HAB0647
TESIS
CO 2003
S3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
TRABAJO DE GRADO

INTERNET COMO PROMOTOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Caso *Diario El Universal*

Caracas, julio de 2003

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
TRABAJO DE GRADO

INTERNET COMO PROMOTOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Caso *Diario El Universal*

(Trabajo de Grado para optar al título de Magíster
en Comunicación Organizacional)

Tutora:
Hilda Lokpez de George

Presentado por:
Samira Saba García

Caracas, julio de 2003

AGRADECIMIENTOS

Gracias. A quienes me brindaron tiempo, consejos, apoyo, energía, conocimientos, material o cualquier otra clase de granitos de arena:

- Hilda Lokpez de George, constancia, perseverancia, sabiduría y energía. Admirable su disposición y capacidad de ayudar. Gracias por la paciencia, la esperanza, la fe en mí y por todo el corazón que le puso a cada una de mis páginas. ¡Que Dios me la bendiga!

- Maritza Puertas, agradecida estoy por toda la ayuda recibida. Gracias por el trabajo y por el producto final.

- Jesús María Aguirre, por su lectura, sus consejos y su sabiduría compartida.

- Vanessa Levy, mi periodista favorita. Mil gracias por todas tus lecturas y correcciones. Sobre todo, por tu bondad y amistad.

- A mis amigas, Maycler, Blanca y Milva, por motivarme a ser mejor.

- A la organización *Diario El Universal* y a mis fuentes, cada una de esas personas que compartió conmigo una historia, una opinión, un secreto, un recuerdo... Miguel Ángel Tortello, Christian Oliver, José Francisco González, Gabriella D'Ovidio, Carlos Santiago, Cristina Pulido, Milva Rausseo, Alfredo Yánez, Carlos Subero, Ernesto Villegas, Lesbia Malavé y José Antonio Madriz.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Tabla de contenidos	iii
Resumen	vii
INTRODUCCIÓN	1
I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Bases Históricas del *Diario El Universal*	4
Avances Técnicos en el *Diario El Universal*	6
Eluniversal.com	8
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación del proyecto	11
II.- MARCO TEÓRICO	13
Sistemas y Organizaciones	13
Cambio Organizacional	15
La Naturaleza del Cambio	17

Agente de Cambio 17

El Continuo Cambio Planificado 18

Proceso de cambio 20

¿Por qué cambiar? 21

Definición del estado futuro 22

Evaluación del presente 22

Administración de la transición 23

Dónde se debe intervenir primero 25

Selección de tecnologías de intervención 25

Resistencia al cambio 26

Tipos de resistencia 28

Identificar las Fuerzas en Contra del Cambio 28

Causas de la resistencia 29

¿Cómo reducir la resistencia al cambio? 30

Comunicación Organizacional 33

Comunicación para el Cambio 35

Innovación Tecnológica en las Organizaciones 39

Tecnología y Empleo 40

Tecnología y desempleo 43

Tecnología y adiestramiento 45

Tecnología y comunicación 46

Internet y sus Características 48

Los Rasgos de la Sociedad en Internet 49

III.- MARCO METODOLÓGICO 52

Proceso de investigación 52

Modalidad y Tipo de Investigación 52

Estudio de casos 53

Teoría fundamentada 54

Población 56

Proceso de recolección de datos 59

Instrumento de Recolección de Datos 60

Protocolo de Entrevistas 60

Tipo de Entrevista 61

Tipo de Preguntas 62

Guión de Entrevista 63

Tipo de Datos Obtenidos 66

Análisis e interpretación 67

Definición de Categorías 70

IV.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL 79

Del Periódico a la Corporación 82

Departamento: Redacción 82

Departamento: Taller de Montaje e Impresión 86

Departamento: Recursos Humanos 88

Departamento: Finanzas 90

Departamento: Ventas 92

El Paso del Puente 94

El Universal Digital 99

Labores del Equipo Digital 105

El Primer Rediseño y los Canales Especializados 109

Del departamento de Internet a la División de Nuevos Medios 113

Comunicación de los nuevos proyectos 115

Capital Humano, Procesos y Estructura en el *Diario El Universal* 122

Capital humano 123

Procesos 129

Estructura 132

Personajes clave del proceso de cambio 135

Patrocinante 135

Agente 137

Grupo objetivo 139

Consejero 140

Situación Actual *Diario El Universal* 140

CONCLUSIONES 148

RECOMENDACIONES 154

BIBLIOGRAFÍA 158

ANEXOS 165

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuado 1: ¿Cómo lidiar con la resistencia?	32
Cuadro 2: Informantes clave	81
Cuadro 3: Comparación de los modelos gerenciales	98
Cuadro 4: Listado de hipótesis	145

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado contribuye a la comprensión de las posibilidades de Internet como promotor del cambio organizacional, a partir del análisis del proceso de transformación que ocurrió en la organización *Diario El Universal* en el período comprendido entre los años 1992 - 2001.

Para facilitar el análisis del proceso de cambio, se integró el estudio de caso y la sistematización con la metodología de teoría fundamentada y estrategia de la pinza. Se realizaron 15 entrevistas a personajes clave que suministraron la información utilizada para la descripción; posteriormente se realizó el análisis y la interpretación.

Como análisis final de este Trabajo de Grado, se detallan los hallazgos obtenidos y se formulan hipótesis a partir del análisis de los datos. Después de cristalizar las hipótesis, a partir de los datos propios del *Diario El Universal*, se contrastan con el cuerpo teórico referencial. Durante el análisis, se señalan y describen los efectos de la introducción de Internet en la estructura, el capital humano y los procesos organizacionales y se reconocen fallas y aciertos en el proceso de cambio en sí que vive el *Diario El Universal* desde hace casi una década.

Se formulan recomendaciones que pueden ser tomadas en consideración por cualquier empresa que afronte un proceso de cambio similar. Durante las conclusiones, se plantea el cúmulo de hipótesis y se asocian entre sí, demostrando la sinergia que existe entre ellas.

INTRODUCCIÓN

"Una bala ha sido disparada hacia tu empresa,
y esa bala es Internet"

Una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo un mandato gerencial, persiguen metas comunes. Estas metas suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo.

Ante las nuevas realidades sociales, políticas, económicas y tecnológicas en vertiginosa evolución nacional e internacional a partir de la década de los 90, la organización base para este Trabajo de Grado, *Diario El Universal*, identificó la necesidad de rediseñar su estructura y maneras de trabajar para asegurar su supervivencia y la preservación de la competitividad.

En el transcurso de vida de la empresa, ésta se ha visto sometida a procesos de cambio de diversas índole, pero en la mayoría de los casos, han sido promovidos por la apertura hacia nuevas tecnologías, al igual que en la mayoría de los medios impresos. El linotipo, en su época, causó tanto o más conmoción que Internet hace pocos años. Aun más, la sustitución de las máquinas de escribir por computadores implicó, en las redacciones de los periódicos, reacciones que fueron dignas de estudio en su momento, tal cual ahora se analiza Internet como promotor del cambio organizacional en el *Diario El Universal.*

La cantidad de periódicos que han incursionado en Internet es un signo positivo de que los dueños de medios de prensa y los editores están conscientes de que la industria debe adaptarse a los cambios que están produciéndose en las comunicaciones. En 1996 existían en la red 450 diarios; pero en el año 2000 existían 4496 periódicos con edición electrónica en el mundo. A pesar del

crecimiento vertiginoso, algunos expertos se cuestionan si la cultura de los periódicos, por ser empresas de cientos de años, es lo suficientemente adaptable como para adecuarse a los retos del siglo XXI.

Guste o no, Internet está transformado la manera en que operan las empresas, creando nuevos modelos de negocios que parecían imposibles hasta hace pocos años. Así, los medios como el *Diario El Universal* han querido aprovechar las supuestas ventajas competitivas que ofrece la red, tanto a las empresas grandes como a los negocios pequeños: puede ser utilizada para atraer nuevos clientes, mejorar y ampliar el servicio, realizar comercio en línea y automatizar las comunicaciones, permitiendo un mejor acceso a la información, los recursos y los servicios.

Partiendo de la premisa que todo cambio organizacional genera reacciones en su público interno y que toda nueva tecnología modifica procesos, estructuras e incluso al recurso humano, el tema de tesis constituye un suceso de fascinante atractivo para el análisis, dadas las complejas interrelaciones y consecuencias del caso y de la necesidad de detallar la experiencia del proceso de incursión de Internet en un medio de comunicación desde el comienzo.

Dentro de este Trabajo de Grado se podrá encontrar un primer capítulo dedicado a la explicación del problema como tal, así como la justificación del presente proyecto. Para comprender bien la situación, se enumeraron los principales avances técnicos del *Diario El Universal* y se describió el proyecto de *eluniversal.com*. En este mismo aparte, se listaron los objetivos de la investigación.

Al estar el presente trabajo relacionado a Internet, procesos de cambio, comunicación y cultura organizacional, el marco teórico en el segundo capítulo se desarrolla en torno a estas áreas de interés.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico. Los procesos que convergen en esta tesis son: estudio de caso, sistematización, teoría fundamentada y estrategia de la pinza. En este aparte se exponen los métodos en sí, y se presenta el diseño metodológico que ha sido empleado en la investigación.

El cuarto capítulo responde a la descripción e interpretación de cómo se implementó el proceso de cambio en la organización *Diario El Universal* y se realizó con base a las entrevistas a informantes clave de dicha empresa, a la triangulación de fuentes, a la construcción de hipótesis a partir de los datos por ellos suministrados y a su contraste con la teoría analizada en la revisión bibliográfica.

A partir de este análisis se ofrecen las conclusiones y algunas recomendaciones pertinentes que podrían ser evaluadas por diversas organizaciones que afronten procesos de cambio similares. Si bien no hay situaciones idénticas, la intención de estas páginas es ofrecer una descripción detallada de cómo una empresa venezolana de más de 90 años afrontó y continua encarando los constantes cambios que implica cualquier nueva tecnología.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

La instrumentación de tecnologías generalmente implica un proceso complejo y difícil que afecta tanto a los sistemas sociales, como técnicos de una organización. Dicha complejidad explica la ausencia de recetas universales exactas que garanticen el éxito de un proceso de cambio propuesto para distintas organizaciones en situaciones similares. Cada empresa debe encontrar su propio camino, y para hacerlo, el primer paso es analizar su realidad, sus necesidades e idiosincrasia particular.

La presente investigación identifica y analiza los elementos del cambio que experimentó el medio de comunicación venezolano, *Diario El Universal*, luego de la incursión de Internet como nueva plataforma de información. Si bien Internet no ha sido la única variable que ha motivado los continuos cambios dentro del *Diario El Universal*, ha sido para efectos de este trabajo de investigación, el factor fundamental. Esta delimitación obedece a la complejidad de las transformaciones ocurridas en la organización, luego de la incursión de *eluniversal.com* como medio alterno de información.

Bases Históricas del *Diario El Universal*

El 1ro de abril de 1909 aparece la primera edición del *Diario El Universal*. El poeta Andrés Mata y el escritor y abogado Andrés Jorge Vigas imprimen para esta primera edición ocho mil ejemplares. La primera editorial tuvo como título "Nuestra Tribuna", líneas que hicieron referencia a la

libertad de expresión, así como justificar la aparición de un medio informativo en una ciudad en la que ya existían dos: *El Tiempo* y *El Día*.

Esta primera publicación era editada en la tipografía comercial *La Semana*, comandada por Daniel Aramburu y salió bajo el formato estándar. En 1911, se realiza uno de los primeros cambios de formato: se aumenta a ocho el número de páginas de cada edición. En 1914, *Diario El Universal* es el primer periódico en Venezuela que adquiere el uso de los servicios internacionales de agencias de noticias ofrecidos por *Cable Francés*, *UPI*, y más tarde, *Reuters*, *Wolf* y *Associated Press*.

En 1922 comienza lo que se denominó la segunda etapa de vida del diario, enmarcada por un proceso de renovación técnica que incluyó modernos equipos. Este año, se incorporó al equipo de trabajo Luis Teófilo Núñez. El ingreso de Núñez se hizo con el objetivo de organizar la empresa, en una primera oportunidad como abogado y luego como socio, contrato que se celebró para que él se ocupara de la administración, mientras Andrés Mata se encargaba de dirigir la redacción.

Por motivos de salud, Mata tuvo que ausentarse del país a finales de 1926 y permaneció en Europa por más de cuatro años. El 16 de noviembre de 1931 se fundó la editorial *Ambos Mundos*, sucediendo a la firma Mata y Núñez, de *Diario El Universal*. Apenas dos días después, Andrés Mata fallece en una clínica de París.

A partir de entonces, Núñez se hace cargo de la empresa, sobre todo porque el hijo del fundador Andrés Mata, no asumió la responsabilidad por la empresa de su padre. Más bien se dedicó a vivir como empresario en otros países del mundo. Durante alrededor de 30 años, Luis Teófilo Núñez, con un

40 por ciento de las acciones del *Diario El Universal*, llevó el control total de la empresa.

Andrés Mata Osorio, nieto del fundador, se crió en los Estados Unidos y llegó a Venezuela a finales de la década de los 70. Aunque había heredado el 60 por ciento de las acciones del *Diario El Universal*, comenzó en la empresa en el departamento de sistemas, con un cargo no gerencial. Empleados de la organización que conocen la historia, y que fueron entrevistados para la realización de este Trabajo de Grado, catalogaron como "admirable" que el propietario del 60% de las acciones haya comenzado trabajando en un departamento cualquiera y no directamente en la alta gerencia. Esto podría indicar que Andrés Mata Osorio o bien no conocía la empresa de su abuelo y prefirió comenzar desde algún departamento sin mucho protagonismo o simplemente es de aquellos que consideran imprescindible conocer desde las raíces de un negocio para manejarlo bien.

Avances Técnicos en el *Diario El Universal*

En 1910, el linotipo ya formaba parte del sistema de impresión del periódico. La linotipo es una máquina para la composición tipográfica mecánica en caliente.

Por 1930, el taller del *Diario El Universal* estaba compuesto por una máquina Ludlow para hacer titulares, cuatro linotipos y un equipo de estereotipia. Este equipamiento ayudó a que comenzaran a salir ediciones de 16 a 18 páginas, a siete columnas. La primera rotativa llegó a la empresa en 1932, directamente desde Nueva York. Era una máquina restaurada que había pertenecido al diario cubano *El Triunfo*.

En 1948, la empresa cuenta con una muy moderna rotativa, con una capacidad para 64 páginas tamaño estándar y una velocidad de impresión de 50 mil ejemplares por hora.

Los equipos se fueron perfeccionando. En la década de los cincuenta aparecieron las primeras máquinas de fotocomposición, que producían imágenes fotográficas de los tipos en vez de fundirlos en plomo. Estas imágenes se fotografían con una cámara de artes gráficas a fin de producir unos negativos en películas que sirven para obtener las planchas litográficas.

En 1970, el diario incorpora una avanzada rotativa *"HOE Colormatic"* en los talleres, con 9 unidades –5 de ellas a color- con capacidad de 144 páginas, una velocidad de producción de 70.000 ejemplares por hora. Cinco años más tarde, el complejo sistema electrónico sustituyó a los medios convencionales de composición de textos e impresión, lo que favoreció la presentación del diario y dio agilidad a la distribución nacional.

Las computadoras que se utilizan actualmente pueden producir imágenes listas para la impresión, reduciendo el tiempo y los costos de los principales procesos de imprenta. Las imágenes generadas en las computadoras se almacenan en bases de datos y se transfieren directamente a las formas de impresión sin ningún paso intermedio. Un conjunto de inyectores de tinta, controlados por computadora, puede generar imágenes sobre una hoja de papel en movimiento o la banda de una bobina.

Tomados en conjunto, todos estos cambios han sido considerados como una revolución de la impresión y del oficio gráfico.

Eluniversal.com

La versión electrónica del *Diario El Universal* (*eluniversal.com*), al igual que otros medios digitales, nació como una manera de tener presencia en la red, bien sea por la fe de la alta gerencia en el alcance del medio, la creencia de que algún provecho se le podría sacar a largo plazo y la importancia de estar asentados en Internet para construir la imagen desde sus inicios. Según Luli Delgado (1999) asistente al Editor del *Diario El Universal* para la fecha en que se creó *eluniversal.com*:

> Habíamos llegado a los 85 años con ánimos de comernos el mundo, pero sin una idea muy clara de por dónde teníamos que empezar a comérnoslo. Nuestros asesores de Innovación Periodística aún no habían entregado su tarjeta de presentación y a pesar de que sabíamos que queríamos ofrecer otra opción, no sabíamos ponerle el nombre a lo que queríamos ofrecer. Tampoco disponíamos de la tecnología de vanguardia que hoy es cotidianidad absoluta: cinco años atrás estaba fuera de nuestro alcance. Nuestra versión digital apenas era una quimera sobre la cual conversábamos, a veces, como una posibilidad remota que algún día sería nuestra.

Según Christian Oliver (2000), director de Nuevos Medios del *Diario El Universal*, la premura con que se desarrollan siempre los proyectos en donde la tecnología es la materia prima causó que la empresa emprendiese la carrera por el éxito de su medio electrónico, sin una estrategia definida de comunicación interna que lo diera a conocer como un nuevo producto de la organización.

Christian Oliver, líder del proyecto *eluniversal.com* durante los primeros cinco años, considera que "la principal limitante que existe en la organización es la falta de tiempo para planificar en detalle el proceso de

cambio". Por otra parte, Gabriella D'ovidio (2002), directora durante los años 1999, 2000 y 2001 de *eluniversal.com*, considera que el proceso de cambio tal cual se implementó "fue seguramente muy diferente a como dice la teoría ha debido ser".

Las teorías organizacionales, específicamente las que se basan en el paradigma sistémico, dicen que los acelerados cambios que transforman a la sociedad, cuando irrumpen en las organizaciones atemorizan al factor humano, quien por desconocimiento y falta de información no acepta las nuevas herramientas, no tiene fe en ellas y prefiere ignorarlas (Alvarez, 1999).

En el caso del *Diario El Universal*, específicamente en el área de la redacción, cuando *eluniversal.com* comenzó como canal alternativo, los periodistas no estaban dispuestos a dedicar tiempo a este esfuerzo puesto que no reconocían el alcance del medio en Internet. Incluso la misma alta gerencia no consideraba que dicho tiempo debiese sacrificarse hasta no ver que el medio fuese más prometedor (Oliver, 1999).

A partir de esta situación, cobró importancia la idea de describir y analizar el proceso de transformación desde que se inició el proyecto de *eluniversal.com*, para detectar fortalezas y debilidades del cambio organizacional y proceder a la formulación de hipótesis.

En función de los planteamientos anteriores, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo ha sido el proceso de transformación del *Diario El Universal* al publicar contenido a través de Internet y otros medios?

2. ¿Cuál es el estado actual de la organización de los servicios periodísticos del *Diario El Universal*, a partir de los cambios que implica *eluniversal.com*?

3. ¿Cuáles son los aportes teóricos que se generan al construir teoría fundamentada en el proceso de cambio del *Diario El Universal*?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

- Contribuir a la comprensión de las posibilidades de Internet como promotor del cambio organizacional, a partir del análisis del proceso de transformación que ocurrió en la organización *Diario El Universal* en el período comprendido entre 1992 - 2001.

Objetivos Específicos:

1. Describir los procesos de cambio instaurados a partir de la incorporación de *eluniversal.com* como otro medio informativo de la organización *Diario El Universal*.

2. Determinar cuáles son las áreas dentro de la organización más afectadas por los cambios ocurridos.

3. Analizar el proceso de transformación del *Diario El Universal* para convertirse en una empresa proveedora de información a través de Internet.

4. Describir la situación organizacional actual de los servicios periodísticos del *Diario El Universal*.

5. Construir teoría fundamentada en el proceso de cambio organizacional del *Diario El Universal*.

Justificación

La presente investigación sirve para analizar las causas y consecuencias de la transformación del *Diario El Universal* hacia una empresa orientada a la publicación de contenido a través de diversos medios, principalmente Internet. Esta investigación representa uno de los primeros Trabajos de Grado dedicados exclusivamente al análisis de la influencia de Internet en la estructura, procesos y capital humano de un medio de comunicación impreso venezolano.

A partir de la sistematización del proceso de transformación que comenzó a principios de la década de los noventa, se construyen hipótesis que profundizan en las variables que se ven afectadas durante el cambio y que pudieran ser aplicables en procesos de cambio similares de otras organizaciones. Desde el punto de vista metodológico, son pocos los Trabajos de Grado que en Venezuela focalizan su interés hacia la construcción de teoría fundamentada – las hipótesis - en este estudio.

La sistematización permite aislar los aciertos y desaciertos del proceso de cambio ocurrido en el *Diario El Universal* a partir de la incursión de

Internet como herramienta de trabajo. Incluso, permite aportar posibles medidas a tomar para auspiciar el cambio cultural que exige Internet.

Asimismo, el lector podrá visualizar cuáles son las acciones que debe emprender una gerencia para hacer cuajar un proceso de cambio y se analizan factores necesarios para alcanzar el éxito de la implementación de nuevas tecnologías dentro de la organización.

Finalmente, la tesis pretende demostrar las posibilidades de Internet como promotor del cambio organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez que la tecnología ha pasado como una aplanadora,
si uno no forma parte de la aplanadora, necesariamente
forma parte del camino por donde ella pasa.

Nicolás Negroponte

Antes de emprender la investigación propuesta y durante ella, nos vimos en la necesidad de realizar una aproximación a los temas relacionados con la misma, a fin de contrastarlos posteriormente con la teoría construida a partir de los datos. Aquí se exploran los argumentos sobre cambio organizacional e Internet en las organizaciones.

Sistemas y Organizaciones

Un sistema es un todo unitario organizado compuesto por dos o más partes, interrelacionados entre sí y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente. Los subsistemas son partes interrelacionadas que trabajan dependientes e independientes a la par con otro subsistema para lograr un subsistema (Flores, s/f).

Una organización empresarial es un sistema social o de hombres y máquinas. Según George Homans, (1974) una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Hay tres elementos en un sistema social: las **actividades**, son las tareas que la gente desempeña. Las **interacciones** ocurren entre la

gente en el desempeño de estas tareas y los **sentimientos** se desarrollan entre las personas.

El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la formación de energía. Las organizaciones empresariales tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información: la transforman en productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización, lo suficientemente grandes para que sigan participando.

Todos los sistemas son cerrados en cierta medida ante las fuerzas externas. Los límites del sistema siempre evitan que algunos factores del ambiente afecten al sistema: se tienen entradas selectivas.

Al ver a la organización actual como un sistema, según Flores (s/f), puede decirse que es:

- Un subsistema orientado hacia ciertas metas e individuos con ciertos propósitos.
- Un subsistema técnico en el que los individuos utilizan conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones.
- Un subsistema estructural en donde los individuos trabajan juntos en actividades integradas.
- Un subsistema psicosocial en donde los individuos se interrelacionan socialmente.
- Un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global.

Las organizaciones no son sistemas estáticos ni cerrados; están sometidas a cambios originados tanto en su interior como por su intervención con su entorno.

Cambio Organizacional

La sociedad actual, desde sus componentes más sencillos hasta los más complejos, está atravesando profundas transformaciones. Muchos actores sociales y organizacionales prometen cambiar algo en su estructura o desempeño para mejorar la productividad y los resultados. A partir de esta realidad, se presenta la necesidad de indagar sobre las maneras más idóneas de cómo debe desarrollarse el proceso de cambio dentro del sistema, tomando como variable determinante los vertiginosos avances de las tecnologías de información.

El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del hombre. Es importante el proceso de cambio porque las organizaciones se alinean con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas (Díaz, 1998).

Instrumentar el cambio es el mayor reto que enfrentan las empresas. La teoría según la cual el proceso de cambio organizacional consiste en "descongelar, cambiar y congelar" se ha visto insuficiente para afrontar con éxito las transformaciones de los últimos años, resultado de un ambiente socioeconómico impredecible que, definitivamente, afecta el sistema interno de cualquier organización. Tanto así que las investigaciones realizadas hasta ahora muestran datos alarmantes: el 70 por ciento de todos los cambios fracasa, según información de HayGroup, empresa consultora transnacional (1999).

La teoría del "descongelamiento", acuñada por Kurt Lewin, resultaba efectiva en tiempos pasados, con sistemas sociales y ambientes organizacionales mucho más estables. En contrapartida a este modelo típico surgen teorías de procesos no lineales que reconocen al cambio como

discontinuo, descompuesto y siempre dependiente del ambiente externo (Styhre, 2002).

En un proceso no lineal también es posible controlar el cambio, al igual que otro proceso organizacional. A la hora de implementar el cambio, debe elegirse la estrategia de intervención apropiada. Los agentes de cambio deben tomar en cuenta el ambiente externo, sistema interno y el grupo objetivo, así como la profundidad de la intervención, los mecanismos de cambios convenientes y la experiencia del agente de cambio cuando elige la estrategia.

El recurso humano es la clave para alcanzar el éxito en un proceso de cambio. Es recomendable iniciar las transformaciones con pequeños grupos que no involucren a toda la organización, particularmente porque no todos están interesados en sacrificar lo necesario hasta que no se demuestre que este proceso trae consigo un éxito verdadero, o por lo menos una promesa concreta de éxito (Sense, 1999).

El proceso de ajuste a las consecuencias de un cambio en nuestras expectativas se denomina *asimilación*. Cada trabajador tendrá un nivel de asimilación determinado y limitado –algunos más y otros menos- y ese nivel determina la capacidad de absorber un cambio.

Lograr que el cambio cristalice en la labor diaria de los empleados de la organización, debe ser una meta importante de los actores que promueven estas transformaciones. El proceso de cambio suele atravesar numerosas etapas que requieren un período prolongado de tiempo. Saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios (Kotter, 1995). De hecho, una correcta implementación culmina con la evaluación y la institucionalización de los cambios, a fin de convertir todo cambio en un proceso planificado.

La Naturaleza del Cambio

El cambio planificado se describe como el proceso sistemático para introducir tecnologías, estructuras y comportamientos nuevos con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización. A juicio de Alvarez (2000), estos factores que implican los procesos de cambio se engloban en tres diferentes enfoques:

Enfoque Conductual: se refiere a los cambios que registran los conocimientos, las capacidades, las interacciones y las actitudes de los miembros. También llamado Desarrollo Organizacional (DO), el enfoque conductual puede mejorar la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupal, las capacidades del liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional.

***Enfoque Estructural*:** requiere del rediseño de las organizaciones, los empleos y las situaciones laborales.

***Enfoque Tecnológico*:** implica que se cambie el equipo, los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales.

Agente de Cambio

El cambio planificado suele implicar un **agente de cambio**, es decir, una persona encargada de supervisar el esfuerzo y el proceso para cambiar. El agente puede trabajar en la organización o en otra empresa a manera de consultor. Sea cual fuere su posición, el agente de cambio suele trabajar con los gerentes y empleados a efecto de diagnosticar problemas y de implementar los cambios y recomendaciones requeridos para atacarlos.

Para elegir al agente de cambio más indicado, según Carapaica (1999), la organización debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar el objeto del cambio.
2. Considerar la medida de ayuda y participación que se necesita.
3. Considerar la medida de ayuda y participación disponibles en la organización. Establecer la relación entre el punto anterior y éste, de tal manera que se identifique lo necesario.
4. Identificar a las personas que tienen experiencia congruente con los objetivos.
5. Identificar y especificar las limitaciones aplicables: participación, costo, tiempo, esfuerzo y otros recursos.
6. Comunicar expectativas, incluyendo necesidades, limitaciones y perjuicios personales al agente de cambio.
7. Establecer criterios para evaluar el plan de cambio.
8. Determinar los canjes al elegir entre diversos agentes de cambio.
9. Evaluar a los agentes de cambio que encajan dentro de las necesidades de la organización.

El Continuo Cambio Planificado

Existen diferentes tipos de cambio, según la presión que exista en la organización para llevar a cabo la transformación (Hussey, 1997). No siempre el cambio responde a una crisis, por el contrario, conociendo las amenazas, el proceso puede adelantarse.

La Sintonización: Es decir, el cambio progresivo que se anticipa a los cambios del entorno o que trata de mejorar la eficiencia y la eficacia. La sintonización puede incluir mejoras a las políticas y procedimientos, la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de empleados, entre otras actividades.

La Adaptación: Es decir, el cambio progresivo que responde a los cambios del entorno. Por ejemplo, las organizaciones podrían introducir productos nuevos o

sumar elementos a los productos existentes a efecto de responder a los productos que ofrecen sus adversarios.

La Reorientación: El cambio discontinuo que se anticipa a los cambios de la industria, con frecuencia implica una redefinición fundamental de la organización, por ejemplo, un cambio significativo de la identidad, estrategia, visión o valores.

La Re-creación: El cambio discontinuo que responde a crisis u otros cambios inesperados del entorno. Estos cambios tienden a ser abruptos y severos. Este tipo de cambio también puede retar los valores básicos de la organización.

Los dos últimos tipos de cambio se han llamado **cambio transformacional** y han recibido mucha atención conforme las organizaciones han buscado volver a inventarse. El proceso transformacional ha sido descrito de dos maneras: (Hussey, 1997)

> A) El primer modelo del proceso transformacional sugiere que éste está en función de que las personas implicadas vuelvan a definir la organización para hacerla más competitiva. Normalmente una crisis motiva esta necesidad de entender las cosas de otra manera. Este modelo de cambio podría ocurrir durante todas las etapas del ciclo de vida de la organización. La transformación también se aplica a las organizaciones que están emergiendo y cuya supervivencia podría depender de su capacidad para enfrentar cuestiones críticas en un solo punto del tiempo.

Es preciso que existan condiciones internas, como el excedente de recursos, la prontitud o destreza del sistema, la existencia de suficientes nexos de información dentro de la organización y un agente de cambio en el liderazgo y poder, para que se puedan dar las transiciones de la organización.

> B) El otro modelo de cambio transformacional describe el cambio organizacional como plazos largos de estabilidad alternados con plazos cortos de cambios revolucionarios. Durante los plazos estables o de

equilibrio las estructuras profundas comprenden sus opciones de operaciones y desempeño. Estas partes básicas y patrones de actividad del sistema van haciendo ajustes progresivos a efecto de adaptarse a los cambios externos. No obstante, en ocasiones, los cambios revolucionarios desmantelan la estructura profunda. Las organizaciones u otros sistemas pueden crecer más allá de sus estructuras, carecer de recursos suficientes para manejar el entorno o enfrentar un entorno externo traumatizante. Las emociones de los participantes se intensifican y los extraños podrían desempeñar papeles más críticos durante el período revolucionario. Al final de cuentas, el caos se vuelve claridad y nuevas estructuras profundas se desarrollan.

Proceso de Cambio

Tanto el psicólogo Kurt Lewin como los investigadores Beckhard y Harris (1988) consideran que cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización; el estado presente, aquel en que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, es decir, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

Estos tres estados pueden compararse a procesos como: el descongelamiento (crear conciencia de la necesidad de cambiar y eliminar cualquier resistencia contra el cambio); el cambio, (alterar la situación de la organización); y el recongelamiento (estabilizar a la organización después de que ha operado el cambio).

El proceso de cambio en un sistema grande y complejo tiene varios aspectos:

- Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- Diagnosticar la condición presente en relación con esas metas.
- Definir el estado de transición: actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.

- Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

La administración del cambio no es un proceso ordenado y continuo. Las tareas iniciales de definir el estado futuro y evaluar las condiciones actuales exigen atención simultánea.

Una organización, o cualesquiera de sus subsistemas, conservarán el status quo cuando la suma de las fuerzas opositoras es igual a cero. Cuando las fuerzas en un sentido superan a las fuerzas en el sentido contrario, la organización o el subsistema se moverán en el sentido de las fuerzas mayores. Por ejemplo, si las fuerzas a favor del cambio son superiores a las fuerzas contra el cambio, entonces es probable que se dé un cambio. Para mover a la organización hacia un estado diferente deseado se requiere aumentar las fuerzas a favor del cambio en esa dirección o disminuir las fuerzas en contra del cambio en esa dirección, o las dos cosas. Por lo general, reducir la resistencia produce menos tensión en el sistema y menos consecuencias inesperadas que aumentar las fuerzas a favor del cambio.

¿Por qué cambiar?

Para desarrollar una estrategia de cambio se debe determinar la necesidad del cambio, lo cual implica localizar y evaluar las fuentes de presión para cambiar la situación actual; y diferenciar las fuerzas externas a la organización de las internas y de aquellas que son intereses personales de la alta gerencia.

También conviene separar el grado de elección que existe acerca de sí debe haber un cambio. La cuestión es sencilla: surgen situaciones en las que una organización tiene muy poca o ninguna elección sobre si se debe cambiar, por ejemplo, la introducción de una nueva tecnología en la industria. El grado de elección gerencial gira, principalmente, alrededor de cómo efectuar el cambio y

no si éste debe llevarse a cabo. Tener una idea clara respecto al grado de elección que existe resulta útil pues dirige la atención a las áreas en que la administración puede tener impacto.

También, cuando los resultados económicos de la empresa son buenos, convencer de la necesidad del cambio al personal implicado es más difícil, pero se tienen más recursos para inducir los cambios necesarios (Kotter, 1995).

Definición del Estado Futuro

Una organización que tenga un claro conocimiento de sus propios análisis sobre el pasado suele estar motivada para modificar el contexto en el que se encuadra. "Para lograrlo, es necesaria una modificación del presente de la empresa y una visión sólida del futuro" (Goss, Pascale y Athos, s/f: 128)

En ningún caso resulta exagerado subrayar la importancia de que los líderes de alto nivel se preocupen, desde un principio, por describir ellos mismos la visión final de la organización. Todo el trabajo que implica describir un estado futuro deseado tiene que ver con las opciones respecto de la naturaleza fundamental de la institución en el futuro. Identificar la misión central, especificar la demanda deseada del entorno y los sistemas de respuesta, definir la visión y los valores corporativos, y determinar los elementos de una organización eficaz, representan tareas demasiado críticas para delegarlas al personal administrativos o gerentes subordinados.

Es útil olvidar temporalmente la situación presente y describir, con detalles orientadores del comportamiento, cómo debe aparecer y comportarse la organización en algún momento específico del futuro. Esta visión de lo que se quiere y cómo se quiere la organización ayuda a dirigir los esfuerzos de cambio.

Evaluación del Presente

Se debe desarrollar una descripción detallada en cuanto al comportamiento del estado presente de la organización. El diagnóstico del estado inicial puede desarrollarse después de definir el escenario del estado futuro. Las dos descripciones determinan el trabajo que habrá de realizarse para "llegar de aquí a allá"; suministran la base para definir lo que es necesario cambiar y lo que no requiere un cambio.

Existen dos situaciones que pueden llevar a dejar la etapa de estado inicial: la existencia de una problemática cierta y actual que empuja a la organización a intentar el cambio y la situación de perder oportunidades futuras (Alvarez, 1999).

Administración de la Transición

Las tareas y actividades del estado de transición pueden parecerse o no a las de los estados futuro o presente. Para administrar el proceso total de cambio, siempre es importante:

1) Determinar las tareas y actividades principales para el período de transición.

2) Determinar las estructuras y mecanismos administrativos necesarios para realizar esas tareas.

El trabajo que debe efectuarse durante el período de transición de un cambio puede realizarse de un modo sistemático mediante planes de acción, controlarse con cuidado mediante un sistema adecuado y administrarse con atención. Hay dos aspectos importantes en la administración de esta transición: la planeación de actividades y estructuras administrativas.

