

GERENCIA





Postmodernismo, liderazgo gerencial y tecnologías de la información en los medios de comunicación social en Venezuela

JESÚS CENDRÓS¹

SHEILA RINCÓN²

Universidad Rafael Bellosó Chacín, Universidad del Zulia y
Universidad Católica Cecilio Acosta

¹ jcendros@hotmail.com

² shrincon@cantv.net

Resumen

En la transición del modernismo al postmodernismo, las organizaciones experimentan diversas transformaciones para adecuarse a las nuevas necesidades de la gerencia empresarial, especialmente debido a la presencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Los líderes del siglo XXI deben estar preparados para promover cambios en la organización, en función del logro de los objetivos organizacionales, dentro de un ambiente signado por una gran incertidumbre y con la ayuda de un pensamiento estratégico postmodernista que promueva la participación de los colectivos. El propósito de esta investigación es identificar los estilos de liderazgo gerenciales empleados en los medios de comunicación social venezolanos, al incorporar las TIC en la implantación de sus portales o páginas WEB. Se intenta además identificar la posición, modernista o posmodernista, vinculada al estilo de liderazgo y pensamiento estratégico. Para ello, se empleó la investigación descriptiva, de campo y correlacional; y un cuestionario administrado a 25 gerentes, considerando un nivel de confianza del 80%, un error máximo permisible ($E = 0,20$) para un margen de confiabilidad de $Z = 2,326$. Entre los resultados obtenidos: A) se identificaron los estilos de liderazgo utilizados: consultivo (3,5 de promedio), directivo (3,4), colaborador (3,1 de promedio) y coercitivo (3), el cual registró la mayor correlación y varianza (42,5%). La principal conclusión refiere que los líderes del cambio en los medios de comunicación social venezolanos mantienen una postura modernista, lejos



de un pensamiento estratégico posmodernista, al asumir una posición más conservadora a la hora de generar cambios dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Gerencia, estilos de liderazgo, medios de comunicación social, tecnologías de la información y la comunicación, páginas WEB.

Abstract

In a transition from modernism to postmodernism, organizations are experiencing diverse transformations to adapt themselves to the new necessities of the enterprise management, especially due to the presence of Information and Communication Technologies (ICT). Leaders of XXI century must be prepared to promote the change into the organization, based on the achieving of the organizational objectives, in an unpredictable atmosphere of great uncertainty and changes, with a postmodernist leadership that promote the participation of the collective. The purpose of this investigation is to identify the styles of managerial leadership employed in Venezuelan mass media at the moment of incorporating the ICT in the establishment of Portals and WEB Pages. Also, intends to identify the position, modernistic or postmodernistic, about leadership style and strategic thought. A descriptive and field type research investigation was utilized, with a correlational design. A questionnaire was administered to 25 managers, considering a level of confidence of the 80%, a maximum error of 0,20 for a margin of $Z = 2,326$. The results obtained suggest: A) The styles of leadership utilized were identified: Consultative (3,5 of average), executive (3,4), collaborating (3,1 of average) and coercitive (3); which one registered the greater correlation and variance (42,5%). The main conclusion refers that change leaders in the Venezuelan mass media keep a modernist position, far from a postmodernism strategic thought, assuming a more conservative position in the moment of generating changes in the organization.

Key words: Postmodernism, strategic thought, styles of leadership, mass media, information and communication technologies.

Introducción

El nuevo milenio plantea a la sociedad actual, hoy denominada economía digital o sociedad de la información y conocimiento, una serie de transfor-



maciones en el ámbito tecnológico y de pensamiento para poder enfrentar los nuevos retos y paradigmas empresariales que irán apareciendo ante el surgimiento de necesidades emergentes que el mismo crecimiento tecnológico-comunicacional impone. Uno de esos paradigmas filosóficos lo constituye el postmodernismo, el cual surge como pensamiento alternativo, contrapuesto al modernismo.

Asimismo, reviste especial interés la forma en que se desarrollarán los negocios en el presente siglo y la manera en que se manejarán y solucionarán las crisis intra e interorganizacionales (dentro y fuera de la organización), producto del cambio ocurrido debido a la presencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En este contexto, adquiere notable importancia el manejo adecuado de la conciencia en cada una de las funciones y acciones que ejerce cada actor, especialmente en el ejercicio del liderazgo de parte de los niveles jerárquicos dentro de la organización.

