendo 10 personas las premiadas. Por el contrario, sólo seis personas – el 37,5%- no han recibido ninguna condecoración.



En total fueron 21 premios, entre los cuales se encuentran: la Condecoración Francisco de Miranda, el Monseñor Pellín, la Alianza para una Venezuela sin Drogas, el Municipal de Sucre, etc...

1.2.6 ¿Es usted miembro de alguna organización relacionada con su profesión?:

Con las 11 personas que respondieron la interrogante, se formó una relación de 11:1 de los que sí están inscritos en la organización profesional de su especialización. Exactamente el 63,63% de los encuestados, resultaron ser integrantes de diferentes organizaciones, como: el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa, Venamcham, Asociación de Comunicadores de Fútbol, el Círculo de Periodistas Deportivos, la Sociedad Latinoamericana de Prensa, y otros.



1.2.7 ¿Ha realizado alguna de las siguientes publicaciones?:

- Libros: Exactamente el 25% de la muestra, es decir, cuatro personas, han escrito libros, de los siguientes ámbitos: deportes, comercio, etc...

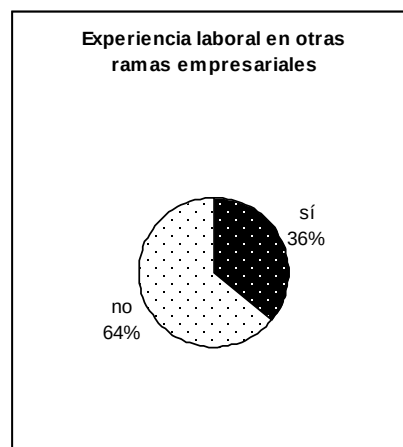
- Ensayos, ponencias y artículos: Sólo dos personas de los encuestados han escrito ensayos, ponencias o artículos, es decir, el 12,5% de la muestra, mientras la mayoría, el 87,5%, no ha publicado ninguno de los tres tipos de publicaciones.

Con respecto a otro tipo de publicación, sólo uno de los encuestados señaló haber participado en la realización de una página web, por lo que se incluyó en esta categoría.

1.3 Tercera Parte: experiencia laboral

1.3.1 Experiencias laborales en otras organizaciones:

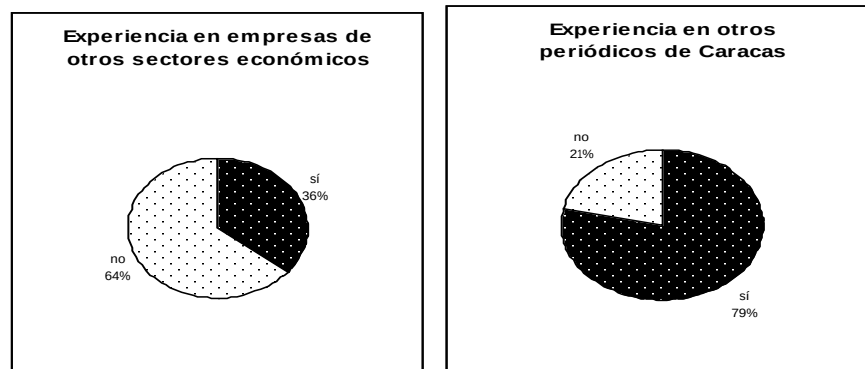
Para establecer categorías en el programa SPSS, se dividieron las organizaciones señaladas por los encuestados en: medios de comunicación social y otros sectores. Así, al preguntar si contaba con experiencia laboral en empresas que no fueran MCS, cinco encuestados, es decir, 31,25% de la muestra sí lo ha hecho, mientras, el 56,25% ha trabajado en otras ramas o sectores productivos.

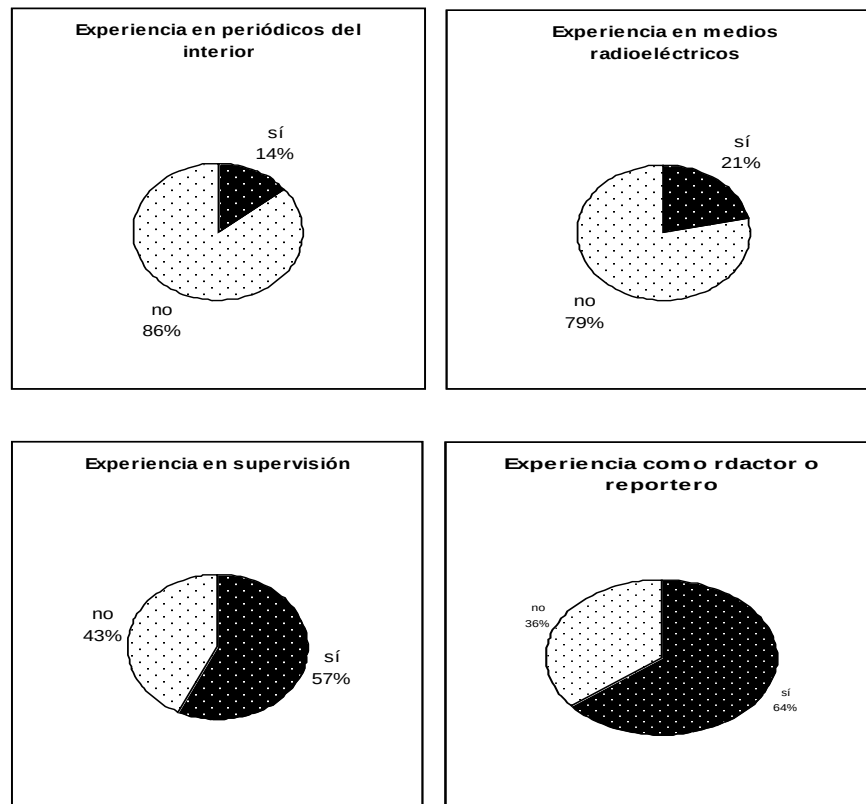


Al mismo tiempo, la experiencia en MCS fue dividida de la siguiente manera:

- Medios impresos del interior del país: el 75% de la muestra nunca ha laborado en medios impresos del interior de Venezuela, siendo la minoría – dos personas – las que sí lo han hecho anteriormente.
- Medios impresos de Caracas: el 68,75% de la muestra, es decir, 11 personas sí han trabajado en medios impresos con sede en Caracas, diferentes a los que se encuentran en la actualidad.
- Medios radioeléctricos: el 18,75% de la muestra, es decir, tres personas sí lo han hecho; aunque el 68,75% nunca ha trabajado en medios radioeléctricos.

Al hablar de experiencia profesional es importante conocer las actividades que se llevan cabo, para identificar labores de supervisión. El 50% de la muestra sí había tenido cargos de supervisión anteriormente, mientras el 37% no. También se identificaron actividades como: el de redactor, reportero o corresponsal, en un 56,25% de los encuestados, mientras el 31,25% nunca había realizado estas actividades anteriormente.





1.3.2 ¿Realiza actividades como profesor universitario?:

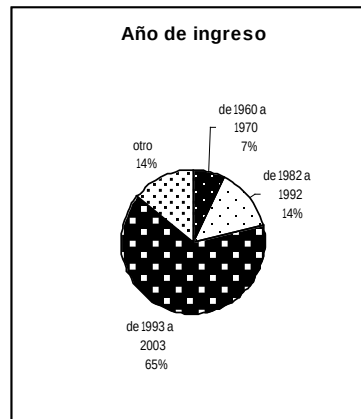
Nueve personas, el 56,25% de la muestra, nunca han realizado actividades como profesor académico, mientras el 25% sí lo ha hecho. Entre las casas de estudio donde se han desempeñado los cuatro encuestados se encuentran: la Universidad Metropolitana con el 40% y las Universidades Católica Andrés Bello, La Central de Venezuela e INAPRI cada una con el 20% de representación.

1.3.3 Experiencia en la organización donde actualmente labora:

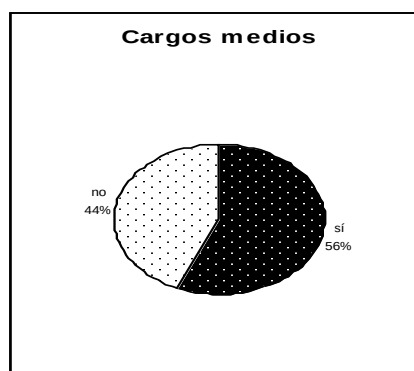
La mayoría de los encuestados – un total de nueve personas – ingresaron a la organización en la que laboran entre los años 1993 y 2003, siendo así el 56,25% de la muestra. Por otro lado, las opciones: “de 1982 a 1992” y “otros” representan el 12,5%

con dos personas cada una. Sólo, de 1960 a 1970, con un encuestado, tiene el 6,25%.

Es decir, la mayoría de muestra no tiene más de 10 años en el cargo actual.

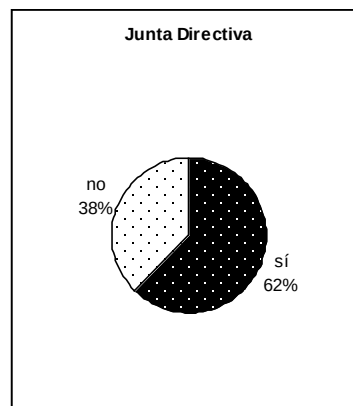


En la organización todos los encuestados realizan actividades de supervisión, ya que tienen cargos gerenciales, según el departamento de RRHH de cada periódico. Con respecto a cargos medios, para conocer la ascendencia profesional del individuo, sólo el 56,25% dice que sí lo has ejercido, mientras el resto de la muestra, es decir, siete personas, no.

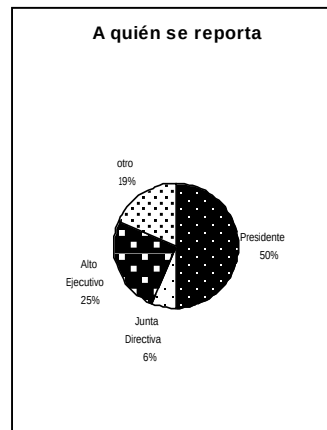


1.3.4 Percepciones sobre el cargo:

El 62,5% de la muestra sí forma parte de las reuniones de la Junta Directiva de la empresa, lo que significa que las actividades que realizan 10 de los encuestados, son importantes para la toma de decisiones de los dueños de cada medio de comunicación; por el contrario, sólo seis personas no están incluidas en dichas reuniones. Al preguntar la opinión sobre el cargo que ocupan, las 16 personas se consideran así mismo gerentes, a pesar de que los directivos del Bloque de Armas hayan dicho lo contrario en la entrevista personal.



La mayoría de la muestra aceptó reportarle directamente al Presidente de la empresa, exactamente el 50% de los encuestados. Le siguen, cuatro encuestados con la opción “alto ejecutivo”, exactamente el 25% de la muestra y “otro” con el 18,75% (tres personas). Sólo un individuo dijo reportarle a la Junta Directiva en pleno.



De las 15 personas que respondieron a la pregunta, el 53,3% opina que no es necesario ser Comunicador Social para ejercer su cargo – debe tomarse en cuenta que dentro de este grupo: cuatro encuestados son profesionales del área y los otros cuatro no – mientras, siete personas, el 46,6% afirma que sí es importante, siendo todos Comunicadores Sociales. La razón más repetida fue la “especialización” y el “manejo del área”, mientras que las razones de por qué no es imprescindible están: que “las funciones pueden ser desempeñadas por cualquier profesional”, porque “no es necesario escribir todo el tiempo”, que “la práctica es suficiente”, entre otras.

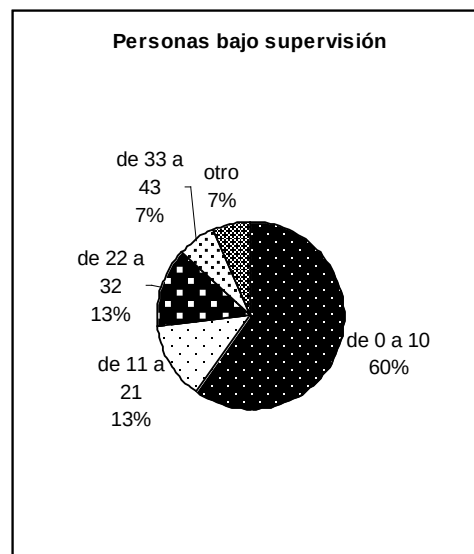
Con respecto a las ventajas y desventajas del Comunicador Social para ejercer alguno de los cargos gerenciales, los propios encuestados respondieron: entre las ventajas, el “conocimiento del medio” y las “habilidades que se necesitan para trabajar” en él, la “creatividad” y los “contactos”; entre las desventajas, ocho de los encuestados mencionan: “no hay experticia en números, en administración ni gerencia”.

1.4 Cuarta Parte: exigencias laborales

1.4.1 Funciones del cargo:

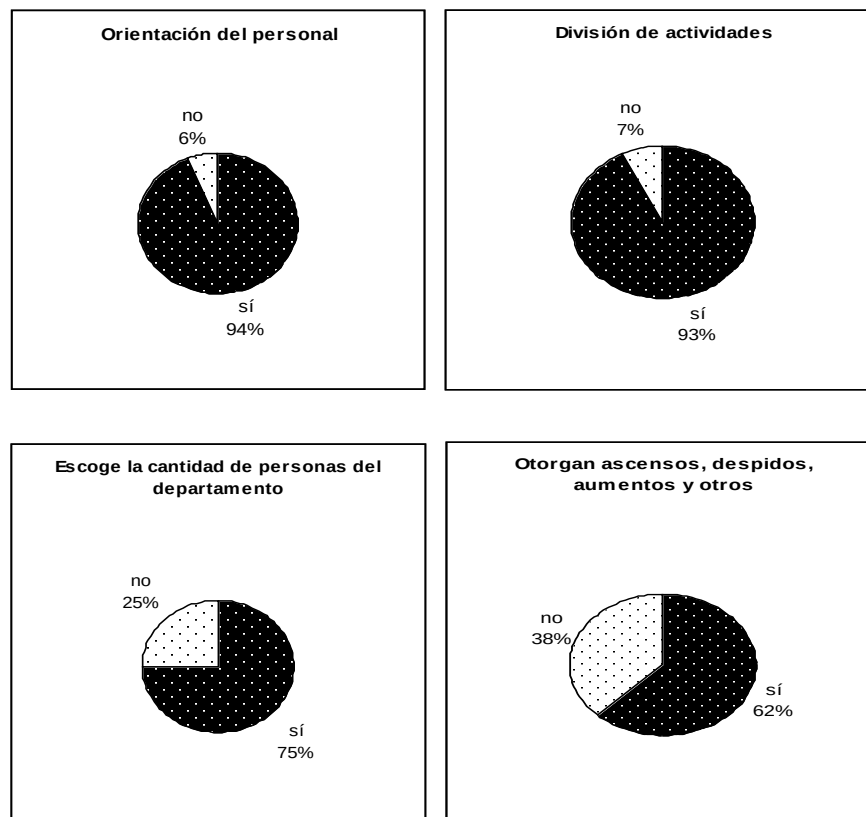
1.4.1.1 Manejo de personal:

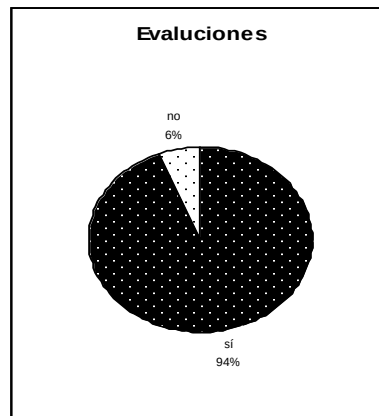
Un aspecto importante, es la cantidad de personas que supervisan los encuestados. De las 15 personas que respondieron, el 56,25% tienen de 0 a 10 empleados que supervisar. Le siguen: 11 a 21 y 22 a 32 trabajadores con el 12,5%. Sólo de 33 a 43 y la opción “otro” tuvieron una sola respuesta, es decir, el 6,25%. Estos encuestados que ejercen cargos de supervisión tendrían que orientar las actividades de estas personas, por lo que el 93,75% de la muestra aceptó hacerlo.