Un plan de cambio especifica las actividades y sucesos esenciales del período de transición: cuándo se llevarán a cabo los primeros movimientos, cuándo se celebrarán reuniones para clarificar los nuevos papeles que habrán de desempeñarse, qué información será comunicada a quién y en qué fecha, y cuándo comenzarán a operar las nuevas estructuras.

Goss, Pascale y Athos (s/f) resaltan cinco acciones a tomar para gestionar con éxito el proceso de cambio dentro de una organización:

1.- *Reunir una masa crítica de personas claves que tengan intereses en el proyecto de la empresa*. El grupo que lidere el proceso de cambio debe estar formado por empleados o directivos muy importantes a los que resulta muy difícil ver en otras circunstancias. Estas personas deben determinar si su empresa cumple los requisitos para seguir siendo competitiva, y si no los cumple, tendrán que decidir qué hay que hacer.

2.- *Llevar a cabo una auditoría de la organización*. Para que una empresa alcance el estado futuro ideal es necesario determinar en el presente las barreras que se tendrán que superar para hacer cuajar al cambio. La mejor forma de lograr este análisis es a través de un diagnóstico minucioso de la forma en que opera realmente la organización.

3.- *Crear una sensación de urgencia, hablar sobre lo que no se debe hablar*. Las amenazas percibidas por los miembros de la organización deben discutirse abiertamente bien sea para minimizar su efecto o para reducir las probabilidades de que ocurra. Si se ocultan las verdaderas dimensiones de las debilidades de la empresa, éstas se hacen más nocivas para la gestión del cambio.

4.- Aprovechar el conflicto. La mayoría de las organizaciones eliminan las discusiones y asumen un control imprudente, minimizando así la invención, el aprendizaje y el compromiso que se ponen en marcha cuando hay conflicto. Éste tiene sus costes humanos y organizativos, pero también es un combustible esencial para el autoanálisis y la revitalización.

5.- Provocar deliberadamente perturbaciones organizativas. Al equipo directivo del proceso o del proyecto le corresponde identificar las competencias básicas que desea construir y los puntos débiles de las actuales capacidades. Es natural que en ese momento se produzcan los obstáculos e interrupciones resultantes de la reinvención. Es preferible que la resistencia aflore durante el proceso a que vaya a surgir en un futuro.

Vale la pena mencionar específicamente dos consideraciones para idear un plan de actividades, determinar dónde se debe enfocar la atención inicial y seleccionar tecnologías específicas para el cambio.

¿Dónde se debe Intervenir Primero?

Después de haber determinado lo que es necesario cambiar, el gerente o agente encargado afronta la cuestión de dónde concentrar su atención inicial. Cualquiera de los siguientes subsistemas de una organización puede considerarse el punto de partida para el esfuerzo del cambio:

1. Alta gerencia: la cima del sistema.
2. Sistemas preparados para la administración: grupos de la organización que se sabe están preparados para el cambio.
3. Sistemas "afectados": una clase especial de sistemas preparados en que las condiciones han creado inconformidad aguda.
4. Grupos o sistemas nuevos: unidades sin una historia y que no tienen que abandonar formas antiguas de operar.
5. Staffs (equipos de personal): subsistemas cuya ayuda se requerirá en la implantación de las intervenciones personales.
6. Sistemas temporales de proyectos: sistemas específicos cuya existencia y duración están definidos por el plan de cambio.

Selección de Tecnologías de Intervención

Además de decidir dónde empezar, otro asunto por analizar es la manera de hacer avanzar el proceso. Algunas técnicas posibles consisten en utilizar una actividad educativa, como una intervención, el rediseño de una estructura, o la creación de un nuevo sistema de administración del cambio. Para planear la intervención inicial, se deben identificar las actividades iniciales más prometedoras y analizar cuidadosamente sus consecuencias. Alguna de ellas podrían ser:

- Una intervención cruzada
- Un proyecto piloto vinculado a un sistema grande.
- Experimentos, los cuales difieren de los proyectos piloto en que pueden o no repetirse para probar diferentes clases de intervenciones.
- Una reunión general de confrontación organizacional con el objeto de examinar el estado actual de los problemas.
- Intervenciones educativas.
- Creación de estructuras de administración temporales.

Un aspecto general que debe recordarse es que resulta muy difícil que una organización estable cambie por sí misma, es decir, que se utilicen sus estructuras regulares para administrar el cambio. A menudo es necesario crear sistemas temporales para lograrlo. El esfuerzo de cambio efectivo requiere con frecuencia nuevas maneras de enfocar los problemas, pues los mecanismos existentes pueden ser inapropiados o inefectivos en tales situaciones.

Resistencia al Cambio

Profesionales de la reingeniería empresarial afirman que las tasas de éxito en las empresas, que están situadas dentro de la selección de 1.000 realizada por la revista *Fortune,* "están muy por debajo del 50 por ciento; algunos dicen que esa tasa es tan baja que no pasa del 20 por ciento" (Strebel, 1996:176).

Los directivos (alta gerencia) y los empleados (rango intermedio y bajo) tienen una visión muy diferente del cambio: los primeros ven el cambio como una oportunidad de reforzar la empresa; para los empleados, el cambio crea trastornos y es inoportuno porque altera el equilibrio.

Aunque resulte fácil para la alta gerencia determinar cuál es la estrategia que se debe utilizar para no lesionar a la organización y su recurso humano, el cambio siempre se desea implementar de buenas a primeras, ocasionando que las personas generen resistencia al cambio: un gran muro de comportamientos tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio.

Este gran muro puede levantarse súbitamente cuando los trabajadores perciben que se les ha eliminado algo valioso del *contrato social*. Las condiciones de empleo que se explican tanto en documentos formales como a través de elementos no escritos y casi subconscientes de la relación laboral se conocen como *contrato social* (Hussey, 1997). Esto ocurre a menudo en las organizaciones que modifican su estructura o algunos procedimientos, como en el caso específico de los periódicos convencionales, cuando la versión digital se convierte en otro medio de la empresa para difundir información. En este caso son muchos los procedimientos que se ven afectados, causando que los departamentos en los cuales se modifique alguna estructura puedan sentirse amenazados.

Los "pocos" que promueven el cambio quizá no entiendan que el resto de la organización sienta que ha perdido parte de un trabajo que valoraba mucho. Todos los colaboradores tienden a resistirse al cambio por los costos que lo acompañan. Ganarse el apoyo y la comprensión es muy difícil cuando las reducciones de personal son parte de la visión (Kotter, 1995). Esa actitud se encuentra, por igual, entre gerentes y entre colaboradores: la resistencia al cambio no considera puesto, departamento u organización.

A menos que los directivos definan nuevas condiciones y convenzan a los empleados para que las admitan, no pueden esperar que los trabajadores acepten completamente unos cambios que alteran el *statu quo*.

Para el proceso es mucho más saludable que la resistencia sea abierta y no encubierta. La abierta se puede manejar y enfrentar. La otra no. Es importante buscar la manera para que toda resistencia encubierta salga a la luz para enfrentarla adecuadamente (Alvarez, 1999).

Tipos de Resistencia

Según un artículo publicado en la Revista Acta Académica, de la Universidad Autónoma de Centro América, (Díaz, 1998) existen tres tipos de resistencia al cambio, a saber:

Resistencia Lógica: ésta surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

Resistencia Psicológica: ésta se compone de las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio; podríamos hablar aquí de variables como el temor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia o sentir amenazada la seguridad.

Resistencia Sociológica: expresada en términos de los intereses y valores de grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza; cuestionamientos tales como ¿el cambio va acorde con los valores de grupo?, ¿se mantendrá el trabajo en equipo?, podrían generarse entre los colaboradores con este tipo de resistencia.

Identificar las Fuerzas en Contra del Cambio

El agente de cambio o el departamento encargado de implementar el cambio, debe identificar los comportamientos que indican resistencia: desde una

disminución de la productividad, ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta paros, huelgas y sindicalizaciones. En muchas ocasiones, estas fuerzas de resistencia se derivan de alguno de las siguientes situaciones:

1. Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización. Si los trabajadores tienen una gran necesidad de seguridad, por ejemplo, se podrían sentir amenazados por la creciente automatización del centro de trabajo.

2. Carecer de información específica del cambio. Los trabajadores tal vez no sepan cuándo, cómo o por qué está adoptándose.

3. No percibir la necesidad del cambio. Los empleados pueden pensar que su organización está operando de manera efectiva y rentable en esos momentos y no se necesite adoptar algún cambio.

4. Adoptar una actitud de "nosotros-ellos" y, por consiguiente, considerar que el agente de cambio es el enemigo.

5. Considerar que el cambio es una amenaza para el prestigio y la seguridad de su supervisor.

6. Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y los empleados.

7. Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas.

Causas de la Resistencia

***Amenazas Reales*:** En algunas ocasiones, el cambio incremental y la mayor parte del cambio fundamental suelen ir acompañados de pérdida de empleo, mayor volumen de trabajo para los sobrevivientes y el temor de que alguien más quede desempleado más adelante. En el caso de los medios que incursionan en Internet, desarrollar y mantener una página en la red supone conocimientos extras a la impresión de un periódico. Cabe la posibilidad de que muchos trabajadores piensen que su desconocimiento puede ser una justa razón de despido. Resistirse a los nuevos procedimientos podría ser un mecanismo de defensa.

Cambio Impuesto: en la mayoría de los casos, el cambio se ha impuesto a la gente sin tomar en cuenta su opinión.

***Falta de Confianza en quienes realizan el Cambio*:** la resistencia aumentará cuando los integrantes de la organización sientan poco respeto por la capacidad de quienes efectúan el cambio. Incluso, si la cúspide de la organización no demuestra que ha cambiado, el resto de los empleados se preguntará porqué entonces hacerlo ellos.

***La Mente y el Corazón*:** la sensibilidad, la lealtad, el deseo de continuar con el pasado, todo esto puede provocar una resistencia al cambio aun cuando la gente parezca aceptarlo. Las transformaciones que consiguen buenos resultados suelen incorporar nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar de una manera justa a cualquiera que sea despedido.

¿Cómo reducir la Resistencia al Cambio?

Después de identificar las fuerzas a favor y en contra del cambio, la persona encargada de implementar el cambio tendrá que identificar acciones alternativas para cambiar cada una de las fuerzas en contra y, después, tendrá que organizarlas dentro de un plan de acción. Este plan conlleva:

***Participación*:** La participación puede originar la propiedad del cambio propuesto y como se adquiere una mayor conciencia de éste, así como de sus motivos, puede disipar dudas y permitir que los afectados reconozcan los beneficios.

***Comunicación*:** en toda situación de cambio una comunicación eficiente puede ayudar a disminuir la resistencia, al asegurar que las razones del cambio sean claras, que se entienda el grado de apremio y que todas las personas afectadas

sepan qué significa el proceso de transformación. La comunicación se produce tanto a través de palabras como a través de los hechos, y ésta última es, generalmente, la forma más poderosa. Nada dificulta más los cambios que la falta de congruencia entre los hechos y las palabras de los directivos de las empresas.

Capacitación: raras veces se considera la capacitación como un medio para disminuir la resistencia al cambio, porque muy pocas organizaciones tienen en cuenta las nuevas habilidades, conocimientos y capacidades que requiere un cambio. El temor de no poder arreglárselas con una situación nueva tal vez sea un motivo de oposición.

En una situación ordinaria de trabajo, no se puede lograr un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es de esperarse que el recurso humano dé un apoyo moderado, débil o tal vez una oposición total.

Estos factores de resistencia pueden también traer beneficios a la organización, al grado de que pueden constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas de cambio y corrobore que son adecuadas. La gerencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, realizando acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios, motivando una mejor comunicación respecto al cambio y generando aceptación.

Para disminuir o evitar la resistencia al cambio, se hace imprescindible desarrollar estrategias de comunicación para informar sobre el nuevo proyecto. Sin embargo, la comunicación no lo es todo. Existen diferentes métodos para lidiar con la resistencia; cada uno de estos es recomendado para alguna situación en específico e implica ventajas y desventajas (Duck, 1993).

Cuadro 1: ¿Cómo lidiar con la resistencia?				
Método	**Acción**	**Cuando**	**Ventajas**	**Desventajas**
Educación Comunicación	Explicar la necesidad de cambios a los miembros de la empresa.	Hay falta de información o existe información y análisis errados.	Una vez persuadidas, las personas frecuentemente ayudarán a implementar el cambio.	Puede demorar mucho tiempo, si hay muchas personas envueltas.
Participación Envolvimiento	Pedir que los miembros de la organización ayuden a planificar el cambio.	Los que inician el cambio no tienen información para planear el proceso y otros tienen poder de resistirse.	Las personas que participan se comprometen con la implementación del cambio, y cualquier información relevante será integrada al plan de cambio.	La gerencia puede tardar mucho tiempo en darse cuenta que el cambio es inadecuado.
Facilitar Apoyo	Ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio.	Las personas se resisten por problemas de ajuste.	Ningún otro abordaje funciona tan bien con los problemas de ajuste.	Puede demorar mucho tiempo, ser dispendiosa y aun fracasar.
Negociación Acuerdo	Negociar con los afectados hasta pedir cartas de concordancia.	Alguna persona o grupo con poder de resistir perderá claramente con el cambio.	Algunas veces es un medio relativamente fácil para evitar grandes resistencias.	Si la negociación se rompe, puede costar muy caro tanto por el tiempo como por volver a empezar.
Manipulación Cooperación	Dar a personas clave un papel importante en el planeamiento o en la implementación del proceso.	Se está consciente de que otras tácticas no van a funcionar.	Puede ser una solución relativamente rápida y barata para los problemas de resistencia.	Puede llevar a problemas futuros si las personas se sintieren manipuladas.
Coerción Explícita e implícita	Amenazar con la pérdida del trabajo, transferencia, con no- compromiso, etc.	La velocidad es esencial y el iniciador del cambio tiene poder considerable.	Es rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Puede ser riesgoso si se deja a las personas con molestias y resentimientos.

Fuente: Fuente: Adriana De Souza / Cambio Organizacional

Comunicación Organizacional

En la perspectiva organizacional Lucas, García y Ruiz, (1999:101) plantean que:

> hay comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado, siendo el mensaje unos símbolos o cosas materiales a los que la gente está atenta y que crean significados en el proceso de comunicación tanto interna como externa.

La comunicación en las organizaciones es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella y así obtienen las fuerzas para trabajar en pro de la consecución de los fines propuestos.

Recientemente se considera a la organización como un sistema, es decir, "algo así como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico" (Lucas, García y Ruiz, 1999:105). Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben insumos o *inputs* y a la que se da unos resultados o *outputs*.

Así, hay dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones:

a) la comunicación interna, aquella que mantienen los miembros de la organización entre sí en orden a conseguir una estabilidad

b) la comunicación externa, transmisión de información con personas y grupos del exterior.

Los actores de la comunicación interna en una organización típica son: el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios, los sindicatos y los representantes de los trabajadores o comités de empresa.

La comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección, en términos de contribuir a la eficacia de la organización. "Los canales formales de comunicación interna son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas" (Kreps,1990: 20).

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales de la misma. Estos mensajes que pueden moverse de manera horizontal, descendente o ascendente, ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización.

La comunicación horizontal, normalmente es de tipo informal y surge entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa. La comunicación descendente es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc. La comunicación ascendente va del personal hacia los directivos y generalmente es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, etc., (Homs, 1990).

Generalmente los canales formales de comunicación resultan insuficientes a la hora de proporcionarles a los empleados información necesaria para satisfacer su curiosidad acerca del acontecer organizacional. La comunicación informal surge como otra vía que proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y qué cambios se están produciendo dentro de la organización (Lucas, García y Ruiz, 1999).

A través de la comunicación informal es menos probable que se distorsione el mensaje, por varias razones: mas oportunidades de *feedback* que en las redes formales, menos discrepancias de estatus entre los comunicadores

informales, lo que hace más fácil buscar algún tipo de retroalimentación y, por último, más oportunidades de redundancia de mensajes en las redes informales, lo cual permite escuchar la misma información de varias fuentes.

Dentro de la comunicación informal puede aparecer el rumor, información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que da lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. El rumor surge cuando existe duda respecto a la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor para convertirse en información formal. "El rumor, por tanto, se combate con información" (Homs, 1990: 99).

Aunque el rumor ha sido considerado en muchísimas investigaciones como el enemigo a vencer dentro del sistema de comunicación de las organizaciones, restringir el flujo de información informal incrementa su ambigüedad y limita la información relevante disponible entre los miembros de la organización. Mientras el clima sea incierto, más florecerá el rumor.

Comunicación para el Cambio

Un plan de comunicaciones debe estar guiado por una serie de principios fundamentales. Los mensajes deben estar ligados al propósito estratégico de la iniciativa del cambio. Al enlazar la necesidad del cambio al propósito estratégico se mantiene a la gente motivada y en marcha durante el proceso de cambio y se dotará de credibilidad a la iniciativa como algo positivo que hacer por el negocio.

Para facilitar cualquier proceso de cambio, la comunicación debe ser realista y honesta. Si se encubren las posibles noticias negativas se generará la impresión de que los mensajes no están siendo honestos. Una comunicación

honesta de todos los aspectos, tanto buenos como malos, ayudará a que la gente crea los mensajes (Galpin, 1998).

Asimismo, la comunicación debe ser proactiva y no reactiva. Debe ser planificada con antelación y deberá comenzar pronto dentro del proceso de cambio, para evitar tener que adoptar una posición defensiva durante el proceso.

El tiempo estimado para alcanzar la renovación también debe comunicarse. Cuando el personal ve claro que los cambios verdaderamente importantes costarán mucho tiempo, la sensación de urgencia puede reducirse así como el afán y el interés . Los compromisos para obtener éxitos a corto plazo ayudan a mantener la sensación de urgencia (Kotter, 1995).

Los mensajes deben repetirse de forma consistente a través de distintos canales formales: un mensaje anunciando algo nuevo consigue el impacto a través de la repetición y la consistencia. Es recomendable que los agentes de cambio reconozcan que las personas reciben estos mensajes a través de sus propios "filtros", lo que les distrae lo suficiente como para no oír todo el contenido del mensaje. Los filtros personales incluyen ideas sobre cómo evitar el cambio, una mayor atención a la disconformidad personal con ciertos aspectos del cambio o preguntas sobre cómo afectará el cambio a la situación de cada uno. Por esta razón, la repetición y la consistencia de los mensajes permiten que las personas los internalicen y escuchen claramente todos los componentes de los mismos. El uso de varios canales, sumado a la comunicación informal, aumenta las oportunidades que las personas tienen de recibir todo el mensaje.

Durante la administración del cambio, las personas deben ser informadas sobre lo que deberán hacer, deben recibir prescripciones exactas y se les debe crear la expectativa de esperar lo que sucederá realmente con aquello que se está transformando. La clarificación al empleado de las tareas asignadas, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa,

involucrándose por propia voluntad en ellos e invirtiendo esfuerzo adicional para que éstos se logren.

Son necesarias vías de comunicación en dos direcciones que aseguren el éxito en la implantación de los cambios, es decir, establecer mecanismos de *feedback* en las fases de diseño, prueba y puesta en marcha del cambio. Estos mecanismos de retroalimentación deben centrarse en cuatro elementos:

A) *Durante la fase de diseño*, deberían centrarse en las preocupaciones de aquellas personas tanto dentro como fuera de la organización que podrían verse afectadas o estar interesadas por y en los cambios.

B) *Cuando comienza la implantación*, deberían centrarse en aquello que funciona correctamente y lo que necesita refinarse.

C) *Durante la puesta en marcha*, determinar si los objetivos de los cambios están siendo alcanzados.

D) *Después de la puesta en marcha*, su objetivo debería ser buscar las lecciones aprendidas que puedan ser aplicables para llevar a cabo futuras iniciativas de cambio.

Durante los procesos de cambio no se puede delegar la comunicación a un departamento de comunicación. Los mensajes del proceso de cambio deben ser propiedad de la dirección, de tal manera que se transmita que el cambio es muy importante como para delegar los mensajes a un departamento. Son muchos los directivos que suponen que las comunicaciones son una función relacionada con el personal, algo de lo que se deben ocupar los departamentos de recursos humanos o de relaciones públicas. Pero, en realidad, las comunicaciones deben ser una prioridad para todos los directivos de todos los niveles de la empresa.

Es necesario proveer una descripción completa de los aspectos del cambio, su génesis, la secuencia de acontecimientos que van a tener lugar y las personas que se verán envueltas. Esta información debe estar en el plan de

comunicación, al igual que la definición de roles y el seguimiento una vez que ha comenzado la implantación.

Una insuficiente comunicación por parte de la dirección lleva a que los mandos intermedios frustren iniciativas y a que los cambios sean percibidos como algo temporal o reversible. Si se toma el tiempo necesario para hacer anuncios y desarrollar sesiones de preguntas y respuestas se mostrará a la organización la importancia que tienen estas iniciativas para la dirección.

Si el comunicador oficial perdiese credibilidad, pues pierde su razón de existir dentro de la organización. Por este motivo debe tener como normal fundamental no engañar a su público. Las anomalías y fallas que surjan durante el proceso deben ser comunicadas, de tal manera que la confianza del público interno se mantenga y el sistema planificado de comunicación se fortalezca. "Sean cuales fueren las circunstancias, el comunicador siempre debe trabajar con la verdad" (Homs, 1990: 79).

La comunicación como herramienta del cambio debe ser persuasiva, mas no manipuladora. En la perspectiva organizacional, la manipulación es una labor encubierta por parte del comunicador oficial (agente del cambio), en que el receptor del mensaje (empleados) no percibe el objetivo que persigue el emisor. La persuasión, en cambio, es un juego limpio. Desde el momento en que se espera una retroalimentación, como respuesta al mensaje inicial, se persuade al interlocutor (empleados) de las bondades de la idea propuesta en forma de mensaje. Para lograr convencer, la nueva directiva responsable del cambio, debe esmerarse en buscar medios cada vez más persuasivos para dar a conocer sus mensajes, que redundarán en beneficios tanto para la empresa como para su personal.

Innovación Tecnológica en las Organizaciones

Existe la tendencia a pensar que la tecnología es un desarrollo relativamente reciente en la historia, pero la innovación tecnológica que conduce al cambio social viene desde el mismo comienzo de la historia de la humanidad. La tecnología no consiste en artefactos *per se*, sino en los conocimientos que esos artefactos llevan incorporados y en la forma en que la sociedad puede usarlos.

En sí, la tecnología es el conjunto de conocimientos científicos, técnicos y artesanales que permite producir un bien o servicio que, además, amplía las habilidades y posibilidades para cambiar el mundo y para llegar más lejos (Ferraro, 1999).

En el caso específico de la tecnología de las computadoras, ésta empezó con el invento de Charles Babbage, un matemático británico del siglo XIX que trató de calcular logaritmos con una máquina. Sin embargo, los prototipos de su creación nunca se pusieron en práctica, sobre todo por las deficiencias de las tecnologías de producción para la época.

En la década de 1930, los científicos empezaron nuevamente a pensar en la posibilidad de computar números digitalmente. Ese ímpetu, aunado a otros inventos de la época, hizo posible que en 1951 se crease el primer computador digital completamente electrónico. Estos primeros computadores eran máquinas inmensas (ocupaban cuartos enteros) que dependían de frágiles tubos al vacío para procesar la información procedente de tarjetas perforadas.

Con el advenimiento de las computadoras personales accesibles, poderosas y amigables al usuario, en la década de 1980, los computadores comenzaron a entrar a los hogares y oficinas. Cuando la industria del

computador se empezó a explotar, las predicciones acerca de la organización del futuro visualizaron una oficina completamente automatizada:

> ... un mundo electrónico sin papeles, manejado por botones en donde las altas finanzas se encuentran con la alta tecnología en un triunfo de la productividad de los empleados de oficina. En la oficina del futuro, los ejecutivos de la compañía, enviarán memos personales a los empleados a 10 mil millas de distancia con sólo oprimir un botón y extraer de los archivos electrónicos de la compañía, en forma instantánea, la información importante para una reunión de la dirección. Podrán examinar electrónicamente, a través de video, los calendarios y los archivos para programar las reuniones con los subalternos y examinar los informes deseados. Y también podrán hablar simultáneamente con los jefes de división en Pocatello, Auckland y Buenos Aires mediante conferencias televisadas en las oficinas principales de la compañía (Immel, 1985: 313).

Hoy, casi 20 años más tarde, es fácil constatar cómo las tecnologías (computadoras) han cambiado la manera en que la gente se relaciona y la forma en que las organizaciones trabajan. El cambio, a partir de las nuevas tecnologías, ha tenido particular impacto sobre el empleo, la comunicación empresarial, los trabajadores y el adiestramiento necesario para aprovechar las nuevas herramientas. Todo, en pro de facilitar a la organización la flexibilidad de reestructurarse rápidamente y adaptarse a los ambientes competitivos y a las necesidades de sus públicos.

Tecnología y Empleo

La difusión masiva de las tecnologías de información y la globalización de la economía transforman el trabajo y el empleo. La tendencia dominante es hacia la automatización de las tareas rutinarias y el rediseño del contenido de trabajo en los niveles medios, que exigen nuevas y mayores habilidades. Ese cambio conceptual y operativo genera trabajadores con mayor autonomía y

aumenta la complejidad de sus tareas, con la ayuda de herramientas computarizadas (Ferraro, 1999).

La automatización -el uso de maquinaria que reemplaza a los trabajadores y reorganiza el lugar de trabajo- ha repercutido en los procesos completos de producción de algunas industrias. Por ejemplo, en el área automotriz, los computadores orientan a los robots para armar, paso a paso, todo el automóvil. Los supervisores sólo tienen que introducir dentro del sistema del computador la información relacionada con la producción y el control de calidad (Light, Keller y Calhoun, 1991).

Los robots, una de las aplicaciones de las tecnologías de información, son máquinas especializadas en realizar tareas programadas. A los robots les cuesta lo mismo hacer dos piezas idénticas que dos diferentes, siempre que los procesos estén contemplados en su programación. De esa "robotización" se deducen varias consecuencias: a) la redefinición de las economías de escala; y b) la reducción del tamaño de las plantas y la cantidad de obreros y empleados. En las plantas robotizadas es difícil ver gente que circule llevando materiales o piezas terminadas. No se ven obreros, sólo están quienes controlan la producción, detrás de una serie de pantallas de computadoras.

La productividad o la producción de la mayoría de los trabajadores ha aumentado con la automatización, la introducción de maquinaria y la reorganización del lugar de trabajo. No obstante, algunos afirman que la automatización ha disminuido la satisfacción laboral de los trabajadores, al exigir menos habilidades. Otros investigadores aseguran que la automatización, por el contrario, ha evitado la monotonía de algunos trabajos y ha creado nuevos y más interesantes empleos (Light, Keller, Calhoun, 1991).

Estos cambios en los procesos industriales, dirigidos por las tecnologías, han repercutido también en las oficinas centrales. El trabajo ya no puede

ajustarse a las normas tradicionales de estructuras jerárquicas explícitas, descripciones precisas de tareas e importantes volúmenes de trabajo no calificado y automatizado. Incluso, cada día se hace más indiferente que quien participa y colabora en nuestro trabajo, esté a nuestro lado o a miles de kilómetros. El empleo es menos estable y seguro que en el pasado; el concepto de un empleo garantizado de por vida ya no es característico de las organizaciones actuales.

Las empresas necesitan un personal que pueda realizar todo aquel trabajo que no pueden ejecutar las máquinas; las organizaciones pueden prescindir cada vez más de quienes realizan tareas mecánicas y repetitivas. Hacen falta personas creativas, flexibles, con habilidades para resolver problemas, tomar decisiones, adaptarse a la variabilidad del mercado y a diferentes culturas (Alvarez, 2000).

Cuanto más amplia y profunda es la difusión de las tecnologías de información en los puestos de trabajo, mayor es la necesidad de trabajadores autónomos y educados que quieran y estén capacitados para programar y decidir secuencias enteras de su trabajo. Hoy se necesitan trabajadores flexibles, orientados a responsabilidades variadas y con múltiples habilidades. Se estima que cada 10 años desaparecen las descripciones de cargo tal como fueron concebidas originalmente. Es decir, si tomamos un puesto de trabajo y se precisan sus requerimientos, funciones y atribuciones, esa definición será progresivamente inválida y en 10 años no habrá ningún puesto que corresponda fielmente a esas características. Y si el "modus operandi" del cargo permaneciese en el tiempo, la organización seguramente estará desaprovechando cualquier tecnología que se haya creado en pro de mejorar ese puesto de trabajo.

Ese cambio en las tareas que genera la tecnología de información explica, además, las desigualdades salariales entre trabajadores con el mismo nivel de

formación. El uso de esas tecnologías requiere altos niveles de iniciativa, capacidad de análisis y capacidad de comunicación, características que se distribuyen en forma desigual entre aquellos que han obtenido la misma educación formal. "Mientras los empleos altamente tecnificados y que exigen capacitación proponen retos y son bien remunerados, la gran mayoría de empleos disponibles embotan la mente y están muy mal remunerados" (Light, Keller, Calhoun, 1991: 640).

En definitiva, el empleo ya no puede ajustarse a las normas tradicionales de estructuras jerárquicas, a descripciones invariables de tareas permanentes ni a importantes volúmenes de trabajo no calificado y automatizado. En las organizaciones de hoy, ni siquiera la ubicación geográfica de los trabajadores es una limitación. No es gratuito entonces que los empleos sean menos estables y seguros que en el pasado.

Tecnología y Desempleo

Las tecnologías no sólo crean nuevos empleos, sino que destruyen algunos que resultan ineficientes y no responden al contexto actual. El problema surgiría cuando el balance entre estos dos efectos resultase muy a favor de la disminución de empleos disponibles (Ferraro, 1999). También es verdad que "la cantidad de empleos disponibles en las fábricas está disminuyendo, mientras que la cantidad de empleos en el sector de servicios, especialmente en los relacionados con el manejo de la información, está creciendo" (Light, Keller y Calhoun, 1991: 640). A pesar de las diferentes creencias, los empleados de una organización asocian el progreso tecnológico y la globalización más con amenazas a su posición que con una ampliación de sus posibilidades.

Lo importante, al momento de gestionar un cambio relacionado a la incursión de nueva tecnología, es advertir que los aumentos de productividad no generan necesariamente desocupación. Esta transformación profunda que están

sufriendo las tareas, los empleados y organizaciones no se puede interpretar como el "fin del trabajo" o la simplificación extrema de las tareas. Se trata, en todo caso, de mejorar la calidad del trabajo, la eficiencia del trabajador y los resultados de la organización. Cuando una tarea pierde sentido e importancia, es porque ya hay otra manera más eficiente de llevarla a cabo. Pero siempre existirá algún tipo de coordinación humana.

La pérdida de empleos y su descalificación como resultado de la automatización son factores devastadores para los trabajadores, particularmente en las fábricas. Al mismo tiempo, la automatización de las oficinas probablemente esté reduciendo en forma notable los empleos más antiguos de oficina.

Economistas y analistas suelen considerar que la innovación causa la destrucción masiva y repentina de las viejas industrias por las nuevas. Así, el temor de los empleados es que su organización sea reemplazada por una "nueva", con diferentes trabajadores. Este cambio tecnológico en el empleo involucra la desaparición de algunas viejas ocupaciones, tecnologías, empresas e industrias.

Sin embargo, la experiencia indica que la pérdida de empleos debido a la aplicación de nuevas tecnologías siempre se ha visto más que compensada por el proceso paralelo de creación de nuevos empleos, tecnologías, empresas e industrias. Históricamente, siempre ha existido en los países industrializados un proceso de crecimiento del empleo, generalmente acompañado por una reducción de los horarios de trabajo (Ferraro, 1999).

El nacimiento y desarrollo de cada nueva tecnología genera nuevas actividades. "En los periódicos digitales, por ejemplo, surge la tarea de empaquetar el contenido y las imágenes que traen a la mesa los periodistas con el diseño que proponen los diseñadores. A estas personas se les denomina

empaquetadores y se caracterizan por manejar importantes programas de diseño, entender el tipo de contenido periodístico e incluso saben de programación básica" (Oliver, entrevista personal, 1999).

Tecnología y Adiestramiento

Los cambios que suponen las nuevas tecnologías van más allá de reorganizaciones, modificaciones e innovaciones en los procesos, cargos y tareas. Traen aparejados la adaptación de los trabajadores al nuevo entorno, a nuevas herramientas, a distintas formas de operar, a nuevos canales de información y a nuevas variables a considerar en la toma de decisiones. Traen, además, la necesidad en la organización de un programa de adiestramiento para que el empleado adquiera conocimientos y habilidades en forma rápida y eficaz.

Toda tecnología tiene como desafío lograr que quien la utiliza pueda acceder a niveles razonables de desempeño con un muy bajo nivel de entrenamiento. La mayoría de las veces el proyecto de adiestramiento y capacitación se maneja desde Recursos Humanos.

A pesar de que el tema de la capacitación en la economía globalizada y digital es bien reiterativo, no todas las empresas coordinan efectivamente sus proyectos de educación. Las organizaciones han adoptado el modelo de las escuelas. El mismo no apunta realmente a aprender, sino a memorizar una información que muchas veces no vuelve a utilizarse (Alvarez, 2000). Eso podría explicar porqué muchas empresas no han logrado adoptar ninguna alternativa eficaz para adiestrar a sus empleados, por ejemplo, en el aprovechamiento de las nuevas herramientas que ofrece Internet.

Los investigadores coinciden en que para lograr una eficiente creación del conocimiento es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos (Ferraro, 1999):

1. El concepto de "estrategia de capacitación" debe ser reemplazado por un modelo integral de desempeño que vea rentable la necesidad de adiestramiento y concentre esfuerzos en facilitar al empleado los elementos de apoyo en el puesto de trabajo.
2. El componente de capacitación de este modelo debe tener una estructura educativa apropiada y utilizar técnicas modernas mediante la aplicación eficaz de la tecnología.
3. Las herramientas de apoyo deben integrarse en el puesto de trabajo y contribuir al desarrollo final del individuo.

Para definir la estrategia de capacitación es necesario determinar cuál será la manera de adiestrar a los empleados. Es imprescindible precisar el lugar donde se llevará a cabo la capacitación, el medio o los mecanismos para proporcionarla, el tiempo que habrá que dedicarle a la capacitación y quién la impartirá.

Si la organización logra adiestrar y capacitar al empleado para trabajar con las nuevas tecnologías, resultará más llevadero cualquier proceso de cambio, pues se habrá vencido uno de los principales temores del trabajador: perder el trabajo por falta de conocimientos.

Tecnología y Comunicación

Al igual que las tecnologías de información transforman el empleo y las tareas, también alteran la manera en que se comunican internamente los empleados entre sí y externamente con los clientes o usuarios. Las posibilidades que ofrecen las comunicaciones electrónicas cambian la manera en que las compañías están alcanzando a sus clientes, transformando la publicidad, la compra y la distribución.

Internet, como tecnología que se deriva de la interconexión de millones de computadoras entre sí, ha revolucionado la manera en que se disemina la información dentro de las organizaciones. Ahora, tal cual pronosticó Immel (1985), no se requiere que los empleados estén en contacto físico entre ellos o con sus clientes. La red tiene un sentido de "igualitarismo", donde todos en la organización con acceso a una computadora pueden comunicarse entre ellos y de abajo hacia arriba o viceversa en la escala jerárquica. Además, permite distribuir información de uno a muchos simultáneamente.