Los múltiples escenarios que se vislumbran para los negocios le otorgan una creciente importancia al ejercicio del liderazgo de todos los individuos que integran la organización (*empowerment*), especialmente en una era caracterizada por el flujo de la información, el manejo del conocimiento y el establecimiento de relaciones menos físicas y cada vez más virtuales, y por una creciente complejización de los asuntos organizativos.

En este contexto, el postmodernismo y la sociedad de la información plantean múltiples desafíos y escenarios a las organizaciones actuales y a sus líderes, especialmente a los medios de comunicación social tradicionales (de difusión regional y nacional), ya que la presencia de las TIC en este tipo de organizaciones implica una globalización de la programación y contenidos de forma más o menos instantánea, como característica de un nuevo proceso económico, social y cultural.

Es así como el despliegue de estrategias de cambio en el negocio comunicacional constituiría una alternativa para la competitividad de las empresas mediáticas tradicionales de televisión, prensa y radio, especialmente las de cobertura local y regional, en un entorno donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el proceso de globalización exigen el desarrollo de ventajas competitivas para la supervivencia y permanencia de estas organizaciones en el mercado global.



Postmodernidad y cambio

No existe un concepto único sobre postmodernismo. Hay una aproximación entre quienes lo defienden y lo adversan, como un término expresivo de una condición de pensar y actuar orientada a cierta clase de reacción o de confrontación con el modernismo.

En términos temporales, algunos autores consideran que el modernismo ya está terminando y que marca una época caracterizada por la certeza y el control, dando paso al postmodernismo como una nueva era marcada por la incertidumbre y el no-control. De allí que ambos paradigmas carezcan de un cuerpo monolítico de ideas, paradigmas y postulados.

En una posición relativista, el postmodernismo no se consolida como pensamiento sino más bien como un punto de vista: "Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo diferente" (Gerstein, 7).

En cuanto a las particularidades que identifican al modernismo, éstas son: certeza, consenso, contemplación, control, deducción, futuro, homogeneidad, jerarquía, orden, regulación, verticalidad; mientras que el postmodernismo se comprende más fácilmente interpretándolo como una condición opuesta al modernismo, identificada por ciertas características que se expresan o se resumen en: incertidumbre, pluralidad, participación, caos, intuición, heterogeneidad, desorden, igualdad, permisividad, horizontalidad. Estas características contrapuestas conforman, entre otras, la identidad de la condición postmodernista, que infiere en un modo de pensar divergente de lo que hasta el presente se identifica con la modernidad.

Brown (1), por ejemplo, caracteriza al postmodernismo mediante una celebración del escepticismo, la subversión, ironía, anarquía, paradojas, estilo, espectáculo y por un auto-referenciamiento que está por encima de toda hostilidad a las generalizaciones, constituyendo así una posición adversa a dicho paradigma filosófico. En una posición intermedia o neutral se encuentran Firat y Schultz (citados en Patterson, 15), quienes coinciden en afirmar que la crisis y el desequilibrio, más que el orden, son los dos estados comunes de existencia y, por lo tanto, se aprecia y acepta esta condición como reconocimiento cultural. Es una propensión cultural a experimentarlo todo, incluyendo lo pasado y lo futuro en el presente: "aquí y ahora".



En una posición favorable hacia el postmodernismo, se sitúan Brown (1) y Gustavsson (10), para quienes este paradigma constituye un rechazo a cualquier intento de imponer orden y coherencia sobre el caos y la fragmentación que la realidad misma constituye. Por su parte, Patterson (15) coincide en el declinamiento de la gerencia individualista y la emergencia de las neo-tribus, interpretando una gerencia más colectiva y analizando sus características en el fenómeno postmodernista y su impacto en el mercadeo de las telecomunicaciones. El autor, basado en trabajos previos publicados por Cova y Cova (4), argumenta además sobre la necesidad que tienen los gerentes postmodernos de compartir riesgos frente a un ambiente en permanente cambio, así como de compartir información y conocimientos.

Frente a lo anterior, Gustavsson (10) introduce este paradigma dentro de la epistemología de las organizaciones, destacando el sentido postmodernista de la gerencia del conocimiento en la formulación de las estrategias de la organización, en contraposición con el concepto modernista de la gerencia de la información. Por su parte, Cendrós (2) plantea el no-cuestionamiento que hace el postmodernismo sobre la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un pensamiento estratégico que le dé dirección y sentido al negocio, y que genere la estrategia organizacional en un ambiente signado por el cambio permanente como componente de la estrategia.

Liderazgo y tecnologías de la información

El surgimiento y la consiguiente consolidación de la sociedad del conocimiento está ocasionando una crisis conceptual, de paradigmas y valores en diferentes ámbitos del saber, entre ellos la gerencia y el liderazgo, por lo que su definición y enfoque tradicional están limitados en su alcance ante estas nuevas realidades.