De las 15 personas que respondieron la pregunta, el 92,9%, es decir, catorce encuestados, aseguran que sí realiza la división de las actividades de los empleados; mientras que un solo individuo, respondió negativamente.

Sobre la injerencia de los encuestados con respecto al personal, el 75% aseguró que sí pueden escoger la cantidad de personas que forman el departamento, mientras las otras cuatro personas respondieron negativamente. Si son capaces de otorgar ascensos, descensos, aumentos u otorgar beneficios a los empleados, el 62,5%, es decir, 10 personas aseguran así, pero los otros seis no. Igualmente, el 93,8% sí realiza algún tipo de evaluación a sus empleados, es decir, 15 de los 16 encuestados. Por último, 13 personas afirmaron tener injerencia en la contratación o despidos de subordinados, es decir, el 18,8% dijo que no.





1.4.1.2 Exigencias del puesto de trabajo:

La realización de presupuestos es manejado por el 87,5% de los encuestados; conocimientos sobre la realidad nacional e internacional es importante para el 100% de la muestra; conocer la historia de la organización donde se labora y nociones de mercadeo, publicidad y ventas por un 93,75%; habilidad para planificar proyectos y estar al tanto de la misión y visión de la empresa por un 100%; y por último, conocimientos sobre la redacción de noticias, reportajes y crónicas por un 68,75% de la muestra. Al preguntar por otras exigencias del cargo, el 56,25% nombró las siguientes: una “especialización”, “conocimientos sobre manejo de personal”, “liderazgo”, “control de estrés”, etc...

1.4.1.3 Planificación de proyectos:

Todos los encuestados admitieron realizar planificación de proyectos entre las funciones de su cargo. El tipo de planificación más realizada por los gerentes, que respondieron el instrumento, es la que responde a los objetivos de la empresa con un 87,5%, contra el 50% que recibió la planificación basada en los problemas que suelen

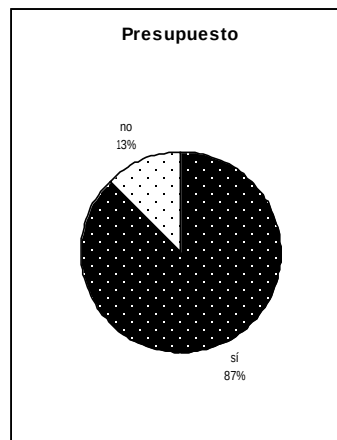
presentarse en la organización. De último lugar, se encuentra la planificación que responde a conflictos cotidianos con un 37,5%.

1.4.1.4 Actividades más importantes:

Para aquellos encuestados que pertenecen al departamento de Redacción existen por lo menos tres funciones, que en su mayoría, realizan todos por igual: “planificación de proyectos”, “reuniones diarias o semanales con los coordinadores” y “redacción de trabajos especiales o contenidos editoriales”. Aquellos gerentes de Mercadeo, concuerdan en las siguientes funciones: “análisis de la lectoría”, “planificación de proyectos”, “plan de negocios”, etc...

1.4.1.5 Discusión del presupuesto y responsabilidad en el alcance de objetivos:

La mayoría de los encuestados puede participar en la discusión del presupuesto del departamento, 14 personas, el 87,5% tienen voto en este tipo de decisiones. Por último, el 100% de los encuestados asegura velar por los objetivos de la organización.



Cuestionario N° 1:

1.4.1.6 Actividades y responsabilidades de los gerentes de Redacción:

De las 10 personas que contestaron la pregunta, nueve afirman escoger la agenda noticiosa del día y mantener reuniones diarias con todo el personal. La revisión de todos los contenidos que serán publicados por el medio de comunicación y la escogencia de los reporteros que cubrirán las noticias, son efectuados por el 40% de la muestra, es decir, la mayoría de los encuestados no hacen ninguna de estas funciones. Por último, el 80% de la muestra, sí tienen alguna responsabilidad con la línea editorial del medio, es decir, ocho encuestados.

Cuestionario N° 2:

1.4.1.7 Actividades y responsabilidades de los gerentes de Mercadeo:

El instrumento denominado N° 1, fue respondido por cinco personas. Con respecto a la supervisión del monitoreo de medios el 40% de los encuestados aseguran no realizarlo, mientras el 60% sí lo hace. Exactamente el 80%, de los que respondieron el cuestionario, lleva a cabo la supervisión de la publicidad que del periódico, el 100% es responsable de la imagen de la organización ante el público externo, pero sólo el 16,7% tiene injerencia en la imagen de la organización ante los empleados. Por último, la organización de festejos es efectuada por el 16,7% de la muestra, es decir, la gran mayoría no lleva a cabo esta función

B. Rasgos de personalidad

La gran mayoría de los encuestados consideran que poseen las características mencionadas a continuación. Por ejemplo, el 75% es liberal, un 87,5% es franco y progresista, el 73,3% es intrépido, honesto, inteligente y brinda apoyo, el 100% es competente y cumplidor; por último, el 81,3% es inspirador.

En resumen, el gerente de los periódicos de Caracas del año 2005 es: un hombre venezolano, casado, entre los 21 y 41 años de edad. Profesional del área de la Comunicación Social, quien obtuvo el título hace 10 a 15 o más años, en la Universidad Católica Andrés Bello. Aunque la minoría ha realizado estudios de especialización, el grupo que lo ha hecho escogió el área de Mercadeo en la Universidad Metropolitana, y obtuvo el título hace 0 a 5 años. Ha perfeccionado su desempeño a través de cursos en el área de comunicación o gerencia en el IESA. Tiene un manejo aceptable del inglés y de los programas: Word, Excel, PowerPoint e Internet. Durante su carrera profesional ha recibido reconocimientos y forma parte de organizaciones gremiales o relacionadas con su profesión.

La mayoría tiene experiencias en organizaciones diferentes a la actual, en distintos sectores económicos. La experiencia en otros medios de comunicación ha sido en Caracas en cargos de supervisión y también medios como redactor, corresponsal o reportero. En general, comenzaron sus actividades en la empresa actual entre los años 1993 y 2003 en cargos medios.

En la actualidad forman parte de las reuniones de la Junta Directiva del medio y responden directamente al Presidente. Tienen a su cargo entre 0 y 10 personas a las que orientan, asignan actividades, otorgan ascensos o descensos, contratan o despiden

y evalúan. Igualmente tienen potestad sobre la cantidad de personas que forman el departamento.

Las exigencias de su cargo son: conocimientos en realización de presupuestos; conocimientos de la actualidad nacional e internacional; sobre la historia de la organización y su misión – visión; sobre planificación de proyectos, basado en los objetivos generales; sobre mercadeo, ventas, Publicidad y por último, en redacción.

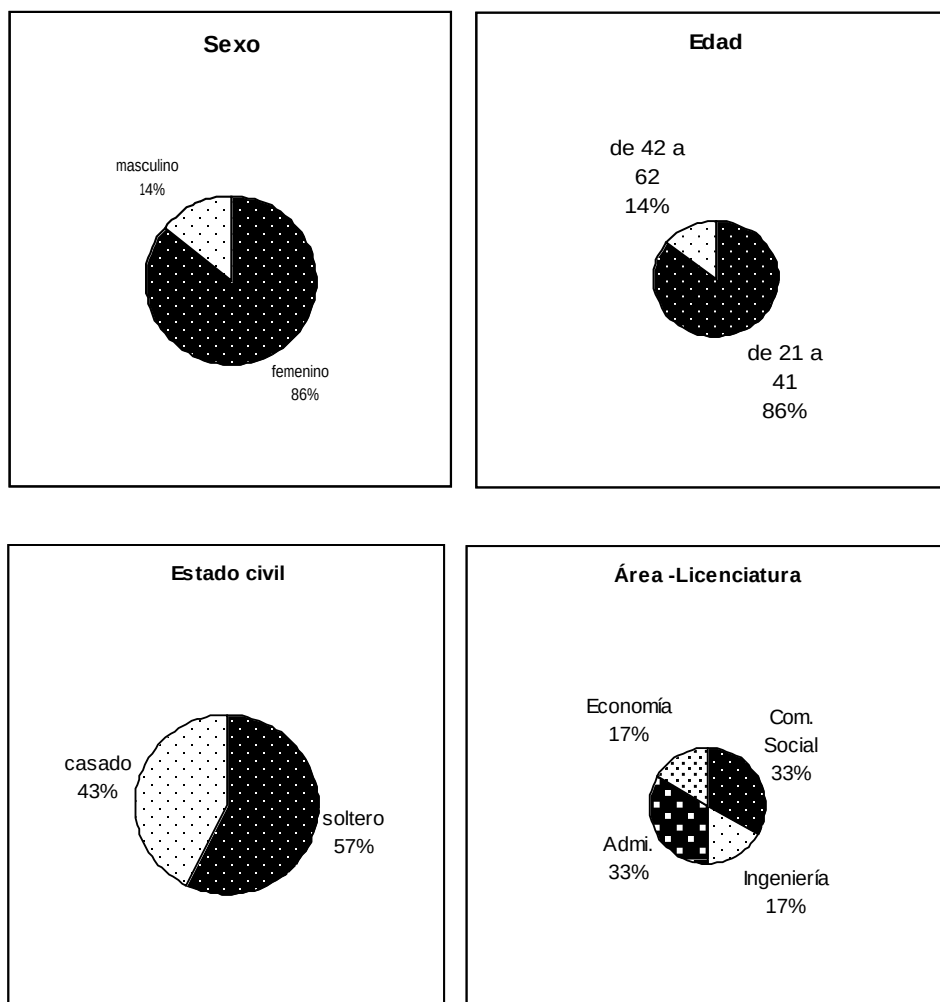
Entre sus labores se encuentran: la discusión del presupuesto y velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Específicamente, los gerentes de Redacción tienen funciones de: planificación, redacción de informaciones especiales y reuniones permanentes con su equipo, escoger la agenda noticiosa y responsabilidad sobre la política editorial. Los gerentes de Mercadeo: realizan análisis de la lectoría, planifican nuevos productos, hacen planes de negocio, el monitoreo de medios, la supervisión de la publicidad y son responsables por la imagen externa del medio.

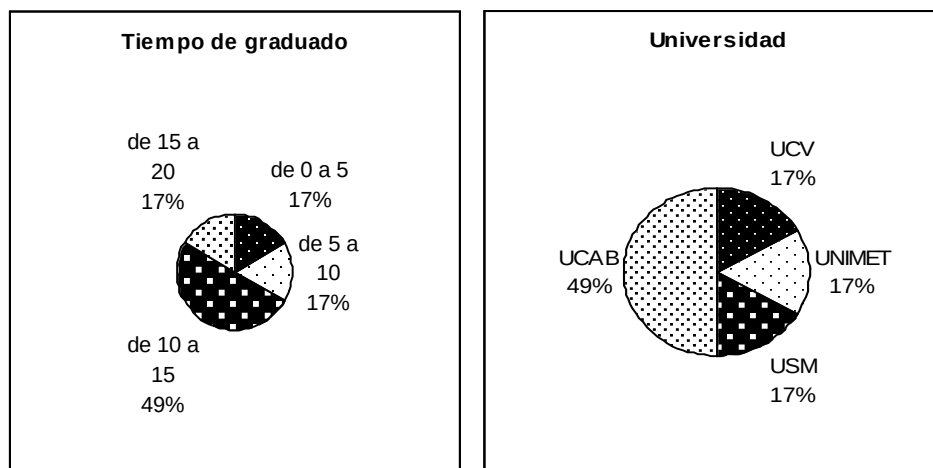
Los gerentes creen tener todas las características necesarias para ser líderes, es decir, son: liberales, honestos, progresistas, francos, inspiradores, inteligentes, justos, brindan apoyo, intrépidos, cumplidores y competentes.

El análisis puede ser más específico y dividir la gerencia de Mercadeo y la de Redacción, para así obtener:

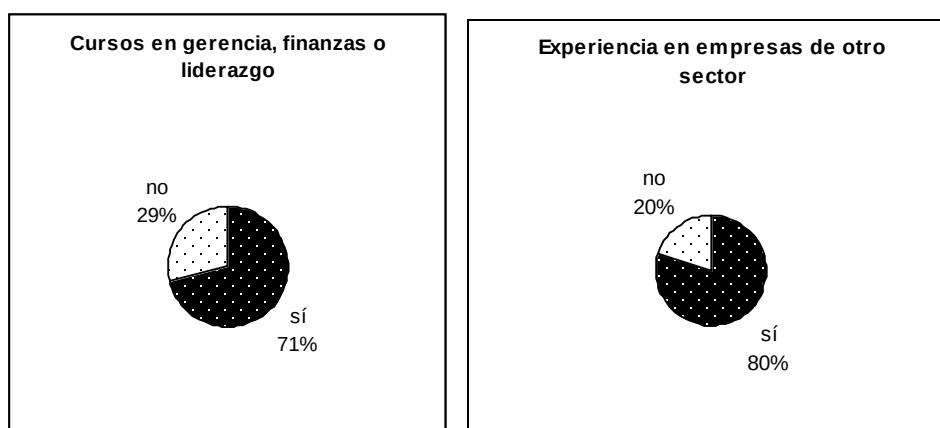
- Perfil de la gerencia de Mercadeo:

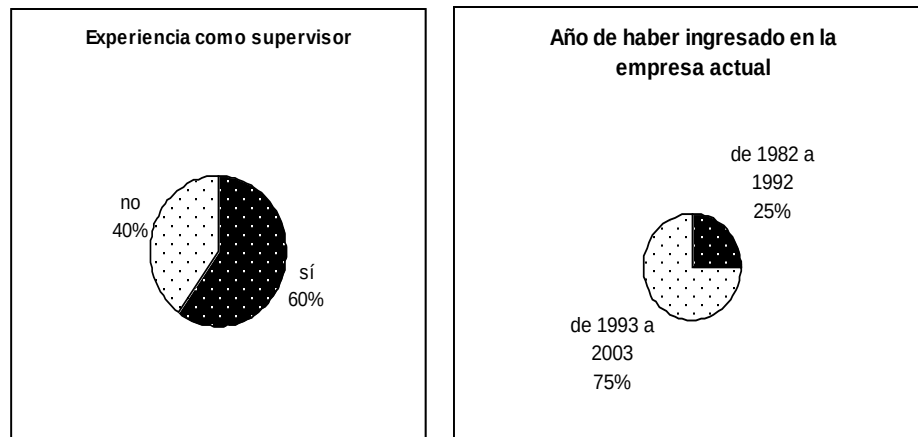
El 85,7% son mujeres entre los 21 a 41 años de edad, el 57,1% son solteras y licenciados en Comunicación Social o Administración, con el 28,6% cada carrera y el 42,9% se graduó hace 10 a 15 años en la UCAB.