Este modelo flexibilizado de los empleados y la cultura de organizaciones relacionadas a Internet, diseñado para adquirir la máxima experticia al mínimo costo, crea diferentes relaciones entre las compañías y sus trabajadores y requiere de comunicaciones más ágiles.

El uso del computador reduce el tiempo que se gasta con otros individuos, y los estudios muestran que en vez de incrementar el tiempo libre de los trabajadores, las computadoras comprometen a los usuarios en una cantidad cada vez más creciente de tiempo de trabajo. "Además, los individuos que tienen la oportunidad de escoger para interactuar con las computadoras o con los humanos, están más inclinados a escoger los primeros" (Light, Keller y Calhoun, 1991: 638).

Esta misma selección se puede ver en aquellos que prefieren un juego en computadora que ir a jugar *frisbee* con los amigos, en esos que optan por los cajeros automáticos en vez de los cajeros humanos en los bancos y en quienes utilizan el correo electrónico en vez de usar el teléfono de la oficina (Danziger, 1985).

Otro punto a debatirse es si las computadoras son más propicias a incrementar o a disminuir la naturaleza jerárquica de las organizaciones y su centralización del poder y de la información. Algunos creen que el acceso

computarizado a la información disponible para todos los empleados en una oficina tiene un efecto de nivelación sobre la jerarquía de la organización, al dificultar que sólo un grupo reducido tenga control sobre esa información. Otros, en cambio, observan que el poder dominante de este grupo reducido se realza, precisamente, al tener un control centralizado de la fuente de información. Pero, definitivamente, el uso extensivo y no monitoreado de las computadoras dentro de la organización frena, cuando menos, la capacidad de un grupo elitista para controlar la información.

Además de su impacto en el público interno, Internet como nueva tecnología está transformando la manera en que operan las organizaciones con respecto a su público externo. Las compañías emplean cada vez más las redes de computadoras para conectar sucursales y oficinas, monitorear las ventas y reponer la mercancía. Estudios sugieren que gracias a la habilidad de enlazar casi todos los tipos de computadoras y programas de una manera amigable, es previsible que la web reduzca los problemas de comunicación y eficiencia de las compañías. Toda información, antes aislada, puede ser ahora transmitida en segundos y conectada a una red que funcione como medio de información para los empleados.

Internet y sus Características

En su sentido más amplio, Internet es la conjunción de varias tecnologías y herramientas como la transferencia de archivos (FTP), el correo electrónico, la conversación en tiempo real (Chat), los foros de discusión, los grupos de noticias (Usenet, newsgroups) y la World Wide Web (red de cobertura mundial).

En conjunto, todas ellas contribuyen a crear el llamado *ciberespacio*, ese espacio virtual, no físico, que se abre a través de las redes interactivas, y que comparten todos los usuarios de la red, a quienes, por extensión, se denomina "cibernautas". El término data de 1984 y fue acuñado por William Gibson, quien

lo incluyó en su novela de ciencia-ficción *Neuromante* (Armañanzas, et al; 1996). Hoy, los usuarios de la red también se conocen como *internautas* o *navegantes*.

Para entender algunos de sus rasgos, partimos de la premisa de que Internet es un medio de comunicación y de que los medios tradicionales dependen de un solo proceso para hacer llegar sus contenidos hasta los receptores. La radio y la televisión, por ejemplo, se basan en la transmisión de ondas electromagnéticas; la prensa recurre a la impresión en diferentes soportes, y el cine depende de la proyección.

Internet, por el contrario, presenta un esquema de difusión distinguido como revolucionario, al no depender de un único y específico método de comunicación de contenidos, sino de muchos. Así, los usuarios pueden comunicarse en la red a través del correo electrónico, transferencia de archivos, conversaciones en tiempo real, foros de discusión, grupos de noticias y, finalmente, por la más popular de sus herramientas: la World Wide Web.

Hoy al menos 250 millones de personas en más de 160 países tienen acceso directo a Internet. Otros tantos millones más tienen acceso a través de ciber cafés. Se calcula que este año 600 millones de personas tendrán una dirección de correo electrónico, y que al menos una tercera parte de la población mundial tendrá una página web personal para 2010 (Negroponte, 1996).

Los Rasgos de la Sociedad en Internet

Con las nuevas tecnologías disponibles, particularmente con el advenimiento de la era "e" (abreviación del término anglosajón *electronic*), las organizaciones deben enfrentarse a cambios constantes para poder sobrevivir en el mercado. Estos cambios producidos por la innovación tecnológica abarcan

todos los sectores de la organización social, cambian las estructuras y modelos de trabajo, transforman la relación que existe entre la producción y el consumo y conducen a un profundo cambio cultural (Berra, 1996).

Algunos autores coinciden en describir a la sociedad actual como si estuviese compuesta por individuos y organizaciones que se enfrentan a una re-socialización, producto de los cambios impuestos por la era de la informática, donde la transferencia de datos ocurre a bajo costo y a la velocidad de la luz. Ya en 1993, cuando en el mercado sólo existían revistas técnicas sobre Internet como Byte y PCWorld, la revista norteamericana Wired debatía ampliamente sobre cómo la "superautopista de la información" otorgaría poder y conocimiento a los países más pobres de África. En 1996, el director del Laboratorio de Medios del MIT, Nicholas Negroponte, predijo que en el año 2000 habría un millardo de internautas.

Nombrar y discutir todo lo que se dijo sobre los cambios que iban a provocar unos pocos miles de computadoras conectadas entre sí por cables de alta velocidad resulta imposible. No obstante, la realidad refleja a una sociedad que vive una de esas transformaciones históricas conocidas como *revolución*, así como lo fueron la agrícola y la industrial. En este caso, se habla de una revolución tecnológica de gran alcance, por su impacto en la producción, el comercio, la política, el ocio, el trabajo, la vida familiar y las tareas domésticas, el consumo, la educación, la medicina y la administración. Esa revolución nos fue introduciendo en lo que se ha coincidido en llamar la "sociedad de la información".

Los buenos augurios que pronosticaban el crecimiento de usuarios interconectados alrededor del 100 por ciento no son certeros en todo el mundo, sino, una vez más, en los países privilegiados. Poco más del 2 por ciento de la población mundial está, en efecto, conectada a la red; en total se dice que la cifra alcanza entre 130.6 y 150 millones de conectados (Network News; 1999).

Para llegar al millardo de usuarios que vaticinó Nicholas Negroponte (1996) se debió pensar primero en la infraestructura, la economía mundial, los problemas sociales y luego hacer los cálculos. Se debió recordar que para conectarse a Internet hacen primero falta una línea telefónica y un computador, un auténtico lujo en las naciones africanas.

Las cifras, como bien detalló David Kline en su desaparecida columna *Market Forces* (Las fuerzas del mercado), en *HotWired* (1996) son determinantes. Para ese año, había entre 750 y 800 millones de líneas telefónicas en todo el mundo. Incluso en Asia, donde el uso del teléfono está creciendo más rápidamente, los expertos pronostican la instalación de tan sólo entre 15 y 20 millones de nuevas líneas al año durante los próximos seis años. Aunque el mundo llegase a tener un millardo de teléfonos en el año 2000, Kline se preguntaba si esto supondría que habría un millardo de *internautas*. Para entonces, sólo en Estados Unidos, con alrededor de 160 millones de teléfonos, únicamente había entre 16 y 20 millones de personas conectadas a la red.

En general, el proceso de cambio de una organización puede estar motivado por algún aspecto en particular. En el caso de este Trabajo de Grado, ha sido Internet el factor fundamental del proceso de cambio en la organización objeto de estudio, *Diario El Universal*. Además, la comunicación durante la transformación jugó un papel clave al momento de minimizar o maximizar la resistencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Proceso de Investigación

En este capítulo se reseña la modalidad utilizada en la investigación, la población seleccionada (fuentes clave), los procesos de recolección de datos, el diseño del protocolo de entrevistas y de los instrumentos de registro.

Posteriormente, también se explica cómo se organizaron, analizaron, triangularon e interpretaron los datos obtenidos; e inclusive cómo se precisaron las conclusiones pertinentes para la estructuración final de este trabajo.

Modalidad y Tipo de Investigación

El Trabajo de Grado "Internet como promotor del cambio organizacional", se enmarca dentro de la estrategia de diseño de Estudio de Caso (Rodríguez, Gil y García, 1996). La selección de la teoría fundamentada como foco de interés ubica a la investigación dentro del conjunto de prácticas interpretativas que conforman la investigación cualitativa (Denzin y Lincoln, 1998).

Se llevó a cabo una investigación documental sobre el proceso de cambio del *Diario El Universal*, se realizaron entrevistas personales a los

agentes clave de la organización que participaron en dicho proceso y se consultó la bibliografía general y disponible relacionada con el cambio organizacional y las tecnologías de información.

Sobre la base de la bibliografía consultada se establecieron algunas consideraciones generales y fundamentos teóricos que contribuyeron al marco referencial de este trabajo de grado. Luego, la descripción e interpretación de cómo se implementó el proceso de cambio en la organización *Diario El Universal* se realizó con base en las entrevistas a informantes clave de dicha empresa, a la triangulación de fuentes, a la construcción de hipótesis a partir de los datos por ellos suministrados y a su contraste con la teoría analizada en la revisión bibliográfica.

Estudio de Caso

El estudio de caso se utiliza para analizar algo específico y en funcionamiento, con unos límites precisos y unas partes constituyentes determinadas. Cuando un investigador se encuentra ante un problema digno de estudio, como bien podría ser el proceso de cambio que atraviesan organizaciones de medios de comunicación a partir de la aparición de Internet, y considera que puede analizar el problema mediante el estudio de un caso particular, como la transformación ocurrida en el *Diario El Universal*, luego de la incursión de *eluniversal.com* como un nuevo medio interactivo e informativo, puede usar el estudio de caso para realizar la investigación.

Así, la organización estudiada para analizar el problema planteado es el *Diario El Universal, C.A.*, y la investigación se enfoca en las transformaciones durante los últimos nueve años, luego de que se iniciara el proyecto *eluniversal.com*.

Los casos particulares no constituyen una base sólida para la generalización a un conjunto de casos, como ocurre con otros tipos de investigación. Pero de los casos particulares las personas pueden aprender muchas cosas que son generales (Stake, 1998).

Aunque el estudio de caso ha sido definido como un enfoque y como un método de investigación, Rodríguez, Gil y García (1996) lo definen como una estrategia de diseño de la investigación. Esto se debe a que el estudio de caso puede ser utilizado en cualquier campo disciplinar y para dar respuesta a una gran variedad de preguntas de investigación.

Teoría Fundamentada

En la literatura internacional la "teoría fundada" o "teoría fundamentada" se conoce como "grounded theory", término acuñado por Glaser y Strauss (1971); entre las definiciones que estos autores han formulado sobre la misma están:

- Una metodología general de análisis, vinculada con la recolección de datos, que utiliza la aplicación de un conjunto de métodos para generar una teoría inductiva acerca de un área substantiva.
- Sólo declaraciones de probabilidad acerca de la relación entre conceptos.
- La generación sistemática de teoría a partir de datos obtenidos en una investigación rigurosa.

La idea fundamental del método de la teoría fundamentada es tomar unos datos de la realidad social y hacer lecturas y relecturas de los mismos, de tal manera que se construyan diferentes categorías (Briceño, 2001:97).

Los pasos a seguir en la metodología de teoría fundamentada, según un resumen elaborado por Naresh Pandit (1996), son los siguientes:

- **Paso 1**. Revisión de la bibliografía pertinente. Definición de las preguntas de investigación.

- **Paso 2.** Selección de casos. Enfoca los esfuerzos hacia casos teóricamente útiles.

- **Paso 3**. Desarrollo de un protocolo riguroso de recolección de datos. Es recomendable utilizar múltiples métodos de recolección de datos para aumentar la confiabilidad y validez del constructo. En la presente investigación, se utilizó la entrevista como único instrumento para recolectar datos de los informantes clave. Esta decisión estuvo sujeta a la posibilidad de contactar a la mayoría de los involucrados en el proceso de cambio desde sus inicios, por parte de la investigadora.

- **Paso 4**. Entrando al campo. A través de los métodos de recolección oportunos, se le permite a los investigadores tomar ventajas de temas emergentes y rasgos únicos del caso.

- **Paso 5**. Organización de los datos y eventos (hallados durante las entrevistas) cronológicamente. Para fundamentar la teoría, el investigador parte de las mismas expresiones de los sujetos involucrados en la investigación (Orozco, 1998).

- **Paso 6**. Analizando los datos relativos al primer caso. Durante este paso se desarrollan los conceptos, categorías y propiedades.

- **Paso 7**. Muestreo teórico. Replicación literal y teórica entre casos. Confirma, extiende y afina el marco teórico. Durante este proceso el investigador le da sentido a sus hallazgos y profundiza en su entendimiento.

- **Paso 8**. Alcanzando cierre, cuando sea posible la saturación teórica. La teoría fundamentada implica que las categorías principales deben ser saturadas lo más posible. Una teoría está saturada cuando es estable ante nuevos datos y es rica en detalles (Pandit, op.cit.).

- **Paso 9**. Compara la teoría emergente con la bibliografía existente. Comparación con múltiples marcos de referencia.

Por ser éste un método de construcción teórica, el cual acerca al investigador al problema real y no una preconcepción del mismo, el acudir a la bibliografía fue un paso permanente durante la investigación. El proceso dual de ir construyendo teoría fundamentada y revisando teorías ya construidas es lo que Bateson (1972) denomina estrategia de la pinza.

Población

La población está constituida por el personal que ha participado en la planificación y ejecución del proceso de transformación del *Diario El Universal* desde los inicios desde diferentes áreas (redacción impresa, redacción digital, departamento de ventas y vicepresidencias).

En ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras de expertos son frecuentes en estudios cualitativos (SAMPIERI, et al; 1994). En este caso, se consultó a Ricardo Adler, experto en nuevas tecnologías, consultor y accionista de la empresa *Nethosting*.

Los informantes clave son:

1. Christian Oliver (licenciado en Administración), director de Nuevos Medios hasta el año 2000. El primer cargo gerencial que la directiva del *Diario El Universal* propuso para el desarrollo del medio web. Luego, se desempeñó como presidente de Manduca LLC, una compañía con sede en Miami, Florida (Estados Unidos) y dedicada exclusivamente a los proyectos interactivos que maneja el *Diario El Universal*. Actualmente, se dedica a la dirección de una empresa de consultoría adquirida por Andrés Mata en Estados Unidos. Oliver podría describir el proceso de transformación del diario

desde sus comienzos al publicar contenido a través de Internet y otros medios.

2. José Francisco González, (Ingeniero industrial), vicepresidente de proyectos especiales. Desde 1996 hasta comienzos del año 2000 estuvo relacionado con las múltiples transformaciones del *Diario El Universal*. A mediados de 2000, comenzó a dirigir la División de Nuevos Medios, ejerciendo un rol de auditor de los productos web de la división. González podría ayudar a determinar cuáles son las áreas dentro de la organización más afectadas por los cambios ocurridos.

3. Gabriella D'Ovidio, (licenciada en Administración), directora de *eluniversal.com* 1999 - 2001. Sustituyó a Christian Oliver y se encargó del principal producto web del *Diario El Universal*. Actualmente, integra el equipo de mercadeo de la organización.

4. Miguel Ángel Tortello, (licenciado en Comunicación Social), coordinador editorial de *eluniversal.com* 1996 - 2001. El primer periodista exclusivo del medio web. Promotor de la integración necesaria entre la redacción convencional y la digital. Tortello podría recomendar cuáles, a su juicio, son las estrategias idóneas para beneficiar los continuos procesos de cambio ocurridos en la organización, además de describir el proceso de cambio que comenzó con la nueva gerencia liderada por Andrés Mata.

5 y 6. Carlos Subero y Ernesto Villegas, (licenciados en Comunicación Social), periodistas del área de investigación y de política respectivamente. El objetivo de realizar una entrevista a estos informantes clave es recopilar información de cómo ha visto la redacción convencional la incursión del

producto web como medio alterno de información y además, cuáles estrategias recomendaría para beneficiar estos cambios.

7. Lesbia Malavé, (licenciada en Relaciones Industriales), coordinadora de comunicaciones estratégicas 1998 - 2001. Persona encargada de las comunicaciones internas de la organización. El objetivo de esta entrevista es enumerar -de haberlas- cuáles han sido las estrategias comunicaciones implementadas por la organización durante parte del proceso de cambio.

8. Cristina Pulido, (licenciada en Comunicación Social), primera editora contratada exclusivamente para producir contenido en el medio web.

9. y 10. Milva Rausseo y Alfredo Yánez, (licenciados en Comunicación Social), periodistas interactivos exclusivos para productos de *eluniversal.com*. Actualmente, Yánez es parte del equipo que cubre la fuente de deportes en la redacción convencional.

11. Vanesa Levy, (licenciada en Comunicación Social), periodista de investigación de la redacción convencional y de la revista dominical Estampas. Luego, gerente de integración y finalmente coordinadora editorial de *eluniversal.com*. Responsable de la integración de ambas redacciones.

12. Carlos Santiago, (licenciado en Administración), director de ventas de *cvfuturo.com* hasta el año 2001, uno de los principales productos digitales del *Diario El Universal*. Se desempeñó como gerente de Ventas del medio impreso durante cuatro años, y a finales del año 2000 lo transfirieron a

la División de Nuevos Medios. Es un informante capaz de describir las relaciones entre el *universal.com* y departamentos importantes de la organización como Mercadeo y Ventas.

13. José Antonio Madriz, (Ingeniero en computación), primer director técnico de *eluniversal.com*. Graduado de la Universidad Carnegie Mellon en Estados Unidos, colaboró con la puesta en marcha de la página web del medio y desarrolló los primeros programas hechos en casa para los periodistas interactivos.

Proceso de Recolección de Datos

Sabino (1992: 117) entiende por el término *dato:*

> cada uno de los elementos de información que se recoge durante el desarrollo de la investigación, y con base a los cuales, convenientemente sintetizados, podrán extraerse las conclusiones de relevancia con relación al problema inicial planteado.

Las fuentes de información son:

a) trece informantes clave, es decir aquellos que han participado activamente desde el comienzo en el proyecto de *eluniversal.com* y que cuentan con datos valiosos para la investigación, bien sea por su participación en la toma de decisiones o por haber tenido la oportunidad de presenciar, desde sus comienzos, este proceso de transformación. En el caso de *eluniversal.com* los informantes describen cómo ha sido el proceso de transformación durante los últimos nueve años; b) el experto en el tema; c) los documentos de la empresa relacionados con el proceso de cambio; y d) las notas de campo realizadas por la investigadora.

La recolección de datos para este trabajo de maestría se inició el 01 de marzo de 1999. Sin embargo, y para un trabajo de investigación de una de las cátedras del postgrado se habían entrevistado a varios de los informantes clave anteriormente y se había consultado bibliografía. Así, se tomaron datos de las trascripciones de estas entrevistas realizadas en años anteriores.

Instrumento de Recolección de Datos

Protocolo de Entrevistas

La entrevista a informantes clave es la técnica cualitativa que mayormente se utiliza en la presente investigación para recolectar los datos que explican las transformaciones en la organización.

Según refiere Salkind (1999), el formato de una entrevista varía entre sesiones altamente formales hasta interacciones de tipo convencional. El mismo autor afirma que las entrevistas son de gran utilidad si lo que se desea obtener es "información que de otra manera sería inaccesible, lo que incluye el conocimiento de primera mano de los sentimientos y las percepciones de las personas" (Salkind, 1999: 214)

La principal ventaja de la aplicación de los protocolos de entrevistas es la flexibilidad que ofrece el tipo de preguntas abiertas: cada respuesta puede conducir a un sin número de temas que el entrevistador maneja según su interés y los requerimientos de la investigación.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a la población involucrada con el proyecto *eluniversal.com*. El estudio de caso contempla como

utilidades principales las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas. "No todos verán el caso de la misma manera. La entrevista es el mejor instrumento para obtener realidades múltiples" (Stake, 1998: 63).

Las reacciones de los entrevistados son manifestaciones no verbales que resultarían inobservables si se aplica otro instrumento, lo cual enriquece la interpretación de las respuestas (Salkind, 1999).

Algunas limitaciones de este tipo de instrumento de recolección de datos son: la predisposición del entrevistado, el temor de no tener asegurado el anonimato de la fuente y el tiempo que consumen, no sólo en su aplicación, sino también en el procesamiento posterior de la información recabada. Sin embargo, en este caso todas las fuentes autorizaron su identificación, con la excepción de unas pocas citas específicas.

Tipo de Entrevista

Se estableció un cronograma de entrevistas focalizadas por pautas y se diseñó una guía temática semiestructurada sobre la base de aspectos extraídos del tema de investigación. "Raras veces el estudio de casos cualitativo utiliza una encuesta con idénticas preguntas para todos los encuestados, por el contrario, se espera que cada entrevistado haya tenido experiencias únicas..." (Stake, 1998:63). Las entrevistas se almacenaron en discos de formato "minidisc".

Se realizó un total de trece entrevistas a vicepresidentes, directores, gerentes, personal en general, editores y periodistas del *Diario El Universal*. El objetivo principal era describir y conocer el proceso de cambio; dar

respuesta a las siguientes preguntas: cómo, porqué, cuándo y quiénes participaron en la transformación.

Las entrevistas se llevaron a cabo personalmente, su finalidad fue informativa, como señalan Dragnic (1994) y Vivaldi (1994), ya que se fundamentaron en la opinión de la persona entrevistada. El protocolo que contenía las interrogantes de interés para el estudio fue diseñado con preguntas abiertas; asimismo, se adaptó de acuerdo a los avances en cuanto a la información proporcionada por los entrevistados, con el propósito de cotejar los datos obtenidos.

Tipo de Preguntas

En su totalidad se concibieron preguntas abiertas, las cuales permitieron conocer la opinión y las experiencias de cada uno de los entrevistados. Para Kotler (1998) esta clase de interrogantes permite que los sujetos respondan con sus propias palabras. Los temas tratados fueron:

- Descripción de las transformaciones desde su entrada a la organización.
- Influencia del cambio en el departamento del cual forman parte.
- Influencia de Internet en su rutina diaria.
- La dinámica del trabajo.
- Conocimientos acerca de la integración entre departamentos de la organización.
- Medios de comunicación interna disponibles y su uso.
- Perspectivas

Asimismo, para el experto se concibieron preguntas abiertas que abarcasen los siguientes temas:

- Descripción de las consecuencias de implementar Internet en una organización.
- Efectos de las tecnologías en las organizaciones durante los últimos 20 años
- Comparación entre organizaciones del primer mundo y organizaciones en Venezuela.

Guión de Entrevista

A continuación todas las preguntas que se utilizaron en las entrevistas realizadas a los informantes clave. Dependiendo del cargo y las funciones dentro de la empresa, algunas preguntas fueron descartadas.

Entrevistado	Nombre del entrevistado		
Posición	Descripción del cargo		
Fecha		**Lugar**	

1.- Condiciones personales de trabajo: horarios, *hardware* y *software* disponibles en su computadora.

2.- ¿Conoce cuándo se inició el proceso de transformación del *Diario El Universal* para convertirse en una empresa proveedora de contenido a través de diferentes medios?

3.- ¿Por qué cree usted que la empresa decidió convertirse en una empresa de comunicación multimedia?

4.- ¿Podría nombrar a quiénes participaron activamente en este proceso?

5.- ¿Cuáles han sido las funciones que usted ha desempeñado en el proceso de cambio del *Diario El Universal*?

6.- ¿Estuvo el proyecto abierto a quien quisiera participar o se manejó como un proyecto secreto?

7.- ¿Se contrataron asesores? Si es así, ¿cuándo?, ¿para qué?

8.-¿Se estudiaron procesos de cambio sucedidos en otras organizaciones a manera de referencia antes de comenzar la transformación en el *Diario El Universal*?

9.- ¿Considera usted que hubo debilidades en el proceso ocurrido en el Diario *El Universal*? Si es así, ¿cuáles?

10.- ¿Cuáles cree usted son las fortalezas del proceso de transformación?

11.- ¿Se emplearon indicadores de desempeño de la incursión de Internet (como nuevo medio de información de la organización) cuyos valores puedan traducirse en planes de acción para obtener resultados de negocio? Si es así, ¿cuál fue el proceso para definir estos indicadores?

12.- ¿Se efectúa un proceso formal de planificación estratégica de *eluniversal.com* a corto, mediano y largo plazo? Si es así, ¿desde cuando?

13.- ¿Lleva un análisis completo de la inversión y gastos de *eluniversal.com*?

14.- ¿Cómo se han identificado los proyectos de nuevos medios potencialmente valiosos para la organización?

15.- ¿Cómo se han establecido las prioridades de los proyectos de nuevos medios?

16.- ¿De qué forma se miden los beneficios de la implementación de los proyectos?

17.- ¿Utiliza metodologías para transferir los conocimientos tecnológicos entre los grupos que conforman la División de Nuevos Medios? ¿Podría describirlas?

18.- Existe una práctica formal y generalizada de control y seguimiento de proyectos? Si es así, ¿en qué se basa?

19.- ¿Cómo aseguran que la organización aprenda de la experiencia de los proyectos pasados?

20.- ¿En qué destrezas se hace énfasis para su personal: técnicas, consultoría, conocimientos del negocio? ¿Cuál es la prioridad?

21.- ¿Existe algún tipo de práctica donde se mida la contribución de su personal a los objetivos del negocio?

22.- ¿Emplean algún tipo de outsourcing? ¿En cuáles áreas?

23.- ¿Presenta problemas de rotación de personal?

24.- ¿De qué forma se comunica su área con la organización?

25.- En el artículo de Werther Sandoval: EUD ahora es *eluniversal.com* (14/08/00) el director de Nuevos Medios, Christian Oliver, afirma que el próximo paso a seguir es integrar a la redacción convencional con los periodistas electrónicos. ¿Cuál es su opinión sobre esta integración? ¿Es viable?

26.- ¿Ha observado avances en la consecución de este objetivo?

27.- ¿Cuáles mecanismos pone en práctica para motivar un diálogo efectivo entre *eluniversal.com* y las demás áreas de la organización?

28.- ¿Cómo se definen los proyectos de infraestructura de Internet en la organización? ¿Quiénes participan?

29.- ¿Cómo analiza la infraestructura actual para detectar nuevos requerimientos?

30.- ¿Cómo se establece la comunicación entre usted y los estrategas del negocio?

31.- ¿Se previeron estrategias para comunicar el proyecto a los empleados de la organización?

32.- ¿Qué considera usted hace falta para alcanzar o mantener el éxito en este proceso de transformación del *Diario El Universal*?

A continuación todas las preguntas que se utilizaron en la entrevista realizada al experto, Ricardo Adler:

1.- ¿En los últimos 20 años, ¿cuáles serían los cambios más importantes que han impulsado las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones en países del primer mundo?

2.- A escala general, ¿cómo han afectado las tecnologías de información a las organizaciones en Venezuela?

3.- Si la brecha entre las dos preguntas anteriores es considerable, ¿por qué?

4.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las organizaciones en Venezuela para adquirir e implementar nuevas tecnologías?

5.- Si una empresa adquiere nueva tecnología, ¿cuáles son los pasos obligatorios para su implementación exitosa? Por ejemplo, si un medio de comunicación introduce Internet como nueva herramienta para los reporteros, ¿qué es lo primero que debe hacer?

6.- ¿Por qué cree que se origina la resistencia al cambio al momento de la incursión de herramientas tecnológicas en las organizaciones?

Tipo de Datos Obtenidos

Pestaña (2001) establece la diferenciación entre datos cualitativos, o nominales, y cuantitativos. En el caso del presente estudio sólo los datos referidos a la edad y el año de ingreso de los informantes clave a la empresa son cuantitativos. Se expresan directamente por un número que indica cantidad y con ellos pueden realizarse operaciones matemáticas.

La mayoría de datos son cualitativos, opiniones de los informantes clave que tratan de describir un proceso de cambio.

Análisis e Interpretación

"En las investigaciones cualitativas se utilizan diversas formas para recoger los datos, (...) respuestas abiertas que posteriormente se llevan a categorías de análisis" (Briceño, 2001: 76).

En la investigación cualitativa, el trabajo fundamental no consiste en poder acumular el máximo de datos, sino en "podar" la mayor parte de los datos que se acumulan (Stake, 1998). Es necesario descubrir cuál es la información esencial para revelarla después en un contexto suficiente, pero sin pretender incluir todo aquello que se podría describir.

Existen tres elementos que sustentan la credibilidad de la investigación cualitativa: (Briceño, 2001)

1. Técnicas rigurosas y métodos de recolección de información de alta calidad.

2. La credibilidad del investigador, basada en la capacitación, experiencia, estatus y presentación del mismo.

3. El paradigma que sustenta la investigación y su relación interna con los demás elementos de la misma.

Así, el análisis de los resultados en la investigación cualitativa se realiza de manera descriptiva, involucrando e hilando informaciones recogidas por el investigador, dándole un sentido desde el carácter interpretativo de la investigación.

En los estudios de casos, la tarea principal es llegar a entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos

categóricos nos ayudará, pero estos fines estarán subordinados a la comprensión del caso específico (Stake, 1998).

Las entrevistas se analizaron siguiendo el método comparativo constante: se utilizó la codificación abierta, axial y selectiva. La codificación abierta se genera a partir de los datos, formulando preguntas tales como: qué, dónde, cómo, cuándo, cuánto. Seguidamente los datos son comparados y agrupados en categorías. La codificación axial consiste en la conexión que se realiza entre categorías y sus subcategorías y la codificación selectiva se refiere a la conexión entre categorías. Posteriormente se compara la teoría fundamentada con el análisis de los otros procesos de cambio estudiados y con la bibliografía consultada (Glaser y Strauss, 1971; Pandit, 1996).

El análisis de esta información se utilizó para:

a) sistematizar el proceso.

b) describir tendencias del cambio en la organización.

c) develar aciertos y desaciertos en el contenido de la comunicación del cambio.

d) auditar la veracidad de los datos suministrados.

e) reflejar actitudes, valores y creencias de estas personas.

La triangulación o multiangulación es uno de los términos más utilizados en conexión con el análisis y la confirmación. Hay cuatro tipos básicos de triangulación. El primer tipo es triangulación de fuentes de información, abarcando tiempo, espacio y personas. La triangulación de investigadores consiste en el uso de múltiples observadores en lugar de un solo observador. La triangulación teórica consiste en la utilización de más de un esquema teórico en la interpretación del fenómeno. La triangulación metodológica, utilizando más de un método, puede consistir en estrategias

entre métodos. Las triangulaciones múltiples existen cuando el investigador combina en una sola investigación múltiples observadores, perspectivas teóricas, fuentes de información y metodologías (Denzin, 1978).

En esta investigación se triangularon fuentes (informantes clave, experto en la materia, notas de campo de la investigadora y documentos de la empresa). Esta estrategia de triangulación tiene como objetivo alcanzar niveles de credibilidad interna y externa en el proceso de investigación y permite integrar y contrastar toda la información disponible para construir una visión global, exhaustiva y detallada de cada experiencia particular.

Para la triangulación antes señalada se organizaron los datos en una matriz de doble entrada, en la cual se colocaron las categorías surgidas durante el análisis y para cada informante clave el contenido de la entrevista relacionado con dichas categorías.

En el caso del Trabajo de Grado "Internet como promotor del cambio organizacional", la teoría se construye con base en los resultados y análisis de las entrevistas realizadas a la población. Las teorías no se construyen sólo con la información cruda, incidentes o actividades reportadas por los entrevistados. "Los incidentes o eventos que suceden son tomados como potenciales indicadores de fenómenos (...). Sólo comparando incidentes y nombrándolos como fenómenos pueden los teóricos acumular las unidades básicas para la teoría" (Pandit, 1996:3). Luego, se formularon hipótesis a partir del análisis de los datos. ***En este caso las hipótesis construidas por la investigadora se colocaron en negrillas y cursivas.***

Durante la descripción e interpretación del proceso, se ejemplifica la situación a través de una o más declaraciones de las fuentes. No se oculta el

nombre de la persona; sin embargo, en algunos casos concretos, se permitió el anonimato, atendiendo a una solicitud personal realizada a la investigadora.

Definición de Categorías

A continuación se presentan las categorías y subcategorías resultantes del análisis de las entrevistas realizadas a las fuentes clave.

1.- *Situación Previa*: El estado financiero, social, organizacional y estructural de la organización *Diario El Universal* antes de 1996, año en que se publica la versión digital del medio impreso.

1.1 *Imagen de la Organización*: Cómo se ve la organización desde adentro y desde afuera.

1.1.1 *Externa*: Cómo era vista la empresa desde afuera.

1.1.2 *Interna*: Percepción que tienen los empleados de su empresa.

1.2 *Personajes del Proceso de Cambio*: Los personajes que estuvieron involucrados directamente con la incursión de Internet dentro de la organización.

***Andrés Mata*:** Características personales del propietario de la empresa.

***John Müller*:** Logros y características personales.

***Christian Oliver*:** Logros del personaje.

***Miguel Ángel Tortello*:** Rol que juega el personaje dentro del proyecto de Internet.

1.3 ***Características de los Departamentos de la Organización*:** Descripción de áreas importantes de la empresa antes de que Andrés Mata Osorio adquiriese la totalidad de las acciones del *Diario El Universal*. Esta categoría puede compararse luego a la misma categoría, pero en diferentes tiempos: antes y después de la nueva gerencia.

1.3.1 ***Redacción:*** Lugar donde se elabora, ordena y selecciona el material informativo de la publicación impresa del *Diario El Universal*.

1.3.1.1 ***Relación editor – reportero*:** Formalidad de la relación entre los jefes de información y los editores de las secciones.

1.3.1.2 Personal: Características de los miembros del departamento.

1.3.1.3 Planificación: Cuáles eran los planes y los proyectos para publicar diariamente el periódico.

1.3.1.4 Procedimientos: Estilo periodístico predominante de los reporteros que conformaban la redacción para publicar las informaciones.

1.3.2 ***Taller*:** Departamento de una empresa periodística destinado a la realización técnica de la publicación.

1.3.2.1 ***Características*:** Rasgos fundamentales del departamento

1.3.2.2 ***Procedimientos*:** Manera en que el taller montaba la publicación.

1.3.2.3 ***Resistencia*:** Posibles fuerzas en contra ante la implementación de cualquier proceso de cambio y sus causas.

1.3.2.4 ***Anécdotas*:** Historias que describen los rasgos del Taller como departamento.

1.3.3 Recursos Humanos: Departamento que se encarga de atender las necesidades de todos los empleados de la organización.

1.3.3.1 Características: Rasgos del área.

1.3.3.2 Debilidades: Carencias o faltas del departamento, en relación específica a los procesos de cambio.

1.3.3.3 Anécdotas: Historias que describen los rasgos del departamento de RRHH.

2.- *Factores Asociados al Uso de Internet*: En esta categoría se explican los personajes, tanto internos como externos, involucrados al proceso de cambio que promovió Internet en la organización *Diario El Universal*. También se describen los departamentos de la empresa antes y después de la incursión de Internet como nueva plataforma comunicacional y la recepción por parte del capital humano hacia la nueva herramienta.

2.1 ***Nuevo propietario*:** Andrés Mata Osorio adquirió la totalidad de las acciones de la organización *Diario El Universal* en 1992. A partir de este año, la nueva gerencia, un liderazgo compartido entre el nuevo propietario y la señora María Teresa Vivas de Mata, comienza un proceso de cambio. Esta subcategoría se divide a su vez en el interés personal y financiero por parte del dueño de la empresa.

