

Liderazgo Competitivo: Un Enfoque Gerencial para los Medios de Comunicación Social en Venezuela

(Competitive Leadership: A Managerial Approach for Social Communication Media in Venezuela)

Daboin, Morella; Revilla, Ronelsa y Fidel Moreno*

Resumen. Los medios de comunicación social ante la tendencia cambiante del entorno, específicamente la transformación tecnológica, asumen un estilo de liderazgo coercitivo y una escala de cambio caracterizada por un ajuste incremental, la cual evidencia que la estrategia de cambio es la evolución forzada, según el modelo teórico-práctico de Dunphy y Stace (1992, 2002). Ante esta realidad, los medios del siglo XXI suponen retos y exigen un cambio en sus estilos de liderazgo tradicional y autocrático para enfrentar la transición del entorno. Se trata de propiciar un liderazgo competitivo, bajo el contexto del conocimiento y la competitividad en la organización.

Palabras claves. Liderazgo competitivo, medios de comunicación social, enfoque gerencia.

Abstract. The social mass media before the changing tendency of the surroundings, specifically the technological transformation, assume a style of coercive leadership and a scale of change characterized by an incremental adjustment, which evidence that the change strategy is the forced evolution, according to the model theoretical - practice of Dunphy and Stace (1992, 2002). Before this reality, the means of century XXI suppose challenges and demand a change in their traditional and autocratic styles of leadership to face the transition of the surroundings. One is to cause a competitive leadership, under the context of the knowledge and the competitiveness in the organization.

Key words. Competitive leadership, social mass media, approach managerial.

Introducción

En el siglo XXI la nueva sociedad de la información y la comunicación vislumbra enormes efectos sobre el progreso social y económico de los estados más avanzados (y también sobre el tercer mundo). Los factores detonantes de esta revolución incluyen la digitalización de servicios y redes, la cual involucra al sector de medios de comunicación social hacia una expansión en la oferta de sus servicios (interactivos y de acceso a Internet).

Esta profunda transformación que enfrenta este sector, específicamente la industria televisiva, a partir de la presencia de nuevos avances tecnológicos, constituye uno de los componentes de los retos gerenciales para los medios de comunicación

social, aunado a ello se despliegan nuevas condiciones legales para la producción audiovisual, y las exigencias del público son cada vez más cambiantes, ante el amplio abanico de alternativas comunicacionales como producto de la acelerada competencia de medios en un entorno global.

En este sentido, los medios de comunicación presumen estilos de liderazgo con capacidad para innovar en la calidad de productos y servicios, con visión para adaptarse al cambio mediante la participación de todos los niveles de la organización y con espíritu creativo para desarrollar ventajas competitivas que defiendan la participación de mercado para incorporarse al ámbito de las sociedades postmodernas.

Panorama Mediático

Desde el momento en que las tecnologías de la información y las comunicaciones se convirtieron en herramientas imprescindibles para el hombre moderno, se presentó un gran cambio en el mundo tradicional, y así surge una nueva concepción global del planeta, las costumbres comunicativas se transforman en un nuevo escenario de intercambio cultural y comercial, dando lugar a una sociedad universal pronosticada por Mc Luhan como la Aldea Global.

Ante esta realidad, la sociedad del siglo XXI está caracterizada por un auge indetenible en las telecomunicaciones, la informática, la automatización de procesos y una profunda transformación de la industria de la comunicación. En este escenario los medios se han convertido en protagonistas de los nuevos procesos de transnacionalización, pues en la década de los ochenta se despegó la revolución tecnológica y la globalización, y una de las pocas industrias que se desarrolló en América Latina fue la comunicación, a través de la multiplicación del número de emisoras, televisoras, la dotación con satélites propios, enlaces mundiales vía satelital de la radio y la televisión, redes de datos, fibra óptica, antenas parabólicas, TV Cable, y televisoras regionales.