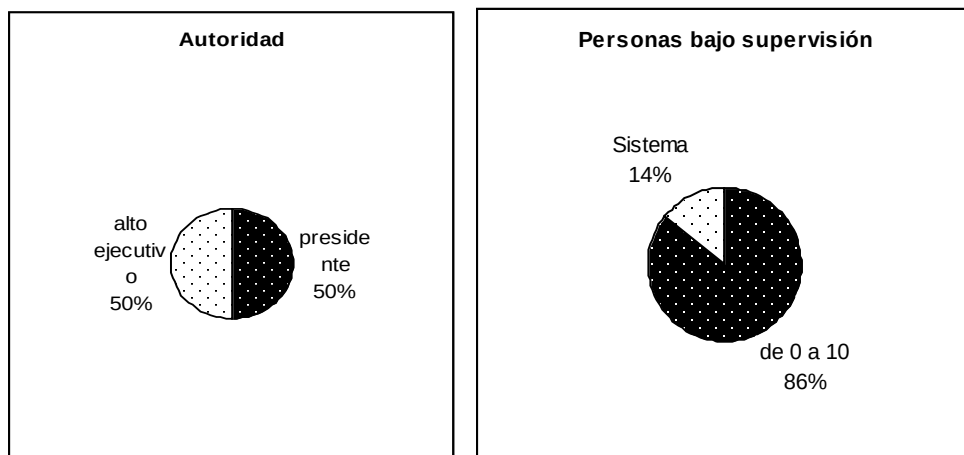


Un 71,4% ha realizado cursos en el IESA en las siguientes áreas: gerencia, liderazgo y finanzas. Con un manejo excelente del inglés, de Word, Excel, PowerPoint e Internet. El 57,1% tiene experiencia en empresas que no son MCS y el 42,85% como supervisores. El mismo porcentaje ingresó al periódico entre los años 1993 y 2003 en cargos altos.





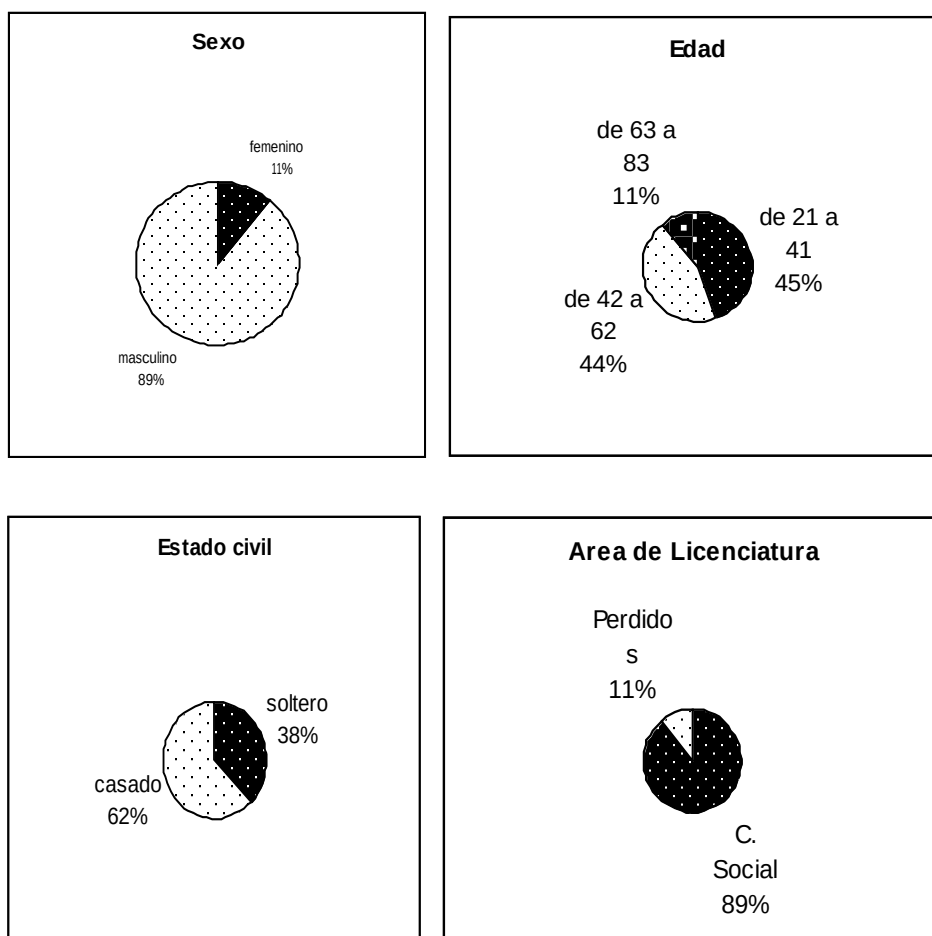
No ingresan a las reuniones de la Junta Directiva, pero reportan directamente al Presidente u otro alto ejecutivo y el 85,7% tiene entre 1 a 10 personas que supervisar; ejercen todas las funciones de manejo de personal pero no otorgan ascensos.

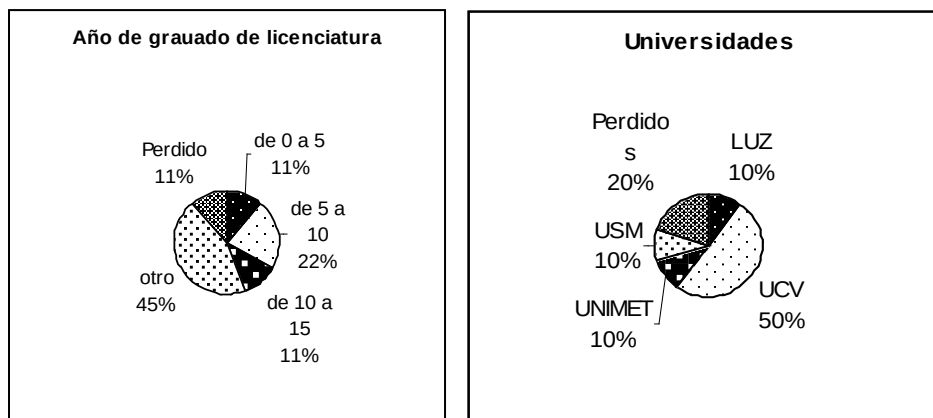


Opinan que tienen todas las características de liderazgo y sostienen que planifican presupuestos y proyectos, basados en los objetivos de la organización, afirman que es importante conocer de mercadeo, de la realidad que las rodea, pero no de redacción de noticias, reportajes o crónicas.

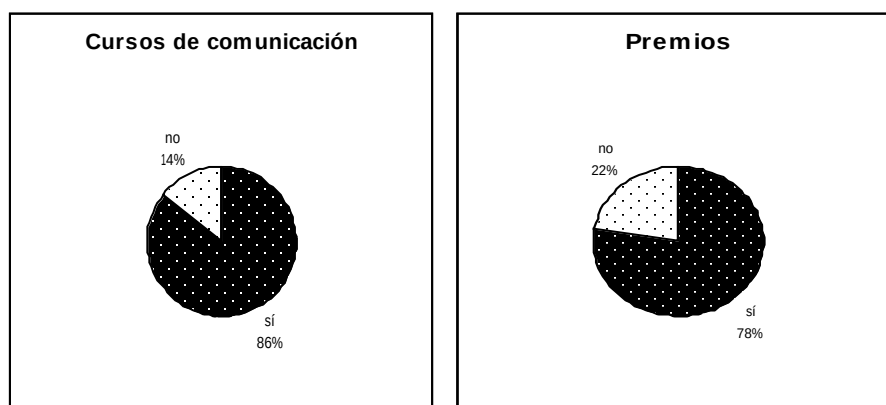
- Perfil de la gerencia de Redacción:

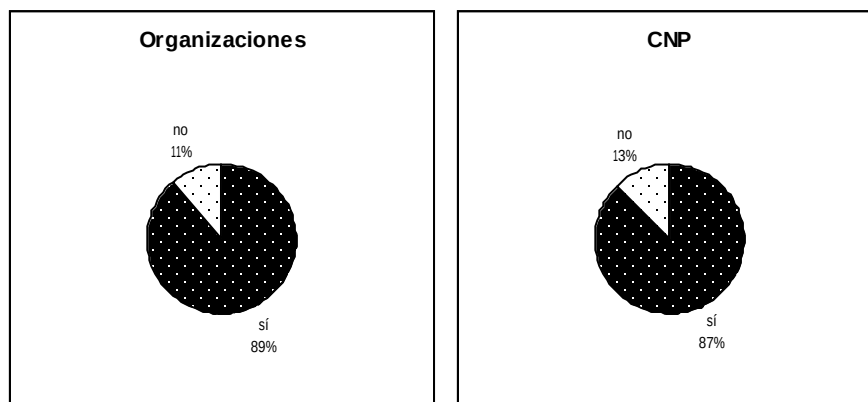
El 88,9% son hombres, entre los 20 y 60 años – pues cada opción recibió el 44,4% - casados, con el 55,5%, y profesionales del área de comunicación con una mayoría del 88,8%, hace más de 20 años, porque el 44,4% de la muestra escogió la opción “otra”. Por último, son graduados de la UCAB y UCV, con un 33,3% cada institución.



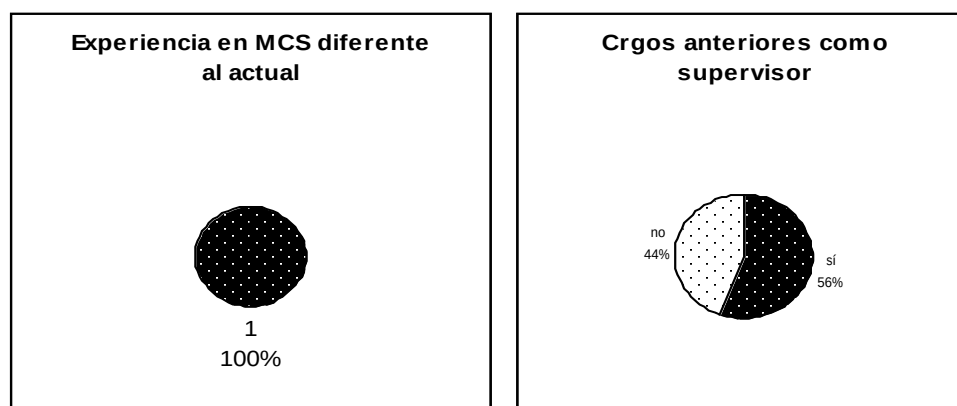


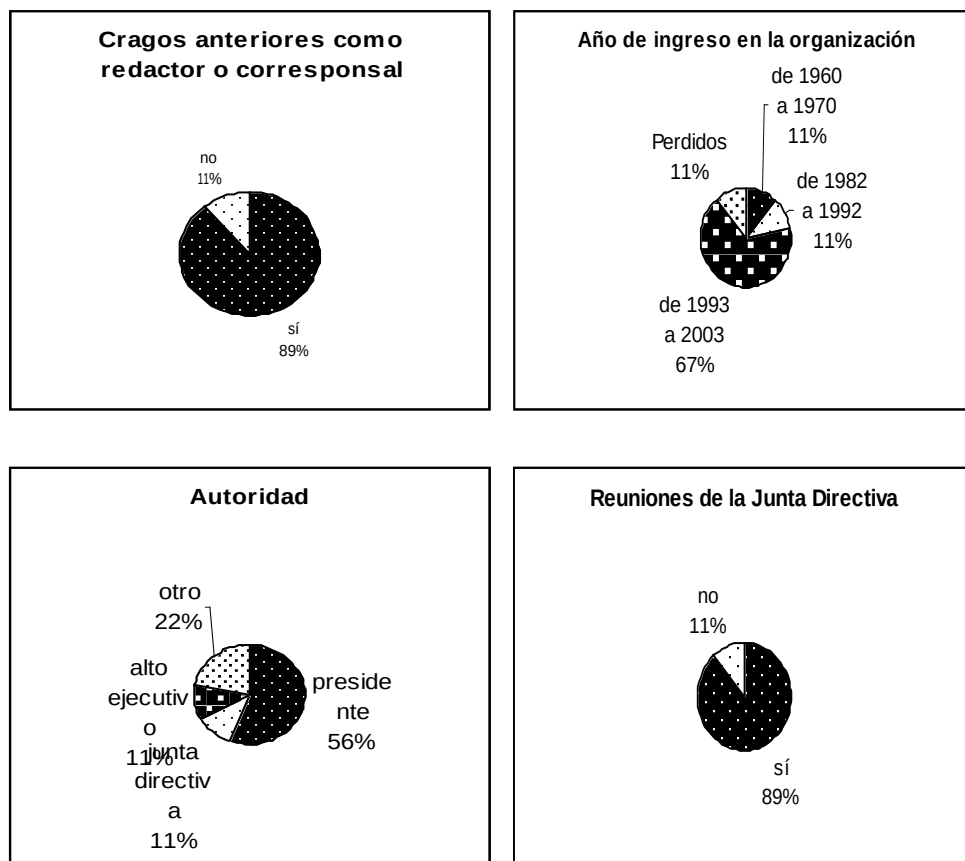
Han realizado cursos y el 66,6% en el área de comunicación. El 77,7% ha recibido premios por su desempeño y el 88,8% forma parte de organizaciones relacionadas con el Periodismo y más específicamente el 77,7% al Colegio Nacional de Periodistas. Manejan correctamente el idioma inglés, Word, Excel, PowerPoint e Internet.



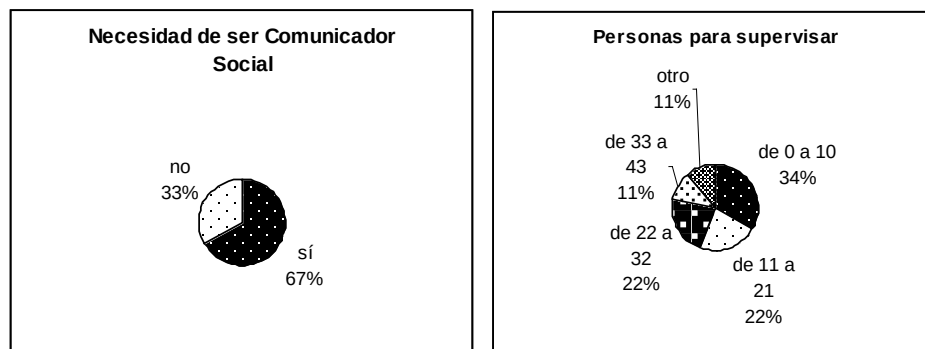


Las nueve personas han trabajado en otros medios de Caracas y en cargos medios y altos. El 66,7% ingresó al periódico entre 1993 y 2003 en puestos medios. El 55,5% responde directamente al Presidente, el 88,8% forma parte de las reuniones de la Junta Directiva y por último, el 66,6% considera necesario ser Comunicador Social para ejercer sus funciones.