2.2 *Consultores (Innovación Periodística, Vincent Giuliano, ADL, Mackensey)*: Para cada una de las empresas consultoras que colaboraron con el proyecto de Internet dentro del *Diario El Universal* se enumeran los cambios (logros) de los que fueron responsables, tanto en el medio impreso como en el medio digital.

2.2.1 *Procedimientos*: Métodos de cada empresa consultora para diagnosticar el estado de la empresa y ejecutar los cambios.

2.2.2 *Influencia sobre el Producto Web*: Cuántos cambios y recomendaciones ofrecieron para el producto web.

2.2.3 *Experiencia*: Cuál fue la enseñanza que se adquirió de la empresa consultora y las prácticas que ésta proponía.

2.2.4 *Acciones:* Actividades realizadas o proyectos que han llevado a cabo.

2.2.5 *Resultados:* Impacto, efectos y consecuencias que ha tenido los procedimientos del consultor sobre la organización.

2.2.6 *Participación:* Grado de relación que ha tenido la persona entrevistada o un departamento en específico con los consultores.

2.2.7 *Presencia:* Cómo percibe la persona entrevistada a la empresa consultora dentro de la organización.

2.3 *Características de las Áreas de la Organización*: Aquí se describen los principales departamentos que estuvieron involucrados, directa o indirectamente, con la incursión de Internet dentro del *Diario El Universal*. Esta descripción corresponde a la situación actual (2001) de las áreas.

2.3.1 ***División de Nuevos Medios*:** Departamento conformado por el personal responsable de los cuatro productos web del *Diario El Universal*: secretarias, diseñadores, periodistas interactivos, técnicos, empaquetadores, personal de venta, mercadeo y gerentes.

2.3.1.1 ***Inicios:*** Cómo fue el proceso de formación de este departamento hasta convertirse en una división de la misma organización.

2.3.1.2 ***Fortalezas*:** Fuerza y virtud del área.

2.3.1.3 ***Debilidades*:** Carencias o faltas durante el proceso de cambio.

2.3.2 ***Redacción*:** Lugar donde se elabora, ordena y selecciona el material informativo de la publicación impresa del *Diario El Universal*.

2.3.2.1 ***Tecnología*:** Conocimientos técnicos aplicados a la industria del periodismo impreso.

2.3.2.2 ***Personal*:** Características del capital humano (reporteros, fotógrafos, diseñadores y editores)

2.3.3 ***Ventas*:** Departamento compuesto por ejecutivos dedicados a vender los espacios de publicidad en la versión impresa del *Diario El Universal.*

2.3.4 ***Finanzas*:** Departamento encargado de las actividades económicas y de los negocios de la empresa.

2.3.4.1 ***Procedimientos*:** Métodos del departamento para diagnosticar el estado de la empresa y ejecutar los negocios.

2.3.4.2 ***Acciones tomadas*:** Actividades realizadas o proyectos que han llevado a cabo.

2.4 ***Internet dentro de la Organización*:** Esta categoría abarca desde el cómo se ha implementado Internet como nuevo medio dentro de la organización, pasando por la imagen que se ha creado el departamento que se encarga de Internet, la importancia que le da el resto de las áreas a este nuevo medio y la relación que existen entre los tradicionales y los nuevos productos.

2.4.1 ***Implantar el Producto*:** Cómo ha sido el proceso para poner en ejecución el nuevo medio de comunicación.

2.4.1.1 ***Inicios*:** Comienzos del proceso

2.4.1.2 Procedimientos: Métodos de la nueva área para ejecutar las acciones necesarias para su conformación como departamento.

2.4.1.3 ***Capital Humano*:** Los talentos necesarios del personal para trabajar con las herramientas para nuevos medios.

2.4.1.4 ***Comparación con otros Productos Web*:** Cómo se aprecian los productos web de la organización con la competencia.

2.4.1.5 ***Comparación con otros Productos de la Misma Organización:*** Cómo se compara el periódico impreso con el sitio web *eluniversal.com*.

2.4.1.6 ***Participación del Resto de la Organización*:** De qué manera se involucran miembros de diversas áreas de la organización con la División de Nuevos Medios.

2.4.2 ***Imagen del Producto Web dentro de la Organización*:** Representación que se hace la totalidad de la organización *Diario El Universal* de los productos de Internet.

2.4.2.1 ***Estado inicial*:** Cómo se percibía el producto web en la organización en los primeros años.

2.4.2.2 ***Situación actual*:** Cómo se percibe actualmente (2001)

2.4.2.3 ***Desde otros departamentos*:** Qué piensan otros departamentos de la organización de la División de Nuevos Medios y sus productos.

2.4.2.4 ***Desde la División de Nuevos Medios*:** Qué opiniones tienen los propios integrantes de la División de Nuevos Medios en relación con su área de trabajo.

2.4.2.5 ***Comparaciones*:** Cómo se compara la División de Nuevos Medios con el resto de la organización.

2.4.3 ***Importancia del producto web para el resto de la organización:*** Cuál es el interés que despierta el nuevo medio de comunicación para el resto de los departamentos.

2.4.3.1 ***Fortalezas*:** Fuerza y virtud del área.

2.4.3.2 ***Debilidades*:** Carencias o faltas durante el proceso de cambio.

2.4.4 ***Relación entre el Producto Web y las demás Áreas (a Nivel Laboral)*:** Procesos que se realizan entre *eluniversal.com* y otras áreas como mercadeo, redacción, ventas.

2.4.5 ***Integración entre el Producto Web y las demás Áreas*:** Cómo ha sido el proceso para integrar el departamento que se formó para atender las necesidades de Internet con el resto de la organización.

2.4.5.1 ***Acciones realizadas para Propiciar la Integración*:** Qué se ha hecho para disminuir la resistencia: Crear una gerencia de integración, pasantías en las redacciones, indicadores de gestión.

2.4.5.2 ***Resistencia:*** Fuerzas en contra para la implementación exitosa del proyecto Internet.

2.4.5.3 ***Acciones Necesarias*:** Medidas que se han tomado para evitar que la resistencia perturbe la consecución de los nuevos proyectos. Incluye tanto las medidas tomadas por la alta gerencia como las acciones tomadas por la redacción digital del producto web.

2.4.5.4 ***Situación actual*:** Estado de la integración dentro de la organización con respecto a la División de Nuevos Medios.

2.5 ***Metodologías*:** Conjunto de métodos que sigue la División de Nuevos Medios para mantener el "*know-how*".

2.5.1 ***Transmisión de Conocimientos*:** Metodologías que utilizan para transmitir los conocimientos, relacionados al manejo de programas, bases de datos, etc.

2.5.2 ***Seguimiento de Proyectos Web*:** La existencia o no de métodos establecidos para darle seguimiento a un proyecto web.

2.6 ***Comunicación de los Cambios*:** Proceso para informar al público interno de la organización sobre los nuevos proyectos, relacionados a Internet.

2.6.1 ***Estrategias*:** Acciones tomadas para informar sobre el proceso de cambio que comenzó prácticamente con la nueva gerencia.

2.6.2 ***Situación Actual (2001)*:** Consecuencias de las acciones tomadas para comunicar el proceso de cambio.

2.7 ***Alianzas Estratégica con UOL*:** Descripción de la alianza que estableció el *Diario El Universal* con el portal brasilero *UOL*.

2.7.1 ***Motivos para la Alianza*:** Causas que motivaron el cambio

2.7.2 ***Logros para el Diario El Universal*:** Beneficios para la organización en estudio.

2.7.3 ***Logros para UOL*:** Beneficios para *UOL*.

2.7.4 ***Resultados:*** Consecuencias en general producto de la alianza.

2.7.5 ***Cláusulas:*** Normativa de la alianza.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Una vez descrito el problema planteado en este trabajo de investigación, explicado el marco metodológico y presentado el cuerpo teórico que sirvió de referencia a este estudio, se detallan los hallazgos obtenidos y se formulan hipótesis a partir del análisis de los datos. Después de cristalizar las hipótesis, a partir de los datos propios del *Diario El Universal*, se contrastan con el cuerpo teórico referencial. Todo, tomando en consideración los objetivos planteados al inicio de la investigación.

En el estilo narrativo de la sistematización, se selecciona una o más fuentes para ejemplificar tanto el proceso de cambio como los datos que sirven de base para construir las hipótesis. Estas hipótesis se escriben en negrillas e itálica.

Así, las próximas páginas describen, narran y analizan el proceso de cambio ocurrido en la organización *Diario El Universal*, después de que Andrés Mata Osorio adquiriese la totalidad de las acciones y enfocara todos sus esfuerzos en convertir un medio impreso de comunicación en una empresa multimedia, que transmita su contenido a través de diferentes plataformas.

Si bien el objetivo de este estudio es contribuir a la comprensión de las posibilidades de Internet como instrumento fundamental del proceso de cambio dentro de la organización *Diario El Universal*, a partir de que la nueva gerencia tomase el mando de toda la empresa en 1992, se consideró

oportuno describir cómo era la organización antes de que Andrés Mata Osorio estuviese al mando. De esta manera, se ubica el objeto de estudio en su contexto, se facilita la comprensión de algunos de los factores que le dieron forma a la cultura organizacional y que influyeron en el proceso cambio, se entienden las causas que impulsaron a la nueva gerencia a tomar algunas directrices en específico y cuáles son las razones que colocaron a los proyectos relacionados con Internet en una posición privilegiada.

Así, es a partir del subtítulo *El paso del puente* cuando se comienzan a responder las preguntas de la investigación, mediante el análisis y la construcción de teoría fundamentada. Toda la información sobre la organización *Diario El Universal* que se presenta a continuación está basada tanto en material bibliográfico facilitado por la Fundación Andrés Mata, como en las entrevistas a informantes clave que conocen la historia y han participado en el proceso de cambio.

Si bien los términos "organización", "empresa" y "compañía" no son idénticos conceptualmente, durante la siguiente descripción se utilizan estas tres acepciones como sinónimos para referirse al *Diario El Universal.* Esto se hizo para facilitar la lectura del Trabajo de Tesis. Al equipo gerencial que entró a partir de la compra de la totalidad de las acciones por parte de Andrés Mata Osorio se le denomina "nueva gerencia". El término "antigua gerencia" se refiere a la administración de Luis Teófilo Núñez, presidente encargado de la organización hasta 1992.

A fin de ofrecer una lectura continua de la sistematización del cambio, se optó por mencionar a las personas entrevistadas en este primer aparte. El criterio de selección razonado de las fuentes responde a la antigüedad en la empresa y a la vinculación con el proyecto de Internet. Era necesario que estas personas hayan participado en el proceso de cambio relacionado con

Internet desde sus inicios o hayan sido involucrados más tarde con el fin de comunicar al resto de la organización el estado del proceso de cambio.

Algunos empleados consultados pidieron que sus nombres no aparecieran relacionados a ciertas opiniones emitidas, por lo que algunos comentarios se adjudican a "una fuente contactada". Todas las personas que se nombran durante la descripción del proceso fueron entrevistadas personalmente por la investigadora. Las entrevistas fueron grabadas en mini discos y transcritas por la tesista.

Cuadro 2: Informantes clave			
D'OVIDIO, Gabriela	17.01.02	Gerente de mercadeo de *eluniversal.com/* Gerente general de *eluniversal.com.* Actual posición: Gerente de mercadeo del *Diario El Universal.*	Tiene 5 años en la empresa
GONZÁLEZ, José Francisco	02.03.01	Gerente de Presupuesto / Gerente de Nuevos Proyectos. Actual posición: Vicepresidente de Nuevos Negocios.	Tiene 7 años en la empresa
LEVY, Vanessa	17.01.02	Periodista revista Estampas / Gerente del Cambio. Actual posición: Coordinadora editorial de *eluniversal.com*	Tiene 7 años en la empresa
MALAVÉ, Lesbia	01.03.01	Coordinadora de Recursos Humanos, área comunicaciones estratégicas.	Estuvo 2 años en la empresa
MADRIZ, José Antonio	09.03.01	Coordinador técnico de *eluniversal.com* 1996 – 1998.	Estuvo 2 años en la empresa
OLIVER, Christian	27.11.99, 08.03.00 y 21.03.01	Gerente de Publicaciones Electrónicas / Director de la División de Nuevos Medios Actual posición: Director de Manduca, LLC.	Tiene 7 años en la empresa
PULIDO, Cristina	12.03.01	Productor de contenido *eluniversal.com* / Productor de contenido *cvfuturo.com* / Productor de contenido *eluniversal.com.*	Estuvo 6 años en la empresa
RAUSSEO, Milva	05.03.01	Productor de contenido *eluniversal.com*	Estuvo 6 años en la empresa
SANTIAGO, Carlos	20.03.01	Gerente de Ventas del *Diario El Universal* / Gerente Internacional de Ventas de *cvfuturo.com* 1997- 2001.	Estuvo 5 años en la empresa
SUBERO, Carlos	06.03.01	Periodista de investigación.	Tiene 7 años en la empresa
TORTELLO, Miguel Ángel	21.03.01	Secretario de redacción / Jefe de Diseño de la redacción / Coordinador editorial de *eluniversal.com* 1991 - 2001.	Estuvo 10 años en la empresa

VILLEGAS, Ernesto	09.05.01	Periodista de la fuente de Nacional y Política.	Estuvo 6 años en la empresa
YÁNEZ, Alfredo	05.03.01	Periodista interactivo / Coordinador del canal de deportes. Actual posición: Periodista de la redacción convencional.	Tiene 4 años en la empresa

Del Periódico a la Corporación

En 1992, Andrés Mata Osorio adquiere la totalidad de las acciones de la compañía *Diario El Universal*. Según Miguel Ángel Tortello, "la nueva administración se encontró con un periódico del siglo XIX, una bodega, un país dentro de este edificio; así que comenzó un proceso revolucionario, innovaciones constantes y cambios acelerados". Desde entonces el cambio ha sido constante y la empresa se ha transformado notoriamente.

A continuación se describen los departamentos que mayor influencia y relación han tenido con Internet dentro de la organización. Estos antecedentes le dan forma a un presente y permiten entender la influencia de los pasados esfuerzos de cambio y el clima general de innovación en la organización, para vincularlos posteriormente con teorías de cambio e innovación.

Departamento: Redacción

Cuando Luis Teófilo Núñez dirigía el periódico, la redacción estaba liderada por Luis Alfredo Chávez. Los periodistas Pedro Llorens y Omar Pérez se encargaban de la jefatura de información y Álvaro Miranda estaba a la cabeza de la jefatura de deportes. Eran las únicas instancias que existían en la sala de redacción.

Miguel Ángel Tortello (coordinador de *eluniversal.com* durante 6 años) recuerda que cuando ingresó al periódico en 1989 no existía la figura de un jefe editor por fuente. Esas posiciones comienzan a crearse posteriormente,

a raíz del proceso de cambio iniciado de la mano de Innovación Periodística. "Con la consultoría se crea la mesa de información y los cargos de editores y asistentes a los editores". Hasta entonces, la relación predominante en la sala de redacción era directamente entre el reportero y el jefe de información.

Al medio impreso no lo caracterizaban los reportajes propios o trabajos especiales sobre temas de actualidad. "Por supuesto, los pocos jefes no se daban abasto. No le podías pedir a un jefe de información que estuviese al tanto de todo lo que sucedía en todas las fuentes noticiosas". Esta sobrecarga de trabajo que tenían las pocas instancias de la redacción, según Tortello, explica por qué muchas veces parte de la información publicada se resolvía mediante la institucionalidad, es decir, las gacetillas, los cables y las notas de prensa.

Por otra parte, "la diagramación de las páginas y la dinámica del periódico estaba determinada por los avisos y los muertos: mientras más muertos, mayor paginación", explica Tortello. En estas páginas con muchos avisos y sin orden alguno, quedaban espacios en blanco para rellenar. A falta de diseñadores de profesión, los secretarios de redacción calculaban la extensión de los textos para llenar perfectamente estos blancos.

El departamento de Taller levantaba los textos, según las medidas indicadas y los publicaba en los espacios en blanco. Como estos cálculos eran a grosso modo, los empleados de taller tenían el trabajo de recortar y pegar. Si bien era un trabajo de editor, también era un perfecto trabajo de manualidades.

En esa época el número de páginas era alto. La situación económica fluida y estable permitía una publicidad abundante. El periódico se hacía en

el taller y se ordenaba según la cantidad de avisos que llegaban diariamente. "Es increíble recordar que la planificación alcanzaba apenas niveles básicos, tanto así que el lema en esa época era: 'Aviso mata información' ", relata una fuente contactada.

Cuando con la llegada de la nueva gerencia se contrata a la empresa consultora Innovación Periodística, fue la sala de redacción la primera parada de estos consultores. El objetivo de la consultoría era desmontar y arreglar todo el aparato que existía en la redacción y el taller. La estructura en estos departamentos, según varias fuentes entrevistadas, era el producto de relaciones de poder, sin intermediación, del jefe de información directamente al reportero e incluso a los propios encargados del taller. Así, Innovación Periodística comienza la transformación creando las editorías por fuentes (Internacionales, Nacional y Política, Economía, Deportes, Sucesos, Cultura y Espectáculos).

Estos primeros cambios fueron sumamente difíciles, principalmente porque los actores de la redacción y el taller eran personas que tenían muchos años haciendo el trabajo de una manera determinada. "A esta gente que trabajaba apoltronada, le ponen reporteros y editores como intermediación. El impacto fue tan alto que no pudieron mantenerse en sus puestos por mucho tiempo, pues no se adaptaban", explica Tortello.

> El cambio en el periódico no fue simplemente morfológico. Modificar las disposiciones de las páginas en el periódico implicó cambiar estos desordenados procesos internos y estructuras dentro de toda la organización, fundamentalmente en la redacción, que involucraba a producción y taller, explica José Francisco González, vicepresidente de Nuevos Negocios.

La sala de redacción estaba conformada por periodistas a quienes se les consideraba de la "vieja guardia", no había gente joven y en general parecía "una jungla sin control", precisa González. La nueva gerencia consideró imprescindible la figura de un líder que se encargara de "limpiar la casa". Recomendado por los consultores de Innovación Periodística, John Müller, editor de un diario español, se une al equipo del *Diario El Universal* en 1993, asumiendo el cargo de Jefe de Redacción.

"Müller llegó cortando cabezas (...) En la redacción con la que se encuentra la nueva gerencia convivían infinidad de vicios tanto en los procedimientos como en las propias personas que trabajaban allí", asegura Tortello. "El objetivo era alinear a los periodistas con las ideas de cambio de la organización, reclutar nuevos liderazgos y realizar las sustituciones necesarias en áreas estratégicas para erradicar vicios", añade González.

Los periodistas de la vieja guardia comienzan a cuestionar el nuevo proceso que se impone y quienes se resisten al cambio no tardan en salir de la organización. Esos procesos ocasionaron, obviamente, temor en los empleados. ***Si una gerencia no reconoce la posibilidad de estos factores y no toma las precauciones, el temor puede convertirse en resistencia y dificultar el logro de los objetivos.***

Durante esta primera consultoría de Innovación Periodística, la redacción cambia su edad promedio: entran, según historiales del departamento de Recursos Humanos, aproximadamente unos 20 comunicadores sociales, no mayores de 28 años, prácticamente recién graduados y bilingües. La nueva gerencia reconocía ya para aquel entonces que los jóvenes tienen mayor capacidad para adaptarse a un ambiente de cambio permanente, época que comenzaba para la organización. ***A mayor***

nivel educativo del personal, menor resistencia para afrontar cambios que impliquen adquirir nuevos conocimientos.

Según los distintos tipos de resistencia que analiza Roberto Alvarez (2000), en la redacción se observa una resistencia sociológica, expresada en términos de los intereses y valores de grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza; cuestionamientos tales como ¿el cambio va acorde con los valores de grupo?, ¿se mantendrá el trabajo en equipo?

Departamento: Taller de Montaje e Impresión

El taller era, según recuerda Tortello, "una empresa dentro de la empresa que se manejaba con un alto grado de anarquía". Había más personas que en la redacción, de 40 a 50 montadores, "era una estructura fuerte liderada por gente con muchos años y poder, acostumbrada a hacer el trabajo a su manera".

El ex coordinador editorial de *eluniversal.com* cuenta una anécdota que demuestra el desinterés y el descuido de la alta gerencia hacia el taller: Había un señor a quien se le conocía como el "hombre del maletín", que -sin ningún impedimento- entraba al taller con avisos clasificados que vendía en los alrededores de la organización. Los montadores publicaban estos avisos que el "hombre del maletín" les facilitaba. Y como los avisos publicados no se cuantificaban, el departamento de administración no tenía idea del ''relajo''.

El taller era quien decidía cuántas páginas tenía el periódico. No había planificación de las páginas, sino que el orden lo determinaba la cantidad de avisos del día. Publicar el periódico significaba enfrentarse diariamente a cualquiera de las eventualidades que se le presentasen a los editores

nocturnos: informaciones importantes que ya no tenían espacio o la llegada de un aviso publicitario que obligaba al periodista de guardia a tomar algún cable y editarlo para rellenar el espacio en blanco ubicado a un lado del aviso que recién llegó.

Estas características, en parte ilustradas en la anécdota del "hombre del maletín", sugieren que Taller era un departamento sin planificación interna, sin estrategias y, en palabras de Tortello, "sin un jefe a quien le doliera el negocio".

La cantidad de vicios que existían en ese departamento, que permanecían vigentes hasta la llegada de la nueva gerencia, permite suponer que durante la época de Luis Teófilo Núñez no se concentraban esfuerzos en lograr eficiencia en los procedimientos operativos del día a día. Los empleados -gente mayor que había hecho carrera en el periódico- se sentían cómodos haciendo el trabajo de la manera en que lo hacían, sin orden alguno y sin planificación.

Los procesos de cambio suponen erradicar los vicios para mejorar los procedimientos y aumentar la efectividad, pero ¿cómo se le dice a un empleado que tiene 30 años haciendo el trabajo de una manera que ahora los procedimientos van a cambiar? El cambio significó disminuir cada vez más el poder que tenía el departamento de Taller e implicó decirle a los montadores: "Ustedes no tienen más poder en esto y quien diseña las páginas de ahora en adelante serán diseñadores de profesión en la redacción".

Varias de las fuentes contactadas consideran que a medida en que ocurrían los cambios, "las estructuras acostumbradas a la gerencia anterior

abandonaron la empresa y comenzaron a surgir nuevos liderazgos, tanto en la redacción como en el taller". ***Conforme los empleados de un departamento tienen más tiempo haciendo el trabajo con unos procedimientos específicos, mayor dificultad habrá para implementar cualquier cambio que implique erradicar estos procedimientos.***

El proceso de ajuste a las consecuencias de un cambio se denomina "asimilación". Cada trabajador tendrá un nivel de asimilación determinado y limitado –algunos más y otros menos- y ese nivel determina la capacidad de absorber un cambio. En Taller, el nivel de asimilación fue bajo, sobre todo porque no hubo ningún proceso de inducción. Esto puede vincularse al planteamiento de De Souza, quien advierte que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. (De Souza, s/f).

Esa resistencia también puede relacionarse con lo planteado por Alvarez (2000) quien señala que en departamentos muy acostumbrados a trabajar de una manera específica y rígida, la resistencia es más psicológica, compuesta de actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio, con variables como el temor a lo desconocido, desconfianza hacia el liderazgo de la gerencia o un sentimiento de amenaza a la seguridad.

Departamento: Recursos Humanos

Al lidiar más directamente con las personas, el sector de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en los procesos de cambio. Sus políticas, cuando están alineadas a una planificación estratégica, auxilian considerablemente en la construcción de la nueva identidad de la organización. No obstante, el departamento de Recursos Humanos en el

Diario El Universal antes de que Andrés Mata Osorio adquiriese la totalidad de las acciones, "se limitaba a pagar la nómina y a participar en las discusiones del contrato colectivo", según recuerda una de las fuentes contactadas.

Las fuentes entrevistadas hablan de la figura de una coordinadora de Recursos Humanos y de algunos operarios encargados del sistema de nómina. Un departamento conformado por tan poco personal no era suficiente para atender las necesidades de una organización con más de 1000 empleados, ni para cumplir con las funciones normales de Recursos Humanos, como son los estudios para una compensación justa, atractiva y equilibrada; las estrategias de comunicación interna y las evaluaciones para medir y premiar el desempeño de los empleados.

Carlos Santiago, durante años gerente de ventas del medio impreso, lamenta que el departamento de Recursos Humanos no haya estado involucrado en los procesos de cambio como un ente facilitador de la transición. Otra de las fuentes entrevistadas atribuye esta falta de participación al desconocimiento, de esa área, de lo que se hacía en la redacción y de cómo se hacía.

Estas observaciones señalan como una debilidad la falta de participación que tuvo Recursos Humanos en el proceso de cambio, por deficiencias en la comunicación interna que no motivaron la integración de los departamentos con las transformaciones. ***Mientras el recurso humano de una organización no esté informado de los cambios y del objetivo de éstos, menor alineación habrá entre el personal y el proceso de cambio.***

Un departamento de Recursos Humanos debe conocer los diferentes métodos para lidiar con la resistencia que genera cualquier proceso de cambio. Adriana De Souza (s/f) enumera y explica algunas estrategias que deben ser lideradas por los departamentos de RRHH o, al menos, en las que éstos deben tener presencia:

> 1.-Educación (comunicación): Recursos Humanos debe explicar la necesidad y la lógica de cambios a los trabajadores. Una vez los individuos son persuadidos, las personas frecuentemente ayudarán a implementar el cambio.
>
> 2.-Participación (envolvimiento): Recursos Humanos debe ayudar en la planificación del proceso de cambio. Es esencial que este departamento se sienta involucrado con el proceso, pues toda persona que participa suele comprometerse con la implementación del cambio y además se le facilita involucrar a los miembros que sean necesarios.
>
> 3.- Facilitar (apoyo): A partir de la educación y participación, el área de Recursos Humanos estará apta para ofrecer programas de reciclaje, descansos, apoyo emocional y comprensión para las personas afectadas por el cambio.

Departamento: Finanzas

El departamento de Finanzas también albergaba vicios que afectaban la productividad de la compañía y la calidad del producto. Solamente dos personas se encargaban de las finanzas cuando la empresa estaba en manos de Luis Teófilo Núñez. La planificación, por lo tanto, alcanzaba apenas niveles básicos y la idea de realizar y respetar un presupuesto anual ni siquiera se consideraba. José Francisco González, quien comenzó como gerente de Presupuesto, recuerda:

> Cuando entro al Diario El Universal en 1995, todo acá se compraba tal cual bodega, porque no había un presupuesto, ni siquiera para la semana. Cada departamento pedía lo que necesitaba y nadie se encargaba de monitorear las

> posibilidades económicas para la compra. Eso refleja que la antigua gerencia no estuvo muy pendiente de llevar un control de las ganancias y pérdidas; bien pudo ser esto porque las utilidades de la empresa eran tan altas que no resultaba importante mantener un control estricto sobre las finanzas.

Al igual que en la Redacción, "tomar el control administrativo implicó despedir a la vieja guardia gerencial, gente que tenía muchísimos años apoltronada cómodamente en sus cargos", recuerda González. Este cambio de personal luce hoy como una limpieza profunda de la casa. Los términos "vieja guardia", "cómodos" y "apoltronados" podrían implicar que se trataba de gente mayor, con ideas gerenciales pasadas de moda y que se sentían seguros en sus cargos por el apoyo de los jefes.

Una de las personas entrevistadas cuenta una anécdota que revela el grado de desorden administrativo que existía antes de la nueva gerencia: Cuando contratan a Alfredo Guzmán, actual vicepresidente ejecutivo de Finanzas, ''no se sabía cuánto dinero había en los bancos y se tuvo que ir de banco en banco preguntando cuáles eran las cuentas a nombre del *Diario El Universal*".

La nueva gerencia estableció a Finanzas como una Vicepresidencia Ejecutiva. Entre sus objetivos principales está el determinar los nuevos negocios que sean atractivos para la organización. El departamento de Finanzas está encima de los proyectos estratégicos y analiza las posibles ganancias y pérdidas. "No se le da luz verde a ningún proyecto hasta que Finanzas no esté segura de que no se derrochará dinero", explica José Francisco González. La situación de abundancia que existía durante la década de los 80 y comienzos de los 90 ha dejado de existir. En su lugar,

hay una economía retraída, que obliga a analizar muy bien la puesta en práctica de cualquier proyecto que implique inversión.

Con respecto al aspecto financiero de los proyectos de Internet, el *Diario El Universal* aprendió sobre las expectativas de retorno de estos nuevos negocios. La planificación ha sido muy balanceada, como lo planteó González, cuando afirma, que:

> ...si hubiéramos seguido el tradicional patrón de pérdidas y ganancias para mantener o cerrar cualquiera de nuestros productos web, caeríamos en el problema del *cortoplacismo* y no hubiéramos llegado a ser un portal de referencia en Internet.

Por otra parte, el gran interés de los dueños de la empresa por Internet ha logrado que la organización se permita ampliar los márgenes de espera para conocer la rentabilidad de los productos web y replantearse los modelos de inversión. Si por los parámetros tradicionales del departamento de Finanzas fuera, ninguno de los productos web de la División de Nuevos Medios del *Diario El Universal* existiría.

Departamento: Ventas

Durante la administración anterior a Andrés Mata Osorio no existía un departamento dedicado exclusivamente a vender el producto. Según Carlos Santiago, quien asumió la gerencia de ventas en 1996:

> El hecho de que una empresa de noventa años, que se financia gracias a los anuncios, no tuviese una gerencia de ventas, revela que estaba tan bien posicionada como medio que no le hacía falta promocionarse, porque la referencia para vender cualquier cosa era el *Diario El Universal*.

Además, la economía venezolana estaba en una de sus mejores épocas y la empresa no tenía que esforzarse demasiado para atraer a los clientes.

"Éramos receptores, estábamos diseñados para recibir la venta y no para buscarla en la calle. El lema era, 'si el cliente viene, ¿para qué voy yo?", dice Santiago, quien atribuye la hostilidad como una característica predominante de la organización para el momento en que asume la gerencia. Agrega que "era común escuchar frases como: 'el cliente aquí tiene que acostumbrarse a nuestro método si quiere que le publiquemos un aviso". Esto demuestra que la orientación al servicio por parte del personal encargado de pautar los avisos era casi nula y la cultura se basaba en presionar al cliente.

Así, el cambio no sólo había que hacerlo de cara al cliente, sino entre el propio personal de la organización. "No era casualidad que los clientes percibían al periódico como hostil, de verdad la gente internamente era hostil", afirma Santiago.

Las primeras transformaciones para mejorar la atención al cliente se "toparon con muchos obstáculos", confiesa Santiago. "Encontré muchísima resistencia, primero tuve que entenderla y luego atacarla con mucha tolerancia". Santiago cree que la causa principal que aumentó la resistencia en el departamento de Ventas, era la creencia de que el *Diario El Universal* era referencia obligatoria para cualquier compra y venta y, en consecuencia, no había ninguna necesidad de cambios. Así, se suponía que si se le publicaba un aviso a un cliente, se le estaría haciendo un gran favor. Al igual que en otros departamentos como redacción y taller, la resistencia surge porque la empresa tenía muchos años tratando al cliente de una manera. Un

día intentaron cambiar múltiples procesos y algunos empleados sintieron que no sabrían cómo.

El Paso del Puente

Las fuentes entrevistadas coinciden en señalar que el proceso de cambio que incidió en la creación de los productos de Internet en el *Diario El Universal*, comenzó a gestarse en 1993, a partir de la consultoría de la empresa iberoamericana Innovación Periodística.

Según Roberto Álvarez (1999), dos situaciones incentivan el proceso de cambio en una empresa: la existencia de una problemática cierta y actual que amenaza la estabilidad o la posibilidad de perder oportunidades futuras. En el caso del *Diario El Universal,* fue el segundo escenario el que impulsó la creación de *eluniversal.com*.

Andrés Mata Osorio "tenía la visión entre ceja y ceja de que el periódico debía hacer algo con Internet", afirma Christian Oliver, director de la División de Nuevos Medios del *Diario El Universal*. Así, la nueva gerencia solicitó a los consultores de Innovación Periodística la información necesaria para el desarrollo de proyectos relacionados con el rol de Internet en los principales periódicos del mundo.

Según Carlos Santiago, quien fue director de ventas del *Diario El Universal* y luego director de ventas de *cvfuturo.com* (uno de los productos de la División de Nuevos Medios), los cambios que ocurrieron en la organización para crear sus productos web no surgieron por estrategias definidas, sino "más que todo a un interés personal, a la pasión que siente Andrés Mata por Internet". Sin embargo, Oliver añade que cuando la nueva gerencia solicita a Innovación Periodística estudiar las posibilidades de

Internet en la organización, el *Diario El Universal* no se visualizaba como una empresa multimedia. "Sólo se pretendía publicar en la web unas pocas noticias que salían en el papel; los Mata querían estar allí para aprovechar los beneficios que supuestamente ofrecía y ofrecería Internet".

Todo fundador forja su organización inspirado en valores, creencias, normas y experiencias vitales propias. Andrés Mata Osorio se crió y estudió en Estados Unidos, una potencia mundial en cuanto al uso de tecnología. No es casual entonces –coinciden José Francisco González, Miguel Ángel Tortello y Christian Oliver- que Mata Osorio impulsara, desde el comienzo y enérgicamente, cambios tecnológicos. Casi de inmediato, la cultura organizacional del *Diario El Universal* se vio forzada a ajustarse a nuevas condiciones.

Los cambios en la estructura y los procesos que las empresas consultoras implementaban en el *Diario El Universal*, no se hicieron, en un comienzo, en función a la incursión de Internet como medio alternativo de información dentro de la organización. Las mejoras dentro de departamentos clave como redacción, taller, ventas y finanzas eran necesarias, "independientemente del lanzamiento de la versión web del periódico", explica Tortello.

En la práctica, el *Diario El Universal* se saltó algunos de los pasos propios de un proceso de cambio -estudio de clima organizacional, análisis de las capacidades del público interno, adiestramiento para atender los nuevos requerimientos-, todos eslabones importantes, en particular, para la creación de un departamento de Internet. Ninguna de las fuentes contactadas recuerda haber sido informado de los proyectos de desarrollo en curso y admiten su desconocimiento sobre las expectativas de la empresa

con relación a Internet. Tampoco se ofreció entrenamiento –fase clave en los procesos de cambio- para desarrollar las habilidades necesarias en la nueva configuración. En la redacción, por ejemplo, cuando se comenzó a conformar la versión del impreso en Internet, ningún periodista de los que ya formaba parte de la redacción convencional fue adiestrado. La empresa decidió que todo el personal sería nuevo y excluyó del proceso a los "viejos".

Ese desconocimiento hizo que la nueva gerencia enfocara sus esfuerzos en determinar e implementar los cambios necesarios para alcanzar el estado ideal y desestimara tanto el análisis de las posibles consecuencias de esos cambios, como la comunicación de los objetivos planteados a los empleados de la empresa.