Hoy día el fenómeno televisivo se convierte en un elemento importante dentro del acontecer diario de la sociedad, independientemente de razas, credos o culturas. Los cambios en este sector se acentúan con la aparición de nuevas tecnologías, como la televisión interactiva, con señal privada y digital, y del mismo modo evolucionan diversos modelos televisivos hacia nuevos horizontes caracterizados, principalmente, por la atomización de la audiencia

Ante la avasallante globalización de medios de comunicación, en España comenzaron a definir el modelo de televisión que puede tener espacio en el mercado

actual. Según Ochoa (2006), las empresas privadas de televisión en este país empiezan a revertir sus pérdidas, tras una década desde su instalación, por lo tanto, se perfilan nuevos modelos de televisión claros en cuanto a gestión, con costos controlados y considerando la posibilidad de la interactividad: televisión acompañada de Internet o telefonía, abriendo la posibilidad a servicios de valor agregado.

De igual modo, los importantes cambios que ha presentado el sector de televisión en Colombia, en el presente siglo, han obligado a las empresas pertenecientes al mismo, tanto públicas como privadas, a redefinir estrategias orientadas al desarrollo de nuevos formatos, creación de alianzas estratégicas, y consolidación de procesos de ajuste interno; que les permitan enfrentar los retos del contexto nacional y global en el que se desenvuelven así como la marcada intención de los consumidores locales de sustituir televisión nacional por televisión extranjera. (Arévalo y Herrera, 2004).

En el caso de los medios de comunicación en Venezuela, históricamente los concesionarios privados han sido pioneros en cuanto al fomento de televisoras nacionales y/o regionales. En la actualidad, la industria televisiva venezolana, con más de cincuenta años de experiencia, se mueve en diferentes tiempos y vislumbra fuertes enfrentamientos y críticas en materia de comunicación, específicamente, desde el inicio del debate del tema de la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (promulgada el 7 de diciembre del año 2004), la cual prevé el desarrollo de la Producción Nacional (PN) y de la Producción Nacional Independiente (PNI), incluyendo mayor promoción y difusión de la cultura, identidad nacional y la música tradicional venezolana en sus diversos géneros.

Para Hernández (2007), la mencionada ley no ha tenido profunda continuidad y total cumplimiento, la programación continúa con los mismos formatos, salvo que tuvieron que adecuar el lenguaje según los horarios establecidos. No obstante, afirma que con la decisión gubernamental en el año 2006 de no renovar la concesión al canal nacional Radio Caracas Televisión (RCTV), la cual expiró el 28 de mayo del año 2007, se vuelve a poner la discusión en el tapete de aspectos jurídicos y legales desconocidos por la sociedad venezolana, ya que se está abordando los temas del uso del espectro radioeléctrico y las telecomunicaciones.

El tema de la salida del aire de RCTV en la señal abierta del canal 2, para dar paso a la nueva Televisora Venezolana Social (TVes), promueve la discusión sobre el contenido de la televisión venezolana, así como el análisis profundo por parte de los organismos competentes sobre el cumplimiento de la mencionada Ley.

Se evidencia, entonces, una de las coyunturas más difíciles de la historia en la industria televisiva, la cual gira alrededor del escrutinio de los medios en el cumplimiento de las disposiciones contempladas en las diferentes leyes promulgadas por el gobierno nacional, en sus ocho años de gestión: Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión, Ley Orgánica de Telecomunicaciones, el Reglamento sobre Habilitaciones Administrativas y Concesiones de Uso y Explotación del Espectro Radiofónico, y el Reglamento de Radiodifusión Sonora y Televisión Abierta Comunitarias de Servicio, sin fines de lucro. Es así como los canales de televisión se enfrentan a un reto ineludible, como lo es incrementar el consumo de sus contenidos con responsabilidad social, ante las fuerzas externas congregadas en las leyes del Estado.

Ciertamente, no sólo los factores legales condicionan el futuro de las televisoras, sino también los cambios socio-culturales y la presencia de Tecnologías de la Información, como Internet, televisión por cable y digital, entre otras. Por la dimensión que tienen los cambios que registra el panorama mediático, es preciso considerar que la innovación tecnológica en comunicación no suele funcionar bajo la dinámica de la sustitución, sino más bien de la complementariedad; a pesar de los temores que suscitan los nuevos medios, no reemplazan a los anteriores, unos y otros conviven redefiniendo sus perfiles y consolidando una nueva identidad.