El 33,3% supervisa entre 1 a 10 personas y realiza la división de las tareas, la orientación, la evaluación, otorga ascensos y contrata o despide al personal. Considera importante el conocimiento sobre presupuestos, actualidad, historia del medio, su misión – visión, y mercadeo; además que presenta los rasgos característicos de liderazgo.



Si se analizan los resultados por las organizaciones a las que pertenecen los encuestados se pueden obtener las siguientes inferencias:

- La gerencia de la Cadena Capriles:

Está formada por hombres casados, en un 60%, venezolanos entre los 21 y 41 años, con el 44,4% de la muestra, profesionales de la UCAB y la UCV, un 80% en la carrera Comunicación Social y hace 5 a 10 años, con el 40%. Han realizado cursos, tanto en comunicación y en gerencia (en el IESA), con un 60% cada opción. Tienen buen manejo del inglés, de Word, Excel, PowerPoint e Internet. El 60% ha recibido premios y reconocimientos y el 100% forma parte de organizaciones relacionadas con su profesión, incluyendo el colegio nacional. Todos los gerentes han trabajado en otros periódicos caraqueños, incluyendo los de la cadena, y el 80% con cargos de supervisión mientras el 60% en puestos medios. La mayoría empezó en la organización desde finales de los 90. El 40% forma parte de las reuniones de la Junta Directiva y el 60% considera necesario ser Comunicador Social para ejercer su cargo. Tienen funciones relacionadas con el personal, es decir, orientación, división de actividades, evaluación, contratación etc. Necesitan conocimientos sobre la realidad

nacional e internacional, sobre planificación, sobre la historia y objetivos del medio y mercadeo y ventas. Por último, consideran tener todas lo necesario para ser un líder.

- La gerencia de *El Globo*:

Está integrada por venezolanos universitarios, que tienen conocimientos sobre Word, Excel, PowerPoint e Internet. Forman parte de la organización de los años 90 y de organizaciones relacionadas con sus profesiones. Reportan directamente al Presidente del medio y tienen a su cargo el manejo de ocho personas. Consideran necesario el conocimiento sobre actualidad, Publicidad y Mercadeo, la historia del medio y su misión – visión. Deben realizar planificación basada en los objetivos, tienen participación en la discusión del presupuesto del departamento y velan por los intereses de *El Globo*. Por último, tienen todas las características de un líder, menos: el ser liberal, justo e inspirador.

- Los Gerentes *El Nacional*:

El 100% de la muestra es casada y de nacionalidad venezolana. Son profesionales, con una especialización realizada hace 10 a 15 años. Manejan el inglés a la perfección y bien los programas Word, Excel, PowerPoint, SAP, Internet, entre otros. Ambos gerentes entraron a la organización entre 1993 y 2000; reportan sus actividades al Presidente y ninguno considera que es necesario ser Comunicador Social para ejercer su cargo – a pesar de que uno de los encuestados cursó esta carrera -. Tienen a su cargo un promedio de cinco personas y orientan sus actividades, hacen la división del trabajo, los evalúan, pueden decidir sobre su contratación, despido,

ascensos, etc. Además deben tener conocimiento sobre presupuesto, redacción, la historia de la organización, sobre planificación, especialmente la que trata de enmendar conflictos en la organización.

Tratan de cumplir con los objetivos del medio y consideran que presentan todas las características personales de liderazgo, menos: el ser justos y francos.

- La gerencia de *El Universal*:

El 66,7% son mujeres entre los 21 a 41 años de edad y casadas. Son venezolanas, universitarias del área de Comunicación Social de la UCAB, hace de 10 a 15 años con un 66,7%. Han realizado cursos en el IESA en el área de gerencia y tienen noción sobre el idioma inglés. Manejan Word, Excel, PowerPoint, SAP e Internet. Ingresaron en *El Universal* en los años 90, en cargos medios y han recibido reconocimientos por su desempeño, aunque no pertenecen a organizaciones gremiales. El 100% de la muestra responde a un alto ejecutivo de la organización y sólo el 33,3% forma parte de las reuniones de la Junta Directiva. Consideran que no es necesario ser Comunicador Social para ejercer su cargo, aunque opinan que éste profesional tiene ventaja sobre otros porque “tienen facultad para la comunicación”. Sí manejan personal: orientan sus actividades, hacen la división de tareas, evalúan, otorgan ascensos o despidos y pueden contratar o despedir. Tienen conocimientos sobre la realidad nacional e internacional, sobre la organización y su visión, sobre presupuestos, mercadeo y ventas y sobre planificación basada en los objetivos del

medio. En conjunto representan externamente a *El Universal* y dicen tener todas las características de un líder, menos el ser liberal.

- Los gerentes de *La Razón*:

Están en la primera década de los 30, pertenecen a la organización de sus inicios, es decir, desde hace 10 años y son venezolanos. Dan importancia a la actualidad nacional e internacional, a la planificación basada en objetivos, a la historia del medio y su misión – visión, para ejercer su cargo. No tienen responsabilidad sobre ascensos o despidos del personal, ni sobre el presupuesto. Tienen todas las características necesarias para ser líderes, aunque no son inspiradores.

Capítulo IV

CONCLUSIONES

Al obtener los resultados de la investigación y realizar una comparación con el marco teórico y contextual, es posible señalar las siguientes conclusiones:

A. Fueron alcanzados todos los objetivos planteados por el investigador, al obtener un perfil de los gerentes de Mercadeo y Redacción de una muestra representativa de los periódicos de Caracas, conocer los requisitos de selección y las habilidades, conocimientos y características de liderazgo, necesarios para ejercer los cargos analizados.

B. La realización de un perfil de la gerencia de Redacción y Mercadeo de las empresas periodísticas caraqueñas, significa que los individuos que ejercen los cargos, presentan características similares que puede describirlos para formar un patrón gerencial. Entre los ámbitos que se encuentran aspectos similares se encuentran: la preparación académica, experiencia laboral y ciertos rasgos de personalidad.

C. El gerente de las áreas de Redacción y Mercadeo de los periódicos de Caracas es: un hombre joven, de origen venezolano, profesional del área de Comunicación Social, casado y que ha realizado cursos en gerencia, liderazgo, finanzas y relacionados al mundo de la comunicación. Además, lleva a cabo todas las funciones, que teóricamente, debe realizar: planificación, organización, control y manejo del personal.

D. El género predominante en la gerencia de los periódicos de Caracas, aunque en el departamento de Mercadeo, el femenino es mayoría. Como la investigación, *Estudio Diagnóstico de la situación ocupacional del egresado en Comunicación Social de LUZ*, de Elda Morales y Luz Neira Parra en la que no puedo constatar casos de discriminación porque la mujer tiene un papel importante en los medios analizados.

Por otro lado, *Características de liderazgo del gerente venezolano* (Malavé, 2004), demuestra la mayoría del género masculino en este tipo de puestos, lo que es congruente con la presente investigación; sin embargo, existen algunas diferencias: el gerente de los periódicos de Caracas es mucho más joven, lo que significa menor tiempo en el campo laboral. Además, ingresaron en la empresa en que se desempeñan, desde hace poco tiempo, entre 1993 y 2003 pero en cargos medios, lo que significa que existe una rápida movilidad en los periódicos de Caracas.

E. La mayoría de los encuestados son licenciados en Comunicación Social, tanto en el área de Redacción como en Mercadeo, aunque en éste último existe igual cantidad de administradores. La casa de estudio que ha graduado la mayor cantidad de los encuestados es la Universidad Católica Andrés Bello, como los resultados obtenidos en *Perfil ocupacional del Comunicador Social en la empresa privada*, de Narsa Silva. La Universidad Central de Venezuela, le sigue en el segundo lugar como la institución con más egresados dentro de la muestra.

F. Los gerentes analizados en la investigación tienen buen dominio del idioma inglés, manejan los programas básicos de Windows y la herramienta de interconexiones del siglo XX: Internet. Aunque no hubo consenso entre los programas que los

encuestados utilizan, es importante acotar que los enseñados por la Escuela de Comunicación Social de la UCAB ya no son usados, puesto que sólo la minoría de la muestra sabe como trabajar en ellos. Los avances en diagramación suceden rápidamente y ya muchos de los paquetes informáticos impartidos en las aulas de clases han caducado.

G. A pesar de la poca trayectoria profesional de estos encuestados, han recibido reconocimientos o premios por sus labores profesionales, lo que indica la calidad del trabajador y a la vez, el por qué han avanzado hasta puestos gerenciales tan rápidamente. Estos individuos dan importancia al sentido de pertenencia, laboral y de grupo, pues la mayoría forma parte del Colegio Nacional de su profesión – especialmente el de periodistas, CNP – y otras organizaciones relacionadas con el gremio.

H. Aunque la mayoría de los encuestados son Comunicadores Sociales, la experiencia laboral promedio se desarrolló en empresas de otras ramas económicas y le siguen de cerca los medios de comunicación impresos, específicamente los periódicos, de la capital. Es decir, la mayoría de los individuos que ejercen cargos gerenciales han laborado en empresas de otros sectores y también en el resto de medios de Caracas. Además, puestos medios y altos han sido ocupados, dando la sensación de conocer el negocio en todos sus sentidos.

I. En general, las funciones de estos individuos son importantes para el desenvolvimiento de la empresa, por lo que forman parte de las reuniones de la Junta Directiva, responden directamente al Presidente del medio y llevan a cabo

planificación estratégica, ligada a los objetivos generales de la organización. Son responsables del presupuesto del departamento y sienten que deben velar por el cumplimiento de las metas de la empresa. Además, son responsables del producto final de una u otra manera. Mantienen una relación estrecha con el personal del área, pues llevan a cabo su evaluación, su orientación y toman decisiones que repercuten en su carrera profesional. De esta manera se cumplen las cuatro funciones que los teóricos adjudican a la gerencia.

J. Entre las actividades más importantes realizadas por los gerentes, fueron señaladas las que buscan macro – objetivos como: mantener la línea editorial del medio, la planificación, la imagen de la organización ante el público externo, etc. Estas actividades, con la redacción de contenidos especiales, la supervisión del monitoreo de medios, la escogencia de la agenda noticia y otras, forman parte de las “funciones principales de los directivos” señaladas por el estudio del padre Jesús María Aguirre: *Perfil ocupacional de los periodistas de Caracas: ¿quiénes son los periodistas?* de 1992.

Pero en contradicción con dicha investigación, los encuestados no tienen un alto índice educativo, pues la mayoría sólo llega a profesional universitario. No es posible comparar otros resultados del trabajo de Jesús Aguirre pues no se conoce la edad promedio del resto de los empleados ni el sueldo devengado para concluir si tienen altos índices de edad e ingreso económico. Por último, los encuestados no comparten un índice común de pluriempleo, pues ninguno mencionó tener otras actividades.

K. De acuerdo a la investigación de Kouzes y Rosner, un líder puede definirse por sus características personales como: la franqueza, la inteligencia y la honestidad. Si se considera como cierta la opinión de los encuestados, sobre su propia personalidad, se concluiría que todos son líderes, pues cuentan con todos los rasgos necesarios para serlo. Con respecto a la influencia, que todo gerente debe tener sobre el personal, la mayoría lo lleva a cabo a través de la orientación que realizan, afirmación que la autora Fililla considera expresión de la influencia. En conclusión, se ejerce la influencia y el liderazgo, como herramientas esenciales para gerenciar efectivamente y lograr el éxito de la empresa.

L. Para llegar a un cargo gerencial en un periódico de Caracas es necesario ser profesional, tener experiencia en manejo de personal y en cargos similares; sin embargo, la Junta Directiva de cada organización, suele ser la que escoge a las personas aptas para este cargo, muy pocas veces el departamento de Recursos Humanos tiene injerencia en la selección. En el caso de la evaluación, se toman en cuenta los resultados generales del periódico, es decir, los gatos, la lectoría, el contenido, es decir, para alcanzar estos puestos debe tenerse una carrera exitosa en la empresa, como en el Bloque de Armas o ser conocido por los integrantes de la Junta Directiva. etc. El proceso de evaluación sí es realizado en conjunto entre la Junta Directiva y RRHH.

M. Al obtener diferentes perfiles por las organizaciones y los departamentos a los que pertenecen los encuestados, se observan algunas diferencias, en especial entre los perfiles de Redacción y Mercadeo. Pero en líneas generales, se observan más

convergencias que muestran la similitud de funciones, responsabilidades y exigencias para ejercer estos cargos.

N. Un resultado contradictorio es que a pesar de que la mayoría de la muestra son licenciados en Comunicación Social, los encuestados opinan que no es imperativo ser profesional en esta área para ejercer su cargo. Para completar esta idea, se señalan entre las ventajas de ser Comunicador que conoce el medio y es especializado en el área, pero entre las desventajas nombran la falta de manejo de los números, de las finanzas y hasta de gerenciar. La profesora Tiziana Polesel, hizo esta misma afirmación, señaló que con una especialización en Administración o una rama similar, un Comunicador Social puede ejercer un cargo semejante, sin problemas.

Con la investigación realizada, puede concluirse que los individuos que están actualmente en cargos estratégicos de los periódicos de Caracas, pueden llegar a cubrir las expectativas planteadas por autores como Víctor Guédez sobre el perfil del gerente cultural, pues los aspectos básicos fueron identificados en todos los individuos. Guédez señala tres componentes indispensables para ser un gestor cultural efectivo: el componente administrativo – gerencial, con conocimientos en la planificación, mercadeo, administración, organización y recursos humanos, informática y otros, que están cubiertos por los encuestados; el componente funcional – cultural, que integra el manejo de políticas culturales, estética, cultura popular, problemas socio – políticos contemporáneos y más, deberían estar contenidos por aquellos licenciados en Comunicación Social, cursos y especializaciones. Por último,

el componente de autodesarrollo, se ve representado a través de la presencia de liderazgo, de nociones de gerencia, del análisis del entorno y la comunicación.

4. Recomendaciones:

Aunque los objetivos alcanzados de la investigación son alcanzados, se plantean recomendaciones para futuros trabajos y para la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

- Es necesario ampliar el objeto de estudio en las siguientes dimensiones:

1. Abarcar todas las áreas y departamentos de los periódicos, para tener una idea más amplia sobre el proceso productivo de las organizaciones.
2. Incluir la totalidad de la población, es decir, todos los periódicos caraqueños.
3. Incluir otras publicaciones, como revistas.
4. Abarcar todas las publicaciones del resto del país.
5. Hacer una investigación documental sobre antiguos gerentes y poder compararlos con los actuales.
6. Por último, la integración de medios radioeléctricos como la radio y la televisión, harían una muestra mucho más amplia para encontrar respuestas más apegadas a la realidad venezolana.

- Para obtener una información más detallada y resolver todos los enigmas que significa el desarrollo profesional del ser humano, pueden implementarse entrevistas a profundidad con cada gerente. Futuras investigaciones pueden contener entrevistas

o encuestas a un grupo selecto de empleados cercanos al individuo en cuestión, para obtener datos más representativos.