Se sabe que uno de los componentes que afecta los procesos de cambio es el determinismo local. Así, algunas empresas cometen el error de pensar que el cambio en una parte de la organización no causará reflejos en todo el sistema. Cuando el proceso para alcanzar la meta no está muy claro o si se sospecha que la nueva gerencia no es experta en el área, el cambio también se ve comprometido. (Hussey, 1997)

Si bien la nueva gerencia optó por conocer los procedimientos de medios impresos del primer mundo, ese conocimiento no incluyó los departamentos de Internet. En ese sentido, "no se estudiaron procesos similares de incursión de Internet en diferentes medios impresos de otros países del mundo", asegura Oliver. "Fue después de habernos encarrilado que comenzamos a ver lo que estaban haciendo otros medios electrónicos". Los factores que consideró la nueva gerencia para implementar los cambios relacionados a Internet fueron, en su mayoría, operativos. No se previeron

los problemas de cultura, posible resistencia y falta de conocimiento para trabajar con la nueva herramienta.

Los pocos que promueven un cambio quizá no entiendan que el resto de la organización sienta que ha perdido parte de un trabajo que valoraba mucho. Todos los colaboradores tienden a resistirse al cambio por los costos que lo acompañan. Esa actitud se encuentra, por igual, entre gerentes y entre colaboradores: la resistencia al cambio no considera puesto, departamento u organización (Beckhard, 1988; Reuben, 1988).

En tanto, para que las personas se comprometan, no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran ajenas a él, por que no lo son. El cambio ocurre a través de las personas, y para que se les considere como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos (De Souza, s/f).

Actualmente, según la visión de la organización, el *Diario El Universal* sí se plantea la meta de convertirse en una empresa multimedia. La visión, reformulada en 1998, reza así: *Alcanzar el liderazgo de audiencias de contenido en Venezuela, mediante productos innovadores, rentables y de alta calidad que ganen la lealtad de nuestros clientes. Para ello nos apoyaremos en una sólida plataforma comunicacional multimedia que se impulse en la excelencia de nuestra gente y su pasión por mejorar el entorno* (Cartelera Planta Baja).

Este interés por convertirse en empresa de información multimedia ha sido constante en los medios informativos que desde el comienzo entraron al mundo de Internet para no quedarse atrás. Luego de haber experimentado las inmensas ventajas que puede ofrecer un sitio web, hoy reconocen como

una necesidad que su producto continúe en la red como medio de información.

Cuadro 3: Comparación de los modelos gerenciales		
Característica	**Antigua Gerencia**	**Nueva Gerencia**
Identificación	Con el "ser", con lo que es la organización.	Con el "deber ser", lo que debería ser una organización, según parámetros de los países del primer mundo.
Énfasis	Publicar el periódico día a día. La planificación alcanzaba apenas niveles básicos.	Planificación a mediano plazo
Estructura	En función de las creencias de quienes manejaban la empresa, de la tradición y del poder.	En función de las creencias de los dueños de la empresa y de las necesidades del mercado. El conocimiento supone poder.
Flujo de información	Restringida / Poca información e incertidumbre	Restringida / Mucha información de radio pasillo y sobresaturación. Incertidumbre.
Asignación de recursos	Según necesidades de cada departamento. No había un presupuesto definido.	Según lo planificado en el presupuesto.
Enfoque del poder	Centralizado en los trabajadores con muchos años en la empresa. La antigüedad era sinónimo de jerarquía. Se considera que su poder se deriva de prerrogativas y del nivel de posición.	Centrado en la jerarquía y en el conocimiento. Se considera que su poder ha sido ganado mediante el liderazgo y el conocimiento.
Capacidades	Administración limitada. Los trabajadores producen y los gerentes piensan.	Personal muy bien formado. Se utiliza el pensamiento de los gerentes para mejorar la efectividad de la organización.
Orientación	Hacia el producto principal y la publicidad.	Hacia el mercado, ventas, publicidad y nuevos negocios (Internet).
Procesos	Rutinas y tradiciones. El diseño del trabajo tiene el común denominador más bajo para lograr el máximo control.	Tecnología para mejorar los procedimientos. El diseño del trabajo balancea las necesidades de la gente con las necesidades de la tecnología.

Saba, 2003

El Universal Digital

En 1995, la empresa Innovación Periodística reconoce que no maneja muy bien el tema de Internet y contacta a un reconocido especialista en el área de las *publicaciones electrónicas*. Entra entonces Vincent Giuliano como asesor exclusivo del *Diario El Universal*. Giuliano había formado la compañía The Electronic Publishing Group (Grupo de Publicaciones Electrónicas) y tenía ya 20 años de experiencia en el área.

En general, los medios de comunicación estaban contratando empresas consultoras para que los ayudaran a entrar al negocio de Internet de una manera más sistemática. En las empresas de información, si se quiere competir en el mercado de noticias, se debe estar al día en tecnología. ***A medida que los usuarios - lectores tienen mayores necesidades de información, el medio de comunicación amplía su capacidad de respuesta para satisfacer estas necesidades.*** Esta nueva era, más el énfasis anterior sobre calidad total y reingeniería, hicieron que las consultoras alcanzaran en la década de los noventa un importante rol en el mundo de los negocios mediáticos.

Cuando Giuliano llega a la organización establece vínculos con el departamento de Sistemas y con el vicepresidente ejecutivo de Operaciones, Róger Vivas, a quien se le asigna inicialmente el proyecto de la versión digital del periódico. El objetivo era publicar en una página web las noticias que escribían los reporteros del *Diario El Universal*. Los periodistas de la redacción convencional desarrollaban sus notas en un sistema de prensa conocido como Atex. Si el contenido se producía diariamente, faltaba desarrollar un programa que trasladase estas noticias -de manera

automática- desde su sistema de origen (Atex) y las convirtiese en archivos que pudieran ser leídos en la red.

Ernesto Villegas, ex periodista de la redacción convencional, subraya que "Atex no es amigable, no es práctico de usar y hace que el reportero dedique gran parte de su tiempo cuadrando la cantidad exacta de caracteres que acepta la nota".

Leopoldo González, coordinador para aquella época del departamento de Sistemas del *Diario El Universal*, junto a los especialistas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), Héctor Briceño y Ramón Herrera, contactados por Giuliano, desarrollan un programa capaz de convertir las noticias que se encontraban en el sistema Atex en archivos HTML, lenguaje que puede leer Internet. A este programa desarrollado en lenguajes de computación (C++ y Pearl), se le conoció como el "do todo" y "do universe". A los especialistas del MIT se les recompensó con una computadora servidor, marca Sun Microsystems y modelo Netra; y a Leopoldo González se le ofreció la gerencia técnica del departamento de Internet, que no aceptó.

El procedimiento no era totalmente automático, sino que requería un trabajo mecánico. En el propio sistema Atex se creó una plantilla con varios campos a llenar: antetítulo, título, sumario, cuerpo, leyenda y foto (ver anexo 1). Se hacía necesario encargarle a una persona el trabajo del "corte y pega", es decir, copiar en estas plantillas todas las notas redactadas por los periodistas. Las noticias que se escribían tenían denominaciones, a efectos de su diagramación en las páginas de papel. Por ejemplo, la nota 02114A se refería a la nota del día 02, en el cuerpo 1, la página 14. La letra A obedece a que en la misma página podía haber varias notas. Las plantillas se

guardaban por mes y por año, de tal manera que el día 02 de marzo no coincidiera con el 02 de abril.

Las plantillas pasarían a formar parte de un listado. "El programa 'do todo' las convertiría luego, una por una, en archivos HTML, las enviaba al servidor y generaba la primera página del periódico, conocida como el homepage", explica José Antonio Madriz, primer coordinador técnico de *eluniversal.com*. En la primera página del digital se colocaban las noticias más importantes, según el criterio editorial de la redacción convencional.

Este proceso mecánico, que implementaron inicialmente la mayoría de los periódicos del mundo cuando incursionaron en Internet, se le conoce con el término anglosajón *shovelware*, que significa mover algo con una pala de un lugar a otro; en este caso lo que se mueve es la información.

La necesidad de una persona que cortara y pegara la información en la plantilla hizo que Vincent Giuliano y Róger Vivas decidieran contactar a Miguel Ángel Tortello, encargado de la columna de Informática que publicaba el *Diario El Universal* y jefe de diseño de la redacción. "Como escribía sobre el tema, me preguntaron si estaba interesado en ser el *webmaster*. En ese momento estaba de moda esta palabra", recuerda Tortello.

El mencionado autor, aceptó el reto. Por una parte le llamaban la atención las potencialidades de Internet y, por la otra, quería alejarse de una redacción en conflicto:

> La redacción estaba en pleno proceso de cambio, con John Müller como jefe de redacción, dedicado a hacerle la guerra a unos vicios que convivían en la sala de periodistas durante la administración anterior. Esta 'limpieza' causó mucha tensión y consideré a Internet como la posibilidad de alejarme de una redacción insoportable.

Así que Tortello se fue con todo y computadora:

> Recuerdo que un día Müller me dijo que quería que desocupara mi puesto y aunque le expliqué que aún no sabía cómo era la cosa ni dónde me iban a ubicar, me dijo "desde mañana no te quiero ver aquí, vete con tu computadora y por allá averiguas qué es lo que vas a hacer".

Tortello fue nombrado coordinador editorial del *Diario El Universal* en Internet. A esta primera versión de comienzos de 1996 se le llamó *El Universal Digital* y solamente se publicaban entre 8 y 12 artículos. "La cantidad de notas estuvo sujeta a una decisión más técnica que editorial, era lo que se podía hacer en esa época", explica Tortello.

Durante estas primeras pruebas, Róger Vivas nombra a Christian Oliver gerente de Publicaciones Electrónicas. Oliver considera que la suerte tuvo mucho que ver para que se le encargara el proyecto de *El Universal Digital,* recuerda Oliver al respecto:

> En uno de los viajes que hizo Vincent a Venezuela me pidieron el favor que lo buscara al aeropuerto. En el camino a Caracas, estuvimos conversando y aunque yo sabía muy poco sobre Internet, mostró interés por mis ideas y él mismo le pidió a la nueva gerencia que me asignara el proyecto.

Cuando Christian Oliver formalmente entra en el equipo, una de sus primeras medidas fue contratar a un coordinador técnico para que se encargara exclusivamente de *El Universal Digital*. "El departamento de Sistemas se movía al ritmo del papel y a Internet eso no le funcionaba". El trabajo de este coordinador consistía en mejorar el programa "do todo", hacerlo más poderoso técnicamente y más amigable para los periodistas interactivos. Este coordinador fue José Antonio Madriz.

Una de las fuentes contactadas considera que éste fue el primer indicio de cómo serían las relaciones entre el recién formado departamento de Internet y las demás áreas de la organización. Confiesa una fuente entrevistada:

> Después de que había sido el área de Sistemas y los estudiantes del MIT quienes desarrollaron el 'do todo', fue Christian Oliver, gerente recién nombrado, quien se llevó todos los méritos. Tal vez ni siquiera le dio las gracias y por eso es que no les agrada mucho..

Oliver tiene sus razones:

> Si no hubiéramos contratado nuestro propio equipo técnico, no hubiéramos salido; si no hubiésemos formado nuestro equipo de ventas, especiales para Internet, no estaríamos vendiendo espacios publicitarios y si no hubiéramos contratado nuestros propios periodistas, no tendríamos secciones interactivas ni noticias de último minuto.

Estas decisiones de repetir departamentos para el área de Internet se debieron, en un comienzo, a las necesidades del mercado. En el ámbito mundial, según el propio Oliver, los medios de comunicación que había incursionado en Internet, en su mayoría, tuvieron que crear estructuras paralelas para ser competitivos, sobre todo en el tiempo de respuesta.

Es posible relacionar este escenario con lo descrito por Sense (1999), quien advierte sobre la dificultad de que una organización estable cambie por sí misma, es decir, que utilice sus estructuras regulares para administrar el cambio. A menudo es necesario crear sistemas temporales para lograrlo, tal cual los departamentos duplicados que sí respondían a tiempo. El esfuerzo de cambio efectivo requiere con frecuencia nuevas maneras de enfocar los problemas, explica Sense, porque los mecanismos existentes pueden ser inapropiados o inefectivos en tales situaciones.

Sin embargo, ahora, años más tarde, las empresas del área de Internet han tenido que disminuir costos, pues el "boom" que tuvieron en un comienzo se ha desinflado y los inversionistas son más cautelosos a la hora de invertir, explica Oliver.

Entonces, los cambios sucedidos en distintos departamentos durante los primeros años de la versión digital del *Diario El Universal*, no se dan por la presencia de Internet en la organización, sino más bien responden a un proceso de cambio en general, liderado por diferentes empresas consultoras. "Los departamentos no cambiaban para ofrecerle mejor soporte a la versión web del papel, sino porque era necesario que cambiasen", explica Oliver. La tecnología, paradójicamente, sí fue un factor clave durante estas transformaciones de la década de los noventa: a la redacción se le cambian las máquinas de escribir por computadoras, finanzas adquiere programas para el monitoreo del presupuesto y ventas inaugura un centro de atención telefónica para reservar y recibir publicidad.

Sorprendentemente, esas mejoras tecnológicas en varios departamentos no implicaron la disponibilidad de Internet para el usuario final. Las nuevas máquinas no tenían acceso a la web, sino a un correo interno. Apenas en 1998, dos años después del lanzamiento de *El Universal Digital,* las máquinas de los editores de cada una de las secciones en la redacción convencional comienzan a tener conexión a Internet. En consecuencia, el reportero que quisiera realizar alguna investigación en la red, debía pedirle a su jefe la máquina prestada. Incluso en el año 2001, había personal en la redacción convencional o en otros departamentos de la organización que no había visitado nunca el sitio *eluniversal.com*.

Estas razones explican porqué, años después de la incursión de Internet, la estructura de la organización continúa siendo apta para soportar un medio impreso y no un medio web. Los tiempos, las rutinas y los procedimientos son extremadamente largos y lentos. Tortello reconoce que "a pesar de los cinco años que ya tiene Internet en la organización, la empresa no parece adaptar su rutina y su estructura (pensada únicamente para el medio impreso) a las exigencias de *eluniversal.com*", un paso necesario para alcanzar una de las premisas básicas de la visión: empresa multimedia.

Incluso, "el cambio en la cultura del periodista convencional que se resiste un poco a participar en el producto web pudiera alcanzarse más fácilmente si los procedimientos fuesen más sencillos", considera Tortello. Cuando un reportero de la redacción digital, por ejemplo, decide colaborar con un trabajo especial para la versión impresa, se le exige que no utilice las mismas herramientas que domina y maneja a diario, sino que se adapte a los programas que utilizan los periodistas convencionales, los cuales no maneja con la misma destreza. Esto merma el interés y mantiene la brecha entre un equipo y el otro. Así, ***la ausencia de tecnología amigable para algunos procesos, acarrea menor sincronización entre los miembros de la redacción convencional y la redacción digital.***

Labores del Equipo Digital

Mientras tanto, en julio de 1996, Miguel Ángel Tortello había contratado a Cristina Pulido, primera periodista exclusivamente para Internet. Un mes y medio más tarde, entra Samira Saba a formar parte del equipo editorial.

El periodista interactivo debía contactar a los diseñadores del periódico en papel, quienes conocían los nombres de las cajas de las notas. Había un diseñador para cada una de las diferentes fuentes del periódico. Según Cristina Pulido, el proceso era el siguiente: Se contactaba al diseñador del cuerpo de internacionales, por ejemplo, y éste informaba en cuáles cajas había notas, por ejemplo en las 02104A, 02104B, 02107A, 02107B, 02107C, 02108A y 02108B. "Íbamos todas las noches a la redacción, y los periodistas nos veían con una libretita anotando el nombre de las cajas que ellos habían llenado con información".

En 1997, 10 meses después de las primeras pruebas, *El Universal Digital* ya funcionaba como la versión íntegra del diario en la web en cuanto a cantidad de noticias y artículos se refiere. Entre dos periodistas interactivos y Miguel Ángel Tortello se hacía el trabajo mecánico, "copiar y pegar" las notas del papel a las plantillas. Durante aquel entonces la labor periodística era casi nula: "éramos montadores de notas, operarios dedicados a labores mecánicas", reconoce el propio Tortello.

A medida que el proyecto cobraba forma, se le permitió al editor de la versión digital contratar a estudiantes de periodismo que se hicieran cargo del trabajo mecánico –comúnmente llamado carpintería- y así los periodistas ya graduados tendrían el tiempo para desarrollar temas propios, exclusivos para Internet. "El primer trabajo que se publica exclusivamente para el sitio web fue el de la Serie del Caribe de 1997. Ya para aquel entonces estaba en el equipo a la diseñadora Yolanda del Castillo", cuenta Tortello.

Actualmente, copiar las notas y pegarlas en las plantillas de Atex es una labor que se mantiene, pero no es realizada por estudiantes de periodismo, sino por transcriptores.

Tortello reconoce que en un comienzo dedicarse exclusivamente al trabajo mecánico lo frustró profesionalmente. Cristina Pulido, por su parte, asume que la primera impresión que causaron como periodistas interactivos ha sido la que más valor ha tenido dentro de la redacción convencional: "En un principio lo único que hacíamos era andar con una 'libretica' listando las notas que habían escrito los periodistas que sí 'pateaban' la calle. Todavía hay algunos que desconocen lo que verdaderamente hacemos".

A medida que en el mercado entran más competidores y que las bondades de Internet son más conocidas, "comenzamos a explorar nuevas maneras de ofrecer la información, aprovechamos la inmediatez y empezamos a actualizar el sitio dos veces al día", dice Alfredo Yánez. Este crecimiento ameritó, entre otros factores, que los periodistas de la redacción convencional participaran de manera mucho más activa y que a los de la redacción digital se les exigiera producir contenido propio y exclusivo para el sitio web.

Es justamente cuando se comienzan a notar dos realidades, según Miguel Ángel Tortello y Alfredo Yánez:

a) la falta de interés en realizar un trabajo propio por parte del periodista interactivo o el poco tiempo del cual disponen para llevarlo a cabo

b) la mínima disposición por parte del reportero convencional para colaborar con el producto web, bien sea por desconocimiento del nuevo medio o por la inexistencia de canales y procesos adecuados.

El reportero de la redacción convencional ha asumido como una imposición el trabajo que ellos pudieran desarrollar en beneficio del producto web. Por ejemplo, comenta Yánez::

> ...cuando comenzamos a pedirles los sonidos de las entrevistas y ruedas de prensa, llegaron al punto de revisar

> el contrato colectivo para saber si ellos debían o no grabar. Incluso hay quienes grababan y han dejado de hacerlo por haber sentido imposición.

Conforme eluniversal.com se hacía un medio propio, con departamentos exclusivos y periodistas dedicados a su desarrollo, se incrementaron las diferencias entre ambas redacciones, pues las demandas de una para con la otra aumentaban la carga de trabajo de sus miembros.

Si la alta gerencia de una organización no comunica el proceso de cambio que va a desarrollarse ni explica debidamente cómo afecta este cambio en el recurso humano, los empleados demostrarán falta de interés e incluso resistencia a colaborar con este nuevo proyecto.

Según se desprende de las entrevistas realizadas, en el *Diario El Universal* no se comunicaron los planes y sólo un grupo selecto y muy reducido estuvo involucrado, lo que revela la ausencia de una estrategia de comunicación en pro de motivar e incentivar al empleado. ***A menor comunicación de los cambios, mayor resistencia y menor alineación.***

Cortada (1998) señala que el verdadero reto de una organización no es entender que debe alinearse con el negocio, sino precisamente poner en práctica mecanismos para lograr tal alineación: la planificación estratégica es uno de esos mecanismos. Dentro de la planificación estratégica, la comunicación es una variable imprescindible.

Continuando con la contrastación de la teoría fundamentada con lo señalado por los autores citados en el marco de referencia, Lozano (s/f) indica que lo que más influye en los empleados, para que se resistan al cambio dentro de una empresa, se debe al poco conocimiento que ellos

tienen frente a lo que implica el cambio. Todo esto se produce por la falta de comunicación sincera entre la gerencia y los empleados.

El Primer Rediseño y los Canales Especializados

En 1996 la empresa venezolana Arroba fue contactada por Christian Oliver para que desarrollara la primera versión de *El Universal Digital*: el diseño era bien básico, típico de las páginas en Internet y resultado de los problemas de conexión y los limitados programas de diseño que existían para la época.

Yolanda del Castillo, coordinadora de diseño de *eluniversal.com*, es contratada en febrero de 1997 y en septiembre del mismo año es la responsable del primer proceso de rediseño del sitio web. Además, es lanzado un servicio de contenido adicional al diario: *Playball*, el canal especializado en béisbol venezolano.

La organización no visualizaba su proyecto de Internet tan complejo, tal cual se ha convertido *eluniversal.com*. "Cuando Andrés Mata Osorio decía que quería hacer algo con Internet, no se refería –seguramente- a un portal con la cantidad de información que posee *eluniversal.com*", asegura Oliver. Esto explica porqué miembros del área de Internet consideran que hubo mucha improvisación. "Publicábamos por instinto y por eso no supimos aprovechar algunos nichos que estaban acá, esperando ser atacados", recuerda Alfredo Yánez, periodista interactivo. La improvisación era un común denominador en las empresas que incursionaban en este negocio: "mientras iba viniendo iban viendo".

A comienzos de 1997, una nueva consultora llega al *Diario El Universal*. Esta empresa Arthur D. Little recomienda a la organización extender sus servicios informativos a través de canales especializados. Los periódicos digitales estaban creando secciones que se dedicaban al análisis de los temas políticos, económicos y deportivos dentro de sus medios web, además de secciones para conversar en línea entre los usuarios (chats), dejar mensajes (foros) y abrir cuentas gratuitas de correo (emails). Así, *El Universal Digital* fue aumentando progresivamente la gama de servicios interactivos y convirtiéndose en un megasitio web. Ya no podría decirse que era la versión del medio impreso, porque realmente era mucho más que información escrita.

Yánez considera que ha habido secciones de la redacción convencional que han mostrado mayor interés por participar en los proyectos de Internet y otras que no. Según él, una de las secciones que debería servir de modelo para un proceso de integración es la de Deportes. De hecho, la idea de crear un canal especializado de béisbol surge desde la propia redacción convencional, porque sabían que en Internet "podrían mostrar todas las estadísticas, entrevistas y un sin fin de información que en el papel no cabía".

A finales de 1997 se comienza a desarrollar el canal especializado en la cobertura de las elecciones presidenciales. Para esta sección, Tortello solicitó la ayuda de periodistas especializados en la fuente, como Carlos Subero y Yolanda Valery. Si bien el principal objetivo era crear un sitio web con abundante información sobre el proceso electoral venezolano, también se trataba para aquel entonces de establecer lazos entre ambas salas de redacción.

La manera de propiciar estas relaciones fue bien informal; al respecto Subero comenta que "gracias a conversaciones de pasillo con Miguel Tortello, aceptamos colaborar en la definición del canal electoral. No fue una convocatoria formal que se nos hiciera como reporteros expertos en política". Además, la formación de Carlos Subero en el periodismo de precisión hizo que éste considerara a Internet como un medio donde publicar toda la información que en el papel usualmente no cabe. Números, resultados completos de encuestas, pronósticos e historia fueron secciones recomendadas por este periodista al momento de planear el sitio web electoral.

A partir de estos datos se elabora la siguiente hipótesis: ***Conforme un periodista de la redacción convencional reconozca que pueda utilizar Internet como un medio donde publicar sus trabajos más extensos, con las entrevistas transcritas, los audios y videos pertinentes, colaborará más fácilmente con la redacción digital.***

El canal electoral luego se convertiría en el canal de política de *eluniversal.com*. Fue galardonado en 1998 con el Premio Monseñor Pellín como mejor sitio web de información política. El premio lo recibió Christian Oliver, como gerente del área. Por su parte, Carlos Subero no recuerda que se le haya congratulado o agradecido la colaboración prestada. Cuando finalizan los varios procesos electorales sucedidos en Venezuela en apenas dos años, los periodistas de la redacción convencional se desentienden completamente del canal de política. Así, surge la siguiente hipótesis: ***Si los empleados no reciben gratificaciones (estímulos), por el trabajo realizado, habrá menores probabilidades de repetir las mismas acciones.***

La sección de política es la más tradicional dentro del periodismo. "Todavía existe la posibilidad del tubazo fisgoneado a través de conversaciones entre la fuente y el periodista; tal vez ésta es la principal razón por la cual el reportero no presta tan fácilmente la información que encontró en su pauta", explica Subero. Según periodistas consultados, a pesar de los múltiples intentos realizados para integrar el canal de política de *eluniversal.com* con la misma sección en papel, aún existe algo de tensión que frena la participación que pueda tener cada área sobre la otra.

Alfredo Yánez cuestiona la manera en que los integrantes del canal de política de la redacción digital se relacionan con sus colegas del papel. Incluso, señala que la falta de integración en este caso está reforzada por los pocos esfuerzos del periodista interactivo a participar en las pautas, en las reuniones o en trabajos para el diario. "Esto es porque son nuevos en la fuente y se manejan aún con cierto recelo en la redacción convencional", explica.

Durante los dos primeros años de *eluniversal.com*, y a medida que el producto se hacía más grande, el equipo creció en número y en responsabilidades. El objetivo era convertirse en el mejor sitio web para informar sobre el acontecer nacional. Según Miguel Ángel Tortello, "las personas contratadas mostraban desde un comienzo mucho interés por la tecnología y se les distinguía por estar siempre actualizados con respecto a nuevos productos". Esta característica, además de la edad promedio (25 años), logró que el equipo se integrara eficientemente a favor del producto y de los intereses corporativos. ***Mientras un equipo esté más integrado y sus características e intereses personales sean más afines, habrá mayor disposición y facilidades a alcanzar los objetivos planteados***. En el caso de la versión digital del *Diario El Universal*, la meta era convertirse en el sitio web referencia para enterarse de las noticias del país.

Del departamento de Internet a la División de Nuevos Medios

Actualmente (2003) en la División de Nuevos Medios trabajan alrededor de 40 personas, en cuatro productos web: *eluniversal.com*, *cvfuturo.com*, *porlapuerta.com* y *autofuturo.com* (estos tres últimos son portales verticales especializados).

La División de Nuevos Medios diseña herramientas de conocimiento especializado y oportunidades de nuevos negocios a través de Internet. De esta manera, "El *Diario El Universal* se constituye en la empresa editorial venezolana con mayor diversidad de productos para Internet en el mercado, siendo cada uno de ellos una extensión de los modelos de negocios tradicionales del diario" (Fundación Andrés Mata, 2001).

Dedicado al área de recursos humanos, *cvfuturo.com* es un portal donde el usuario puede buscar empleo o las empresas pueden colocar una oferta laboral. Además, hay información sobre adiestramiento, aspectos legales y artículos para mejorar la vida profesional. Durante tres años consecutivos (2000, 2001 y 2002) ha obtenido el premio Lomejorde.com en la categoría Site de Recursos Humanos.

Autofuturo.com es un portal automotor donde los usuarios pueden comprar o vender carros nuevos y usados. Igualmente ofrece noticias relacionadas con los nuevos modelos que salen al mercado, así como eventos que organiza el sector.

Porlapuerta.com se especializa en información inmobiliaria, portal que ofrece la posibilidad de realizar recorridos virtuales de los inmuebles en venta.

A pesar del tamaño de la organización, actualmente tampoco existen estrategias de comunicación definidas ni canales formales establecidos entre los demás departamentos y la División de Nuevos Medios. "Mucho menos se han desarrollado mecanismos con la finalidad de motivar un diálogo efectivo entre la división y el resto de la organización", asegura Lesbia Malavé, ex coordinadora de la gerencia de Comunicaciones Estratégicas.

La División de Nuevos Medios ha sido testigo de múltiples cambios, tanto estructurales como funcionales. Inicialmente, cada uno de los productos web contaba con departamentos para cada una de las áreas. Es decir, *cvfuturo.com* contaba con editores, personal de mercadeo y ventas, diseñadores, personal técnico, coordinadores y gerentes. El propósito era que cada empleado estuviese dedicado tiempo completo a un solo producto, de tal manera que resultase más efectivo y eficiente a la hora de desempeñar sus funciones.

Ahora, las labores se han centralizado. "La razón principal es reducir costos y hacer rentable el departamento, porque de la manera que se pensó en un comienzo nunca lo llegaría a ser". Así, cada uno de los portales tiene su gerente general y un área de mercadeo. La parte editorial se consolidó en una sola área con un solo editor, al igual que el área de diseño y sistemas.

Este cambio ha sido una constante en las empresas de información relacionadas a Internet. El *New York Times*, por ejemplo, uno de los primeros medios en incursionar en la red, comenzó a producir su página web como un proyecto totalmente aparte. Incluso, el personal del impreso y el del digital no estaba ubicado en el mismo edificio. La separación era total. Luego, a partir de la crisis que ha atacado a las compañías de Internet, la integración parece

ser un arma indiscutible para amortizar los costos fijos y aumentar las posibilidades de alcanzar la rentabilidad.

Sin embargo, la calidad de *eluniversal.com* como producto web es totalmente indiscutible. Al igual que para medios impresos reconocidos en otros países, promocionar la versión en digital fue una tarea posible de llevar a cabo desde el comienzo del proyecto. Periódicos como *The New York Times* y *Washington Post* de Estados Unidos, *Folha de Saõ Paulo* de Brasil, *El País* de España, *Times* de Inglaterra tuvieron la plataforma para promocionar entre sus lectores y clientes su nuevo producto. ***El apoyo que brinda ser un producto de una marca reconocida (Diario El Universal) proporciona ventajas considerables a eluniversal.com como medio web y lo coloca en una posición privilegiada en comparación a otros medios que sólo tienen la única versión en Internet.***

Comunicación de los nuevos proyectos

En el *Diario El Universal* las fuentes contactadas que no participaban directamente en el proyecto de la versión digital, o que no pertenecían a la alta gerencia, no recuerdan que la nueva directiva les hubiera informado sobre los planes de la empresa para convertirse en un medio informativo con múltiples plataformas, entre ellas, Internet. Ernesto Villegas, ex periodista de política en la redacción convencional, reconoce que cinco años atrás John Müller fue el único en la empresa que le explicó de qué se trataba el concepto de una organización multimedia y porqué las empresas en el mundo estaban dando ese gran salto.

Los periodistas de la redacción papel se enteraron de que la empresa había lanzado su página web leyendo el servicio de cables internacionales.

En la práctica, sus textos comenzarían a salir en Internet y nadie se los había informado. Sólo unos cuantos que mantenían contacto -a través de canales informales- con Miguel Ángel Tortello conocían de estos proyectos. Cinco años más tarde, incluso con una gerencia de comunicaciones internas, los periodistas se enterarían de una alianza entre el medio web y Universo Online, un portal reconocido internacionalmente (*UOL.com*) nuevamente por el servicio de cables. Tanto el lanzamiento de *eluniversal.com* como sus proyectos con Universo Online, que han debido ser anunciados directamente por la propia gerencia, son ejemplos ilustrativos que constatan la poca interacción que existía entre la nueva gerencia y el resto de la organización, especialmente la redacción convencional.

Para aquel entonces, la nueva gerencia no consideró relevante comunicar los proyectos relacionados con Internet. En un principio esto podría explicarse –y eventualmente hasta justificarse- por la incertidumbre sobre el futuro del nuevo medio y por la ausencia de un departamento de comunicaciones internas. Christian Oliver insiste todavía hoy en que no era necesario que toda la organización se enterase de un proyecto, "si no era completamente seguro que perdurase en el tiempo".

Un periodista entrevistado dijo que muchos de sus colegas pensaban que la empresa, que se había dedicado por décadas al negocio del medio impreso, había decidido eliminar el papel y enfocarse de lleno en los nuevos medios. Y hasta comentaban que era por esa razón que el proyecto de *eluniversal.com* se manejaba de una manera tan reservada. Este rumor se hacía más grande a medida que el departamento de Internet crecía y se seguía sin comunicar a las demás áreas lo que se estaba haciendo internamente. ***Mientras menos informados estén los miembros de una organización sobre un proceso de cambio, más confusión e incertidumbre habrá sobre el futuro de la empresa.***

Un paso importante para el éxito de un esfuerzo de cambio planificado es una comunicación amplia con todos los participantes sobre la naturaleza exacta, el propósito y las consecuencias potenciales de ese cambio. La comunicación en las organizaciones funciona como una herramienta para lograr los objetivos de la empresa, es un fenómeno habitual dentro de cualquier agrupación humana. El objetivo es reducir la confusión y la ansiedad al tiempo que se aumenta el conocimiento, la confianza y el compromiso.

Según Senge (1999), es recomendable iniciar las transformaciones con pequeños grupos que no involucren a toda la organización, particularmente porque no todos están interesados en sacrificar lo necesario para afrontar el cambio hasta que no se demuestre que este proceso trae consigo un éxito verdadero o, por lo menos, una promesa concreta de éxito. Esto podría explicar, eventualmente, porqué la nueva gerencia involucró sólo a un pequeño sector en el proceso de cambio relacionado a Internet.

Dentro de las redes informales, el flujo de comunicación escapa a los controles oficiales, condición que propicia el brote de los rumores. La gerencia no es capaz de controlarlos pues, generalmente, se perciben como más creíbles que los comunicados oficiales. Los rumores surgen como respuesta a la necesidad de información en situaciones de incertidumbre que generan ansiedad entre los empleados (Robins, 1996).

Sin embargo, ya cuando el departamento de Internet se consolidó en una División, y surgió la necesidad de integración con otras áreas de la organización (integración necesaria para la supervivencia económica), los canales estaban ya viciados por la falta de información previa. Cuando hubo la necesidad de reducir costos y aprovechar las estructuras ya creadas para

el medio impreso, la gerencia se vio enfrentada a una resistencia, a un gran muro de comportamientos tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio.

Esta resistencia fue psicológica y sociológica y es posible relacionarla con lo descrito por Heller (1998). La resistencia psicológica se compone de actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Es posible hablar aquí de variables como el temor a lo desconocido, desconfianza del liderazgo de la gerencia o una sensación de amenaza. Esta resistencia fue típica entre los miembros del taller.

La resistencia sociológica, expresada en términos de los intereses y valores de grupo, implica cuestionamientos: ¿el cambio va acorde con los valores de grupo?, ¿se mantendrá el trabajo en equipo?, ¿se mantendrá la importancia de mi trabajo? Esta resistencia se produjo principalmente en la redacción y en gerencias que estaban acostumbradas a ser reconocidas como importantes para los dueños de la empresa. A partir de su creación, la gerencia de Publicaciones Electrónicas despierta el interés y dedicación personal de los accionistas, quienes dedican tiempo y dinero forjando el sitio web. Esa actitud de "preferencia", describe una fuente contactada, llevó a muchos a calificar a *eluniversal.com* como el "niño mimado de Andrés Mata".

Carlos Santiago cree que el proceso fue bien empírico. "No había una estrategia de comunicación como hilo conductor y ahora creo que hubiera sido bien conveniente que existiera". El "ahora creo" de Carlos Santiago tiene una explicación. En un principio, él formaba parte de la nueva gerencia y se enteraba de los proyectos en las típicas reuniones de status. Sin embargo, cuando es promocionado a director de ventas de *cvfuturo.com*, uno de los productos de la División de Nuevos Medios, y se ve obligado a lidiar con

departamentos del medio impreso, se da cuenta de la desinformación con respecto a la división de Internet en general. "Desde que estoy en *cvfuturo.com* entiendo las estrategias que se han tomado con relación a nuevos negocios y me he dado cuenta que desde otras áreas de la empresa se ve esta División de una manera que no es la verdadera".