En dichas condiciones, los líderes y gerentes del Tercer Milenio están aprendiendo a manejar nuevas herramientas para el cambio, y la forma de integrarlas a sus culturas y a los procesos gerenciales preexistentes. Sin embargo, la adaptación del liderazgo tradicional a las complejidades de



este nuevo entorno tecnológico plantea enormes y múltiples retos, anteriormente inexistentes y desconocidos para los gerentes de la era industrial (Pulley y Sessa, 16).

Patel y McCarthy (14) afirman, por ejemplo, que las organizaciones tradicionales deben prepararse para realizar cambios en sus prácticas empresariales con el propósito de incorporarse a la revolución del *e-business*; entre ellos, la suma de la innovación como valor agregado a la gerencia y el liderazgo, y la introducción de cambios dentro de los procesos y modelos actuales de negocios.

Para Dunphy y Stace (5), la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las organizaciones tradicionales supondría un énfasis en la gestión del cambio tecnológico, aunque muchas de estas TIC refuerzan los viejos principios burocráticos tradicionales, como la centralización de la autoridad y la jerarquía organizacional.

Con relación al liderazgo y la transformación en la sociedad postmoderna, Mc Farland *et al.* (11) aseguran que “para alcanzar la efectividad, los líderes del siglo XXI deberán cambiar su estilo gerencial personal, reformar algunos aspectos principales de su cultura, repensar sus modos de operación, y esencialmente, reinventar sus organizaciones” (p. 47). Hoy y a futuro, los gerentes deben desarrollar estrategias para la transición efectiva de las organizaciones, identificando aquellas que enfatizan las habilidades y capacidades del recurso humano, con el propósito de crear un futuro viable para las naciones. Para Dunphy y Stace (6), el reto de los sectores público y privado es crear políticas sociales y económicas nacionales, estructuras corporativas y habilidades en la fuerza laboral que faciliten una rápida adaptación de los sistemas económicos a las demandas cambiantes de la globalización y la incertidumbre.

El cambio organizacional postmodernista

Frente a un panorama donde la mayoría de los autores consultados afirman que la condición postmodernista plantea nuevos paradigmas en contraposición con el paradigma modernista y, particularmente, en lo que a



cambio organizacional se refiere, Miller (12) considera que los líderes deben ser capaces de transformar sus organizaciones regularmente y asumir la premisa de que “el cambio está cambiando”, ya que la transformación de las organizaciones es más frecuente, radical y compleja.

En la actualidad, no es suficiente contar con adecuadas estrategias de cambio. Se requiere además entender que la velocidad de esos cambios, es decir, la escala en la cual se realizan, debe ser rápida, de corta duración; pues de lo contrario, las organizaciones se arriesgarían a que el cambio que estaba en proceso no culmine o concluya por la acumulación de otros cambios anteriores no finalizados (Miller, 12). En la condición postmodernista, cobra especial importancia el tiempo en términos del pensamiento estratégico: la efimeralidad limita la posibilidad de la estrategia a largo plazo y exige el corto plazo; la condición del vivir hoy sin importar el pasado o el futuro refuerza el pensar estratégico cortoplacista (Cendrós, 2).

Esta realidad también caracteriza a Venezuela y a sus organizaciones, especialmente en lo referente a la incertidumbre e inestabilidad de las instituciones, pues muchas presentan particularidades que las enmarcan dentro de una condición postmodernista, donde priva lo efímero, la contingencia, la diversidad y la fragmentación; contexto dentro del cual también se sitúan las organizaciones mediáticas, las cuales se caracterizan por ser permeables y estar sujetas a permanentes cambios.

Y si la condición postmodernista impone que los cambios sean rápidos, es decir, que la escala de cambio se plantee en términos de la brevedad y de lo perentorio, entonces cobra especial importancia el liderazgo requerido para producir dicho cambio. Así, la efimeralidad limita la posibilidad de la estrategia a largo plazo y exige el corto plazo; la condición del vivir hoy sin importar el pasado o el futuro refuerza la necesidad de un liderazgo con visión cortoplacista. Es por ello que la incertidumbre plantea la toma de decisiones con alto riesgo, ubicando al estratega en dicho terreno, donde el estilo de liderazgo empleado debe incluir particularidades como la creatividad, la participación colectiva, la imaginación y el sentido de lo perentorio.