- Por último, se ha demostrado a través de esta investigación, que un grupo mayoritario de encuestados son egresados de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello y esto significa no sólo una gran responsabilidad, sino un compromiso de mantener altos estándares de calidad educativa y a la vez una búsqueda constante de mejoras en el pensum. Por un lado, para enseñar a los estudiantes cuáles son las actividades diarias en plazas de trabajo, por ejemplo, los programas informáticos deben ser enseñados por un profesorado calificado y ser actualizados cada cierto tiempo. Además, deben habilitarse la mayor cantidad de canales posibles, para el desarrollo de aquellas habilidades, características y conocimientos necesarios para que el egresado de la institución cuente con las herramientas necesarias para alcanzar cargos gerenciales, así se deben explotar los rasgos de liderazgo con actividades extracurriculares patrocinados por la Escuela o dar mayor peso a cátedras como *Gerencia de empresas de comunicación* en la mención Periodismo, ya que suelen ser los egresados en esta mención los que ingresan en las nóminas de las publicaciones impresas, como el periódico etc.

- El poco desarrollo de investigaciones en el tema de perfiles gerenciales, debería ser motivo de interés para la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, para comenzar a incentivar el desarrollo de esta línea y temas similares para obtener datos actualizados y más específicos que retraten la realidad de una manera más útil para el desenvolvimiento académico de la institución.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Libros:

Aguirre, J. M. (1992) *El perfil ocupacional de los periodistas de Caracas: ¿quiénes son los periodistas?* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Comunicación Social. Colección Ayacuá. 100 p

Aguirre, J. M., Bisbal, M., Guzmán, C., Nicodemo, P., Pellegrino, F. y Pilato, E. (1998) *El consumo cultural del venezolano* Caracas: Centro Gumilla. Pp 225

Bavaresvo, A. M. (1997) *Las técnicas de la investigación*. Maracaibo – Venezuela: Editorial Ediluz; Sexta edición. 299 pp

Burgos, I. *Gerencia y decisiones* (1986) Caracas: Ediciones de la Facultad de Farmacia, Universidad Central de Venezuela. Pp 424

Certo, S. C. (2001) *Administración Moderna*. Prentice Hall: Octava edición.

Drucker, P. (1972) *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Buenos Aires: Editorial Sudamericana, Sexta edición. Título original: “The practice of management”

Guédez, V. (1995) *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC. 299 pp

Kouzes, J. y Posner, B. (1996) *Credibilidad. Cómo los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda*. Argentina: Editorial Granica. Pp

Pellegrino, F; Cañizales, A; Aguirre, J. (1999) *Los medios de comunicación social en Venezuela*. Caracas: Centro Gumilla. 1º edición. Pp 64

Rivadeneira, R. (1996) *Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*. Distrito Federal, México: Editorial Trillas. Tercera reimpresión. pp 331

SOHN, A., Ogan, C. y Polich, J. (1988) *La dirección de la empresa periodística*. España, Barcelona: Ediciones Paidós. Primera edición, pp 197. Título original: Newspaper Leadership. Traducción de Luis Romano Haces.

Stoner, J., Freeman, E y Gilbert, D. (1996) *Administración*. Sexta edición; Prentice Hall

Artículos de Revistas:

Filella, J. (2003) “Influencia, liderazgo y poder”. Pp 123 – 135. *Mundaiz*. N° 66. España: Universidad de Deustro. Semestral. Pp 560

Getino, O. (2004) Panorama de las industrias culturales en el Mercosur. pp 54 – 62. *Comunicación*. N° 126. Caracas: Centro Gumilla. Trimestral. Pp 96

Morales, E. y Neira, L. (1995) Estudio Diagnóstico de la situación ocupacional del egresado en Comunicación Social de LUZ (pp 102 – 112). *Comunicación* Caracas. Centro Gumilla. N° 89. Trimestral. pp 131

Tablante, L. (2004) “La industria cultural: de la condescendencia de la escuela de Francfort a la afirmación de la inteligencia del ciudadano común”. Pp 39 – 69. *Temas de la Comunicación*. N° 11. Caracas: Publicaciones UCAB. Anual. Pp 184

Artículos de Internet:

Martín, P. (2004, enero marzo) Management está en los detalles: un diálogo con Henry Mintzberg sobre la gerencia, los gerentes y la sociedad que los rodean. *Revista de Empresa*. Recuperado el 17/10/04 de la World Wide Web: [http:// search.epnet.com](http://search.epnet.com)

(Directorio) *Meridiano* (¿Quiénes somos?). Consultado el día: 8 de septiembre de 2004, de la Word Wide Web: www.meridiano.com.ve/quienessomos/quienessomos.htm

(Directorio) *2001* (directorio). Consultado el día: 8 de septiembre de 2004, de la Word Wide Web: www.2001.com.ve/20041129/directorio.asp

(Historia) *El Universal* (Historia). Consultado el día: 8 de septiembre de 2004, de la Word Wide Web: www.eluniversal.com/fam/historia.html;
www.eluniversal.com/fam/cronologia.html;
www.eluniversal.com/fam/comosehace.html;
www.eluniversal.com/fam/nvmedios.html

Enciclopedias:

Hispanica Millenium. 14 Vol.; Séptima edición. Kentucky, Estados Unidos: Balsa Internacional Publishers, Inc. 1989 / 1999. Vol. II pp. 504

Trabajos de grado:

Delgado C.; tutor: Jesús María Aguirre (septiembre, 1991). *Perfil de investigadores académicos de comunicación social en Venezuela*. Tesis para Grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades, Escuela de Comunicación Social. Caracas Pp 335

Figueroa, E. y González, D. tutor: Luis Fuentes (diciembre, 1994) *.Estudio exploratorio del perfil de liderazgo transformacional y/o transaccional de la alta gerencia en instituciones bancarias consideradas exitosas*. Tesis de Grado de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Psicología, mención Psicología Industrial. Caracas. Pp 263

Gil, R.; tutor: Jesús María Aguirre (septiembre 1993) *Figuras sobresalientes de la Comunicación Social. Un perfil de ejemplaridad de los comunicadores..* Caracas. Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Comunicación Social. Pp 275

Giménez, L. y Hernández, A.; Tutor: Rafael Baquedano (noviembre 1982). *Estructura económica de los medios prensa, radio y televisión en la región capital*. Lulú Caracas. Facultad de Ciencias económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, especialización Sociología. Microfilmado.

Malavé, M.; tutor: Carolina Bosc – Bierne de Oteyza (julio 2002) *La prensa caraqueña en el 2001. Información confiable para la investigación* Tesis para el Grado de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Pp 151

Rosario M; tutor: Jesús maría Aguirre (1988). *Concentración y competencia. Bloque de Armas vs. Cadena Capriles*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación. pp 107

Silva, N; tutor: Jesús María Aguirre (septiembre 1994) *Perfil ocupacional del Comunicador Social en la empresa privada*. Caracas: Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Comunicación Social, mención periodismo impreso. Pp 198

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Comunicación Social
Enero - mayo 2005

Cuestionario N° 1

Identificación del cuestionario: Organización: _____ Número: _____

Perfil académico – profesional de los gerentes de los periódicos de Caracas

Este instrumento será utilizado para el desarrollo de un proyecto de investigación para obtener la licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. El propósito es obtener un perfil académico – profesional de los gerentes de los periódicos de Caracas en el último semestre de 2004 y el primer trimestre del año 2005.

Primera Parte: datos personales

1. Nombre: _____
2. Sexo: Femenino: _____ Masculino: _____
3. Edad: _____
4. Estado civil: Soltero: _____ Casado: _____ Divorciado: _____
5. Nacionalidad: _____
6. Departamento al que pertenece: _____
7. Cargo actual: _____

Segunda Parte: formación académica

8. Formación:

	Área	Años de graduado					Casa de estudio
		De 0 a 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	Otro	
Licenciatura							
Especialización							
Maestría							
Doctorado							

9. Formación complementaria:

	Institución	Área de interés
Cursos		
Talleres		
Otros		

10. Idiomas. (Colocar una X al lado de la opción deseada):

Idiomas	Oral	Escrito
	Ninguna	Ninguna
Inglés	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Italiano	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Portugués	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Francés	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Otro:	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente

11. Habilidades (Marque con una X la respuesta correcta):

	Ninguna	Regular	Bueno	Excelente
Word				
Excel				
PowerPoint				
Access				
Dreamweaver				
Publisher				
SAP				
Internet				
Otro:				

12. ¿Ha recibido algún premio relacionado con su profesión? Sí_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa respuesta: ¿Cuál? _____

13. ¿Es usted miembro de alguna organización relacionada con su profesión?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa respuesta: ¿Cuál? _____

14. Publicaciones. (Deje en blanco si no ha realizado alguna de las siguientes opciones)

	Título	Año
Libros		
Ensayos		
Ponencias		
Publicaciones revistas		
Investigaciones		
Otro		

Tercera Parte: experiencia laboral

15. Experiencias laborales en otras empresas (Del más antiguo al más actual):

Empresa	Ubicación	Cargos (s) desempeñado (s)	Tiempo de ejercicio

16. ¿Ha realizado actividades como profesor universitario? Si su respuesta es afirmativa responda:

Cargo	Institución universitaria	Materia (s) a cargo	Años de servicio

17. Año en el que ingresó a la organización en la que trabaja actualmente: _____

18. Experiencia en la organización actual (Del más antiguo al más actual):

Cargos	Departamento al que pertenece	Tiempo de ejercicio

19. ¿A qué autoridad reporta su desempeño?

Presidente _____ Junta Directiva _____ Alto ejecutivo _____ Otro _____

20. ¿Forma parte usted de las reuniones de la Junta Directiva de la organización?

Sí _____ No _____

21. ¿Usted se considera?: Un gerente _____ Un empleado medio _____

22. ¿Considera necesario ser Licenciado en Comunicación Social para ejercer su cargo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un Comunicador Social para ejercer su actual cargo?

Ventaja	Desventaja

Cuarta Parte: exigencias laborales

A. Funciones del cargo

24 Cantidad de personas a cargo, en forma directa: _____

25 ¿Usted orienta las actividades de las personas a su cargo? Sí _____ No _____

26. Exigencias de su puesto de trabajo (Marque con una X la respuesta acertada):

Conocimientos en realización de presupuestos	Sí	No
Conocimientos sobre actualidad nacional e internacional	Sí	No
Nociones de mercadeo, publicidad y ventas	Sí	No
Nociones sobre planificación de proyectos	Sí	No
Una buena redacción: noticias, reportajes y crónicas	Sí	No
Conocimiento sobre la historia de la organización	Sí	No
Conocimiento de la misión y visión del periódico	Sí	No
Otro:	Sí	No
	Sí	No
	Sí	No
	Sí	No

27. ¿Realiza usted la división de las actividades de las personas que están a su cargo?

Sí _____ No _____

28. ¿Escoge usted la cantidad de personas que debe conformar su departamento?

Sí _____ No _____

29. ¿Tiene la potestad para otorgar ascensos, descensos, aumentos de sueldo o beneficios de algún tipo?

Sí _____ No _____

30 ¿Realiza usted algún tipo de evaluación a los empleados?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa explique cómo lo hace: _____

31 ¿Tiene potestad para contratar o despedir empleados? Sí _____ No _____

32 ¿Realiza planificación de proyectos? Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿su planificación es más cercana a cuál de los siguientes caso?
(Marque con una X la respuesta acertada)

A la que responde a conflictos que se presenten en el momento	Sí	No
A la que piensa en los objetivos de la empresa	Sí	No
En función de los problemas que suelen presentarse en la organización	Sí	No

33. Nombre cinco (5) de las actividades más importantes que realiza:

34. ¿Puede participar en la discusión del presupuesto del departamento? Sí _____ No _____

35. ¿Se encarga de velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización?:

Sí _____ No _____

36. ¿Supervisa el monitoreo de medios? Sí _____ No _____

37. ¿Supervisa la publicidad del periódico? Sí _____ No _____

38. ¿Tiene responsabilidades sobre la imagen de la organización?

¿Con respecto al público? Sí _____ No _____

¿Con respecto a los empleados? Sí _____ No _____

39. ¿Organiza reuniones, celebraciones y festejos de la organización? Sí _____ No _____

B. Rasgos de personalidad

40. ¿Cuál de las características anteriores considera usted que posee? (Marque con una X la respuesta correcta)

	Sí	No		Sí	No
Liberal			Progresista		
Franco			Justo		
Intrépido			Que brinda apoyo		
Cumplidor			Inteligente		
Honesto			Inspirador		
Competente					

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Comunicación Social
Enero - mayo 2005

Cuestionario N° 2

Identificación del cuestionario: Organización: _____ Número: _____

Perfil académico – profesional de los gerentes de los periódicos de Caracas

Este instrumento será utilizado para el desarrollo del proyecto de investigación para obtener la licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. El propósito es obtener un perfil académico – profesional de los gerentes de los periódicos de Caracas en el último semestre de 2004 y el primero del año 2005.

Primera Parte: datos personales

1. Nombre: _____
2. Sexo: Femenino: _____ Masculino: _____
3. Edad: _____
4. Estado civil: Soltero: _____ Casado: _____ Divorciado: _____
5. Nacionalidad: _____
6. Departamento al que pertenece: _____
7. Cargo actual: _____

Segunda Parte: formación académica

8. Formación:

	Área	Años de graduado					Casa de estudio
		De 0 a 5	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	Otro	
Licenciatura							
Especialización							
Maestría							
Doctorado							

9. Formación complementaria:

	Institución	Área de interés
Cursos		
Talleres		
Otros		

10. Idiomas. (Colocar una X al lado de la opción deseada):

Idiomas	Oral	Escrito
Inglés	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Italiano	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Portugués	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Francés	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
Otro	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente
	Ninguna	Ninguna
	Regular	Regular
	Bueno	Bueno
	Excelente	Excelente

11. Habilidades (Marque con una X la respuesta correcta):

	Ninguna	Regular	Bueno	Excelente
Word				
Excel				
PowerPoint				
Access				
Dreamweaver				
Publisher				
SAP				
Internet				
Otro:				

12. ¿Ha recibido algún premio relacionado con su profesión? Sí_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿Cuál? _____

13. ¿Es usted miembro de alguna organización relacionada con su profesión?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿Cuál? _____

14. Publicaciones. (Deje en blanco si no ha realizado alguna de las siguientes opciones)

	Título	Año
Libros		
Ensayos		
Ponencias		
Publicaciones revistas		
Investigaciones		
Otro		

Tercera Parte: experiencia laboral

15. Experiencias laborales en otras empresas (Del más antiguo al más actual):

Empresa	Ubicación	Cargos (s) desempeñado (s)	Tiempo de ejercicio

16. ¿Ha realizado actividades como profesor universitario? Si su respuesta es afirmativa responda:

Cargo	Institución universitaria	Materia (s) a cargo	Años de servicio

17. Año en el que ingresó a la organización en la que trabaja actualmente: _____

18. Experiencia en la organización actual (Del más antiguo al más actual):

Cargos	Departamento al que pertenece	Tiempo de ejercicio

19. ¿A qué autoridad reporta su desempeño?

Presidente _____ Junta Directiva _____ Alto ejecutivo _____ Otro _____

20. ¿Forma parte usted de las reuniones de la Junta Directiva de la organización?

Sí _____ No _____

21. ¿Usted se considera?: Un gerente _____ Un empleado medio _____

22. ¿Considera necesario ser Licenciado en Comunicación Social para ejercer su cargo?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un Comunicador Social para ejercer su actual cargo?