Al respecto, Jaramillo (2006) señala que en los próximos años el desarrollo de Internet afectará el consumo de los contenidos de la televisión. Las previsiones coinciden en que pocos sectores experimentarán un crecimiento tan alto en los próximos años como la televisión, solamente el Internet y la telefonía móvil crecerán en proporción mayor y, curiosamente, los tres segmentos se agrupan en el llamado hiper sector, que engloba todo lo referente a las telecomunicaciones y medios de comunicación. Y si el crecimiento de este sector es interesante, lo que resulta preocupante es que detrás de estos tres segmentos están los mismos intereses económicos.

Por consiguiente, la expansión del sector de los medios de comunicación, las nuevas tecnologías, y los imperativos del mercado, conducen a la organizaciones tradicionales hacia una transición postmoderna, la cual requiere implantar nuevos procesos, estrategias y técnicas en su gestión empresarial. No obstante, el éxito de su desempeño dependerá del tratamiento, comportamiento y adaptabilidad ante ciertas cuestiones contextuales, así como a la capacidad de respuesta rápida a los cambios con miras a su permanencia y trascendencia.

Es así como el siglo XXI delega múltiples retos para los medios de comunicación y demanda organizaciones flexibles, visionarias y revolucionarias al entorno, siendo

promovidas por un liderazgo gerencial innovador y creativo como elemento activo de una organización, a la par de la incorporación de los avances tecnológicos. De esta manera, la gerencia de los medios televisivos requiere adoptar estilos de liderazgo conducentes a interpretar, aprovechar y ajustarse frente a los cambios financieros, tecnológicos, gubernamentales y de recurso humano que en forma continua y a velocidad creciente brotan al alrededor de la industria televisiva, con visión de transformación y competitividad, en medio de la competencia global.

En este sentido, la habilidad y las competencias del líder por alcanzar altos niveles de competitividad, en un entorno cada vez más global, determinarán el éxito de estas organizaciones, donde la tecnología, los recursos y la información acaparan audiencias, y participación de mercado, y por ende abrirán mayores oportunidades para la inversión publicitaria. Para Bustamante (2001), hoy día se transita entre la muerte de la televisión venezolana y su resurrección, pues, paradójicamente, la voracidad de la programación de veinticuatro horas continuas y la gran competencia por el rating le está permitiendo a la televisión redescubrir espacios y reinventarse, con la urgencia de líderes transformadores.

En efecto, la gestión de las Tecnologías de la Información se convierte en un elemento vital dentro de la estrategia de una organización, determinando su competitividad. Evidentemente los líderes como agentes de cambio y guías en una empresa para influir en su equipo de trabajo, constituyen elementos transformadores y con capacidad de adaptación a los impactos tecnológicos en el ámbito de las industrias y de las firmas, tal y como lo refiere Blanchard (2007).

De allí se plantea la interrogante sobre cuál sería el enfoque de liderazgo que debería adoptar las empresas televisoras para contrarrestar la intensa y compleja globalización, y mantener niveles de competitividad ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, especialmente por la aparición de Internet.

Estilos de liderazgo de cambio en las organizaciones

Dentro de los modelos teóricos-prácticos para gerenciar el cambio en las organizaciones con sentido de éxito, Dunphy y Stace (1992, 2002) proponen un modelo de cambio que determina el grado o escala del cambio experimentado por las organizaciones en transición frente al estilo de liderazgo utilizado, y un matriz de gerencia resultante del cruce entre ambas variables cuyos resultados son las estrategias de cambio implementadas por cada empresa.

Estos autores determinan que el cambio se produce en las organizaciones progresivamente, y diseñan una clasificación, la cual se inicia con un leve ajuste

organizacional: Afinación, pasando por un Ajuste Incremental y una Transformación Modular hasta llegar a una Transformación Corporativa. Con relación a los estilos de liderazgo de cambio, proponen cuatro tipos: colaborador, consultivo, directivo y coercitivo; siendo efectivos para lograr el cambio en la organización en diferentes circunstancias.