En esta condición postmodernista, el estilo de liderazgo debe imbuirse con el espíritu de lo colectivo sobre lo individual y entender a las organiza-



ciones como una colectividad de intereses diversos y dialécticos que convocan a las estrategias orientadas más hacia el interés colectivo que hacia el control y la efectividad de las acciones estratégicas (Cendrés, 3).

Ahora bien, a la hora de generar cambios dentro de la organización, ¿están los medios de comunicación social venezolanos coincidiendo con un liderazgo de pensamiento postmodernista participativo o permanecen aún bajo un concepto modernista y de mayor rigidez asociados a la autoridad y el control? ¿Aplican los gerentes de los medios de comunicación social estrategias de cambio bajo un pensamiento estratégico postmoderno?

¿Estarán los gerentes venezolanos conscientes del estilo de liderazgo que la sociedad postmoderna requiere? Frente a los cambios organizacionales de la industria mediática, ¿será más adecuado el estilo de liderazgo a la condición postmodernista? La escala de cambio o la velocidad que se requiere que ocurran esos cambios, ¿está en sintonía con un liderazgo postmodernista en los medios venezolanos?

Para responder algunas de estas interrogantes, en este trabajo se identificaron los estilos de liderazgo de cambio utilizados por los gerentes de los medios de comunicación social en el país, al incorporar las TIC en la implantación de sus portales o páginas WEB. Asimismo, se determinaron las estrategias de cambio empleadas durante la transición organizacional de estas empresas mediáticas tradicionales a organizaciones mediáticas virtuales.

Metodología

Para analizar los estilos de liderazgos y sus indicadores, en el presente estudio se seguirá el criterio propuesto por Dunphy y Stace (5, 6), cuyo modelo proporciona un método para auditar los diferentes estilos de liderazgo de cambio, seleccionando este enfoque teórico de la variable (estilos de liderazgos), dado que las Tecnologías de la Información y la Comunicación han cambiado la forma tradicional de gerenciar.

Por otra parte, se empleó la investigación de tipo descriptiva, de campo y correlacional. Asimismo, se utilizaron los diseños de investigación de tipo



transeccional descriptivo (seccional descriptivo o transversal), no experimental seccional y transeccional correlacional. Se emplearon la investigación descriptiva, de campo y correlacional; y un cuestionario administrado a 25 gerentes, considerando un nivel de confianza del 80%, un error máximo permisible ($E = 0,20$) para un margen de confiabilidad de $Z = 2,326$

En cuanto a la población de esta investigación, está constituida por el número total de medios de comunicación social en Venezuela que tienen portales o páginas WEB activas: De un total de 165 direcciones electrónicas (URL) encontradas en la *World Wide Web*, pertenecientes a medios de comunicación social venezolanos, sólo 88 estaban activas; por lo cual, se aplicó igual número de instrumentos a los gerentes de dichas organizaciones ubicadas en todo el territorio nacional. Para el envío del cuestionario a cada gerente en cada medio de comunicación social, se diseñó una página WEB (<http://www.geocities.com/shrincon2002>), y además se utilizaron el correo electrónico y el telefax.

La tasa de retorno fue de 25 cuestionarios válidamente respondidos, que constituyen la muestra de este estudio. Tal resultado es considerado válido para los fines de esta investigación, de acuerdo al criterio de Neumann (13), quien indica que en el caso de los envíos electrónicos o por correspondencia, dicha tasa se considera como aceptable si su rango oscila entre el 10% y el 50%, y, en este caso, es de 28,40% (25 cuestionarios respondidos de 88 enviados). Para la recolección y posterior análisis de datos se emplearon técnicas como la investigación documental, las entrevistas no estructuradas y un cuestionario con veinticuatro (24) enunciados, empleando la escala de Lickert, de cinco alternativas: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1), para medir el grado de acuerdo o no de la muestra con relación al enunciado presentado.

Una vez recabados los datos, fueron representados mediante las estadísticas descriptivas y la distribución de frecuencias, efectuándose un tratamiento estadístico de los mismos mediante el análisis factorial y de sus componentes principales (varianza total, varianza común y la matriz de componentes rotados), con el propósito de estimar e identificar variables



subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro del conjunto de variables observadas.

Resultados

Para estudiar la variable estilos de liderazgo de cambio, se identificaron los tipos propuestos por Dunphy y Stace (5, 6), mediante una comparación de los resultados obtenidos de los tres *ítems* formulados por cada indicador: colaborador, consultivo, directivo y coercitivo.