Ventaja	Desventaja

Cuarta Parte: exigencias laborales

A. Funciones del cargo

24 Cantidad de personas a cargo, en forma directa: _____

25 ¿Usted orienta las actividades de las personas a su cargo? Sí _____ No _____

26. Exigencias de su puesto de trabajo (Marque con una X la respuesta acertada):

Conocimientos en realización de presupuestos	Sí	No
Conocimientos sobre actualidad nacional e internacional	Sí	No
Nociones de mercadeo, publicidad y ventas	Sí	No
Nociones sobre planificación de proyectos	Sí	No
Una buena redacción: noticias, reportajes y crónicas	Sí	No
Conocimiento sobre la historia de la organización	Sí	No
Conocimiento de la misión y visión del periódico	Sí	No
Otro:	Sí	No
	Sí	No
	Sí	No
	Sí	No

27. ¿Realiza usted la división de las actividades de las personas que están a su cargo?

Sí _____ No _____

28. ¿Escoge usted la cantidad de personas que debe conformar su departamento?

Sí _____ No _____

29. ¿Tiene la potestad para otorgar ascensos, descensos, aumentos de sueldo o beneficios de algún tipo?

Sí _____ No _____

30 ¿Realiza usted algún tipo de evaluación a los empleados?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿Cuál? _____

31 ¿Tiene potestad para contratar o despedir empleados? Sí _____ No _____

32 ¿Realiza planificación de proyectos? Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿su planificación es más cercana a cuál de los siguientes caso? (Marque con una X la respuesta acertada)

A la que responde a conflictos que se presenten en el momento	Sí	No
A la que piensa en los objetivos de la empresa	Sí	No
En función de los problemas que suelen presentarse en la organización	Sí	No

33. Nombre cinco (5) de las actividades más importantes que realiza:

34. ¿Puede participar en la discusión del presupuesto del departamento? Sí _____ No _____

35. ¿Se encarga de velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización?:

Sí _____ No _____

36. ¿Usted selecciona la agenda noticiosa del día? Sí _____ No _____

37. ¿Usted revisa todo el contenido que será publicado diariamente? Sí _____ No _____

38. ¿Mantiene reuniones diarias con su equipo de trabajo? Sí _____ No _____

39. ¿Escoge personalmente a los reporteros que cubrirán las noticias del día?

Sí _____ No _____

40. ¿Tiene alguna responsabilidad con la línea editorial del medio? Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa responda: ¿Cuál? _____

B. Rasgos de personalidad

41. ¿Cuál de las características anteriores considera usted que posee? (Marque con una X la respuesta correcta)

	Sí	No		Sí	No
Liberal			Progresista		
Franco			Justo		
Intrépido			Que brinda apoyo		
Cumplidor			Inteligente		
Honesto			Inspirador		
Competente					

***La Razón*. María Oliveiros, gerente de Recursos Humanos. Entrevista personal – mes de marzo**

- ¿Quiénes son en la actualidad los gerentes de Redacción y Mercadeo del periódico?

Alejandra Delgado es la actual gerente del departamento de Comercialización y Ventas, mientras Richard Becerra Jiménez es el coordinador general de Redacción. *La Razón* es un periódico que existe desde hace diez años y todos los trabajadores pertenecen a la organización desde sus inicios, de hecho el gerente de RRHH es el empleado más nuevo con ocho años en la organización.

- ¿Cuáles son las funciones de estas personas?

Por ser una empresa pequeña, los responsables de cada departamento tienen una multipluralidad de funciones. Son más que gerentes, pues se sienten parte de una familia en la que todos colaboran con todos y existe un sentimiento de compañerismo exaltado, por lo que se encargan de los empleados, la planificación, el presupuesto, el manejo de los bienes de la empresa, entre otras.

-¿Cómo es el proceso de selección de los gerentes?

Los gerentes de *La Razón* son escogidos por el dueño del periódico, quien vive actualmente en el extranjero. Ambos gerentes están en sus actuales cargos después de ascensos constantes en sus carreras, Por ejemplo: Alejandra Delgado empezó como secretaria en Administración y al presentar interés por las ventas cambió de departamento hasta llegar al cargo gerencial. Actualmente tiene dos personas a su cargo. Richard Becerra Jiménez, por su parte, empezó como pasante en el departamento de Redacción hasta lograr la gerencia hace cuatro años. Richard tiene bajo su responsabilidad toda la plantilla de reporteros, diez personas en total, más la coordinación de los colaboradores.

-¿Cómo es la evaluación de los gerentes?

En este periódico no existe una evaluación de los gerentes pues el trato es entre compañeros. Como el dueño no está con nosotros todo el tiempo, trabajamos como equipo para que salgan las ediciones, para obtener un producto cada vez más profesional y comercialmente exitoso.

Gregory Márquez, departamento de Recursos Humanos del Bloque de Armas. Israel Márquez, director del 2001 y José Víctor López, director del Meridiano. Entrevista personal - marzo

- ¿Quiénes son en la actualidad los gerentes de Redacción y Mercadeo del periódico?

El director general de ventas del Bloque de Armas es Martín de Armas Jr., quien forma parte de la familia fundadora y actual dueña de la empresa.

El director del periódico 2001 es Israel Márquez, quien ha trabajado para la organización desde hace muchos años. Él empezó desde la reportería hasta llegar al cargo actual.

El director del periódico *Meridiano* es Víctor José López quien tienen una relación laboral de años con el Bloque de Armas. Comenzó como redactor y fotógrafo, se retiró por unos años mientras Graciano Cruz ejerció la dirección, pero cuando éste último se retiró y se mudó al extranjero, Víctor López fue nuevamente contratado por la organización para ejercer el cargo. Exactamente asumió el cargo desde el mes de septiembre de 2004.

- ¿Cuáles son las funciones de estas personas?

Martín de Armas Jr. realiza todas las funciones de un gerente de Mercadeo y Publicidad, pues está encargado de la venta de los espacios publicitarios de los periódicos, maneja el personal que tiene a su cargo y realiza planificación de presupuesto y de futuros proyectos del departamento.

Aunque el propio Márquez no se considera así mismo un gerente, el entrevistado del departamento de RRHH si lo considera pues está encargado del manejo del personal de redacción del periódico 2001, escoge las pautas de los periodistas, supervisa que se cumpla la línea editorial del medio y planifica futuros proyectos. Actualmente tiene unas 45 personas bajo su supervisión. Sin embargo, según Israel Marques, los directores de los diarios no tienen ingerencia en la parte financiera, en el manejo de los recursos de la compañía y están supeditados a los jefes de otros departamentos para llevar a cabo algunas responsabilidades, es decir, sólo están encargados de la parte periodística.

Para el representante de RRHH del Bloque de Armas, Víctor López es el que ejerce como gerente en la parte informativa de *Meridiano*. El periodista, por el contrario, no comparte la misma impresión, "sólo me encargo de dividir las pautas diarias de los redactores y dirigir para que haya una unidad; sin embargo, no tengo responsabilidades con respecto al presupuesto ni del manejo los recursos de la empresa".

-¿Cómo es el proceso de selección de los gerentes?

El Bloque de Armas es una empresa familiar, que ha sido dirigida por dos generaciones de los De Armas, en este caso particular el cargo de Director General de Ventas está ocupado por uno de los miembros de la familia, que fue escogido por la Junta Directiva.

Los gerentes de esta organización son escogidos directamente por la Junta Directiva, el departamento de Recursos Humanos no tiene ingerencia en esta selección. En el caso de la

gerencia de la parte informativa existe un patrón, los trabajadores son promovidos luego de una larga carrera en la empresa demostrando sus habilidades periodísticas, su liderazgo y fidelidad a la organización.

-¿Cómo es la evaluación de los gerentes?

La evaluación de todos los gerentes de la organización son realizados por la Junta Directiva, todos deben responder ante ellos por su desempeño laboral, sus metas y sus logros. RRHH no participa en esta evaluación.

Ángel Gil, gerente de Recursos Humanos de *El Nacional*. Entrevista personal – mes de marzo

En la organización *El Nacional*, Ilse Bigott ocupa el cargo de gerente de Mercadeo desde hace algunos años y Sergio Dahbar funge como editor adjunto, además de conformar el Consejo Editorial del periódico. Este último también ha formado parte de la organización por varios años.

Las dos personas mencionadas anteriormente llevan a cabo diferentes funciones y responsabilidades en la organización que los convierte en gerentes. Tienen funciones de planificación: pues conciertan planes para el futuro cercano y lejano de la organización; manejan y controlan al personal a su cargo: están encargados de su evaluación, de sus ascensos, aumentos de sueldo y trabajan conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos para escoger a los nuevos ingresos.

El departamento de RRHH no tiene ninguna relación con la escogencia de los gerentes de la organización, pues la Junta Directiva se encarga de proponer y elegir a los más aptos. Sin embargo, se necesita experiencia y una carrera profesional afín con el cargo.

Igualmente la Junta Directiva de *El Nacional* se encarga de la evaluación del desempeño de los gerentes de la organización, a través del logro de objetivos específicos y más importantes, el logro de objetivos generales de la organización.

***Tal Cual.* Carlos Quintana, departamento de Recursos Humanos. Entrevista telefónica – mes de abril**

- ¿Quiénes son en la actualidad los gerentes de Redacción y Mercadeo del periódico?

Tal Cual no cuenta con un gerente Mercadeo, para el período anterior al mes de marzo, el cargo era desempeñado por Jorge Meléndez. Por otro lado, el gerente del departamento de Información es Javier Conde.

***El Globo.* Arasenis Pacheco, gerente de Recursos Humanos. Entrevista personal – mes de abril**

- ¿Quiénes son en la actualidad los gerentes de Redacción y Mercadeo del periódico?

Elinar Madero es la actual gerente de Mercadeo de *El Globo*, tiene tres años en este cargo y llegó por ascenso después de comenzar hace algunos años en el departamento. Por el otro lado, el gerente de la parte de información tiene el cargo de jefe de redacción y es Héctor Landaeta, quien tiene nueva años en ese puesto y también llegó por ascenso.

- ¿Cuáles son las funciones de estas personas?

Ambos gerentes son evaluados con respecto a los objetivos alcanzados por el periódico, por lo que tienen grandes responsabilidades en la organización. Además, cada uno tiene funciones específicas con respecto a sus supervisados: por ejemplo, Elinar Madero tiene a su cargo por lo menos diez personas en forma directa, mientras Héctor Landaeta unas 40 personas. Ambos deben dividir el trabajo, encargarse de los ascensos, remuneraciones o despidos y la contratación de nuevo personal. Por supuesto, llevan a cabo funciones de planificación administrativa para hacer funcionar el departamento.

-¿Cómo es el proceso de selección de los gerentes?

La Junta Directiva de *El Globo* se encarga de escoger a los gerentes de cada departamento. Para nosotros, los requisitos generales que se necesitan son: ser profesional, tener experiencia en el área y contar con una preparación adecuada.

-¿Cómo es la evaluación de los gerentes?

A pesar de ser la Junta Directiva quien escoge a los gerentes de los departamentos, la evaluación de cada uno se realiza en conjunto con RRHH. No es una evaluación formal, sino que se revisan las metas y objetivos de cada uno para conocer su habilidad para alcanzarlos, el desarrollo financiero de su departamento, la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la situación de las personas que están bajo su supervisión.

Desiré Bufanda, gerente de Recursos Humanos de la Cadena Capriles (actual Vicepresidenta). Entrevista personal – mes de mayo

El actual gerente de Mercadeo de la organización Cadena Capriles es Zulema Lama, quien recibió el cargo desde el mes de noviembre del año 2004.

En esta organización los gerentes son aupados a tomar responsabilidad en una serie de funciones que van, desde la realización del presupuesto anual hasta la calidad del producto final. En la Cadena Capriles los gerentes llevan a cabo todas las funciones, que teóricamente deben desarrollar: planificación, organización laboral, manejo de recursos humanos y control o evaluación.

Para el entrevistado los cargos que realizan las funciones de gerencia son los siguientes: el gerente de Mercadeo y el Jefe de Redacción, según el departamento. Sin embargo, acota que existen cargos superiores como el del Director para la parte de redacción y el Jefe de Mercadeo, Ventas y Distribución, sin embargo, estos cargos sólo supervisan el producto final del departamento y tienen una responsabilidad de relaciones públicas" pues tienen renombre nacional por su trayectoria profesional y son un aval en el mercado. Para escoger a la gerencia de información de la Cadena Capriles se realiza un trabajo conjunto entre Recursos Humanos y el director. Para el gerente de Mercadeo se busca un profesional, licenciado en administración, economía o carrera afín que tenga una especialización en mercadeo, que tenga experiencia de supervisión, manejo de personal y en medios de comunicación social: escritos o audiovisuales.

La evaluación se hace a través del rendimiento económico del departamento, los gastos y costos, el alcance de metas, la eficacia, la eficiencia y por el aumento de los espacios publicitarios.

El Jefe de Información de este periódico es Danisbel Gómez Morillo, quien asegura como la gerente de RRHH que los directores del periódico suelen tener directores reconocidos para ejercer funciones diplomáticas, es decir, a pesar de que revisa el material que sale diariamente y escoge en conjunto con Recursos Humanos a las personas que ejercerán cargos importantes en el periódico, es el Jefe de Información quien tiene responsabilidades gerenciales. Danisbel Gómez será ascendida a Jefa de Redacción al encontrar una persona que sea Jefe de Información, pues en la actualidad *El Mundo* no cuenta tampoco con un Director, es Gómez quien realiza las funciones de los tres cargos.

El Jefe de Información tiene diferentes responsabilidades. Según Desiré Bujanda realiza su propio presupuesto, debe dar cuentas, al final del año, de los gastos y costos; debe responder por el camino tanto editorial como financiero del medio; debe participar en el proceso publicitario y la realización de encartados y suplementos; debe manejar a su personal: puede decidir sobre nuevos ingresos, división de pautas y otros; planifica para el futuro cercano y lejano, etc..

En esta organización el departamento de Recursos Humanos participa en la selección de los cargos gerenciales de todos los periódicos. Para el cargo de Jefe de Información se necesita una persona con experiencia en cargos similares, Comunicador Social especializado en

prensa, con buenas referencias y experiencia en manejo de personal. El director del diario trabaja conjuntamente con RRHH para escoger al Jefe de Información más apropiado y éste puede recomendar a una persona, que es tomado en cuenta por el departamento.

Los gerentes en esta organización son evaluados por resultados. Cada año son analizados los presupuestos, el lugar del periódico en el mercado y la pauta publicitaria.

En este caso el gerente del departamento de información tiene el título de jefe de redacción, ejercido por Enrique Rondón, quien trabaja en conjunto con el director: Eleazar Díaz Rangel y el jefe de información: Erys Wilfredo Alvarado. Sin embargo, es Rondón quien tiene las responsabilidades relacionadas con la planificación, manejo de personal, control y organización.

En esta organización el departamento de Recursos Humanos participa en la selección de los cargos gerenciales de todos los periódicos. Para el cargo de Jefe de Redacción se necesita una persona con experiencia en cargos similares, Comunicador Social especializado en prensa, con buenas referencias y experiencia en manejo de personal; es importante el manejo de la fuente política, pues es el plato fuerte del periódico. El Director del diario trabaja conjuntamente con RRHH para escoger al Jefe de Información más apropiado, éste puede recomendar a una persona para que sea analizado por el departamento.