En cuanto al tipo de liderazgo colaborador, destaca una amplia participación de los empleados, con un poder formal e informal, en decisiones importantes sobre el futuro de la organización y del significado del cambio organizacional. Por el contrario, el consultivo coloca el poder en manos de los gerentes, involucrándolos en la consulta a sus empleados acerca del significado del cambio organizacional y sus posibles implicaciones en el establecimiento de objetivos y metas organizacionales, relevantes a su área o responsabilidad. Estos dos tipos se ubican en el liderazgo de cambio participativo, donde los empleados y gerentes están motivados a apoyar a los cambios para que una organización se ajuste al cambio.

También se presentan dos estilos de liderazgo no participativo, los cuales se aplican cuando existen diferencias irreconciliables entre grupos, estos son los estilos directivo y coercitivo. El directivo asume el uso de la autoridad y dirección gerencial para la toma de decisiones sobre el futuro de la organización y el cambio organizacional, siendo más efectivo cuando la autoridad es respetada por los subordinados. Mientras que el coercitivo envuelve el uso implícito o explícito de la fuerza entre gerentes y empleados y un proceso autocrático de toma de decisiones de parte de la gerencia.

Dunphy y Stace (1992, 2002) mediante la combinación de los estilos de liderazgo y la escala de cambios, clasifican los enfoques organizacionales del cambio, resultando cuatro estrategias de cambio en una organización:

1. Evolución participativa: ajuste incremental alcanzado mediante un estilo colaborador.
2. Transformación carismática: cambio discontinuo a gran escala, logrado mediante un estilo colaborador.
3. Evolución forzada: ajuste incremental alcanzado mediante la fuerza coercitiva.
4. Transformación dictatorial: cambio discontinuo a gran escala, logrado mediante un estilo coercitivo.

Si bien el modelo propuesto por los autores asume que la selección del tipo de estrategia de cambio depende del análisis situacional que hace la organización y describen la situación ocurrida en la misma durante la gestión de cambio.

Con el propósito de establecer relaciones entre los estilos de liderazgo y la escala de cambio en medios de comunicación social venezolanos ante la adopción de las Tecnologías de la Información (Página Web), Cendros, *J et al* (2004), basados en el modelo de Dunphy y Stace (1992, 2002), abordaron una investigación que arrojó los siguientes resultados:

- a) Los estilos de liderazgo mayormente aplicados son consultivo y directivo; y las escalas de cambio son afinación y ajuste incremental.
- b) El estilo coercitivo y la escala ajuste incremental registraron la mayor correlación, y la estrategia de cambio utilizada es la evolución forzada.

Estos resultados evidencian como se está generando una transición

organizacional en los medios de comunicación social tradicionales debido a la presencia de las Tecnologías de la Información y las tendencias actuales del mercado, donde el cambio se introduce paulatinamente mediante la fuerza coercitiva (estilo de liderazgo) y un ajuste incremental (escala de cambio).

Tales hallazgos demuestran que los estilos de liderazgo que se están aplicando en los medios de comunicación social no son los más adecuados para la transición, y contradicen las aseveraciones de Tapscott (1997), quien afirma que un elemento esencial para el éxito de los medios de comunicación social es un estilo de liderazgo visionario que reemplace el estilo tradicional de administración autocrática.

Es así como la gerencia de los medios de comunicación social deben introducir nuevos enfoques de liderazgo participativos que promuevan la creatividad, conocimiento, participación y la confianza para enfrentar los procesos de cambio con actitud favorable por parte de todos los miembros de la organización, en función a su misión y visión.

Cendros, *J et al* (2004) señalan que los estilos de liderazgo transformacionales son los más apropiados para asumir la transición en el caso de los medios de comunicación social venezolanos, basados en una sociedad del conocimiento y aprovechando las competencias y habilidades del recurso humano para el manejo de las nuevas Tecnologías de la Información.