Christian Oliver considera que el proyecto sí estuvo abierto a quien quisiera participar y precisa que los problemas de comunicación obedecen a la falta de interés de muchos miembros hacia los nuevos proyectos. "La principal razón por la que no se comunicó el proyecto es que, para muchos, carecía de relevancia; a nadie le importaba", insiste Oliver. Esta afirmación es corroborada por José Francisco González, quien asegura que durante los primeros años nadie estaba atento al proyecto de Internet.

Tortello atribuye esta falta de comunicación al desconocimiento que había en la empresa sobre tecnología. "Estamos hablando de que para esa época en la redacción había máquinas de escribir y la colocación de computadoras en el área implicó un alto impacto en la gente. Hablar sobre Internet era incluso más ajeno que el uso de las propias computadoras".

Tres años después, la organización responde a los problemas internos de comunicación. En julio de 1999, Recursos Humanos asume la responsabilidad de crear la gerencia de comunicaciones estratégicas, cuya labor primordial sería mantener a la empresa informada sobre los proyectos, acciones y decisiones que supone un proceso de cambio. ¿Por qué esperar tres años a partir de la creación de *eluniversal.com* y seis años desde que se iniciara el proceso de cambio en general para considerar una gerencia de comunicaciones internas? Podría ser o bien porque la nueva gerencia, inmersa en los procesos de cambio y en múltiples proyectos, no considerase

la comunicación como una herramienta directamente relacionada al éxito del esfuerzo del cambio, o bien porque creyese que las personas que estaban a su alrededor eran las únicas capaces de manejar la información.

Sin embargo, a partir del diagnóstico de la situación y el análisis de los problemas (definido como la diferencia entre las condiciones deseadas y las actuales), la nueva gerencia decidió que un departamento de comunicaciones internas podría ayudar al logro de los objetivos, a la alineación de los empleados con el negocio y a facilitar la integración entre la División de Nuevos Medios y las demás áreas. ***A mayor conocimiento (gracias a la comunicación formal) de los alcances (beneficios) del cambio, más fácil será para los que promueven las transformaciones que éstas cuajen en el resto de la organización.***

Robins (1996) plantea que la comunicación –formal o informal- controla el comportamiento de los miembros según las jerarquías de autoridad que rigen determinada organización, y los motiva al aclarar lo que deben hacer, lo bien que se está haciendo y cómo mejorarlo (retroalimentación sobre el avance). Para este autor, la comunicación facilita la toma de decisiones, pues informa sobre los datos que necesitan los individuos para elegir entre varias opciones. Asimismo, permite la expresión emocional de los miembros de la organización, que comparten frustraciones, miedos y satisfacciones.

Estas funciones de la comunicación organizacional que describe Robins impulsaron al *Diario El Universal* a habilitar una gerencia de comunicaciones. Si bien nunca es tarde para mejorar la comunicación interna en una empresa, los intentos se quedaron en conatos de mejoras y no prosperaron. La gerencia de comunicaciones estratégicas estuvo formada los

primeros seis meses por sólo una gerente y una coordinadora y estaba adscrita al departamento de Recursos Humanos. Esta gerencia no duró más de un año.

El principal aporte de este departamento, según su coordinadora, Lesbia Malavé, fue haber reunido a los trabajadores de la organización para comunicarles los últimos cambios ocurridos referentes a la nueva visión, los valores organizacionales y al rediseño de la estructura. Durante estas presentaciones se explicaron los valores y se detalló sobre el rol que la organización deseaba y esperaba que los departamentos cumpliesen. Un año más tarde, justo antes de su disolución, esa información fue presentada por escrito a través de canales internos que activó la gerencia de comunicaciones estratégicas.

Esta comunicación interna valió para asentar las reglas de juego que dictaba el *Diario El Universal* a sus empleados. Las reglas reducen la incertidumbre frente a diversas situaciones y cumplen con ofrecer principios normativos de la percepción, del pensamiento, de la interacción y de casi cualquier otra forma de la conducta humana (Fernández, 1991).

Sin embargo, estas charlas no se aprovecharon para facilitar la integración del departamento de Internet con las demás áreas. Según Malavé, sirvieron más para dar a conocer a un recién renovado departamento de Recursos Humanos, que para aclarar dudas y reducir el grado de incertidumbre con respecto al nuevo producto. Incluso, durante estas reuniones se presentó un organigrama reformado, que mostraba al departamento de Internet como una nueva División. Hubiera sido una ocasión propicia para informar sobre los planes de la gerencia con respecto a Internet. Tampoco hubiera sido tarde para explicar los cambios de la

empresa durante los últimos años, y las razones que llevaron a la toma de determinadas estrategias. Tal vez, después de tres años, la nueva gerencia considerase obvios todos estos detalles.

En mayo de 2000, la gerencia de comunicaciones estratégicas, sin apenas haber comenzado a implementar sus proyectos, desaparece del organigrama. Las razones fueron supuestamente presupuestarias. Durante los meses en que sí existió un departamento de comunicaciones internas, hubo también fallas en la notificación de importantes cambios, como la alianza entre *eluniversal.com* y el portal *UOL*. Esto podría confirmar la tesis de que la gerencia de comunicaciones estratégicas se pensó como un ente que promocionara los avances de Recursos Humanos, departamento en total reestructuración. "Después de planificar importantes movidas, siento que la gerencia se fue reduciendo hasta quedar como la encargada oficial de las carteleras", explica Malavé.

Capital Humano, Procesos y Estructura en el *Diario El Universal*

Alcanzar los objetivos que se propone una empresa a través de una transformación no es posible simplemente mediante la puesta en marcha de nuevas tecnologías o enviando a sus empleados a nuevos programas de capacitación: el cambio debe permear directamente hacia el capital humano y la estructura de la empresa, para lograr que los resultados se sostengan en el tiempo. ***Mientras más alineados estén los empleados de una organización con las metas propuestas, más fácilmente será para la alta gerencia adecuar los procesos y la estructura y así alcanzar los cambios propuestos.***

En el *Diario El Universal* el proceso de transformación que comenzó a principios de la década de los noventa ha logrado "aumentar la eficiencia de los procesos y la calidad del producto. Para ello, tanto la estructura y el personal se han visto forzados a cambiar", reconoce José Francisco González. Esto ha involucrado la transformación de departamentos estratégicos, como la redacción y el área de publicaciones, y no se refiere solamente a la incursión de la empresa en Internet.

A continuación, se presentan los tres factores que se han trasformado notablemente dentro de la empresa.

Capital humano

El proceso continuo de cambio en cualquier empresa va más allá de reorganizaciones, modificaciones e innovaciones en los procesos. En el caso del *Diario El Universal*, el cambio trae aparejada la adaptación de los empleados al nuevo entorno, a nuevas herramientas y capacidades, a distintas formas de operar, a nuevos canales de información y a nuevas variables a considerar en la toma de decisiones.

"El cambio en el *Diario El Universal* introdujo modificaciones en las relaciones interpersonales, las responsabilidades y el comportamiento de las personas afectadas", comenta Miguel Ángel Tortello. Esto coincide con lo señalado por Álvarez (2000): un cambio real no ocurre al nivel de la organización, que es un ente abstracto, sino en el ámbito de los individuos que la componen. Son las personas las que sienten los efectos del cambio y perciben su amenaza y desafío.

Comenzando por la edad, el capital humano se ha transformado. Durante la antigua gerencia y antes de que la empresa incursionara en los nuevos medios, la edad promedio era superior a 40 años, según documentos del departamento de Recursos Humanos. Actualmente, el promedio no supera los 30 años. La gente joven tiende a adaptarse más fácilmente a los cambios; tal vez ésta sea una de las razones que explican porqué el departamento de Recursos Humanos está captando personal más joven.

Como consecuencia de la dinámica del cambio, las responsabilidades para el personal del *Diario El Universal* son mayores y más complicadas. Se hacen imprescindibles nuevas capacidades tecnológicas, el saber cómo manejar y liderar equipos de trabajo, muchas veces multidisciplinarios; además, los empleados deben aprender a trabajar con nuevas herramientas, productos y servicios, así como con procesos diversos y políticas complejas: conocer el lenguaje básico de html, saber manejar programas para montar páginas web (frontpage, dreamweaver, photoshop), aprender los programas "hechos en casa" para convertir las plantillas en páginas web y, finalmente, publicar todo este contenido.

Oportunamente, el personal contratado para *eluniversal.com* mostraba un interés por la tecnología y sus posibilidades, así que adaptarse a las nuevas herramientas y aprender los nuevos programas no les resultó complicado. Así, para que un cambio promovido por Internet cuaje en la organización, se hace necesario que el capital humano cuente con un adiestramiento que dote de "habilidad tecnológica" al trabajador. Esta situación tiene relación con lo señalado por Avalos (1999) en cuanto a que implica un uso adecuado e ilimitado de la capacidad de producción, un alto rendimiento desde el punto de vista económico y una independencia con respecto al proveedor de la tecnología.

Cristina Pulido comenta que los periodistas convencionales, en varias oportunidades, veían en sus colegas del medio digital a personas con capacidad para resolver sus problemas con el 'explorer', su cuenta de correo y hasta cualquier falla mecánica de la computadora. Esto reitera la falta de conocimiento del periodista convencional sobre el trabajo del periodista digital.

En el caso del *Diario El Universal*, el desconocimiento de las herramientas por parte de los periodistas del impreso propicia y explica la mínima cantidad de contenido que éste produce cuando debe emplear tecnologías diferentes a *Atex*, el único programa de redacción de artículos que domina. Luego, cuando el periodista convencional decide trabajar con estas nuevas herramientas y apoyar al medio web, su desconocimiento retrasa el trabajo. En definitiva, el formar una redacción digital a la par de la convencional fue, sin duda, un gasto extra –pero necesario al comienzo- en el cual incurrió la empresa como una solución rápida de implementar; esto ha generado un bajo rendimiento desde el punto de vista económico.

En varias oportunidades se intentó encargar a empleados específicos y hasta una gerencia se conformó para el adiestramiento del personal de la redacción convencional. Esta gerencia la lideraban dos estudiantes de la Universidad Metropolitana cuya tesis trataba sobre Gerencia del Conocimiento tomando como empresa de estudio el *Diario El Universal*.

Otro de los intentos fue cuando Miguel Ángel Tortello comenzó a dictar los talleres sobre algunos programas para hacer páginas web. Tortello no contó con el compromiso de los periodistas, porque la convocatoria no provenía de la alta gerencia, sino que se daba del periodista interactivo directamente al periodista convencional. "Los únicos interesados en aprender

fueron los mismos de siempre, porque muchos no aceptaban que un compañero igual que ellos les dijese 'ven, siéntate, que te voy a enseñar algo'". Además, no hubo una comunicación por parte de la alta gerencia que pusiese en práctica y le diera carácter formal a la sesión de adiestramiento.

En el año 2000 se creó la Gerencia del Cambio. Esta área estaba a cargo de Vanessa Levy, quien comenzó por conocer a profundidad cómo trabajaban ambas redacciones, para luego integrarlas. Sin embargo, cuando Miguel Ángel Tortello abandonó la coordinación editorial de *eluniversal.com*, Levy asumió este cargo, dejando la Gerencia del Cambio como otro de los intentos de la organización para integrar las labores de los periodistas convencionales e interactivos. ***Mientras la organización no asuma con responsabilidad y determinación la necesidad de adiestrar a su personal para luego exigirles nuevas tareas, no habrá un compromiso formal por parte del empleado para aprender las nuevas herramientas y adquirir distintas funciones.***

Las nuevas capacidades requeridas hacen que la organización en estudio demande de un trabajador diferente del que hacía falta en épocas anteriores. Durante la actual gerencia el nivel académico del personal es mucho más elevado en comparación a diez años atrás. Esta característica no es única del *Diario El Universal*, todo lo contrario. ***Cuanto más amplia y profunda es la difusión de las capacidades tecnológicas en los puestos de trabajo, mayor es la necesidad de trabajadores autónomos y educados que quieran y puedan programar y decidir secuencias enteras de su trabajo.***

Esta hipótesis se contrasta con la información según la cual los empleados de las organizaciones en el mundo están actualmente en un 40%

más formados que hace 10 años (The Gallup Organization, 2001). Así, hoy día el factor decisivo de la producción es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás.

Asimismo, investigaciones de *The Gallup Organization* (2001) demuestran que los empleados con mayor escolaridad son más flexibles y pueden ser más motivados, se adaptan mejor a los cambios en sus roles y se benefician más de las experiencias del trabajo y de la capacitación. Por su parte, Ferraro (1999) explica porqué aumenta cada vez más la necesidad de prepararse y aprender siempre nuevas herramientas. En las nuevas formas de trabajo sólo pueden participar aquellos que están más capacitados, que en casi todos los casos son muchos menos que los que antes desarrollaban la tarea y, además, casi siempre son otros.

La empresa actual demanda trabajadores flexibles con múltiples habilidades. El nuevo trabajador, por ejemplo el actual periodista interactivo, puede ser caracterizado como un individuo conectado en línea a un conjunto de organizaciones y empresas de servicios, que realiza diferentes tareas en competencia permanente por recursos, que asume responsabilidades variadas, por tiempos limitados y que cuenta con capacidades tecnológicas.

Durante 1996, al comienzo de los proyectos de diarios venezolanos en Internet, el dominio de una nueva tecnología por parte del periodista ampliaba el horizonte laboral y generaba trabajadores con mayor autonomía, aumentando la complejidad de sus tareas con la ayuda de herramientas computarizadas.

La gestión de Recursos Humanos tiene ahora mayor relevancia, dado que las personas pasan a ser un factor decisivo para el éxito económico de la empresa. Resulta clave organizar los mecanismos de medición de desempeño, orientados a la obtención de resultados, pero también al desarrollo de individuos más competentes y con potencial de crecimiento en responsabilidades y capacidad de atención a clientes (Álvarez, 2000). La organización ha reconocido que el capital humano es un factor muy importante para el logro de sus objetivos. Así, el departamento que se ocupa de este capital humano ha adquirido una mayor importancia.

Los temas como planificación de carrera o modelos de compensación cambian radicalmente a partir de la incursión de Internet dentro del *Diario El Universal*; de hecho se produce un cambio de fondo en el perfil del negocio. El departamento de Recursos Humanos se ha modernizado. De ser una gerencia con menos de cinco personas, ahora, es una vicepresidencia con cuatro gerencias internas de captación y adiestramiento, compensación, nómina y asuntos legales.

El objetivo de la gestión de RRHH es que los individuos con que cuenta una organización alcancen el nivel deseado en términos de habilidades, conocimientos y motivación para lograr los objetivos de negocio. Es importante que las capacidades de las personas mantengan una continua coordinación con los requerimientos estratégicos definidos y el ciclo de vida en el cual se encuentra la organización. Esto permite enfocar el reclutamiento y los procesos de recursos humanos de acuerdo con esas capacidades. Para lograr esto es necesaria la planificación estratégica y la posterior comunicación de las necesidades de conocimientos que tendrá la organización.

Procesos

En importantes departamentos del *Diario El Universal* (redacción, diseño, finanzas y clasificados) se han adquirido o desarrollado en casa programas para aumentar la eficiencia de los procesos. Esto supone que la tecnología, e Internet específicamente, han promovido tanto el aprendizaje de múltiples herramientas tecnológicas como un personal más y mejor preparado que hace una década.

Se ha entendido que el acceso a Internet es un servicio importante que debe prestar una organización dentro de esta era digital. Ahora, y a partir del año 2000, un mayor número de empleados del *Diario El Universal* cuenta con acceso a Internet continuo, limitado sólo por consideraciones éticas sobre el contenido de las páginas web que visitan.

En tal sentido, Ferraro (1999) señala que la difusión masiva de las tecnologías de información en las organizaciones y la globalización de la economía transforman el trabajo y el empleo. La tendencia dominante es hacia la automatización de las tareas rutinarias y el rediseño del contenido de trabajo en los niveles medios, que exigen nuevas y mayores habilidades

Hay un efecto horizontal que provoca la difusión de Internet en las etapas de diseño, producción, distribución y comercialización de diferentes bienes y servicios. El objetivo es acortar los plazos en que se cumple el ciclo y, por lo mismo, poder responder con mucha mayor rapidez que en el pasado a nuevas demandas. Sin embargo, y a pesar del sitio web que posee el *Diario El Universal*, no se hace una explotación total de los servicios que gracias a este medio se pudiesen ofrecer al cliente. El área impresa del *Diario El Universal* no ofrece servicios personalizados al cliente, basados en

el comercio electrónico, desaprovechando así las ventajas de Internet en general y de un sitio como *eluniversal.com* en particular.

No obstante estos nuevos programas adquiridos para hacer más eficientes los procesos diarios, en el *Diario El Universal* los departamentos no han transformado considerablemente sus rutinas a partir de la incursión de Internet. Esto mismo es lo que explica Tortello cuando asegura que los procesos en la organización siguen siendo aptos para soportar la estructura del diario impreso, pero no son idóneos para producir y mantener un sitio web. Más bien, se considera a la división de Internet como un sistema único, definido, incluso una organización propia dentro del *Diario El Universal*. ***El empleo de Internet en un determinado departamento no siempre motiva su uso en el resto de la organización.***

La adquisición de nueva tecnología por parte de una organización no implica siempre una implementación eficiente ni tampoco que los empleados se interesen por sí solos en aprenderlas.

El uso del correo electrónico está difundido en casi toda la organización. Sin embargo, durante los primeros años no se activaron estrategias de comunicación interna para organizar y aprovechar el nuevo medio. Es decir, el programa de correos de nombre *First Class* era utilizado más como un sistema de información de jefe a subalterno para dar órdenes que como un canal interno de comunicación.

Con la gerencia de comunicaciones se implementó una carpeta dentro del *First Class* para comunicar entradas, retiros, ascensos y cualquier otro cambio organizacional importante. A partir de 1999, cualquier empleado con acceso al correo interno podía enterarse de los cambios a través de un canal

formal. Esto logró aplanar las estructuras y debilitar la importancia de los rumores.

Sin embargo, el *First Class* no es el sistema de correos que emplean los miembros de la División de Nuevos Medios, pues estos utilizan programas de correos a través de navegadores. Así, las secretarias del departamento de Internet debían redistribuir los correos internos a los miembros de la división.

Tal cual señala Bill Gates (1999), la mayoría de las veces la plataforma Internet – mail se utiliza de una forma tradicional y no se emplea como un elemento de posible valor interno para la empresa; además, no hay integración de esta plataforma con los procesos de gestión y de cara al cliente.

Probablemente el mayor adelanto que ha supuesto Internet para el mercado corporativo no lo supongan las páginas web de empresas, ni los servidores y ni siquiera la WWW: gracias a Internet, y con un costo moderado, se puede organizar de manera más eficiente toda la información de una compañía, de manera que los empleados puedan consultar expedientes y bases de datos desde sus computadoras personales en cualquier parte. Esta es la razón de una Intranet, facilidad que no existe aún en el *Diario El Universal*, a pesar de los importantes avances en cuanto al uso de la tecnología dentro de la empresa.

Para Fernández (1991) la Intranet podría mejorar la comunicación entre empleados o departamentos y mejorar la estructuración de la información interna. Además, podría fungir como una estructura para que periodistas de la redacción convencional colaborasen con el medio web; sin

embargo, según uno de los coordinadores del departamento de Sistemas, Andrés Malavé, la Intranet es un proyecto que se está llevando a cabo en la organización, pero ha ameritado años de implementación.

En el departamento de Publicaciones, encargado de la venta de los avisos clasificados del periódico, se han instalado recientemente (año 2000) programas para poder recibir vía Internet los avisos. El contacto con el cliente deja de ser cara a cara y se produce a distancia. Esto tiene consecuencias directas en los procedimientos: mejora los tiempos y ofrece una posibilidad alternativa al cliente. Algunos empleados del departamento han asistido a cursos de capacitación para manejar programas de diseño y recepción de mensajes.

Para ofrecer servicio a la redacción digital y como una manera de mejorar el proceso de digitalización de imágenes para el diario impreso, el departamento de fotografías adquirió cámaras digitales. Al bajar las imágenes al computador, el fotógrafo envía al servidor las fotografías del día. El periodista interactivo se conecta a la red interna del periódico para bajar estas imágenes. Esta red interna es básicamente un servidor donde se almacenan archivos para compartir.

Estructura

Según Álvarez (2000) la estructura representa el elemento sobre el cual se desarrollan las líneas básicas de toma de decisión y de la comunicación formal interna. Es importante comprender que la estructura condiciona el desempeño, nos da un marco de referencia donde operar y plantea formas y jerarquías.

Cuando importantes fuentes contactadas dicen que la estructura y los procesos del *Diario El Universal* están creados para sostener al periódico en

papel como único producto, se supone entonces que la estructura no facilita el desempeño del medio web ni contribuye con la integración de la nueva división con los departamentos ya existentes.

Según Christian Oliver, el *Diario El Universal* ha reestructurado su organigrama al menos cuatro veces en los últimos años, tratando de responder a la pregunta de cuál es la estructura adecuada para llevar a cabo el cambio.

El departamento de Internet comenzó como la gerencia de Publicaciones Electrónicas y le reportaba a la vicepresidencia de Operaciones. Esto suponía que toda requisición del medio web debía ser enviada a la instancia superior para su aprobación. Para la época, las propuestas del departamento de Internet no eran aprobadas a la brevedad que exigía Internet, lo que le restaba competitividad al sitio, asegura Oliver. Dos años más tarde, cuando el proyecto de la página web se convierte en otro medio de comunicación casi tan importante como el papel, la gerencia de Publicaciones Electrónicas pasa a reportarle directamente a la vicepresidenta Ejecutiva, María Teresa Mata.

El objetivo de esta reestructuración era facilitar la toma y aprobación de decisiones y mejorar los tiempos. El gerente de Publicaciones Electrónicas pasa a ser director de *eluniversal.com*, reportándole directamente al máximo vicepresidente y permitiéndole tener gerentes que le reportasen y la autoridad para aprobar planes relacionados al producto web. Esta nueva estructura y línea de reporte demuestra el interés de la empresa en el medio digital. ***Mientras más jerarquía se le otorgó al departamento de eluniversal.com para tomar decisiones y menos autorizaciones necesitó para aprobar una compra, contratación o algún otro cambio, más fácil y rápidamente pudo alcanzar sus objetivos: convertirse en un portal referencia sobre el acontecer venezolano.***

A partir de la visión organizacional que se redactó en 1998, la nueva gerencia estimó que una sola gerencia de Publicaciones Electrónicas no sería capaz de desarrollar productos innovadores a través de múltiples plataformas que posicionaran a la organización como la primera referencia informativa. Así, se crea la División de Nuevos Medios, como una unidad de negocios independiente del *Diario El Universal*. El director de *eluniversal.com* tendría las facilidades de un vicepresidente, en cuanto a potestad para aprobar planes financieros sin supervisiones constantes.

A finales del año 2000, los miembros de la División de Nuevos Medios se dividen en dos empresas. El personal técnico, diseño y empaque pasa a formar parte de Manduca LLC, una empresa creada en Estados Unidos y con base en Miami, Florida. El objetivo es ofrecer el soporte que necesitan los sitios web tanto desarrollados por el *Diario El Universal*, como por cualquier otra compañía que solicite sus servicios. El resto del personal que comprenden las áreas de editorial, ventas, mercadeo y atención al cliente permanecen en la nómina del *Diario El Universal*.

En 2002, debido de la crisis económica mundial, la organización *Diario El Universal* se ve obligada a recortar gastos y la empresa Manduca LLC, vuelve a cambiar su estructura. Ahora, el director del área técnica, diseño y empaque operaría desde Venezuela. Solamente un área muy pequeña de Manduca LLC estaría conformada por personal dedicado tiempo completo a desarrollar nuevos negocios, nuevas ideas y posibilidades económicas en Estados Unidos.

Estos últimos cambios que sucedieron seguidamente, apoyan la idea según la cual el trabajo ya no puede ajustarse a las normas tradicionales de estructuras jerárquicas explícitas, precisas descripciones de tareas e importantes volúmenes de trabajo no calificado: hoy se necesitan

trabajadores flexibles, orientados a responsabilidades y con múltiples habilidades, dispuestos a cambiar de responsabilidad cada vez que la empresa lo considere necesario para el logro de sus objetivos.

No obstante estos cambios de la estructura de la organización, no se ha erradicado el problema de la falta de integración del personal con Internet como herramienta de trabajo. El cambio, por más que continúe su proceso, se ha afianzado de una manera que no es la más adecuada para facilitar la integración. Los periodistas interactivos se han acostumbrados a trabajar con sus propios medios y han dejado en manos de la coordinación editorial la labor de integración. Igual, los periodistas de la redacción convencional se han acostumbrado a dar sólo lo que se les demanda para el bien del medio web. ***Puede existir una estructura ideal, pero sin empleados comprometidos con el cambio y desconfiados por las decisiones de la nueva gerencia, no se obtendrán los resultados deseados, por más tecnología de punta o estructuras futuristas que habilite la empresa.***

Personajes clave del proceso de cambio

Los datos correspondientes a los personajes clave se organizarán utilizando como conceptos sensibilizadores las categorías establecidas por Álvarez (2000) quien señala que una de las condiciones para el éxito de un proceso de cambio se asocia a la ejecución de al menos cuatro papeles clave: Sponsor o patrocinador, agente, target o grupo colectivo y consejero.

Patrocinador

El patrocinador o *sponsor* es aquella persona o grupo que tiene el poder de sancionar o legitimar un cambio; es decir, tiene la potestad de tomar decisiones cruciales sobre el proceso. Este grupo es responsable de

comunicar las nuevas prioridades a la organización y –teóricamente- tiene la capacidad de influencia necesaria para asegurar el entorno adecuado de modo que el cambio tenga éxito.

El patrocinador en este caso de estudio es la nueva gerencia, término utilizado a lo largo de este trabajo de investigación para referirse a la administración liderada por Andrés Mata Osorio y su esposa, María Teresa Vivas de Mata. Este grupo ha sancionado el proceso de cambio y ha impuesto el rumbo de navegación del *Diario El Universal*.

Si bien no hubo la cantidad y calidad de comunicación necesaria para involucrar a la mayoría de la organización en el proceso de cambio, la nueva gerencia si previno siempre que su grupo transitara por una misma línea de metas, de acuerdo a los intereses de la empresa. "Andrés Mata tuvo la visión de negocio para crear los productos web y así trató siempre de contagiarnos con sus ideas; si la información no terminaba de bajar era porque no estábamos seguros si el proyecto daría los resultados previstos", reitera Christian Oliver.

La nueva gerencia desestimó los efectos de su actuación frente al resto de la organización. "No creímos que los departamentos que no estaban involucrados con los proyectos de Internet estuviesen tan pendientes de lo que allí ocurría", confirma Oliver. ***Mientras el patrocinador de un cambio no asuma su responsabilidad como líder o se proyecte como la imagen deseada, sus acciones pueden leerse de múltiples y diferentes maneras, causando incertidumbre en el resto de la organización.***

Esta deficiencia en el área de la comunicación se dio también porque no existían los canales internos adecuados, lo cual se vincula con lo

señalado por Carapaica (s/f) quien afirma que todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido. Para el momento en que se formó el departamento de Internet, no había en el *Diario El Universal* un mecanismo o canal formal para comunicar el cambio al mismo tiempo. Así, los empleados se fueron enterando informalmente.

El equipo contratado por la nueva gerencia ha sido el responsable de desarrollar las estrategias para alcanzar los objetivos y comunicárselos al resto de la organización para que se alineen tras los mismos fines. Duck (1992) explica que los patrocinantes conforman al equipo responsable de la gestión del cambio y los denomina también como TMT (*transition management team*), equipo de gestión de la transición. El TMT supervisa el proyecto de cambio empresarial y se asegura que todas las iniciativas de cambio encajen entre sí. Está compuesto por unos ocho o doce líderes con gran talento, que dedican todo su tiempo a conseguir que la transición se haga realidad.

Agente

El agente es la persona o grupo responsable de ejecutar el cambio, pronosticando potenciales problemas, desarrollando planes para contrarrestarlos y llevando adelante la iniciativa del cambio en sí.

El agente más importante fue Christian Oliver, elegido para participar en el proceso de concepción y diseño del proyecto de Internet en el *Diario El Universal*. La puesta en marcha de *eluniversal.com* fue responsabilidad de Oliver. Sin embargo, hay otros agentes involucrados con tareas específicas

del proyecto, como Miguel Ángel Tortello (contenido del producto web) y Vincent Giuliano (estratega del área de Internet).

Según las entrevistas realizadas, la figura de Christian Oliver ha sido determinante para el proyecto. Incluso, una de las fuentes aseguró que gracias a la perseverancia de este agente, *eluniversal.com* ha alcanzado "el nivel de calidad que lo distingue". Otros contactados, por su parte, cuestionan las formas en que Oliver manejó el proyecto, específicamente haber creado una división cuyos costos eran tan elevados como difíciles de cubrir.

El rol de Oliver cuadra bastante bien al papel del gerente. Según Miguel Ángel Tortello, Oliver lideró el cambio y se convirtió en un visionario: "traía constantemente nuevas ideas y nuevos negocios". Sin embargo, por el mínimo contacto de éste con los empleados de la empresa, le faltó ser comunicador y sobre todo inspirador para involucrar al resto de la organización. Esta carencia en la figura del agente mermó la motivación de muchos para colaborar con el producto web e incluso pudo ser un detonador de la resistencia al cambio que implicó Internet.

Oliver ejecutó el cambio pero consideró que el resto de la organización se alinearía cuando los resultados positivos comenzaran a notarse. Si bien estuvo dedicado completamente al departamento de Internet y al medio web, como agente, falló en prever los problemas potenciales en otras áreas de la organización: resistencia, desconocimiento de Internet como herramienta de trabajo, falta de integración.

La nueva gerencia (patrocinador) fue quien detectó los problemas de comunicación y activó planes para contrarrestarlos. ***Mientras mayor y más directa sea la relación del agente con los empleados de la organización,***

más posibilidades habrá para una comunicación fluida y un entendimiento de los cambios que se están llevando a cabo.

Grupo objetivo

El departamento de Internet fue en un comienzo el grupo objetivo, es decir, el conjunto de personas "depositario del cambio". Constituyó el foco de todas las iniciativas, luciendo como un grupo privilegiado dentro de la organización.

Es recomendable que el grupo objetivo lo conforme el total de la organización, de tal manera que todos entiendan el negocio, para poder alinearse con él. En el caso del *Diario El Universal*, el cambio quiso implementarse con mucho énfasis en el departamento de Internet y se obvió por un período de tiempo considerable al resto de la organización.

Según Ricardo Adler, experto consultado sobre el área de investigación, resulta lógico que en un comienzo ni la nueva gerencia ni el grupo responsable del cambio dedicasen tiempo para involucrar a la totalidad de la empresa. Lanzar el producto se convierte en la meta del grupo objetivo y se obvian algunas estrategias simples que podrían activarse para trabajar la motivación del resto del personal.

En el caso del *Diario El Universal*, al momento de lanzar la versión web del periódico impreso, han podido realizarse algunas actividades para involucrar al resto de la organización, sin que esto causase pérdida de tiempo. Adler enumera dos estrategias: la primera, comprometer a los departamentos para escoger el nombre del producto web y; la segunda, ofrecerles charlas explicativas sobre las posibilidades y alcances del nuevo medio. ***Si el empleado de una organización se siente partícipe e***

informado, sin importar que éste no forme parte del grupo objetivo, estará más dispuesto a participar y colaborar cuando así se lo soliciten.

Consejero

Las empresas consultoras han estado involucradas al proceso de Internet en la organización *Diario El Universal* desde sus primeros inicios y han fungido como consejeros durante el proceso de cambio. La nueva gerencia –fiel a las nuevas tendencias gerenciales- ha buscado asesoramiento de empresas de consultoría antes de implementar cualquier cambio.

Estos consejeros han llevado de la mano los negocios que tiene la organización con Internet. Para muchos, estas constantes intervenciones han facilitado que el departamento de Internet alcance resultados positivos antes que otros medios en Venezuela, pero para otros en el *Diario El Universal*, se ha gastado tiempo y dinero en consultorías que no siempre han valido la pena. "Algunas veces para nosotros no era fácil trabajar con consultores que conocían del tema web menos que nosotros", asegura José Francisco González.

Situación Actual *Diario El Universal*

Dentro de tanta inestabilidad organizacional y social, el cambio es lo único seguro. Así se comprueba en el *Diario El Universal,* donde el proceso de cambio aún continúa.

El departamento de Internet ha crecido considerablemente desde 1996. Para el año 2001 trabajaban unas 40 personas, en comparación a las 5 personas que comenzaron en 1996. El grupo se ha diversificado

notoriamente: a los periodistas e ingenieros que integraban el equipo cuando se lanzó el producto, ahora se suman diseñadores, administradores, vendedores, publicistas y expertos en mercadeo, además de los gerentes que fungen como coordinadores e integradores de funciones.

De ser un proyecto que a pocos interesaba, el departamento de Internet ha cobrado importancia y jerarquía dentro de la organización. En 1996 comenzó como un proyecto cuyo encargado reportaba a la vicepresidencia Operativa y ya en el organigrama de 1997 se había establecido como una gerencia. En 1998, pasó a ser vicepresidencia y dentro del área existían gerencias de ventas, editorial, sistemas y mercadeo. En el año 2000, el departamento se convierte en la División de Nuevos Medios y el máximo cargo es de "Director". Este mismo año, se crea Manduca LLC, que albergaba a los ingenieros, técnicos y diseñadores dedicados a atender las solicitudes del equipo editorial, mercadeo y ventas.

El personal que la organización estimó conveniente contratar durante los primeros meses de *eluniversal.com* tenía conocimientos básicos de Internet, programas para manejar páginas web y entendimiento del lenguaje html. Pero las necesidades del nuevo medio cambiaron y para 1998, la selección de personal comenzó a sopesar a los periodistas más por sus conocimientos editoriales que por sus habilidades técnicas, pues los programas que éste debía aprender para publicar información se volvían cada más accesibles y fáciles de trabajar, mientras los requerimientos de manejo de información aumentaban.

La condición de Internet como herramienta de trabajo se ha expandido por la organización. De ser exclusiva para integrantes del equipo de *eluniversal.com* y algún otro gerente o vicepresidente interesado, ahora en el

año 2001, departamentos como mercadeo y ventas, redacción convencional y sistemas utilizan Internet como herramienta de investigación. Si bien no todos los miembros de la redacción convencional tienen acceso a la web, hay máquinas habilitadas para el uso de los reporteros; los editores (jefes de fuente) sí cuentan con acceso a Internet desde sus máquinas. Esto ha auspiciado que los periodistas convencionales se familiaricen con el uso de Internet y así aumentar el interés de estos hacia el nuevo medio.

A partir de esto, Miguel Ángel Tortello considera que la nueva gerencia se ha esforzado por la integración "no solamente entre ambas redacciones, sino entre las distintas áreas paralelas que trabajan en la empresa". Vanessa Levy, actual (2002) editora de *eluniversal.com* concuerda con Tortello al afirmar que la organización está muy interesada en disminuir los "costos que se duplican", es decir, la integración cobró importancia después de calcular cuánto dinero podría salvar la empresa si no existiesen áreas paralelas.

También para Alfredo Yánez, los intentos por mejorar las relaciones entre ambas redacciones han dado sus frutos, específicamente en la sección de deportes. La estrategia, según Yánez, ha sido integrar al reportero de la fuente en la definición de las secciones de la página http://deportes.eluniversal.com. De esta manera, el periodista convencional se siente parte y responsable del producto web. Esta experiencia surgió por la comunicación auspiciada entre las mismas secciones de ambas redacciones. El periodista del papel comprendió que ni el canal web ni los periodistas interactivos representan una amenaza para su empleo, sino más bien, implican tanto nuevas responsabilidades como fuentes de trabajo. Sin embargo, la experiencia de deportes no es una constante en el resto de las secciones.