Estilo de liderazgo colaborador

Para identificar en la muestra el estilo de liderazgo de cambio tipo colaborador, se formularon tres enunciados: El *Ítem 1*, relacionado con el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones importantes sobre el futuro de la organización tuvo menor apoyo (2,96 de la muestra) que el *Ítem 12* (3,12 de promedio de respuestas), el cual sondea la participación de los empleados en la decisión final de un cambio organizacional; así como el *Ítem 21* (con un promedio de 3,08), que pretende pulsar la opinión de la muestra sobre el hecho de que los empleados tengan un poder significativo en establecer objetivos y medios de cambio en la organización, con relación a la adopción de las TIC.

Estilo de liderazgo consultivo

Al comparar los promedios de alternativas de respuestas seleccionadas por la muestra en los tres (3) enunciados formulados para identificar el estilo de liderazgo de cambio consultivo, se evidencia –en contraste con el estilo de liderazgo de cambio colaborador– un incremento significativo en el promedio de respuestas, especialmente en el *ítem 2*, que muestra un 3,84 promedio de respaldo a la opinión de que los empleados con experiencia y responsabilidad sean convocados a participar en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de cualquier cambio requerido en la organización.



Este resultado está seguido de un 3,44 de respaldo a la importancia que tiene para el equipo de gerentes la opinión de los empleados sobre lo que debería implicar el cambio en la organización; y un 3,2 promedio de respuestas favorables a la alternativa de que la gerencia obtenga la retroalimentación de los empleados al tomar decisiones sobre los objetivos y cambios para la organización.

Estilo de liderazgo directivo

Al observar de forma comparada los promedios obtenidos en los ítems 4, 16 y 22, formulados para determinar el estilo de liderazgo de cambio directivo en la muestra de esta investigación, se puede inferir que dichas cifras son relativamente inferiores a las obtenidas en la identificación del estilo de liderazgo de cambio consultivo, y superior a los datos recolectados con relación al estilo colaborador.

En dicho sentido, el enunciado 22, relacionado con el grado de respeto y confianza que genera el equipo de gerentes en la toma de decisiones que involucran el cambio en la organización, tuvo un mayor respaldo (3,64 de la muestra) que los otros ítems. Por otra parte, el ítem 4, que estudia la sola participación de los gerentes en la resolución del cambio organizacional, obtuvo un 3,36 de promedio de respuestas, así como el ítem 16, que aglutina la opinión de la muestra sobre el hecho de que los empleados acepten los cambios a pesar de que no sean consultados sobre los mismos, registró un promedio de 3,24.

Estilo de liderazgo coercitivo

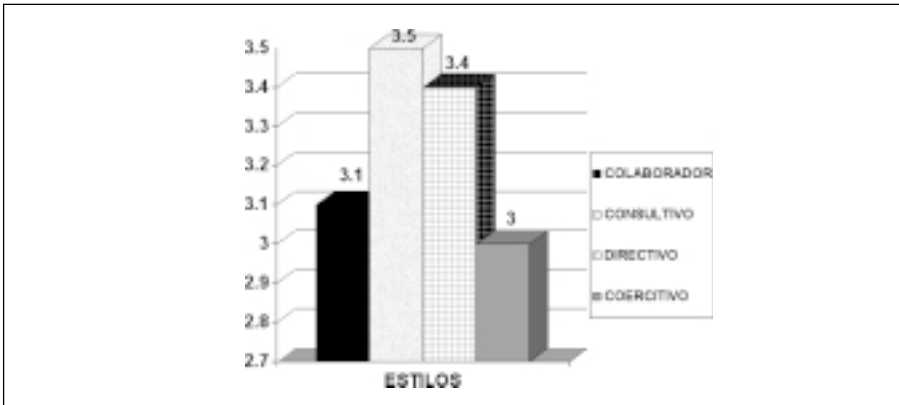
Al mostrar de forma comparada los promedios alcanzados en cada enunciado, también se observa una alta incidencia del estilo de liderazgo coercitivo, aunque en menor grado que los dos estilos de liderazgo de cambio anteriormente estudiados (consultivo y directivo).

Por ejemplo, el ítem 14, que registra la opinión de los gerentes de los medios de comunicación social venezolanos que tienen portales o páginas WEB activas con relación al enunciado de que los empleados están prepa-

rados para aceptar los cambios, alcanza el mayor promedio de los tres enunciados relacionados con el estilo coercitivo: un 3,8 de las respuestas en contraposición al de menor apoyo, el ítem 5 (promedio de 2,24) ante la opinión de la muestra de si las decisiones sobre las estrategias de cambio deben estar basadas sólo en los intereses clave de los accionistas; y un 3,04 de promedio logrado por el enunciado 3, que indica que la gerencia debe decidir sobre las estrategias de cambio, por ser la más preparada para asegurar la supervivencia y eficacia de la organización.