Liderazgo y Competitividad

Ante el proceso de transición que incide en los medios de comunicación en Venezuela, producto de la dinámica de cambios en materia legal y tecnológica, la gerencia debe revolucionar la estrategia de cambio que viene implementado, y

enfocar estilos de liderazgo efectivos para asegurar un futuro próspero y competitivo.

De este modo, el transliderazgo constituye un estilo actual de liderazgo para afrontar los retos del siglo XXI, basado en el desarrollo aumentado de las habilidades competitivas para enfrentar los cambios rápidos del mundo globalizado, teniendo en cuenta consecuencias, alcances y sobre todo una profunda reflexión y alto sentido social.

Se define, entonces, el transliderazgo como una herramienta gerencial que propicia la investigación y el análisis del entorno para crear y poder implementar o desarrollar ideas innovadoras, y desafiar la velocidad de las fuerzas externas. Gestionar el pensamiento es tarea del Translider y obra de quienes gerencia muy bien su inteligencia espiritual y emocional.

En este orden de ideas, la gerencia asume un liderazgo basado en la competitividad de la organización, el cual facilite la adecuación de procesos para reconocer, ampliar, posicionar y fortalecer mercados; y acceder a recursos con eficiencia, calidad, flexibilidad rapidez, con la integración e iniciativas de todos y cada uno de los integrantes, recogidas del contexto en el que se desenvuelven.

Para responder a la competitividad, el translider debe estar comprometido con un aprendizaje permanente orientado a los cambios internos y externos, el ambiente socio-económico, tecnológico, político y cultural, es decir, integrarse en un sistema conceptual, referencial y operativo, dinámico y competitivo, tal y como lo refiere Benavides (2002).

Así pues, los medios de comunicación ante las nuevas tecnologías en sus procesos deberán proyectar una sinergia dinámica entre organización y atributos personales y rescatar el sentido de la responsabilidad y el reto personal hacia la adecuación de exigencias para el logro del resultado planeado. Es tarea del líder valorar a sus miembros como protagonistas de la construcción competitiva, en una organización que genera escenarios de exposición e iniciativas que enriquecen el mejoramiento continuo, por el contacto permanente con el entorno para lograr resultados y retos individuales y en equipo, establecidos e interiorizados por el personal.

Es así como Benavides (2002), establece las condiciones fundamentales para el logro de la competitividad:

1. Efectividad: Revisión de indicadores de la productividad personal y de equipo para maximizar los recursos y potenciales, ajustando acciones a partir de la experiencia y posconocimientos de las personas.
2. Calidad: Ejercicio grupal, sistemático y participativo permite la cualificación y la voluntad de los individuos responsables.
3. Flexibilidad: Ágil implantación de ajustes y modificaciones a partir de la percepción y la interpretación de las interrelaciones, salvaguardando la identidad organizacional.
4. Rapidez: Método de trabajo en equipo soportado en los mapas de competencias para facilitar una adecuación oportuna, maximizando y garantizando la implantación de ajustes, con la revisión y la proyección de indicadores de alcance presentados a los trabajadores con las modificaciones sugeridas, permitiéndoles a su vez la identificación del proceso de la competencia y los elementos del proceso implicados.

Así mismo, la mencionada autora complementa las características citadas con el requerimiento de:

1. Oportunidad: Gestión sustentada en resultados e impactos habilitada por el diseño, involucra en la estrategia de productos y servicios la variable “tiempo”, entendida como aspecto y recurso irrecuperable.
2. Eficiencia: Establecer indicadores de la productividad del trabajo y del capital vistos de manera integral.

Se considera fundamental para mejorar la eficiencia, calidad, flexibilidad, rapidez y la oportunidad, la construcción de una cultura orientada a la reintegración, interrelación, cooperación y el mejoramiento continuo de actividades y procesos, fundados en el despliegue cotidiano y el desarrollo de competencias de funcionarios, empleados y obreros, que integren los proyectos de trabajo como fundamentos del éxito organizacional y del desarrollo personal y social.