***El Universal*. Angie Navarro de Lira, asistente de marca del departamento de Mercadeo y Ana Yubeli Terán, pasante de Redacción. Entrevistas personales – mes de mayo**

- Angie Navarro

- ¿Quiénes son en la actualidad los gerentes de Mercadeo del periódico?

La vicepresidencia de Mercadeo del periódico está conformada por tres gerencias: Revistas y Web, Lectores y Anunciantes. Cada una de estas gerencias está integrada por su respectivo gerente y al menos una persona como subordinada.

Gabriela Dondio y María Rosa Rullo

- ¿Cuáles son las funciones de estas personas?

Cada uno de los gerentes del departamento realiza actividades de planificación, de manejo de personal y de organización del trabajo; siempre en función, de las metas de la vicepresidencia, y a su vez, de la empresa en general.

- Ana Yubeli Terán

- ¿Quiénes son en la actualidad los gerentes de Redacción del periódico?

La jefatura de *El Universal* está integrada por Elides Rojas.

- ¿Cuáles son las funciones de estas personas?

Por su parte, la Redacción del periódico está dividida en secciones informativas, teniendo un Jefe de Redacción que coordina las actividades de todo el departamento.

Jesús María Aguirre, profesor de la UCAB. Entrevista personal – mes de junio

- Líneas de investigación

Yo siempre me he movido en dos campos. En uno en el mundo académico, como profesor e investigador. Pero por otra parte, me parece importante tener un pie en el campo laboral, así que también experiencia profesional, como dirigir una revista, estar en el Consejo de otra y como Coordinador de del área de comunicación de los jesuitas.

En el año 87 tuve una preocupación por los egresados de la escuela, que tuvo su primera promoción en el 65. Era una inquietud por motivos como: jesuita que crea profesionales para realizar un cambio en la sociedad; por otra parte, como persona que forma parte de la escuela, me interesaba coger un input para la reforma del pensus. He vivido todas esas reformas (como estudiante y como profesor).

En el 87 llevé a cabo una investigación con mis alumnos. Vía telefónica o por entrevistas, con un margen de error mínimo (y sobresaltos como gente muerta) y se publicaron los resultados. Es la primera vez que se realiza un estudio de dónde están los egresados y qué características tienen (todavía no se habla de perfil) pero en ese cuestionario, más allá del problema del mercado de trabajo, cuáles eran los requerimientos de formación para la transformación del pensus, además que era importante para el periodista aprender en la universidad.. Se realizó un muestreo de toda la población de egresados. Para este momento no había estudios sobre estos temas, por supuesto encontré datos del CNP, en el Sindicato de Prensa pero estos trabajos tenían motivos de reivindicaciones económicos.

Realicé otros estudios y retomé la línea de investigación cuando estaba realizando mi doctorado en Ciencias Sociales en la Universidad Central de Venezuela. Me invitan formar parte de un grupo de investigadores latinoamericanos, FELAFACS, para estudiar el mercado laboral. Cambié el tema de investigación y en la escuela se hacía un cambio de pensus (aproximadamente a los diez años del trabajo anterior). Más o menos entre el 92 y 97 dirijo todas las tesis que se realizaran sobre perfiles, así se forma una línea de investigación de lo contrario se pueden repetir temas, no se avanza.

Es importante saber que estos temas en otras carreras están mucho más desarrollados, como en Relaciones Industriales.

Así decidí hacer un estudio sobre aspectos en el perfil ocupacional en el campo periodístico, pensando sólo en Caracas. En un trabajo conjunto entre la UCAB y UCV. Como resultado se obtiene el libro con el mismo título (con información renovada, no las del trabajo del 87), además de un trabajo en una universidad en Brasil sobre perfiles y mercados de trabajo, también sobre saberes de otras carreras como Relaciones Industriales. Sale este trabajo y salen las aplicaciones a otras áreas como: perfiles en radio, otra en televisión, después del cargo publicitario. Más tarde sobre los fotógrafos, del periodista en empresas públicas y empresas privadas. (Todavía las infografías y las páginas Web no tenían mucho auge).

Entregué mi tesis de doctorado sobre cómo surgen en Venezuela las figuras del comunicador social y cómo se construye esa identidad. Se comienza por la gente, cómo los primeros periodistas fueron escritores, luego surge el periodista y luego el reportero, etc...Se estudia la génesis, su evolución y cómo queda estructurado.

Una maracucha realiza un estudio sobre los comunicadores del Zulia, los egresados de la universidad. Este trabajo ayudó el mismo. También se hizo un perfil sobre las figuras sobresalientes, para analizar las características de aquellos que son exitosos en el mundo del periodismo y por qué.

Se trataba de buscar y función social para encontrar vocación. Se hizo un levantamiento de los relatos de vida.

En el 98 comienza todo el cambio tecnológico que anteriormente no se había tomado en cuenta en las investigaciones.

- Además a nivel latinoamericano, nadie había desarrollado la parte operacional. Era la investigación más adelantada en el campo.
- Se define cómo debe ser un periodista, su carácter profesional y sus conocimientos desde la perspectiva del propio individuo, de la universidad y de las empresas que conforman el mercado laboral.
- Algunos de los trabajos se publicaron en revistas.

En España trabajé más tarde (entre el 99 y 2000) cuando colaborando con la creación de una escuela de Comunicación Social. Para ese entonces ya existían el boom de las telecomunicaciones y realicé una investigación de exploración, uno de campo. Debido a las dificultades del estudio me encaminé por los perfiles de comunicadores que se necesitan a través de las ofertas de trabajo (en los periódicos como El país y El Mundo) relacionadas con nuevas tecnologías y la formación de las universidades. Realicé un análisis de contenido por los anuncios durante 6 meses de tiempo, se llamó Los artífices de los comunicadores en red (2001).

Este trabajo arrojó que para ese entonces lo que se buscaba con personas relacionadas a la comunicación era más actividades técnicas y no tanto a comunicadores sociales.

¿Qué se necesita para gerenciar en el campo periodístico?

Hace falta de algunas cosas administrativas, porque hay que contratar personal. Además debe conocer sobre ese campo de trabajo. Tener conocimientos de las leyes vigentes, saber de finanzas. Un componente administrativo – gerencial Es importante tener un conocimiento amplio interdisciplinario de los contenidos actuales del entorno (para directivos de un medio de comunicación). Además, es importante tener un cronograma, una planificación bien definida para que el trabajo salga puntual y de calidad; y las capacidades comunicativas, para escribir, redactar bien un artículo y para relacionarse con los demás.

En la universidad sólo se ha tratado de desarrollar el potencial de liderazgo a través de electivas, mientras los conocimientos básicos de gerenciar se desarrollan más en la mención publicidad.

¿Por qué los profesionales de la comunicación no están preparados para realizar cargos gerenciales?

Generalmente los periodistas suelen llegar hasta jefes de redacción o información y vendría la discusión de considerarlo o no como un gerente. Aunque todos tienen injerencia en este campo, es el director el que cuenta con todas las habilidades necesarias, dependiendo claro está de la empresa. Porque no existen conocimientos administrativos gerenciales en primer lugar y segundo porque a los estudiantes no le interesan las materias de contenido. A pesar que esta carrera no es rutinaria, por lo que las expectativas de los alumnos se encaminan más a materias prácticas y conocimientos técnicos sobre la profesión y no se interesan por esta preparación necesaria para llegar a estos puestos.

En el pénsum de la universidad Católica Andrés Bello se presenta una mayor preparación para cargos gerenciales en la mención publicidad.

Tiziana Polesel, profesora de la UCAB. Entrevista personal – mes de julio

- ¿Es diferente la gerencia de un medio de comunicación social?

Considera que es diferente a cualquier otra rama económica, por las características de las personas que laboran en ella, es decir, periodistas y comunicadores que tienen habilidades específicas para realizar sus actividades. En general, considera que la gerencia de un MCS en este país, suele estar conformado por familiares de los fundadores de la empresa pues una gran cantidad de los medios venezolanos son empresas familiares; por otro lado, piensa que aquellos que llegan a cargos ejecutivos lo hacen por los años de experiencia, más no por especializaciones en gerencia de medios, pues en el país no existen.

- Ventajas y desventajas de un comunicador social en los cargos gerenciales

Para Polesel la gran ventaja de estos profesionales es la capacidad de comunicación que dominan y la importancia que le dan a este aspecto. En una empresa el recurso humano es primordial y si existen los canales de comunicación adecuados y se maneja efectivamente la información, se tiene ganada una gran batalla para controlar las fuerzas internas y externas de una empresa; sin embargo, la mayor deficiencia del comunicador social es el conocimiento numérico, imprescindible para la el área de finanzas. Para la profesora de la UCAB el licenciado en comunicación puede ser un buen gerente, sólo necesita una especialización en el área de administración o alguna ciencia numérica para completar su preparación.

- ¿Por qué se imparte la cátedra Gerencia de empresas de comunicación en la escuela?

Porque la escuela de Comunicación Social de la UCAB da importancia a la parte gerencial, por lo que forma parte del pénsum de las tres menciones.

	Nombre de los gerentes de los departamentos de Información y Mercadeo entre los años 2001 y 2003	Funciones de los gerentes	¿Cómo es el proceso de selección de los gerentes?	¿Cómo es la evaluación de los gerentes?
Cadena Capriles:	"El actual gerente de Mercadeo de la organización Cadena Capriles es Zulema Lama , quien recibió el cargo desde noviembre del año 2004"	"En esta organización los gerentes son aupados a tomar responsabilidad en una serie de funciones que van, desde la realización del presupuesto anual hasta la calidad del producto final. En la Cadena Capriles los gerentes llevan a cabo todas las funciones, que teóricamente deben desarrollar: planificación, organización laboral, manejo de recursos humanos y control o evaluación."	Para el entrevistado, los empleados que realizan las funciones de gerencia son los siguientes: el gerente de Mercadeo y el Jefe de Redacción, según el departamento. Sin embargo, acota que existen cargos superiores como el Director para la parte de redacción y el Jefe de Mercadeo, Ventas y Distribución, sin embargo, estos cargos sólo supervisan el producto final del departamento y tienen una responsabilidad de "relaciones públicas" pues tienen renombre nacional, por su trayectoria profesional, y son un aval en el mercado. Para escoger a la gerencia de información de la Cadena Capriles se realiza un trabajo conjunto entre Recursos Humanos y el Director. Para el gerente de Mercadeo se busca un profesional, licenciado en administración, economía o carrera afín que tenga una especialización en Mercadeo, que tenga experiencia de supervisión, manejo de personal y en medios de comunicación social: escritos o audiovisuales.	"La evaluación se hace a través del rendimiento económico del departamento, los gastos y costos, el alcance de metas, la eficacia, la eficiencia y por el aumento de los espacios publicitarios"

El Mundo	El Jefe de Información de este periódico es Danisbel Gómez Morillo, quien asegura como la gerente de RRHH que los directores del periódico suelen tener directores reconocidos para ejercer funciones diplomáticas, es decir, a pesar de que revisa el material que sale diariamente y escoge en conjunto con Recursos Humanos a las personas que ejercerán cargos importantes en el periódico, es el Jefe de Información quien tiene responsabilidades gerenciales. Para el momento del trabajo de campo <i>El Mundo</i> no tenía ni Director ni Jefe de Redacción, de hecho, la organización busca una persona que ejerza el cargo de Jefe de Información, pues Danisbel Gómez será ascendida a Jefa de Redacción.	El jefe de Información tiene diferentes responsabilidades. Según Desiré Bujanda realiza su propio presupuesto, debe dar cuentas, al final del año, de los gastos y costos; debe responder por el camino tanto editorial como financiero del medio; debe participar en el proceso publicitario y la realización de encartados y suplementos; debe manejar a su personal: puede decidir sobre nuevos ingresos, división de pautas y otros; planifica para el futuro cercano y lejano, etc..	En esta organización el departamento de Recursos Humanos participa en la selección de los cargos gerenciales de todos los periódicos. Para el cargo de Jefe de Información se necesita una persona con experiencia en cargos similares, Comunicador Social especializado en prensa, con buenas referencias y experiencia en manejo de personal. El director del diario trabaja conjuntamente con RRHH para escoger al Jefe de Información más apropiado y éste puede recomendar a una persona, que es tomado en cuenta por el departamento.	Los gerentes en esta organización son evaluados por resultados. Cada año son analizados los presupuestos, el lugar del periódico en el mercado y la pauta publicitaria.
Últimas Noticias	En este caso el gerente del departamento de información tiene el título de jefe de redacción, ejercido por Enrique Rondón, quien trabaja en conjunto con el director: Eleazar Díaz Rangel y el jefe de información Erys Wilfredo Alvarado. Sin embargo, es Rondón quien tiene las responsabilidades relacionadas con la planificación, manejo de personal, control y organización.	El jefe de Redacción tiene diferentes responsabilidades. Es realmente un gerente según la entrevistada pues realiza su propio presupuesto, debe tomar responsabilidad al final del año según los	En esta organización el departamento de Recursos Humanos participa en la selección de los cargos gerenciales de todos los periódicos. Para el cargo de Jefe de Redacción se necesita una persona con experiencia en cargos similares, Comunicador Social especializado en prensa, con buenas referencias y experiencia en manejo de personal; es importante el manejo de la fuente política, pues es el plato fuerte del periódico. El Director del diario trabaja conjuntamente con RRHH para escoger al Jefe de Información más apropiado, éste puede recomendar a una persona para que sea analizado por el departamento.	Los gerentes en esta

Líder	La persona que realiza las funciones gerenciales en el departamento de información del periódico <i>Líder</i> es Gerardo Blanco , quien trabaja conjuntamente con el director del diario: Francisco Blavia y el jefe de edición: Orlando Suárez.	responsables al final del año según los gastos y costos; debe responder por el camino tanto editorial como financiero del medio; debe participar en el proceso publicitario y la realización de encartados y suplementos; debe manejar a su personal: puede decidir sobre nuevo personal, división de pautas y responsabilidades; planifica para el futuro cercano y lejano, etc..	Para el cargo de Jefe de Redacción no sólo se necesita un comunicador social con experiencia en cargos similares, sino que es necesario el conocimiento en deportes para poder desempeñar satisfactoriamente su cargo. El perfil cambia un poco al de los periódicos <i>El Mundo</i> y <i>Últimas Noticias</i> , pues se necesita especialización en esta fuente.	organización son evaluados por resultados. Cada año son analizados los presupuestos, el lugar del periódico en el mercado y la pauta publicitaria.
	En este periódico el editor en jefe es Gabriel Torrelles , quien lleva a cabo las funciones de planificación, manejo de personal, entre otras; por lo que se le consideraría el gerente del departamento de redacción de <i>Urbe</i> .		En el caso particular de <i>Urbe</i> la entrevistada habló de la importancia de la variable edad para este cargo, pues el target del periódico es muy joven y se necesita un comunicador social con experiencia, pero que no tenga más de 30 años para encajar en el perfil ideal.	
Bloque de Armas:	El director general de ventas de la organización Bloque de Armas es Martín de Armas Jr. , quien forma parte de la familia fundadora y actual dueña de la empresa.	Martín de Armas Jr. realiza todas las funciones de un gerente de Mercadeo y Publicidad pues está encargado de la venta de los espacios publicitarios de los periódicos, maneja el personal que tiene a su cargo y realiza planificación de presupuesto y de futuros proyectos del departamento	El Bloque de Armas es una empresa familiar, que ha sido dirigida por dos generaciones de los De Armas, en este caso particular el cargo de Director General de Ventas está ocupado por uno de los miembros de la familia, que fue escogido por la Junta Directiva	La evaluación de todos los gerentes de la organización son realizados por la Junta Directiva, todos deben responder ante ellos por su desempeño laboral y las metas y logros alcanzados.