Analizando estos datos en el Gráfico N° 1, se evidencia una clara tendencia en los estilos de liderazgo de cambio identificados en la muestra estudiada, tipificándolos en su mayoría como consultivo (3,5 promedio de respuestas acumuladas) y directivo (3,4 promedio), frente a un 3,1 obtenido por el estilo colaborador, en contraposición a un promedio de 3 registrado por el tipo coercitivo.

GRÁFICO N° 1
ESTILOS DE LIDERAZGO DE CAMBIO (COMPARACIÓN)



Fuente: Rincón (17)

Continuando con el estudio de la segunda variable de esta investigación (escala de cambio), se redactaron 12 enunciados, 3 por cada indicador o tipo de escala: afinación, ajuste incremental, transformación modular y trans-



formación corporativa, siguiendo la clasificación propuesta por Dunphy y Stace (5, 6).

Escala de cambio (afinación)

El ítem 8, donde se afirma que en los medios de comunicación social venezolanos deben formarse grupos o unidades de especialistas con énfasis en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, tuvo mayor apoyo (3,8 de la muestra) que el ítem 7 (3,64 de promedio de respuestas), el cual sondea que en dichas organizaciones, el cambio es un proceso con ajuste continuo en varios departamentos para prepararlos en las estrategias de incorporación de las TIC; así como el ítem 20 (con un promedio de 3,28), que pretende pulsar la opinión de la muestra sobre el hecho de que su personal está capacitado y entrenado para adaptar el desarrollo de la organización al manejo de las mismas.

Escala de cambio (ajuste incremental)

Al comparar los promedios de respuestas registrados por cada ítem, destinados a determinar la escala de cambio tipo ajuste incremental, se puede inferir que se han realizado modificaciones (no un cambio radical) en estas organizaciones para incorporar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (ítem 6 con 3,92 promedio).

Además, el énfasis del negocio cambió de una forma tradicional a una nueva manera tecnológicamente definida de hacer negocios (ítem 23, con un promedio de 3,32 de respuestas dadas por la muestra) y que se ha realizado una reestructuración menor para permitir un negocio interno más eficiente, adaptado a las TIC (ítem 17, con 3,12 promedio).

Escala de cambio (transformación modular)

Se podría afirmar que el mayor cambio tipo transformación modular es que uno o más departamentos han sido realineados para adaptarse a las estrategias de las TIC (ítem 24 con un promedio de 3,36 de respuestas emitidas); seguido de "no se han registrado mayores variaciones en la cantidad de empleados de ciertos departamentos al incorporar las TIC" (ítem

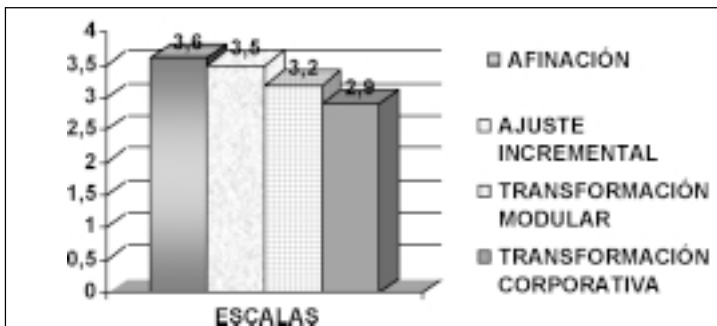
19 con 3,3 de promedio), y “ocurrieron cambios gerenciales significativos”, haciendo énfasis en aquellos empleados mejor posicionados para gerenciar las iniciativas relacionadas con las TIC (ítem 10, con 2,9 de apoyo).

Escala de cambio (transformación corporativa)

Para este indicador, se podría deducir que a pesar de que no ocurrió un cambio radical en la estrategia de negocio (ítem 11, con 2,48 promedio de respuestas de la muestra), ni se contrató personal externo que apuntara posiciones gerenciales claves dentro de la organización, debido a su conocimiento y experiencia en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (ítem 9, con 2,8 promedio); muchos procedimientos y procesos sí cambiaron para adaptarse al enfoque de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (ítem 18, con 3,52 promedio).