En concordancia con lo anterior, Hax, A. y Majlof, N (2004), plantean que el marco competitivo que envuelve constantemente a las organizaciones, la gerencia debe dar respuestas estratégicas y encarar programas de acción de primer paso para la construcción de capacidades distintivas y de su prestigio como corporaciones globales. Se habla, entonces, de ejercer un liderazgo competitivo, el cual supone alinear las practicas gerenciales usadas a corto plazo con los programas y las practicas necesarias para proyectar a la empresa hacia su mejor desempeño en un futuro, tales como definir la misión del negocio actual versus el potencial, realizar el

presupuesto estratégica, y asegurar la incorporación y retención de talentos de la organización.

Ciertamente, la esencia del liderazgo competitivo es llevar a cabo una gestión estratégica imprimiendo la visión de la organización de manera de involucrar, entusiasmar y atraer a todos los miembros de la misma. En este sentido, los medios de comunicación social de Venezuela como organizaciones sumergidas en el proceso de cambios invitan aun liderazgo competitivo, el cual propicie un examen del sector en el que opera para reconocer las oportunidades y las amenazas. Este examen analiza los impactos producidos por las presiones externas. Así mismo, la evolución interna es esencial y reúne decisiones estratégicas en la misión de la empresa, la segmentación de productos y servicios, la integración de dichos productos y definición de la filosofía corporativa.

En su conjunto, se trata de un liderazgo que estimule los puntos fuertes y neutralice los débiles a fin de desarrollar la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad, tal y como lo señala Porter, M (2007) cuando se refiere al tema de la competitividad. Y precisamente, la habilidad del líder en este escenario es mejorar los procesos mediante la utilización racional de los recursos (humanos, materiales y financieros), ofertando mejores productos para beneficio colectivo.

En relación a los medios televisivos, la tarea del líder es conocer la situación del mercado, la competencia y las fuerzas del macroambiente de la empresa para llegar a comprender los actores y las fuerzas que generan oportunidades y posibles riesgos en el entorno actual, desde la perspectiva demográfica, económica, tecnológica, política y cultural. Este análisis macroeconómico se establece para determinar necesidades y tendencias en la producción audiovisual, servicios, capital humano, responsabilidad social, tecnología, cobertura, promoción, competencia e inversión publicitaria, esta última enfocada en la participación publicitaria de los medios en el mercado, la facturación, los criterios de selección y las expectativas de los anunciantes

Por tanto, la evaluación del ambiente interno y externo se encuentra incluida en las tareas corporativas de desempeño de un liderazgo competitivo, como son: el desarrollo de las directrices y los objetivos corporativos de desempeño, la asignación de recursos de la empresa, la concepción de la infraestructura general, su estructura organizativa y sistemas administrativos, finalmente la selección, motivación así como promoción del personal.

Como principios básicos del liderazgo competitivo, Hax, A. y Majlof, N. (2004) plantean los siguientes:

1. Búsqueda de misión viable y creíble.
2. Diseño de un portafolio de negocios donde se equilibren los objetivos y el aprovechamiento de habilidades críticas y oportunidades de mercado
3. Implantación de procesos de planificación, organización de recursos, medición de desempeño y retroalimentación de información para reconocer la calidad de gestión.
4. Adopción de procesos de producción y estrategias fundamentales para alcanzar niveles de calidad y eficacia
5. Desarrollo de estrategias y procesos de gestión de recurso humano capaces de atraer y capacitar el mejoramiento.

De allí que un liderazgo competitivo en los medios de comunicación televisivos de Venezuela constituye un enfoque para poder desarrollar ventajas sobre los competidores y superarlos, competir para lograr la ventaja necesaria para ganar, se trata de lograr ventajas competitivas, desarrollarlas y perfeccionarlas en toda la organización. Además, la competitividad se manifiesta en mejores productos y servicios para la satisfacción de las necesidades y exigencias de un público televidente. Es evidente, si la empresa no tiene habilidad competitiva no puede sobrevivir y menos prosperar, pues implica mejora y superación continua frente a los rivales competitivos.