Otra iniciativa que ha motivado la integración entre ambas redacciones son los indicadores de gestión relacionados a Internet. Estos son variables (responsabilidades) asignadas al editor por las cuales son evaluados y recompensados. Desde que se le asignaron indicadores de gestión a los editores se promovió más la colaboración en tres meses que en los seis años anteriores, comenta Tortello.

No obstante estas iniciativas, las fallas de comunicación interna persisten, sobre todo por la falta de canales formales para hacer llegar algún mensaje. La estructura de la organización continua manejando una comunicación reactiva, es decir, la cadena de mandos impone un sistema de información vertical: desde la cúspide se imparten las directivas hacia la base de la pirámide, pero muchas veces el mensaje se pierde en algún punto del organigrama. Estos sistemas provocan resistencia y entorpecen el proceso de retroalimentación.

Andrés Mata Osorio, director del *Diario El Universal*, durante su participación en el 53 Congreso de la Asociación Mundial de Periódicos, en Río de Janeiro, en junio de 2000, compartió algunas recomendaciones para la organización de una "cibersala de redacción" de carácter más horizontal y de contenido múltiple, según indicó. Entre estas alternativas, Mata Osorio recomendó estimular a los reporteros y editores a colocar en la red todos los documentos relacionados con una historia, es decir, el periodista convencional debe facilitar todo el material que tuviese relacionado a su noticia. Luego, todos los periodistas deben tener su dirección electrónica debajo de su nombre como autores. Y finalmente, tanto periodistas interactivos como convencionales tienen que entender que están escribiendo no para una audiencia de diarios sino para lectores jóvenes o usuarios que no tienen mucho tiempo.

Si bien estas recomendaciones han sido puestas en práctica en la redacción convencional del *Diario El Universal*, muchas veces la última palabra la tiene el periodista, quien sólo por interés y motivación se esmerará en conseguir documentos exclusivos para la red, en contestar los correos de los lectores y usuarios y de actualizar su estilo redaccional dependiendo del medio final.

La orientación y estrategia que ha dado la organización a *eluniversal.com* se observa también en diarios reconocidos en países del primer mundo. La tendencia de los portales verticales, de integrar funciones entre el área digital y la impresa para reducir costos y la posibilidad de ofrecer soluciones web son acciones tomadas por las empresas de Internet que luchan por sobrevivir en un mercado que no ha devuelto, en la mayoría de los casos, la inversión inicial.

Esto puede comprobarse con medios web de otros países. Una de las secciones más importantes del diario *The New York Times* (http://www.nytimes.com/) es la de clasificados, desde buscar un trabajo hasta comprar un terreno en los cementerios de la ciudad. Igual, el periódico inglés *The Guardian* (http://www.guardian.co.uk/) se especializa en secciones de clasificados. El Washington Post (http://www.washingtonpost.com/), otro periódico norteamericano, ofrece una guía de viajes desde donde se puede comprar cualquier paquete turístico. También, conserva un sitio dedicado exclusivamente a la venta y alquiler de vivienda.

Según José Francisco González, el proyecto de nuevos medios continua siendo ambicioso; sin embargo, las metas y objetivos se han tenido que replantear, "sobre todo para afrontar la convulsionada situación del país". No obstante, se mantienen dos modelos de negocio: el papel con la venta de espacio para publicidad impresa; y el digital, con publicidad en línea, venta

de minisitios web y especialmente los clasificados en los portales verticales (*autofuturo.com*, *cvfuturo.com* y *porlapuerta.com*) que han resultado más rentables que el propio sitio de noticias.

A continuación se presenta un listado con todas las hipótesis que arrojó esta investigación. Se colocan en el mismo orden que resultaron durante el proceso de sistematización. En la columna de la izquierda se definen las categorías a las que está relacionada la hipótesis.

Cuadro 4: Hipótesis	
Categorías	**Hipótesis**
Resistencia	Si una gerencia no reconoce la posibilidad de estos factores y no toma las precauciones, el temor puede convertirse en resistencia y dificultar el logro de los objetivos.
RRHH, Adiestramiento	A mayor nivel educativo del personal, menor resistencia para afrontar cambios que impliquen adquirir nuevos conocimientos.
RRHH, Resistencia	Conforme los empleados de un departamento tienen más tiempo haciendo el trabajo con unos procedimientos específicos, mayor dificultad habrá para implementar cualquier cambio que implique erradicar estos procedimientos.
RRHH, Comunicación	Mientras el recurso humano de una organización no esté informado de los cambios y del objetivo de éstos, menor alineación habrá entre el personal y el proceso de cambio.
Producto	A medida que los usuarios - lectores tienen mayores necesidades de información, el medio de comunicación amplía su capacidad de respuesta para satisfacer estas necesidades.
Procesos, RRHH	La ausencia de tecnología amigable para algunos procesos, acarrea menor sincronización entre los miembros de la redacción convencional y la redacción digital.
Comunicación, RRHH, Resistencia	Si la alta gerencia de una organización no comunica el proceso de cambio que va a desarrollarse ni explica debidamente cómo afecta este cambio en el recurso humano, los empleados demostrarán falta de interés e incluso resistencia a colaborar con este nuevo proyecto.
Comunicación, Resistencia	A menor comunicación de los cambios, mayor resistencia y menor alineación.
RRHH, Producto	Conforme un periodista de la redacción convencional reconozca que pueda utilizar Internet como un medio donde publicar sus trabajos más extensos, con las entrevistas transcritas, los audios y videos pertinentes, colaborará más fácilmente con la redacción digital.
RRHH	Si los empleados no reciben gratificaciones (estímulos), por el trabajo realizado, habrá menores probabilidades de repetir las

	mismas acciones.
RRHH	Mientras un equipo esté más integrado y sus características e intereses personales sean más afines, habrá mayor disposición y facilidades a alcanzar los objetivos planteados.
Producto	El apoyo que brinda ser un producto de una marca reconocida (*Diario El Universal*) proporciona ventajas considerables a *eluniversal.com* como medio web y lo coloca en una posición privilegiada en comparación a otros medios que sólo tienen la única versión en Internet.
Comunicación, RRHH, Resistencia	Mientras menos informados estén los miembros de una organización sobre un proceso de cambio, más confusión e incertidumbre habrá sobre el futuro de la empresa.
Comunicación	A mayor conocimiento (gracias a la comunicación formal) de los alcances (beneficios) del cambio, más fácil será para los que promueven las transformaciones que éstas cuajen en el resto de la organización.
Comunicación, RRHH	Mientras más alineados estén los empleados de una organización con las metas propuestas, más fácilmente será para la alta gerencia adecuar los procesos y la estructura y así alcanzar los cambios propuestos.
RRHH, Adiestramiento	Mientras la organización no asuma con responsabilidad y determinación la necesidad de adiestrar a su personal para luego exigirles nuevas tareas, no habrá un compromiso formal por parte del empleado para aprender las nuevas herramientas y adquirir distintas funciones.
RRHH, Tecnología	Cuanto más amplia y profunda es la difusión de las capacidades tecnológicas en los puestos de trabajo, mayor es la necesidad de trabajadores autónomos y educados que quieran y puedan programar y decidir secuencias enteras de su trabajo.
Tecnología	El empleo de Internet en un determinado departamento no siempre motiva su uso en el resto de la organización.
Tecnología	La adquisición de nueva tecnología por parte de una organización no implica siempre una implementación eficiente ni tampoco que los empleados se interesen por sí solos en aprenderlas.
Producto	Mientras más jerarquía se le otorgó al departamento de *eluniversal.com* para tomar decisiones y menos autorizaciones necesitó para aprobar una compra, contratación o algún otro cambio, más fácil y rápidamente pudo alcanzar sus objetivos: convertirse en un portal referencia sobre el acontecer venezolano.
RRHH, Tecnología, Resistencia	Puede existir una estructura ideal, pero sin empleados comprometidos con el cambio y desconfiados por las decisiones de la nueva gerencia, no se obtendrán los resultados deseados, por más tecnología de punta o estructuras futuristas que habilite la empresa.
Comunicación	Mientras el patrocinador de un cambio no asuma su responsabilidad como líder o se proyecte como la imagen deseada, sus acciones pueden leerse de múltiples y diferentes

	maneras, causando incertidumbre en el resto de la organización.
RRHH, Comunicación	Mientras mayor y más directa sea la relación del agente con los empleados de la organización, más posibilidades habrá para una comunicación fluida y un entendimiento de los cambios que se están llevando a cabo.
RRHH, Comunicación	Si el empleado de una organización se siente partícipe e informado, sin importar que éste no forme parte del grupo objetivo, estará más dispuesto a participar y colaborar cuando así se lo soliciten.

CONCLUSIONES

Sin desconocer la importancia de la historia, las soluciones frente a conflictos organizacionales no están en la tradición. Es necesario inventarlas. Y, en ocasiones, es preciso desaprender mucho de lo que hemos aprendido.

El punto de partida básico es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar a la humanidad e incluso a la misma concepción del hombre y el trabajo. El simple transcurrir de una organización actual puede considerarse un proceso de cambio, porque nada hoy es igual a ayer. Lo único constante y seguro, es el cambio.

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego en el ámbito mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que son las personas quienes realmente mueven a las empresas.

Muchos gerentes llegaron a adoptar estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Esas estructuras, de muchos niveles, resultaron excesivamente onerosas con el tiempo,

cuando se necesitaban respuestas rápidas en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Asimismo sucedió en la organización *Diario El Universal*: posterior a la creación de una división dedicada exclusivamente a Internet, y después de duplicar departamentos que ya existían para el negocio impreso, resultó sumamente difícil cubrir los costos. Los departamentos de la empresa tradicional no estuvieron dispuestos a asumir las responsabilidades que implicaba el nuevo medio, en parte por el desconocimiento natural del empleado, pero, sobre todo, por la falta de políticas de adiestramiento orientadas a entender el negocio web, un factor fundamental para potenciar la disposición del personal a trabajar con nuevas herramientas.

Así, en el *Diario El Universal*, a un vendedor de publicidad impresa se le asignó repentinamente vender espacios en la web. Otro caso, un empleado del área de mercadeo, acostumbrado a tener entre sus objetivos el aumento del índice de lectoría del impreso, se le exigió incluir entre sus indicadores de gestión el número de páginas visitadas en la edición en línea. La empresa, en ambos casos, asumió que el empleado conocería cuáles ventajas y beneficios publicitar para lograr aumentar la venta y el tráfico. La organización no asumió con responsabilidad y determinación la necesidad de adiestrar a su personal para luego exigirle nuevas tareas. En consecuencia, no hubo un compromiso formal por parte del empleado para aprender las nuevas herramientas y adquirir distintas funciones.

Finalmente, la empresa terminó por duplicar departamentos de ventas, mercadeo, relaciones públicas, administración y hasta la redacción. Esa posibilidad de contratar personal exclusivo para su área y el poder que se le concedió para aprobar una compra, una contratación o algún otro cambio,

hizo que fácil y rápidamente la gerencia de Internet, que pasó a reportar a los niveles más altos de la organización, pudiera alcanzar sus objetivos: convertirse en un portal de referencia sobre el acontecer venezolano.

La tendencia de empresas cuyo negocio era Internet fue la informalidad, la juventud de sus directores y las estructuras horizontales. Los conceptos más importantes pasaron a ser la eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones optaron por estructuras más ligeras y flexibles que pudiesen responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales.

Sin embargo, los tiempos de abundancia se acabaron para las compañías relacionadas con Internet. La economía venezolana, ahogada por una profunda crisis, dejó sin mucho margen de acción a las empresas "punto com", que todavía estaban tratando de probar suerte en el país. La estructura de *eluniversal.com* resultó ser insostenible, y la empresa no pudo mantener departamentos que había creado para repetir la organización del papel.

Luego, los avances tecnológicos permitieron a los gerentes de compañías muy burocratizadas adoptar estructuras menos jerárquicas, para adaptarse mejor al nuevo entorno. La estructura del *Diario El Universal*, totalmente diseñada para soportar el negocio del papel, progresivamente se mostró más abierta a tomar riegos para mantener también el medio web. Aún así, con una estructura consolidada y luego de superar las deficiencias de otros tiempos, sin empleados comprometidos con el cambio y desconfiados por las decisiones de la nueva gerencia, la empresa no obtendría los resultados deseados, por más tecnología de punta o estructuras futuristas que habilitara la empresa.

En retrospectiva, se reconocen fallas y aciertos en el proceso de cambio en sí que vive el *Diario El Universal* desde hace casi una década. El interés propio del principal accionista de la empresa por desarrollar un medio de referencia en Internet, sumado al entusiasmo del personal que se contrató para llevar adelante la transformación, ha hecho posible consolidar un producto de calidad reconocida. Ser además una marca del *Diario El Universal* proporcionó y proporciona ventajas considerables a *eluniversal.com* como medio web y lo sitúa en una posición privilegiada en comparación a otros medios informativos que sólo tienen la versión web.

La perseverancia de agentes clave del proceso, la fe en Internet como nuevo medio y las constantes consultorías hicieron que el departamento de Internet arrojara resultados cuantificables positivos (venta de publicidad exclusiva para el medio, asesorías y producción de otros sitios web). Hoy, la estructura es todavía muy pesada y aun el site no puede considerarse como un producto capaz de cubrir los costos totalmente por sí solo.

Las fallas del proceso de cambio en el *Diario El Universal* son comunes a muchas empresas donde Internet ha sido agente de cambio. La falta de adiestramiento necesario para explotar Internet como herramienta de trabajo o simplemente para entender los beneficios y el alcance de este nuevo medio, la deficiente comunicación entre los niveles altos, medios y bajos, y los proyectos inconclusos de gerencias de integración y relaciones internas han hecho que Internet sea un medio exclusivo y muy "elitesco" dentro de la organización. En consecuencia, el alcance de la web como herramienta de trabajo no ha sido tan amplio como bien podría esperarse después de 6 años de haber sido creada la versión digital.

Así, el empleo constante de Internet en el área de nuevos medios no ha motivado su uso en el resto de la organización. La adquisición de nueva tecnología por parte de una organización no implica siempre una implementación eficiente ni tampoco que los empleados se interesen por sí solos en aprenderlas.

Internet ha transformado solamente los procesos de trabajo de un grupo reducido en el *Diario El Universal*. En general, la redacción convencional utiliza Internet sólo como herramienta de trabajo para investigar temas que desarrollará para la versión impresa. En sí, no se producen mejoras en la web, no se usa la promoción cruzada entre ambos medios, no se amplían los textos de una versión a otra.

El mayor freno para alcanzar la colaboración e integración de los periodistas de la redacción convencional se debe a que estos todavía no reconocen a Internet como un medio donde publicar sus trabajos con recursos adicionales (entrevistas transcritas completamente, audios, videos, informaciones relacionadas, fotogalerías). Además, los pocos periodistas que han ayudado considerablemente con la ejecución de proyectos para el medio web no han sido gratificados. Se continúan repitiendo casos como el de Carlos Subero, periodista de investigación del área impresa, quien colaboró esmeradamente con el canal de política del medio web en los tiempos en que la sección ganó premios reconocidos nacionalmente, no fue congratulado por sus esfuerzos ni tampoco fue estimulado a seguir colaborando.

En otros departamentos, como el de publicidad y clasificados, la empresa no se ha apoyado firmemente en Internet. No existe una página web corporativa donde los clientes puedan entrar, leer información y enviar

textos e imágenes a través de la red. El área de mercadeo no promueve en sus campañas del impreso el uso del medio web: en los concursos y promociones no hay opciones para contestar vía correo electrónico.

En definitiva, con fallas y aciertos, Internet ha sido un promotor de cambios dentro de la organización *Diario El Universal*. Si bien se han producido muchas transformaciones en lapsos de tiempo breves, estas han sido necesarias tanto para adaptarse al contexto como para solventar cualquier cambio realizado en el pasado que no hubiere arrojado los resultados esperados. La estructura menos jerárquica y más aplanada, el capital humano adaptado a un ambiente en constante movimiento y con responsabilidades más variadas y multidisciplinarias, procesos nuevos que deben validarse regularmente y tecnologías que van alternándose son factores que, sin lugar a dudas, propició Internet en la empresa.

La nueva cultura que busca extenderse a través del *Diario El Universal* exige cooperar en vez de competir. Exige, a su vez, que se utilice Internet como herramienta de trabajo, claro está que garantizando antes las condiciones necesarias para tener acceso eficiente a la red (equipos, velocidad de conexión, adiestramiento). Así, el uso de la web no sólo dependerá del propio empleado, sino de una gerencia capaz de asumir nuevas responsabilidades y responder ante nuevos retos.

RECOMENDACIONES

Las entrevistas que se realizaron para sistematizar los aportes de Internet como promotor del cambio organizacional en el *Diario El Universal* constatan la ausencia de estrategias para facilitar el proceso y asegurar el éxito de la transformación.

Surge entonces la clara necesidad de elaborar recomendaciones que luego puedan ser utilizadas en un plan estratégico de integración, comunicación y motivación dentro de la empresa.

Para facilitar el proceso de cambio en el *Diario El Universal,* y en organizaciones que afrontan transformaciones similares, se sugiere diseñar un plan que tome en cuenta:

Promover la figura de un líder: Cuando no existe una figura de un líder asociada al proyecto, aumentan las probabilidades de generar incertidumbre. Apenas se entienda el alcance del cambio, es necesario escoger una persona, con altas habilidades de comunicación, para transmitir las informaciones sobre el proyecto. Christian Oliver, primer gerente del departamento de Internet, fue el encargado del proyecto desde sus inicios. Sin embargo, en la redacción convencional su nombre no resultaba familiar y nadie lo reconoce como informante clave, según los resultados de las entrevistas realizadas.

Según Ricardo Adler, (2003) experto en nuevas tecnologías, si los trabajadores del *Diario El Universal* sienten que el proceso lo lidera una o varias personas capaces y comunicativas, a las que pueden consultar,

aumenta la posibilidad de que el empleado facilite y colabore con cualquier requerimiento relacionado a la transformación.

Participación: La participación promueve en los empleados una mayor conciencia del cambio y sus motivos, disipa dudas, hace que los afectados reconozcan los beneficios y genera un mayor sentido de pertenencia. Si un número considerable de periodistas de la redacción convencional hubiera tomado parte en el desarrollo de un canal específico de *eluniversal.com*, se hubiera convencido, sin tanto desgaste, de las posibilidades del nuevo medio.

Comunicación: En toda situación de cambio una comunicación eficiente puede ayudar a disminuir la resistencia, al asegurar que las razones de la transformación sean claras, se entienda el grado de apremio y que todos conozcan el alcance del proceso.

La comunicación en el *Diario El Universal* para informar a su público interno sobre los nuevos proyectos no fluyó, en un comienzo, de manera ideal. Luego de la sistematización del proceso de cambio puede constatarse que el proyecto de *eluniversal.com* sólo fue comunicado al final, cuando salió la primera versión en línea. Los entrevistados que no formaban parte de la nueva gerencia no recuerdan que se les hubiese informado del proyecto.

Si el *Diario El Universal* consideró en un comienzo que la confidencialidad era una variable que determinaría la calidad de la información, ahora que el proyecto está en marcha es tiempo para conformar, en el ámbito interno, una serie de actos comunicativos. Esto implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Capacitación: Paradójicamente, raras veces se considera la capacitación como un medio para facilitar un proceso de cambio. El temor de no poder arreglárselas con una situación nueva es, definitivamente, un motivo de oposición. El *Diario El Universal* no tuvo claro qué nuevas necesidades en cuanto a habilidades, conocimientos y capacidades generaba la entrada de Internet. Las entrevistas revelaron que los periodistas convencionales estaban, desde el comienzo, dispuestos a recibir adiestramiento, y consideraban que sin capacitación, era muy difícil colaborar.

Ricardo Adler (2003) cuestiona el "auto entrenamiento" que las empresas exigen a sus empleados. Durante los primeros meses en que el *Diario El Universal* o cualquier otra organización introduce Internet como una nueva herramienta de trabajo, es imprescindible adiestrar al personal. "De esta manera no solo se logra motivar al empleado, sino reducir el antagonismo y el temor productos del desconocimiento" (Adler, 2003: 3).

Institucionalizar el cambio: Lograr que el cambio "cuaje" debe ser una meta importante de la organización. De hecho, la evaluación y la institucionalización de los cambios cierran el proceso del cambio planificado. Cuando *eluniversal.com* como proyecto -y nuevo medio de comunicación- se fortalezca y solidifique en toda la organización, las fuerzas en contra habrán desaparecido. Así, cuando los procedimientos nuevos pasen a formar parte de la rutina del periodista, y éste los entienda, los comparta y los acepte, la competitividad aumentará.

Una estrategia podría incluir un cronograma de pasantías de periodistas convencionales en *eluniversal.com*. Un reportero de política puede trabajar tres meses en el canal electrónico del mismo ramo, y viceversa. Esto le enseñaría las ventajas y tiempos del periodismo

interactivo, a manejar los programas (software) que se usan para la publicación en web y, sobre todo, a ser receptivos con el equipo de periodistas digitales. A la inversa, el periodista "punto com" comprendería el impacto del espacio y la paginación (dos variables ausentes en la web) y entraría en contacto directo con la fuente viva de información.

El programa de pasantías internas puede extenderse a todas las áreas del periódico que hayan experimentado el impacto de Internet en sus actividades. Al igual que la redacción, los departamentos de ventas, mercadeo y sistemas se beneficiarían del conocimiento compartido entre dos medios que, lejos de competir, se complementan.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, R. (2000). *Change, el lado humano de la economía digital.* Barcelona (España): Granica.

Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional.* En: C. Fernández (Comp). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

Armañanzas, E., Díaz, J. y Mezo, K. (1996). *El periodismo electrónico.* Barcelona (España): Ariel.

Avalos, I. (1999). *Aproximación a la gerencia de tecnología en la empresa.* [Papel de trabajo]. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.

Bartoli, A. (1991). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la organización organizada.* Barcelona (España): Paidós.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind.* Nueva York (Estados Unidos): Ballantine Books (p. XXI) en Picón M. G., (1994). El proceso de convertirse en Universidad. Caracas: Fedupel.

Beckhard, R. y Reuben H. (1988). *Transiciones organizacionales. Administración del cambio.* Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Berra, M. (1996). *Innovación Tecnológica y estrategias de participación y consenso.* Revista Gestión y Estrategia [Revista en línea], 8. Disponible: http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc12.htm. [Consulta: 03 de marzo de 1999]

Briceño, N. (2001). *Formación de asesores de Pastoral Juvenil: Construcción teórica colectiva.* Trabajo de Grado para optar al título de magíster. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Bunge, Mario (1973). *La ciencia, su método y filosofía*. Buenos Aires: Siglo XX.

Carapaica, L. *Cómo gerenciar el cambio organizacional.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm. [Consulta: 10 de marzo de 1999]

Danziger, J. (1985). *Social science and the social impacts of computer technology. Social science quaterly*. Estados Unidos: Prentice-Hall.

De Geus, A. (1997). *The living company*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

De Souza, A. *Cambio organizacional. Red de Recursos Humanos* [Documento en línea]. Disponible: http://www.rrhh.net/art10709.htm. [Consulta: 18 de enero de 2000]

Delgado, L. (1999, Abril 18). *Cinco años que parecen noventa Diario El Universal.* [Documento en línea]. Disponible: http://noticias.eluniversal.com/1999/04/18/18403AA.shtml. [Consulta: 21 de febrero de 2000]

Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.) (1998). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: Sage Publications Ltd.

Denzin, N. (1989). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Estados Unidos: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Díaz, G. (1998, Mayo 22). *Cómo operacionalizar el cambio vía reingeniería*. Revista Acta Académica [Revista en línea], 22. Disponible: http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/gdiaz.htm. [Consulta: 09 de marzo de 1999].

DÍAZ, J. (1997). *Tendencias del periodismo electrónico. Una aproximación a la investigación sobre medios de comunicación en Internet*. Revista ZER [Revista en línea]. Disponible: http://www.ehu.es/zer/6artdiaz.html. [Consulta: 21 de febrero de 1999]

Echeverría, J. (1998). *Internet y el periodismo electrónico. Revista Sala de Prensa* [Revista en línea], 1. Disponible: http://www.saladeprensa.org/art08.htm. [Consulta: 21 de febrero de 1999]

Enzensberger, H. M. (s/f). *Elementos para una teoría de los medios de comunicación.* España: Anagrama.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones.* México: Trillas.

Ferraro, R. (1999). *La marcha de los locos.* Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Flores, O. (s/f). *Teoría General de la Administración.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.unamosapuntes.com/. [Consulta: 10 de marzo de 1999]

Galpin, T. (1998). *La cara humana del cambio.* México: Díaz de Santos.

Gates, B. (2000). *Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy.* Estados Unidos: Warner Books.

Glaser, B. y Strauss, A. (1974). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* New York (Estados Unidos): Aldini Publishing Company.

Gingrich, N. G. (1995). *Discurso ante el Comité Nacional Republicano.* [Documento en línea] Disponible: http://dolphin.gulf.net/Gingrich/1.20.95.I. [Consulta: 04 de octubre de 1998]

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Goss, T., Pascale, R. y Athos A. (s/f). La montaña rusa de la reinvención. En: *Gestión del Cambio.* España: Deusto.

Haygroup. (1999). *Conferencia sobre Cambio.* [Documento en línea]. Disponible: http://www.haygroup.com.mx/haygroup/conferencia_99/1/sld002.htm. [Consulta: 22 de noviembre de 2000]

Hernández M. (1999). Breve teoría de Internet. [Documento en línea]. Disponible: http://analitica.com/bitblio/default.asp. [Consulta: 27 de marzo de 2000]

Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (1994). *Metodología de la Investigación.* Colombia: McGraw-Hill.

Heller, R. (1998). *Managing Change*. Estados Unidos: Essential DK Managers.

Hinojosa, H. (1997, Abril / Mayo). *Periodistas en red: La generación Internet* Revista La Red. [Revista en línea]. Disponible: http://investigación.org.mx/lared/abrmay97/textos/articulo1.htm. [Consulta: 21 de febrero de 1999]

Homans, G. (1974). *Social behavior: Its elementary form.* New York (Estados Unidos): Hardcourt Brace Jovanovich.

Homs, R. (1990). *La Comunicación en la empresa*. México: Grupo editorial Iberoamérica.

Hussey, D. (1997). *Cómo administrar el cambio en la organización*. México: Panorama.

Immel, R. (1985). *The automated office: Myth versus reality.* MIT Press, Estados Unidos: Prentice-Hall.

Jiménez, J. (2000). *Encuentro Gerencial.* Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.

Kapor, M. (1993). *Where Is the Digital Highway Really Heading?* [Documento en línea]. Disponible: http://www.wired.com/wired/archive/1.03/kapor.on.nii.html. [Consulta: 18 de marzo de 1999]

Katz, J. (s/f) *El futuro del periodismo*. Revista Pulso del Periodismo. [Revista en línea]. Disponible: http://www.pulso.org/Espanol/Archivo/futuro27.htm. [Consulta: 21 de febrero de 1999]

Katz, D y Kahn, R.L. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York (Estados Unidos): Prentice-Hall.

Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication*. New York (Estados Unidos): Longman.

Malave, J. (1997). *Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo funcionan?* Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.

Leizaola, P. (1998). *La gestión del cambio*. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.

Light, D., Suzanne S. y Craig C. (1991). *Sociología*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Lozano, O. (s/f). *Resistencia al cambio en las empresas*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.uch.edu.ar/rrhh/cultura.htm. [Consulta: 10 de marzo de 2000]

Lucas, A., García, C. y Ruiz, J. A. (1999). *Sociología de la Comunicación*. España: Trotta.

Mankin, D., Cohen S. y Bikson, T. (1996). *Teams and technology*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Mata, A. (2000, junio, 14) *Venezuela ve en Internet antídoto contra el autoritarismo*. [Declaración]. Río de Janeiro: Agencia AP.

Negroponte, N. (1996). *The Next Billion Users?* Wired Magazine. [Documento en línea]. Disponible: http://www.wired.com/wired/archive/4.06/negroponte.html. [Consulta: 09 de octubre de 1999]

Núñez, A. (1999, Octubre). *Los retos del periodismo digital*. Revista Sala de Prensa. [Documento en línea]. Disponible: http://www.saladeprensa.org/art79.htm. [Consulta: 10 de febrero de 2000]

Pandit, N. (1996) *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method*. The Qualitative Report, Vol. 2 (4).

Pinillos, A. (1996) *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. España: Deusto.

Pizzolante, I. (1999). *Reingeniería del pensamiento*. Caracas: Panapo.

Puig, V. (1999). *Comunicar en la era digital*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.blues.uab.es/comunicareradigital/pon7/pon7.htm. [Consulta: 22 de febrero de 2000]

Orozco, G. (1998). *Una perspectiva de investigación y educación de las teleaudiencias*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.jmc-yr.com/miradas/g-orozco.htm. [Consulta: 23 de marzo de 2000]

O'Sullivan, J. (1992). *La Comunicación Humana*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Ramírez, A. (1996, Mayo – Julio). *Internet frente a los medios de difusión masivos*. Revista Razón y Palabra. [Revista en línea], 3. Disponible: http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n3/compren.html. [Consulta: 22 de febrero de 2000]

Ramírez, N. (1999, Marzo). *El auge del ciberperiodista*. [Documento en línea]. Diario del Navegante. Disponible: http://www.el-mundo.es/navegante/diario/99/marzo/18/nicar.html. [Consulta: 22 de febrero de 2000]

Robins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Rodríguez, G., Gil, J. y García E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.

Rodríguez, B. (1998). *Consideraciones teóricas en torno a un medio electrónico de comunicación para la difusión cultural venezolana a escala global*. Trabajo de Grado no publicado de Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Ruiz, M. (1997, Febrero 17). *The New York Times elegido el mejor diario en Internet*. El País Digital. [Documento en línea]. Disponible: http://www.elpais.es. [Consulta: 18 de noviembre de 1998]

Salkind, N. (1999). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sense, P. (1999). *The Dance of Change. A fifth discipline resource*. Estados Unidos: Grupo Editorial Norma.

Soler, P. (1999) *El Plan de Comunicación*. En: Ensayo entregado al Máster de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en la Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona (España): U.A.B.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. España: Morata.

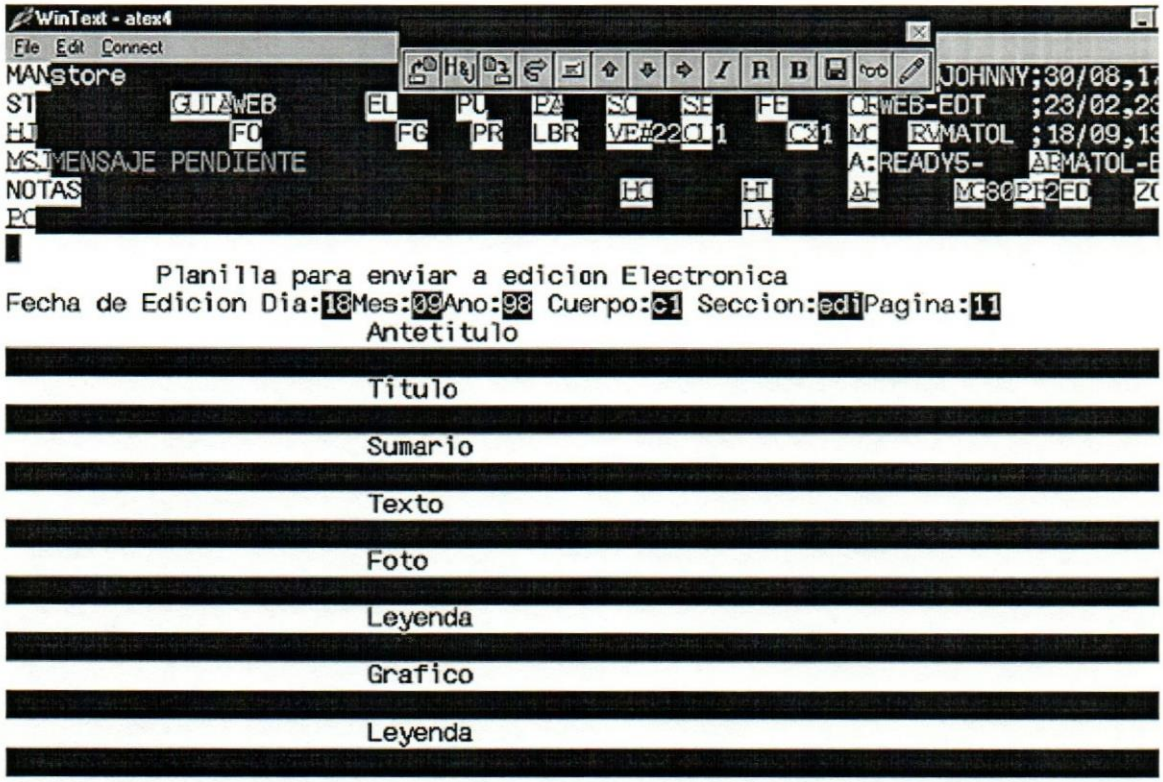
Strebel, P. (s/f). *¿Por qué los empleados se resisten al cambio?* En: *Gestión del Cambio*. España: Deusto.

Virtue, J. (julio / septiembre de 1996, 1997). *El futuro del periodismo*. Revista Pulso del Periodismo. [Revista en línea], 27. Disponible: http://www.fiu.edu/~imc/futuro27.htm. [Consulta: 17 de febrero de 2000]

Wheatley, M. y Myron K. R. (1998). *Cómo llevar a cabo el cambio organizacional*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html. [Consulta: 03 de marzo de 2000]

ANEXOS

Anexo 1



Plantilla Atex, utilizada por los periodistas interactivos para copiar las noticias y publicarlas en la web.

Anexo 2

Tabla modelo categorización de entrevista

JOSÉ FRANCISCO GONZÁLEZ / Vicepresidente de Nuevos Negocios					
ANTECEDENTES					
Categoría	**Subcategoría**	**Subcategoría**		**Testimonio**	**Aspectos relevantes**
Imagen de la organización	Externa			Cuando me llaman para trabajar acá, vine por no dejar, porque en ese entonces no era fácil conseguir trabajo. Decir antes que uno trabajaba en *El Universal* no era muy bien visto. Esto ha cambiado brutalmente. Había una brecha de calidad *entre El Nacional* y *El Universal*. En mi casa se leía *El Nacional*.	La percepción de posibles mejoras dentro de la organización es alta. Este cambio comienza con la nueva administración, a quienes se les considera amantes del cambio.
	Interna			Christian se opuso fuertemente a que nuestro principal producto interactivo se llamase simplemente *El Universal*, pues hace un tiempo este nombre se asociaba con mucha seriedad, y no sería fácil asociarlo con Internet.	En un principio el producto web no se llamó *eluniversal.com*, pues la imagen seria y conservadora del diario no pegaba con Internet, por lo que se buscó otro nombre. Esta imagen no se debió sólo a la estructura interna, (era una estructura muy desordenada, pero de gente mayor) sino a sus orígenes.
Inicios del proceso de cambio	Personajes involucrados	Andrés Mata		Andrés Marta era dueño del 60% del periódico y el 40% restante era del señor Teófilo Núñez. AMO vivía en los Estados Unidos y es, según los cuentos que he oído, en el setenta y pico cuando comienza a trabajar en este periódico. Empezó casi como "cachilapo 3". No llevaba nunca la gerencia del periódico. AMO trabajaba más en sistemas, aprendiendo el negocio.	Es admirable a la vista de muchos que Andrés Mata, con 60% de las acciones de la empresa haya comenzado trabajando en un departamento cualquiera. Esto dice de Mata Osorio que es de aquellos dueños que consideran que deben aprender desde abajo para conocer bien el negocio.
		John Müller	Logros	John Müller hizo su trabajo: limpió la redacción.	Cuando los Mata adquieren la totalidad de las acciones, se encuentran con una redacción con muchos vicios. Contratan a un jefe de redacción para sacar de allí todo aquello que no sirviese. Además querían que lo hiciera una persona con conocimientos periodísticos.
			Perso-nalidad	Se va porque era también problemático. Tenía problemas de actitud. No era buen gerente y trataba mal a los periodistas.	Después de hacer el "trabajo sucio" (reemplazar el recurso humano no apto para trabajar en la nueva organización), Müller abandona el cargo.