2001	El director del periódico 2001 es Israel Márquez quien ha trabajado para la organización desde hace muchos años y empezó desde la reportería hasta llegar al cargo actual.	Aunque el propio Márquez no se considera así mismo un gerente, el entrevistado del departamento de RRHH sí, pues está encargado del manejo del personal de redacción del periódico 2001, escoge las pautas de los periodistas, supervisa que se cumpla la línea editorial del medio y planifica proyectos. Actualmente tiene unas 45 personas bajo su supervisión. Sin embargo, según Israel Márquez, los directores de los diarios no tienen ingerencia en la parte financiera, en el manejo de los recursos de la compañía y están supeditados a los jefes de otros departamentos para llevar a cabo algunas responsabilidades, es decir, sólo están encargados de la parte periodística.	Los gerentes de esta organización son escogidos directamente por la Junta Directiva, el departamento de Recursos Humanos no tiene ingerencia en esta selección. En el caso de la gerencia de la parte informativa existe un patrón, los trabajadores son promovidos luego de una larga carrera en la empresa demostrando sus habilidades periodísticas, su liderazgo y fidelidad a la organización.	La gerencia del Bloque de Armas es evaluada por la Junta Directiva de la empresa. RRHH no participa en este proceso
Meridiano	El director del periódico Meridiano es Víctor José López quien tienen una relación laboral desde hace años con el Bloque de Armas. Comenzó como redactor y fotógrafo, se retiró por unos años mientras Graciano Cruz ejerció la dirección, pero cuando éste último se retiró y se mudó al extranjero, Víctor López fue nuevamente contratado por la organización para ejercer el cargo. Exactamente asumió el cargo desde el mes de septiembre de 2004	Para el representante de RRHH del Bloque de Armas, Víctor López es el que ejerce como gerente en la parte informativa de <i>Meridiano</i>. Víctor López, por el contrario, no comparte la misma impresión, "sólo me encargo de dividir las pautas diarias de los redactores y dirigir para que haya una unidad; sin embargo, no tengo responsabilidades con respecto al presupuesto ni del manejo los recursos de la empresa".	La junta Directiva se encarga de escoger a las personas que ejercen como directores de los periódicos del grupo. El departamento de RRHH no sabe con seguridad cuales son los requisitos que buscan, pero está claro la importancia de: la experiencia, la responsabilidad y el conocimiento del trabajo; es por esta razón que se cree en el ascenso laboral y en la fidelidad con la empresa.	La Junta Directiva se encarga de evaluar a los gerentes según su desempeño, a través del rumbo tomado por el periódico

<i>El Nacional</i>	En la organización <i>El Nacional</i> , Ilse Bigott ocupa el cargo de gerente de Mercadeo desde hace algunos años y Sergio Dahbar funge como editor adjunto, además de conformar el Consejo Editorial del periódico. Este último también ha formado parte de la organización por varios años.	Las dos personas mencionadas anteriormente llevan a cabo diferentes funciones y responsabilidades en la organización que los convierte en gerentes. Tienen funciones de planificación: pues conciertan planes para el futuro cercano y lejano de la organización; manejan y controlan al personal a su cargo: están encargados de su evaluación, de sus ascensos, aumentos de sueldo y trabajan conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos para escoger a los nuevos ingresos.	El departamento de RRHH no tiene ninguna relación con la escogencia de los gerentes de la organización, pues la Junta Directiva se encarga de proponer y elegir a los más aptos. Sin embargo, se necesita experiencia y una carrera profesional afín con el cargo.	Igualmente la Junta Directiva de <i>El Nacional</i> se encarga de la evaluación del desempeño de los gerentes de la organización, a través del logro de objetivos específicos y más importantes, el logro de objetivos generales de la organización.
<i>El Universal</i>	Para Angie Navarro de Lira la gerencia de Mercadeo del periódico de <i>El Universal</i> está conformado por: Gabriela Dondio y María Rosa Rullo . Para Ana Terán el gerente de Redacción es Elides Rojas	El departamento de Mercadeo de <i>El Universal</i> está dividido en gerencias que forman parte de la Vicepresidencia de Mercadeo. Cada uno de los gerentes del departamento realiza actividades de planificación, de manejo de personal y de organización del trabajo; siempre en función, de las metas de la vicepresidencia, y a su vez, de la empresa en general. Por su parte, la redacción del periódico está dividido en secciones informativas, teniendo un Jefe de Redacción que coordina las actividades de todo el departamento.	No respondió	No respondió
<i>El Globo</i>	Elinar Madero es la actual gerente de Mercadeo de El Globo, tiene tres años en este cargo y llegó por ascenso después de comenzar hace algunos años en el departamento. Por el otro lado, el gerente de la parte de información tiene el cargo de jefe de redacción y es Héctor Landaeta , quien tiene nueva años en ese puesto y también llegó por ascenso.	Ambos gerentes son evaluados con respecto a los objetivos alcanzados por el periódico, por lo que tienen grandes responsabilidades en la organización. Además, cada uno tiene funciones específicas con respecto a sus supervisados: por ejemplo, Elinar Madero tiene a su cargo por lo menos diez personas en forma directa, mientras Héctor Landaeta unas 40 personas. Ambos deben dividir el trabajo, encargarse de los ascensos, remuneraciones o despidos y la contratación de nuevo personal. Por supuesto, llevan a cabo funciones de planificación administrativa para hacer funcionar el departamento.	La Junta Directiva de <i>El Globo</i> se encarga de escoger a los gerentes de cada departamento. Para nosotros, los requisitos generales que se necesitan son: ser profesional, tener experiencia en el área y contar con una preparación adecuada.	A pesar de ser la Junta Directiva quien escoge a los gerentes de los departamentos, la evaluación de cada uno se realiza en conjunto con RRHH. No es una evaluación formal, sino que se revisan las metas y objetivos de cada uno para conocer su habilidad para alcanzarlos, el desarrollo financiero de su departamento, la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la situación de las personas que están bajo su supervisión.

La Razón	Alejandra Delgado es la actual gerente del departamento de Comercialización y ventas, mientras Richard Becerra Jiménez es el coordinador general de redacción. La Razón es un periódico que existe desde hace diez años y todos los trabajadores pertenecen a la organización desde sus inicios, de hecho el gerente de RRHH es el empleado más nuevo con ocho años en la organización	Por ser una empresa pequeña, los responsables de cada departamento tienen una multipluralidad de funciones. Son más que gerentes, pues se sienten parte de una familia en la que todos colaboran con todos y existe un sentimiento de compañerismo exaltado, por lo que se encargan de los empleados, la planificación, el presupuesto, el manejo de los bienes de la empresa, entre otras.	Los gerentes de <i>La Razón</i> son escogidos por el dueño del periódico, quien vive actualmente en el extranjero. Ambos gerentes están en sus actuales cargos después de ascensos constantes en sus carreras, Por ejemplo: Alejandra Delgado empezó como secretaria en Administración y al presentar interés por las ventas cambió de departamento hasta llegar al cargo gerencial. Actualmente tiene dos personas a su cargo. Richard Becerra Jiménez, por su parte, empezó como pasante en el departamento de Redacción hasta lograr la gerencia hace cuatro años. Richard tiene bajo su responsabilidad toda la plantilla de reporteros, diez personas en total, más la coordinación de los colaboradores.	En este periódico no existe una evaluación de los gerentes pues el trato es entre compañeros. Como el dueño no está con nosotros todo el tiempo, trabajamos como equipo para que salgan las ediciones, para obtener un producto cada vez más profesional y comercialmente exitoso.
TalCual	Para el momento de la investigación <i>TalCual</i> no cuenta con un gerente Mercadeo. Para el período anterior al mes de marzo, el cargo era desempeñado por Jorge Meléndez. Por otro lado, el	No respondió	No respondió	No respondió

Entrevistados:

Desiré Bujanda. Gerente de Recursos Humanos del Cadena Capriles

Gregory Ramírez. Representante del departamento de Recursos Humanos del Bloque de Armas

Israel Márquez. Director de 2001

Víctor José López. Director de *Meridiano*

Ángel Gil. Gerente de Recursos Humanos de *El Nacional*

Arasenis Pacheco. Gerente de Recursos Humanos de *El Globo*

María Oliveiros. Gerente de Recursos Humanos de *La Razón*

Angie Navarro de Lira. Asistente de Marca, dep. de Mercadeo, *El Universal*

Ana Yubery Terán. Pasante del dep. de Redacción, Sección Deportes, *El Universal*

Carlos Quintana. Departamento de Recursos Humanos de *TalCual*

ANÁLISIS DE CONTENIDO

Tabla 82: ¿POR QUÉ ES NECESARIO, O POR QUÉ NO, SER LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL PARA EJERCER SU CARGO?

Nº	¿Por qué considera necesario ser Comunicador Social para ejercer su cargo actual?	¿Por qué no considera necesario ser Comunicador Social para ejercer su cargo actual?
1	Para entender a los periodistas. También cre que se debe tener preparación gerencial y haber sido reportero de calle.	
2	No respondió	No respondió
3	Habilidades para conocer entiende por información. El sentido de responsabilidad, de servicio público	
4	Porque es un requisito de la Ley de Ejercicio del Periodismo en Venezuela. Por tanto para ejercer el periodismo, hasy que poseer un título universitario de Comunicador Social	
5		Porque es un cargo medio de ventas y no necesito escribir mucho, ni tengo una columna. Mi opinión está basada en mi desempeño
6		La formación general puede provenir de otras disciplinas
7		Porque considero que la mayoría del conocimiento para dirigir creativamente un medio, se aprende con la práctica
8	El profesional de la comunicación necesita estar más preparado cada día frente a los nuevos retos que se le presentan. Es necesario mantener la profesionalización del Periodismo para mantener la calidad	
9		Porque es necesario tener una noción del negocio
10	Conocimiento específico del área	
11		Puede ser cualquier otra licenciatura o una práctica sostenida
12		Cualquiera de formación profesional
13	Hay que tener herramientas de comunicación para manejar el público externo. Adicionalmente tengo una columna gerencial que publica 2 veces por semana El Universal, por lo que es necesario ser periodista	
14		Es un área muy amplia y que puede ejercer cualquier persona con especialización
15		La principal competencia es la habilidad de gerenciar el talento humano
16	Somos profesionales especializados	

Tabla 128: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Nº	¿Cuáles son las ventajas de un Comunicador Social para ejercer su cargo?	¿Cuáles son las desventajas de un Comunicador Social para ejercer su cargo?
1	Entiende a los periodistas	Ceder ante las peticiones de Mercadeo
2	No respondió	No respondió
3	Conocimiento del Periodismo. Responsabilidad social	Que ve el Periodismo como un negocio
4	Como periodista deportivo puedes ser testigo y dar a conocer los grandes acontecimientos de Venezuela y el mundo. Es un oficio respetado por la sociedad. Te diviertes y además ... te pagan	Trabajas en la noche. Haces montones de guardia. Casi nunca ves a tu familia
5	Conoce a gente del medio	Manejo de números
6	Entendimiento del producto. Relación con la redacción. Capacidad de comunicación	Formación en finanzas y mercadeo
7	Ganaría más	
8	Es posible aportar nociones o debates a la opinión pública	El dinamismo de las informaciones nos lleva a estar atentos a la realidad del país. Pocas horas de sueño y descanso
9	No respondió	No maneja los números
10	Conocimiento de Mercadeo. Manejo de Redacción. Conocimiento del medio	Afinar conocimientos de asuntos administrativos
11	Conoce el medio	Carece de una visión más amplia
12	Conoce el medio, sabe comunicar y escribir	No entiende el medio
13	Manejo de las herramientas de comunicación	Ninguna
14	Creatividad. Facilidad de comunicación	Análisis
15	Conoce el negocio. Se comunica bien	Carencia de habilidad numérica. No gerencia
16	Conocemos el área	No maneja los números

Tabla 126: RESPONSABILIDADES SOBRE LA LÍNEA EDITORIAL

Nº	¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo con respecto a la línea editorial?
1	En la mañana marco a la línea a seguir
2	No aplica
3	Mantener los valores de la organización
4	No aplica
5	No aplica
6	No aplica
7	Soy el creador de la última etapa de Urbe y sus productos editoriales
8	No respondió
9	No aplica
10	Orientación general de objetivos
11	Discute con el Director los temas de política editorial
12	Mantener los valores de la organización
13	No aplica
14	No aplica

15	No aplica
16	No respondió

Tabla 127: RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES PRINCIPALES	
N°	Actividades que realiza
1	Plan anual de negocio
	Evaluación de coordinadores
	Escribir un reportaje semanal
	Pautar el periódico en la mañana
2	Planificar nuevos productos en cuanto a ediciones especiales
	Supervisar gestión de venta
	Proyectar imagen durante los próximos cinco años
	Desarrollar estrategia de Mercadeo Directo
	Crear plan de negocios
3	Elaboración de la primera página
	Planificación de la pauta
	Reuniones con el comité de circulación
	Coordinación administrativa
	Coordinación de proyectos
4	Marcar la línea informativa del periódico
	Planificar, coordinar y elegir la información que se publica
	Distribuir las páginas y los avisos
	Planificar y coordinar los suplementos especiales
	Controlar el presupuesto del periódico
5	No respondió
6	Gerencia de proyectos de valor agregado (coleccionables)
	Promociones
	Seguimiento de la circulación
	Campañas de Mercadeo y Publicidad
7	Dirigir los conceptos creativos de Urbe, Urbe Bikini y Red Life
	Dirigir los procesos editoriales de Urbe, Urbe Bikini y Red Life
	Supervisar y coordinar los procesos de producción de Urbe, Urbe Bikini y Red Life
	Crear las campañas publicitarias y las estrategias de Mercadeo
	Vocero en la promoción de los productos
8	Indago periodísticamente que noticias o informaciones se merecen los lectores
	Planteo el estilo y presentación final de La Razón
	Edito y le saco brillo a las entrevistas de los periodistas
	Contribuyo a la política editorial del periódico
	También redacto entrevistas
9	Control presupuestario
	Estrategias comerciales y promociones

	Evaluación del entorno - oportunidades de negocio
	Negociación de intercambios
	Investigaciones de mercado - análisis de data
10	Planificación diaria del periódico
	Planificación del diario a mediano plazo
	Representación externa del periódico
	Planificación presupuestaria
	Proyectos especiales
11	Proponer proyectos editoriales
	Elaboración de la primera página del diario
	Pauta informativa del diario
	Supervisión del personal en cada área de Redacción
12	Política editorial del medio
	Conocimiento de la respuesta del lector ante la información y las campañas
	Trato con los periodistas
13	Puente entre la organización y el público externo
	Organización de todas las ventas
	Plan de vocería
	Universo empresarial (columna en papel - página Web9
14	Campañas de producto y actividades promocionales
	Control de presupuesto
	Estudios del lector
15	Determinar objetivos
	Evaluación de resultados
	Motivación del personal
	Diseño de proyectos
	Análisis del entorno
16	Realización de la primera página del periódico