Al recopilar los datos recabados para el análisis de la variable escala de cambio, se puede observar en el Gráfico N° 2 que los tipos mayormente ocurridos en los medios de comunicación social ante la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación fueron la Afinación (3,6 promedio de respuestas acumuladas) y el Ajuste Incremental (3,5 promedio); seguidos de la Transformación Modular (3,2 promedio) y la Transformación Corporativa (con un promedio registrado de 2,9).

GRÁFICO N° 2
ESCALA DE CAMBIO (COMPARACIÓN)



Fuente: Rincón (17)



De acuerdo con estos resultados, se evidencia que en la actualidad se está generando una transición organizacional en los medios de comunicación social tradicionales debido a la presencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (como la Internet, la televisión por cable y la digital, entre otras), y las tendencias actuales del mercado.

Esta transición se produce de forma paulatina, bajo un ambiente de certeza en lo que se hace y lo que se quiere que ocurra mediante el ajuste de todos los componentes ante el cambio tecnológico, el cual supone la presencia de las TIC. Éstas constituyen una serie de oportunidades y amenazas (al mismo tiempo) para los medios tradicionales de comunicación social, especialmente para los de cobertura local y regional, cuyo aprovechamiento –mediante la gestión del conocimiento– proporcionaría herramientas que le permitirían competir en un nuevo tipo de mercado (el virtual), garantizando su permanencia en este entorno, generando ventajas competitivas para su éxito en el negocio comunicacional nacional.

Estrategias de cambio

Al observar de forma comparada los promedios y porcentajes acumulados obtenidos del análisis de los resultados, destacan de forma individualizada el estilo de liderazgo Consultivo y la escala de cambio Afinación, como se observa en las tablas 1 y 2, respectivamente:

TABLA N° 1
ESTILOS DE LIDERAZGO (PROMEDIOS TOTALES)

ALTERNATIVAS	PROMEDIO	%
Colaborador	3,1	24
Consultivo	3,5	27
Directivo	3,4	26
Coercitivo	3	23

Fuente: Rincón (17).



TABLA Nº 2
ESCALA DE CAMBIO (PROMEDIOS TOTALES)

ALTERNATIVAS	PROMEDIO	%
Afinación	3,6	27
Ajuste Incremental	3,5	27
Transformación Modular	3,2	24
Transformación Corporativa	2,9	22

Fuente: Rincón (17)

Para establecer las relaciones entre las variables, y obtener las estrategias de cambio empleadas por los gerentes de los medios de comunicación social venezolanos ante la adopción de las TIC en la implantación de las páginas Web o portales activos, se realizó un análisis factorial, obteniendo la totalidad de interacciones resultantes entre las variables y sus indicadores:

TABLA Nº 3
FACTORES VARIABLES POR INDICADOR (VARIANZA COMÚN)

	% DE LA VARIANZA
AJUSTE INCREMENTAL	30.6
COERCITIVO	11.9
AFINACIÓN Y TRANSFORMACIÓN MODULAR	10
CONSULTIVO	8.3
COERCITIVO Y AFINACIÓN	7.1
TRANSFORMACIÓN MODULAR Y CORPORATIVA	5.4
CONSULTIVO	4.9
TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA	4.7
TOTAL	82.8

Fuente: Rincón (17)



En la tabla N° 3 se observa que la varianza común asciende a un 82,8; es decir, el número de factores (indicadores) que se correlacionan entre sí de manera más significativa, y no de forma individual. El 17,2% restante corresponde a factores que registran una variación mínima de forma individualizada (menos de un 3% cada uno), por lo que no son presentados en la tabla por considerarlos poco representativos a los fines de esta investigación.

Finalmente, la interacción resultante entre las variables fue el estilo de liderazgo Coercitivo y la escala de cambio Ajuste Incremental; es decir, estos fueron los factores (indicadores) de las variables que se correlacionaron de forma más significativa, alcanzando un 42,5%, lo cual conduce a la fijación de los tipos de estrategias de cambio empleados por los gerentes de los medios de comunicación social venezolanos ante la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, mediante el modelo de Dunphy y Stace. Cabe mencionar que el proceso de cambio y sus estrategias viene asociado, por una parte, a la percepción (por quien lidera el cambio) de las condiciones de la organización con relación a su entorno y, por la otra, a la percepción del tiempo y apoyo disponibles para el cambio. Así que si el liderazgo percibe que su organización se ajusta a su entorno, requiriendo circunstancialmente algunos cambios menores, utilizará la evolución forzada como estrategia de cambio. Igualmente, y si la percepción de quien lidera es que su organización no encaja en el entorno pero el recurso tiempo está de su lado, aunque ciertos grupos dentro de la organización manifiestan oposición al cambio, entonces pudiera utilizar la evolución forzada como estrategia de cambio.