		Christian Oliver	Christian dio 10 mil vueltas antes de encontrar lo que él quería hacer. Solía obstinarse, nada le gustaba. Por fin cae en el proyecto del punto com, pero el visionario de Internet es Andrés Mata. A Christian le dieron el proyecto por suerte, porque nadie lo quería.	Descalifica el hecho de que a Christian Oliver se le entregase todo el proyecto y lo atribuye a que fue el único que lo aceptó. Esto implica que había muy poco interés por parte de los demás miembros de la gerencia hacia Internet.
		Miguel Tortello	Miguel Ángel Tortello ocupaba la jefatura de la secretaría de prensa de la redacción convencional, y es la primera persona que mueven para el punto com. Creo que fue el único voluntario que veía posibilidades.	En la redacción para el momento en que se consideró el proyecto web no había periodistas interesados. Tortello escribía sobre Informática y se pensó que por estar relacionado con el tema, seguro aceptaría el cambio.
Características departamentos de la organización	Finanzas	Estado inicial	Cuando entro en agosto de 1995 como gerente de Presupuesto, el periódico no tenía presupuesto. Todo se compraba tal cual bodega. Llegaba cualquier departamento y decía, necesito tal cuestión, y se le daba el dinero, sin saber si lo podían pagar o cuánto dinero entraría. Las cosas se habían hecho así por 50 años. No se tenía un registro de las devoluciones de periódicos.	El desorden que existía en los departamentos administrativos de la organización demuestra que al mando anterior no le importaba el orden de ganancias y pérdidas que había. Podría explicarse por la situación de bonanza: les iba tan bien que no era necesario preocuparse por tener un departamento dedicado a las finanzas
		Anécdotas	Cuando A. Guzmán, actual vicepresidente de Finanzas, toma el control administrativo, aquí no se sabía ni cuánta plata había en los bancos. Alfredo Guzmán tuvo que ir de banco en banco preguntando cuáles eran las cuentas de DEU.	

FACTORES ASOCIADOS AL USO DE INTERNET				
Categoría	**Subcategoría**	**Subcategoría**	**Testimonio**	**Interpretación**
Nuevo propietario (liderazgo compartido)	Interés por Internet	Afán personal	La idea de Internet es básicamente de Andrés Mata. AMO venía trabajando esta idea con Róger Vivas y con unos tesistas del MIT. Los únicos que tenían la fe y esperaban el boom de Internet era el señor Mata y Christian.	AMO vivió en los Estados Unidos, estudió allí e incluso viaja constantemente. Esto explica lo visionario que es AMO para 1995, cuando ya creía en las posibilidades de Internet. A Christian lo comparan con él, en cuanto al afán por la tecnología.
Consultores	Innovación Periodística	Acciones	En conjunto con Innovación Periodística, sacamos en 1996, un periódico que demostraría ya algunos cambios emprendidos.	
		Resultados	Sin embargo, Luli decía que seguíamos siendo como una "vieja en minifalda". Ese mismo año arranca *El Universal Digital*.	Ya desde los primeros cambios se sabía que el proceso sería largo.
	Vincent Giuliano	Acciones	Los productos como *cvfuturo*, *autofuturo* y *porlapuerta* son ideas que vienen de Vincent Giulano. Ya en 1996 se estaba hablando de esto. Vincent no sigue siendo asesor.	Vincent Giuliano es reconocido como el consultor experto en publicaciones electrónicas.
	ADL	Procedimientos	ADL llega en 1996. Después de "limpiar la redacción", faltaban departamentos como el de distribución y el de producción.	Esto implica que la imagen que se tiene internamente sobre los vicios, no se ven solamente en la redacción, sino en las demás áreas de la organización.
		Influencia sobre el producto web	Deciden hacer *Ágora* y *Búho*, dos sites con diferentes marcas. Comienzan campañas de mercadeo. Paralelamente se hizo otro estudio sobre estrategia de marca que concluyó que había que tener una sola marca, no hacer varias marcas: la marca era *EUD*. Esto fue tarde, porque ya *Ágora* y *Búho* habían salido. Como si nada, echaron para atrás estos sites, ya en el aire. Esto causó un retraso en las estrategias. Esto fue pelón de ADL. Han debido recomendarnos no hacer nada hasta tener el estudio.	Este suceso es descrito por dos entrevistados clave. Se nota que fue un error que causó muchos inconvenientes y malgasto de dinero. Además, demuestra escepticismo con respecto a la consultora ADL.
		Resultados	En 1997 hacen miles de cosas con ADL, hay una expansión de productos, una perspectiva de crecimiento. Ese año el periódico aumentó en un 30%.	Reconocen el crecimiento del periódico en manos de los consultores ADL. Sin embargo, fue el año de crecimiento en el ámbito nacional, por la Agenda Venezuela implementada por Rafael Caldera.

		Experiencia	Hubo un año donde recuerdo se estaban llevando 18 proyectos al mismo tiempo. Todos prioritarios. Y éramos 12 gerentes. Para aquel entonces a mí me nombran Gerente del Cambio. ADL era el coach del proceso. A mi no me salió una úlcera de milagro. Ellos eran como el coach que nunca ha jugado béisbol. ¿Cómo me iban a *coachar*? Fue una experiencia desastrosa. Para yo convencer a MTM y a los demás, fue una ardua lucha. Casi me botan y todo. Fue caótico. La famosa gerencia del cambio era que a palazos se trataban de sacar todos los proyectos. ADL trató de gerenciar un cambio sin conocer la magnitud del cambio. Prácticamente hicieron todo lo que Christian decía. Fue impresionante, porque la "especialista" había sido dos meses antes tesista que había venido a consultar todo con el propio Oliver.	Demuestra que el cambio hacia empresa multimedia no era común para aquel tiempo. Tanto así que ADL, firma internacional, no había llevado un cambio parecido en Venezuela. El cambio se refiere a proyectos, y por ningún lado se nombra la palabra comunicación, como si fuesen dos cosas distintas. Por otra parte, reconoce que Christian conocía tanto o más que los consultores de ADL sobre Internet. Con respecto a la dificultad para convencer a MTM sobre las debilidades de ADL, indica que es una gerencia que cree en la figura de los consultores como expertos para llevar el cambio, al menos durante aquella época.
		Logros	ADL me parecen pésimos consultores. Creo que nosotros sin ellos hubiéramos podido hacer las cosas mucho mejor. ADL hizo desastres con los proyectos interactivos.	Pérdida de dinero en el mercadeo de marcas que luego desaparecerían.
	Mackensey		Vino a solventar los "horrores" de ADL, pero más fue el dinero invertido que el queso a la tostada.	
Características de las áreas de la organización	Redacción	Tecnología	... la redacción.... eso no lo controlaba nadie! No había computadoras, aunque ya los periódicos las usaban.	Podría significar que cada cual hacía lo que quería en la redacción. No había computadoras. La gerencia anterior no parecía muy preocupada por tecnificar a la redacción.
		Personal	El perfil de la redacción que había antes de John Müller era de la vieja guardia. No había periodistas jóvenes. No era una redacción joven. Eran periodistas apoltronados en sus puestos de trabajo con malos hábitos.	La redacción estaba formada por gente mayor, de la vieja guardia. La vieja guardia implica indisposición al cambio.
	Finanzas	Procedimientos	Con respecto a los proyectos estratégicos Finanzas siempre está pendiente si es estratégico o no, porque tal vez lo que se está haciendo es botando un poco de real. Sin embargo, la planeación debe ser bien balanceada, porque puede caerse en el problema del "cortoplacismo", que si no da dinero en poco tiempo, lo mataste... sin esperar resultados a largo plazo que podrían ser positivos.	Demuestra que la empresa realmente tiene interés en Internet, porque si por el departamento de finanzas fuera, ellos cerrarían los sites, por ser un negocio que no genera dinero. La fe que tienen en Internet ha logrado que Finanzas se replantee los modelos de inversión.

		Acciones tomadas	Tomar el control administrativo implicó salir de gente que ya tenía muchísimos años apoltronados cómodamente en sus cargos, era la vieja guardia gerencial. Fue algo así como limpiar la casa.	Igual que en la redacción, el departamento de finanzas estaba compuesto por gente mayor, con ideas gerenciales pasadas de moda. Apoltronados implica que estaban cómodos en sus cargos, con el apoyo de los jefes y sin esforzarse mucho.
	Ventas		Las Ventas en el papel son como un recoge pedido. En vez de buscar, esperaban que te vinieran a entregar el pedido, a comprar el "espacio".	La cultura del periódico ha sido que "nos merecemos todo", y esto se ve en el departamento de ventas que considera que por ser *El Universal* los clientes deben venir a ellos, si quieren anunciar.
Internet dentro de la organización	Imagen del producto web	Estado inicial	Internet era visto como el juguete de Andrés Mata y Christian.	El juguete podría significar que: A) AMO mostraba preferencias por el proyecto web. B) Los demás gerentes comenzaron a sentir cierto resentimiento por esta preferencia. C) Un juguete podría manejarse al antojo, en este caso de AMO y de Oliver. Además, este término es empleado para describir el estado inicial. En la actualidad este entrevistado ha sustituido a Oliver en sus funciones, por lo que ya no lo denomina con el mismo término.
	Integración entre Internet y las demás áreas	Causas de la resistencia	El hecho de que los laureles y el mérito se lo haya llevado Christian creó mucho resentimiento interno, y de allí viene mucho la rabia que le tienen a Christian. Cualquier cosa que no dé ganancias es mal vista e Internet aún no las da. La visión de DEU siempre ha sido bien enfocada a dar ganancias.	Reconoce que una de las causas que explica la resistencia hacia los nuevos medios en la organización es que a Oliver le tienen "rabia" y lo relaciona a todo el mérito que se ha llevado Christian por el producto, aunque a veces no le haya correspondido a él directamente. Además, es una empresa enfocada a las ganancias y como el proyecto web no las da, pues no es bien visto.
		Consecuencias	Para aquel entonces, cuando Christian se gastaba un medio, todo el mundo hablaba. Era muy mal visto.	No era bien visto que Oliver gastara dinero, porque el proyecto no retribuía la inversión. Y no la retribuía pues los negocios en Internet tardan para dar ganancias.
	Relaciones eluniversal.com con el resto de la organización	Mercadeo	Había problemas entre *autofuturo* y *porlapuerta* y la gente de clasificados del periódico. Le pusimos un indicador a Hernán Salcedo que dice que parte de su bono corresponde a las ventas de clasificados también para esto portales verticales. Listo, resuelto el problema. Ahora se reúne todos los miércoles, pues busca cumplir todos sus objetivos. Esto va atado a la evaluación y a la compensación.	Implica que muchos trabajadores de la organización han aceptado contribuir con la División de Nuevos Medios a partir de que algunos de sus objetivos (compensación) para medir su desempeño tienen relación con Internet. Supone que para incrementar la motivación de los trabajadores para que colaboren con el producto web debe recompensárseles con dinero.
		Redacción	A los editores se le colocaron indicadores de gestión relacionados a Internet, como una manera de aumentar la participación.	

Internet como negocio	Acciones tomadas		Nunca nos hemos vueltos locos con estos productos. Hemos tenido pie de plomo. Tal vez por eso no estamos en crisis.	Si bien la inversión puede considerarse una de las más altas acá en Venezuela que haya hecho un medio web, han tenido cierto recato con Internet. Finanzas es quien ha dado el alto a muchas acciones que Oliver ha querido tomar. Si por Oliver fuese, se hubiera gastado mucho más dinero. Gracias al pie de plomo de Finanzas, los productos de Internet no están en crisis.
	Perspectivas		Con respecto a la crisis de las compañías de Internet, nosotros decimos que estamos acá para quedarnos. Internet está acá para quedarse. Todos estos portales quedarán. El hecho de los portales se espichó. Cuando nos metimos con *UOL* era otra expectativa.	Independientemente de la crisis de Internet, asegura que los websites de *El Universal* no van a cerrar. Supone que la gerencia está dispuesta a seguir invirtiendo hasta que los productos sean rentables. Reconfirma la fe de los Mata en Internet. Implica que la idea de elaborar un gran portal (*EUD.com*) fue un error.
Metodologías	Transmisión de conocimientos		No utilizamos metodologías para transmitir los conocimientos entre los equipos que conforman la división de Nuevos Medios. Hubo un proyecto con Ricardo Guy y María Alejandra Trujillo, pero nunca se implementó. Creo que con Manduca se va a comenzar a hacer esto. Se van rotar de cargos.	Considera que la transmisión de conocimientos se da cuando todos saben hacer de todo, y no considera la elaboración de documentos escritos con los procedimientos.
	Seguimiento de proyectos web		No hay una práctica de seguimiento de proyectos. Si se va la gente, pues la empresa tendría problemas, pues los conocimientos no están en tangibles, sino en la cabeza de los trabajadores.	Esto implica que hay desorden y ninguna metodología para transmitir los conocimientos. Puede deberse a la rapidez con que surgen los proyectos en la División o a la informalidad del departamento.
Comunicación de los cambios	Inicios del proceso		La verdad no se hace nada por comunicar este proyecto, porque nadie le paraba. No era un proyecto muy importante.	Internet no era importante para la organización, en sus comienzos. Esto denota el poco conocimiento que tenía la gerencia media de Internet y la poca proyección que le dieron. También pudiese implicar que había muchos proyectos para el mismo tiempo, y que la gerencia media no tenía el tiempo para atender a Internet.

Situación actual		Motivos para la alianza	Teníamos que buscar un pulmón financiero. Cuando se hizo el análisis, *UOL* era mucho mejor en Brasil que *Terra*. La penetración de *UOL* en Brasil es mayor proporcionalmente que la penetración que tiene *Yahoo* en USA. La opción con la que podíamos hacer dinero era *UOL*. Cuando fuimos a hablar con *Terra*, ya ésta había salido a IPO y por lo tanto estaban dispuestos a pagarnos mucho menos. Ni siquiera dejamos que los tipos reconfertaran y firmamos con la gente de *UOL*. No hubo dinero, fueron acciones.	Implica que la organización, manteniendo los proyectos web, se estaba ahogando económicamente. Además, sabían que para competir con los grandes, necesitaban aliarse con los grandes también. Se reconoce la acertada visión sobre el decaimiento de los portales como negocio. Considera que se fueron de bruces al aceptar con *UOL*.
	Alianzas estratégicas con UOL	Logros para El Universal	*EUD* para desarrollar todos sus proyectos necesitaba dinero.	A pesar de que dice que no hubo dinero en la transacción de la alianza, reconoce con esta frase que si se le dio dinero.
		Resultados	*UOL* no pudo hacer el IPO en abril, según lo planeado. Tienen que disminuir costos. Venezuela es un país secundario para ellos.	
		Logros para UOL	Le dimos la marca *eud.com* y la exclusividad del contenido de *El Universal* por siete años. Esa exclusividad permitía sacar *eluniversal.com* y todos los verticales. Exclusividad de contenido era que yo no podía darle mi contenido a *Terra*, por ejemplo. Desde su página de *uol.com.ve* haciendo clic en política, por ejemplo, llegas a la información de política de *eluniversal.com*.	
		Cláusulas	Si en febrero de 2002 decidimos que queremos terminar todo, pues cerramos todo. Nosotros devolvemos las acciones y ellos nos devuelven la marca. Potencialmente, cuando hagan el IPO, pues tendremos el dinero. *UOL* está valorada en 2400 millones de dólares.	Efectivamente, la alianza acabó sin gloria. *UOL* no vio resultados económicos para invertir en Venezuela. La página http://www.uole.com.ve/ ya no existe.

Anexo 3

Tabla modelo categorización de entrevista

				MIGUEL ÁNGEL TORTELLO / Coordinador editorial eluniversal.com
			ANTECEDENTES	
Categoría	**Subcategoría**	**Subcategoría**	**Testimonio**	**Aspectos relevantes**
Características departamentos de la organización	Redacción	Relación editor reportero	En 1989, las editorías por área no existían. Este es un periódico que se hacía directamente entre la jefatura y el reportero. Por supuesto no se da abasto. No le puedes pedir a un jefe de información que esté al tanto de todo lo que suceda en todas las fuentes.	Esta característica demuestra cómo se trabajaba la redacción convencional con la que se encontró la nueva gerencia. Muy pocos supervisores para la cantidad de reporteros.
		Personal	Había que producir un cambio cultural que en esas personas no tenía cabida, por la edad. Implementar cambios en unos equipos jóvenes, propensos o dispuestos al cambio, no en gente así. Crear intermediación significaba decirle a unas personas que tenían 20 años haciendo el trabajo de una manera que ahora había otra manera. La gente que estaba apoltronada, a quien le ponen una intermediación con unos reporteros, los editores.... no eran sostenibles en el tiempo, por no adaptarse, pues esta gente, por la edad y por el tiempo que tenían ya haciendo el trabajo de esa manera.	La estructura de la organización, la alta gerencia, no debió estar muy pendiente de los procedimientos operativos para sacar día a día el periódico, pues los empleados se sentían bien cómodos haciendo el trabajo de la manera que lo hacían, sin orden alguno, sin jefes bien definidos. Además era gente mayor que había hecho carrera en el periódico y que se creían con más derecho del que les correspondía realmente.
		Planificación	El orden lo determinaba la cantidad de avisos del día, entonces no había planificación, no era que no había, porque por supuesto había que tener alguna planificación para poder salir todos los días, sino que era muy a niveles básicos, tanto así que el lema en esa época era: Aviso mata información.	El hecho de que se diga que hace casi 10 años no había planificación, quiere decir que se aprecia actualmente un cambio en cuanto a la manera de hacer el periódico, porque ahora los procesos son mas planificados.
		Procedimientos	Había muchísimas veces donde parte de la fuente se resolvía mediante la institucionalidad, es decir, las gacetillas, los cables, las notas de prensa.	La calidad del periodismo no era muy importante.

	Taller	Características	Antes el taller mandaba, la diagramación la determinaba el taller. Tanto era así que el taller decía cuántas páginas aumentaba y cuántas no. Esto requería la guardia de un periodista. El grado de anarquía que existía. Había tanta paginación, tanto desorden... Abajo en taller había como 40, 50 montadores (mas gente que en redacción). Había una empresa dentro de la empresa.	El taller era un departamento sin planificación interna, sin estrategias. El taller estaba conformado por los que pegaban las noticias en el papel. Y esta gente era la que mandaba. La visión de esta gente no iba más allá del día a día.
		Procedimientos	La diagramación, y la dinámica del periódico estaba determinada por los avisos y los muertos, mientras más muertos había, la paginación aumentaba. Pero entonces unas páginas con muchos aviso, y sin modulación, quedaban huequitos... y como no existían diseñadores, nosotros como secretarios de redacción calculábamos los textos para que en esos callejoncitos de espacios sin avisos cupieran las notas. Y taller levantaba esos textos, según las medidas indicadas y los metía en los huecos. Como estos cálculos eran a groso modo, después estaba el trabajo de salir corriendo al taller para recortar y pegar. Era un trabajo de editor, pero un perfecto trabajo de manualidades que lo hacíamos con un montador. Así iban saliendo páginas como chorizos y así se hacía el periódico. Llegábamos a salir a las 3 de la mañana haciendo periódico. Un periódico que prácticamente se hacía en el taller.	Los procesos para hacer diariamente el periódico eran arcaicos, no seguían ningún orden. No se utilizaba tecnología para diagramar las páginas: era un trabajo para los montadores que estaban en el taller. El hecho de que fuese en el taller donde prácticamente se hacía el periódico, pues le otorgaba un alto grado de importancia a ese departamento
		Resistencia	El cambio significaba eliminar el aparato de poder que existía en el taller. El cambio era decirle al taller "Usted no tiene más poder en esto" y quien diseña las páginas soy yo". Era pelear con una estructura fuerte. Era crear nuevos líderes que estuvieran ganados con esos cambios. Imagínate, el señor Medina, 30 años haciendo el trabajo así, ¿cómo le dices que cambien?	El proceso de cambio tuvo como traba al taller. Nadie quiere ceder el poder, así que el taller supuso una traba, como una manera de no dejarse arrebatar el poder. Pensaron que ahora unos diagramadores y diseñadores de profesión, vendrían a hacer el trabajo que 40 montadores hacían. Esto implica miedo, y por lo tanto resistencia.

		Anécdotas		Este edificio parecía un pueblo. Es que acá hubo de todo. En taller había un señor que se le conocía como el hombre del maletín, que entraba al taller y salía como Pedro por su casa. El hombre del maletín vendía avisitos afuera, clasificados. El señor anotaba todo eso en su libreta y como abajo en taller había como 40, 50 montadores, había montadores entonces que tenían la costumbre de publicar estos avisitos que el hombre del maletín les suministraba. Y como no había nadie que su trabajo fuera contar aviso por aviso, pues así pasaban los avisos.	Esta anécdota revela que en el taller existían vicios. Los procesos de cambio suponen erradicar los vicios para mejorar los procedimientos.
	Recursos Humanos	Características		Antes había una coordinadora de Recursos Humanos.	El departamento de RRHH era muy pequeño y no podía atender las necesidades del personal.
		Anécdotas		La coordinadora de Recursos Humanos lo que hacía era pagar una nómina y se redondeaba matando tigras acá adentro, rellenando la planilla del impuesto sobre la renta. Ella cobraba como tres mil bolívares.	Anarquía dentro de la organización. Falta de profesionalismo y ética.
		Debilidades		Los cambios en la redacción debió hacerlo un departamento de Recursos Humanos, pero en aquel entonces este departamento no tenía el más mínimo conocimiento que se hacía en Redacción.	Tal vez se piense que RRHH debió haber estado involucrado porque los cambios no se implementaron con tacto. Fueron llevados a cabo sin mano izquierda.
Inicios del proceso de cambio	Personajes involucrados	Andrés Mata	Logros	Llegan los Mata, traen a IP y comienza el proceso de cambio. Cuando llegan los Mata, se pone orden en la casa. Se crean una serie de gerencias.	Se pone orden en la casa significa que se eliminan los vicios, sobre todo los que perjudicaban la efectividad del trabajo. Esto implicó algunos cambios de estructura.
			Perso-nalidad	Visionario, con mucha fe en la Internet.	
		John Müller	Perso-nalidad	John Müller vino cortando cabezas. El se va por problemas editoriales. Dura como dos, tres años. John Müller quien llegó para hacerle guerra a unos vicios y llegó enfrentándose a las personas.	
			Acciones	John Müller ocupa la dirección de la redacción. Es como un interventor administrativo y a él lo ponen en la cabeza para poder alinear toda esa gente que había allí, reclutar los nuevos liderazgos y para poder tomar las decisiones de sustituciones en áreas estratégicas que hacían falta.	El editor es una figura recordada por los cambios que realizó en la sala de redacción. Se considera que modernizó los procesos.
		Christian Oliver	Perso-nalidad	Christian que era tecnólogo	Christian Oliver siempre ha sido reconocido por el elevado interés que siente hacia la tecnología.

		Miguel Tortello	Perso-nalidad	Me llaman a mi, porque yo escribía desde 1989 la página de Informática de El Universal. Como yo escribía sobre eso, me preguntaron si yo estaría interesado en esto, si yo aceptaría ser el webmaster. En ese momento estaba de moda la palabra webmaster.	En los comienzos de Internet se le consideraba más como una herramienta tecnológica que como una herramienta para periodistas. Es así que se buscan a la persona que escribe de informática, porque seguramente le sería más fácil entender la red.
			Razones	A mi la cosa de Internet me vino buenísima. Había mucho conflicto interno en la redacción, por muchas razones.	La razón era John Müller. Tantos cambios tenían a la redacción en una tensión total. Es así que Tortello consideró que irse como "webmaster", sería librarse de algunos conflictos.

FACTORES ASOCIADOS AL USO DE INTERNET				
Categoría	**Subcategoría**	**Subcategoría**	**Testimonio**	**Interpretación**
Nuevo propietario (liderazgo compartido)	Interés por Internet	Afán personal	Tengo entendido que Internet dentro de la organización nace como una iniciativa de Andrés Mata. Para esa época él ya conocía Internet. Es una persona muy relacionada con el mundo tecnológico y que ve mucho hacia el futuro.	Las características del propietario Andrés Mata han sido una de las principales razones para crear los productos web.
		Negocio	El negocio en un comienzo era estar allí, en Internet, por si algo bueno resultaba. Ahora se tiene claro que las bondades de El Universal (clasificados) se pueden aprovechar como negocio en la red.	
Consultores	Logros generales		En el área de eluniversal.com, no he visto cambios por consultores.	¿No atribuye cambios a los consultores porque no se le llamaba a participar o porque simplemente se le comunicaban los proyectos sin decirle de dónde venían estos? ¿O será realmente que los consultores poco hicieron por la versión digital del diario?
	Innovación Periodística	Acciones	Con IP se comienzan a crear las editorías por diversas secciones del periódico. Con la consultoría se crea la mesa de información. Se crean editores y asistentes a los editores.	Conocimientos de cambios en otras áreas del periódico.
		Experiencia	El impacto de la consultoría fue por desmontar todo ese aparato que existía allí.	Palabras como impacto y aparato, indican que la consultora causó sensación cuando alteró el estado del taller y la redacción. Le quito poder a uno y se lo dio al otro.
	Vincent Giuliano		Este proceso de cambio trae a Vincent Giuliano, a quien lo trae Innovación Periodística.	Es reconocido como el consultor experto en publicaciones electrónicas.
	ADL	Acciones	ADL hizo focus group y determinó que aquí no habían claros procesos de producción. Ellos se encargaron de definirlos y documentarlos, para detectar las fallas que habían, corregirlas y poder alinear esta área con la redacción nueva que estaba creándose también.	Conocimiento de lo que hizo la empresa consultora en otras áreas de la organización, pero se desconoce que ADL fue el de la idea de crear el megasitio, con Agora y Búho. Y después de crear todos estos sitios con la marca EUD.com
		Resultados	ADL si tuvo mucho impacto en el área administrativa, en la redacción y sobre todo en la parte de producción, que es toda el área de taller. ADL en mi opinión fue en el área de producción lo que Innovación Periodística fue en el área de redacción.	¿Será que Christian Oliver, para aquel entonces, gerente de publicaciones electrónicas, nunca comunicó estos cambios?
	Mackensey		Mckensey fue mas a la parte administrativa y por eso fue que no participamos mucho.	Mckensey tuvo la idea de la alianza con UOL, y ellos mismos la buscaron. ¿Será que Oliver también olvidó comunicar esto? ¿Ni siquiera al coordinador editorial?

Internet dentro de la organización	Implementación del producto	Inicios	Tuve que inventarme todo desde cero, contratar la gente, inventar los procedimientos, decir cómo había que hacer las cosas. No había nada hecho.	En todo este proceso de cambio se pensó solamente en el desarrollo de la parte operativa. Desde cero y sin ningún proceso de cambio como referencia, es fácil cometer errores.
		Procedimientos	Entonces me fui para un rincón con mi computadora y comenzamos a meter como unas 20 notas diarias. Hasta que logramos meter todas las notas del periódico, a medida que fuimos contratando gente. Éramos una especie de montador de notas, operarios y uno entraba en conflicto con la profesión.	La gente de Internet comenzó a trabajar en un rincón. No tenían oficinas. Nadie más sabía lo que ellos hacían, y para ellos mismos era muy incómodo contarlo, porque no era halagador decir que uno sólo montaba las notas que los periodistas escribían.
		Capital Humano	El asunto es que en aquella época el personal era muy escaso, y cualquier persona con mínimos conocimientos servía. Yo estuve una época atravesando momentos frustrantes, porque si bien es cierto que estaba bajo un proyecto nuevo, no se realizaba ningún tipo de actividad periodística. Hasta que llegamos a progresar y ahora si hacemos periodismo en Internet. Nos preocupamos por los ángulos de la noticia, por la pauta, por la manera cómo lo decimos, o dejamos de decirlo, por la relación de las noticias, que la foto represente la noticia.	Se pensaba más en contratar gente con conocimientos técnicos que a periodistas. Para aquel entonces era más fácil formarlos como periodistas que enseñarlos a manejar los programas necesarios para la publicación web. Esto va de acuerdo a la historia de los periódicos en Internet. En un comienzo era todo shovelware.
	Imagen del producto web	Situación actual	Lo que tenemos nosotros en Internet no dista absolutamente de lo que tienen otros periódicos del primer mundo. Puede que estemos un poquito subdesarrollados ahora por la situación económica.	La idea de la alta gerencia de compararse con medios en otros países se cuela hasta los empleados. Además, la competencia en Internet no tiene fronteras.
	Importancia del producto web para el resto de la organización	Fortalezas	De parte de la alta gerencia hubo luz verde para todo, la inversión, benchmarking, no se escatimaron esfuerzos. Recuerdo que Christian iba a las conferencias en cualquier lugar que hablaban de Internet. Se buscó la información donde sea que estuviese. Fuimos creciendo tan a la par como cualquier otro medio de un país desarrollado.	Desde adentro se percibe que al departamento de Internet se le daba todo, sobre todo a Oliver. También puede ser que como Tortello venía de la redacción convencional no estaba acostumbrado a la abundancia que encontró en Internet.
		Debilidades	Yo creo que aquí se ha tratado de seccionar a eluniversal.com, que es un producto con muchas posibilidades. Se ha dispersado el esfuerzo. Andar en el mercado con una sola marca y no atomizarnos en muchos portales que no tienen muchas fortalezas y que no sacan ganancia de la marca. Así será el grado de atomización, que no es una mentira decir que los portales tienen sus problemas y no están bien asistidos.	No está de acuerdo con que la DNM saque portales verticales. ¿Será desconocimiento que son los portales verticales los que generarán dinero? ¿Será que se siente desatendido? También indica falta de comunicación, porque ni siquiera a los de la DNM se les ha informado el porqué de los portales verticales. ¿De quién sería esta responsabilidad?
	Integración entre el producto web y las demás áreas	Resistencia	Yo no digo que no se hayan hecho esfuerzos, tal vez no se han hecho los suficientes esfuerzos para disminuir la resistencia. Se requieren mayores cambios en los procesos y los departamentos que en la mente de los periodistas de la redacción.	A veces es la estructura hecha para papel la que pone trabas al desarrollo del medio web. Habrá algunos que quieran ayudar, pero los procesos son muy complicados.

		Acciones realizadas	Y para muestra un botón, que apenas la estructura comienza a cambiar, la cultura corporativa también. El caso de los indicadores de gestión relacionados a Internet que tienen ahora los editores de la redacción ha movilizado mucho más la ayuda que ellos dan que seis años que yo tengo pidiendo cosas. Este ligero cambio hizo que los editores estén pendientes de los "Haga click" y que los periodistas estén abiertos a entregar los documentos, como leyes, etc. Esta postura nueva de la organización ha hecho que los editores se den cuenta de que Internet no es una amenaza, pues ya están viendo que no se va a despedir a nadie, sino que ellos tienen que colaborar. Hay un proceso más fluido. Y no cambia más, porque la estructura lo permite.	Los indicadores de gestión son objetivos que se les han asignado a los editores de papel y tienen que ver con colaborar con el producto web. Esto ha logrado que participen como nunca antes lo habían hecho. Esto puede deberse a que nunca antes los habían llamado a participar oficialmente, sino a manera de favores, sin que lo que ellos hicieran se reconociera luego, sino con las "gracias".
		Situación actual	Salta a la vista la falta de integración y la baja alineación de la organización con estos productos web. Porque lo que tenemos enfrente es una organización que no está alineada con los nuevos medios. Para convertirnos en una empresa de información con formatos transparentes, diría que eso es un ideal, del cual estamos muy lejos.	Por otra parte, el hecho de que los editores colaboren luego de que se les hayan asignado los objetivos, podría indicar que no están alineados al nuevo producto por lo que esto representa (visión de Internet), sino porque se les ha dicho que se les evaluará por objetivos que tienen que ver con ello.
		Acciones necesarias	Yo me atrevería decir que es más fácil que una persona se adapte a una nueva plataforma, que la estructura ideada para papel se adapte a la nueva plataforma. Cambios en la estructura: Yo diría que el comportamiento de las personas tienen que ver con la estructura. Habría que producir cambios profundos en esos procesos hasta que la organización sea bien ágil para producir información para otros formatos que no sean papel.	La estructura actual no es ágil, y para Internet esto es un obstáculo, pues el tiempo de Internet no es el mismo que el del papel. Las personas pueden querer ayudar, pero tanta burocracia no lo permite.
Características de las áreas de la organización	Redacción	Tecnología	Yo creo que en esa época el asunto de la computación era una cosa sumamente ajena a la gente. Estamos hablando que en esa época la redacción se hacía con máquinas de escribir. La colocación de computadoras en el área de redacción implicó un alto impactó en la gente. Y cuando hablamos de Internet, puesto era aún más ajeno que el uso de las computadoras. Imagínate entonces el impacto.	En las redacciones de los periódicos las computadoras no eran comunes. Incluso, en los 80 implicaron resistencia por miedo a reducción de personal. En el caso del DEU, se instalaron computadoras a principios de los 90. Los periodistas no estaban familiarizados y conocían muy poco sobre Internet.
	Ventas		Se inventaron nuevos controles en la administración, porque el periódico vivía de una publicidad que llegaba sola, nadie decía ponga un aviso en El Universal.	El posicionamiento de El Universal en cuanto a medio para publicidad era total.

Metodologías	Transmisión de conocimientos		En eluniversal.com existe un mecanismo informal de transmisión de conocimientos. A la gente nueva la entrenan los viejos. Tenemos una página de conocimiento por publicar donde se resumen los procedimientos técnicos que se hacen acá. De esta manera el conocimiento no queda en las personas, sino en la empresa.	Que el personal antiguo entrene al personal nuevo no es metodología.
Comunicación de los cambios	Estrategias		No se previeron estrategias para comunicar el producto web dentro de la organización, cosa que yo creo es una debilidad. El proyecto se manejó como proyecto especial, sin tratar de integrar otras áreas en este proceso. No sé hasta que punto sería justo culpar a alguien, porque las otras áreas estaban muy ajenas.	Supone que como no se involucró a otras áreas, como la redacción, no sería justo decir ahora que tienen la culpa por no prestarse fácilmente a participar.
	Situación actual		Pero una vez constituido no se han establecido nexos para que exista un programa de información de lo que es eluniversal.com. aquí hay gente que no sabe, de cualquier área, que no se ha navegado eluniversal.com.	Indica falta de comunicación.