Es así como el propósito de la competitividad se centra en captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos. Las empresas con miras a un potencial de crecimiento, rentabilidad y competitividad no pueden prescindir de la planificación estratégica orientada al mercado, como una práctica gerencial centrada en los intereses de los clientes, permitiendo que ellos impulsen la actividad empresarial.

De esta manera, las empresas que operan en la industria televisiva, caracterizadas por los rápidos cambios en un mercado cada vez más global, requieren aun más conocimientos prácticos del mercado para crear o mantener atracción en la audiencia, en conjunto con estrategias financieras, tecnológicas y de recursos humanos, a fin de desarrollar planes estratégicos generales viables, basados en un análisis razonado sobre las expectativas del mercado, así como los ofrecimientos y capacidades de la empresa.

Por consiguiente, ante la expansión del sector audiovisual, los nuevos imperativos del mercado y la creciente competencia en medios de comunicación, las cadenas

televisivas deben luchar por mejorar la gestión, mantener un nivel competitivo en los índices de audiencia y sanear sus economías, continuando en este empeño por alcanzar y superar su umbral de rentabilidad, manifiesta Sosa (2006). No obstante, el éxito de estas medidas dependerá del enfoque de liderazgo para afrontar los retos, con un tratamiento y comportamiento efectivo ante ciertas cuestiones contextuales, tales como el papel de la televisión, la reconversión tecnológica o el comportamiento futuro de la inversión publicitaria.

Se presenta una necesidad imperante de un liderazgo competitivo en los medios televisivos para reinventar propuestas de acuerdo a las condiciones del entorno, tal es el caso de la reciente salida de RCTV del espectro radioeléctrico nacional, la cual pudiera abrir oportunidades para el mercado de los medios. Según Hernández (2007) es probable que los demás canales de televisión traten de conquistar el público objetivo de los programas que emitía ese canal. Se trata de convivir redefiniendo sus perfiles y consolidando nuevas identidad, sin el temor de ser sustituidos por los más poderosos.

Esta situación deja entrever un cambio de enfoque gerencial en la industria de la televisión encaminado a la competitividad, desde la perspectiva de la oferta y los servicios que les dificulte a los competidores copiar el conjunto de planes diferenciales, a fin de ubicar a la televisión venezolana en un nivel competitivo en cuanto a la producción audiovisual.

Desde esta perspectiva, el liderazgo competitivo reúne las condiciones para generar contenidos audiovisuales innovadores, en procura de consolidar una audiencia local y, con ello ventajas que promuevan una destacada participación y rentabilidad en el mercado, en medio de los nuevos imperativos del mercado, la intensa competencia, las condiciones legales y las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

Conclusiones

Sin duda, la dinámica de la competitividad desatada por las fuerzas de la globalización y a su vez por las transformaciones tecnológicas, sugiere medios de comunicación con agilidad para el cambio fundamentado en la visión anticipada de oportunidades de mercados, tendencias y recursos, y, por tanto, líderes capaces de reconocer las visiones, el potencial y los requerimientos propios de las responsabilidades asumidas por cada uno de su personal, con quienes construyen los compromisos, retos y ajustes al proceso productivo, consolidando una gestión estratégica acorde a los momentos, y las condiciones que demanda el contexto.

Bajo esta perspectiva, la industria de comunicaciones audiovisuales está exigiendo un enfoque de liderazgo competitivo para la gestión estratégica orientado a revolucionar las formas de competir, el cual fomente un clima organizacional donde los miembros se sientan cómodos con los cambios propios de un sector extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica, a fin de poder guiar a la organización con niveles de competitividad hacia el futuro. Se trata de reemplazar estructuras rígidas y jerárquicas bajo la óptica de prácticas tradicionales y autocráticas que dificultan la permanencia exitosa de este tipo de organizaciones en el mercado.

Si bien es cierto, la garantía de la competitividad se sustenta en el compromiso del logro y know how de la firma a partir de los miembros de la organización, promovidos por un translider que propicie la sinergia, entendida como la alineación de fuerzas entrelazadas mediante la participación y el compromiso del equipo, orientados a competir y posicionarse con ventajas competitivas en los mercados y el entorno de manera sostenible en el corto plazo y sustentable en el largo plazo.

Es así como el liderazgo competitivo para los medios de comunicación social, específicamente la televisión, podría crear valor a las organizaciones para alcanzar un éxito sostenido en comparación con sus competidores, con miras a ganar o mantener mercados como un imperativo para la estabilidad y rentabilidad, basada en tecnología diferenciadoras, en costos competitivos, y sobre todo en nuevos y atractivos productos y servicios ajustados a las exigencias del público televidente.

Referencias

- Arévalo, J y Herrera, J. (2004). **Modelos para el análisis de la industria de televisión en Colombia**. Cuadernos de Economía, v. XXIII, n. 41, Bogotá, páginas 143-170. En línea. Disponible: <http://fce.unal.edu.co/download/cuadernos/41/05AREVALOHERRERA.pdf>
- Benavides, O. (2002). **Tendencias de cambio organizacional orientadas a la generación de competitividad**. Competencias y Competitividad. 50 – 152. McGraw-Hill, Colombia.
- Blanchard, K. (2007). **Liderazgo al más alto nivel**. Editorial Norma. Colombia.
- Bustamante, J (2001). **Muerte y resurrección de la televisión Venezolana**. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. N° 076. Quito, Ecuador. En línea. Disponible: <http://scholar.google.co.ve/scholar?q=impacto+de+la+televisi%C3%B3n+en+Venezuela&btnG=Buscar&hl=es>
- Cendrós, J. et al (2004). **Estilos de liderazgo y Escala de cambio en los medios de comunicación social**. Revista Venezolana de Ciencias Sociales UNERMB. 8 (002) 225-239. Cabimas.
- Dunphy, D. y Stace, D. (1992). **Under new management: Australian organizations in transition**. McGraw-Hill Book Company, Sidney, Australia.
- Dunphy, D. y Stace, D. (2002). **Beyond the boundaries: Leading and re-creating the successful enterprise**. McGraw-Hill Book Company, Sidney, Australia.
- Hax, A. y Majlof, N. (2004), **Estrategias para el liderazgo competitivo**. Granica, Buenos Aires.

- Hernández, D (2007). **Necesitamos una televisión al servicio de los valores.** Entrevista realizada a Daniel Hernández. Prensa MINCI. En línea. Disponible: http://www.minci.gob.ve/entrevistas/3/12911/necesitamos_una_television.html
- Jaramillo, E. (2006). **Evolución y Retos de la televisión.** En línea. Disponible: <http://www.saladeprensa.org/art671.htm>
- Ochoa, E. (2006). **Segmentación televisiva. Investigación documental sobre experiencias en mercadotecnia televisiva Venezuela.** En línea. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/televsegment/televsegment.shtml>
- Porter, M. (2007). **Ventaja Competitiva.** En línea. Disponible: http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html
- Sosa Cabrera, S (2006) **La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo.** Tesis doctoral accesible a texto completo. España. En línea. Disponible: <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>
- Tapscott, D. (1997). **La economía digital: Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red.** Editorial McGraw-Hill. Bogota, Colombia.
-

* Acerca de los autores

La M. Sc. Morella Beatriz Daboín Barroeta es Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad del Zulia, Especialista en Gerencia de Empresa y Magíster en Administración de Empresas, de la Universidad Valle del Momboy. Profesora con categoría Instructor del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE), Venezuela E - mail: morelladaboin@gmail.com Teléfono: 0416 8794955

La M. Sc. Ronelsa Revilla Morales es Licenciada en Comunicación Social, egresada de la Universidad Cecilio Acosta, Especialista en Gerencia de Mercadeo y Magíster en Administración de Empresas, Universidad Valle del Momboy. Profesora con categoría Asociado del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo. Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE), Venezuela E - mail: ronelsarevilla@hotmail.com Teléfono: 0424 5674145

El Doctor Fidel Moreno, es Geógrafo, M Sc en Gerencia de Recursos Humanos, Doctor en Ciencias mención Gerencia, Profesor Titular y Emérito del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Venezuela; fidelmorenob@gmail.com, teléfono 158-0271-2313347