Es así como la evolución forzada constituye el tipo de estrategia de cambio empleada por los gerentes de los medios de comunicación social venezolanos ante la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación; es decir, que la introducción de las TIC para la implantación de sus portales o páginas WEB se realizó mediante la fuerza coercitiva (estilo de liderazgo coercitivo) y un ajuste incremental (escala de cambio) de las transformaciones dentro de la organización.

Tales resultados conducen a una reflexión en cuanto a los paradigmas de pensamiento de liderazgo utilizados por el gerente venezolano de los medios de comunicación social (provenientes de la administración tradicional



e inapropiados para la organización virtual), alejados de un pensamiento postmodernista y con particularidades de un estilo clásico modernista, reflexión válida sobre todo si se considera que en este milenio, los cambios conducen a las organizaciones a experimentar una serie de transformaciones conceptuales y procedimentales, en respuesta a los problemas y situaciones que se suceden de forma rápida y continua y ambientes de alta incertidumbre. Ahora bien, elegir la estrategia de cambio, por parte del gerente venezolano de medios de comunicación, no debe ser de manera caprichosa, ni consecuencia de un liderazgo guiado por paradigmas inflexibles que le impidan cambiar, y mucho menos de un desconocimiento de los atributos caracterizadores y propios del entorno postmodernista.

Tal situación demanda de los gerentes venezolanos la conducción del negocio comunicacional mediante la introducción de paradigmas postmodernistas hacia el Tercer Milenio, pues las organizaciones basadas en la información, con un futuro poco predecible y en permanente cambio, necesitan promover la creatividad que genere el conocimiento útil para enfrentar el proceso de cambio (Grimshaw y Cairns, 9). Esa creatividad, frente a la incertidumbre, involucra el aprendizaje de los líderes ante las transformaciones radicales producto de la introducción de las TIC, lo que requiere la generación de un clima de confianza, donde la influencia determinante provenga del estilo de liderazgo basado en la participación y el compromiso colectivo.

De tal forma, las organizaciones venezolanas de comunicación social que están introduciendo las TIC sólo sobrevivirán al cambio si permanecen a la cabeza del mismo, liderando el proceso, creando nuevos mercados, abriendo nuevos senderos, reinventando las reglas (Gibson, 8).

Finalmente, deben desarrollarse estrategias para la transición efectiva de las organizaciones, identificando aquellas que enfatizan las habilidades y capacidades del recurso humano, con el propósito de crear un futuro viable para las naciones. Para Dunphy y Stace (6), el reto de los sectores público y privado es crear políticas sociales y económicas nacionales, estructuras corporativas y habilidades en la fuerza laboral que faciliten una rápida adaptación de los sistemas económicos a las demandas cambiantes de la globalización.



En el caso de los investigadores venezolanos, el reto es generar una fuente de conocimiento y herramientas teórico-práctico-metodológicas capaces de proporcionar respuestas a interrogantes en función de las situaciones gerenciales de un pensamiento estratégico postmodernista (Cendrós, 3), adaptados a una realidad social, política y económica muy particular, y llena de inciertos y ambientes externos a la organización altamente impredecibles.

Así, emergen respuestas a las interrogantes inicialmente planteadas en el problema de investigación: a) Los gerentes de los medios de comunicación social venezolanos manejan los negocios virtuales con modelos gerenciales tradicionales modernistas. b) Los cambios implementados en las empresas tradicionales de comunicación social, al adoptar las TIC son graduales e impuestos a la fuerza, procurando la certeza de los eventos y consecuencias posteriores al cambio. c) La estrategia de cambio utilizada por los medios tradicionales de comunicación social durante la transición organizacional es la evolución forzada; es decir, la introducción del cambio tecnológico sin la participación de los teletrabajadores en la toma de decisiones. En conclusión, los líderes del cambio en los medios de comunicación social venezolanos mantienen una postura modernista, lejos del postmodernismo, asumiendo una posición más conservadora a la hora de generar cambios en la organización.



Bibliografía

- (1) BROWN, S. (1993). "Postmodern marketing: Principles, practices and premises", *The Irish Marketing Review*, Vol. 6, pp. 91-100.
- (2) CENDRÓS, J. (2001). *Pensamiento Estratégico: Ensayos*. Maracaibo: Editorial El Gato Azul.
- (3) CENDRÓS, J. (2003). "El pensamiento estratégico postmodernista", *Revista Telos*, Vol. 5 (1), pp. 23-32.
- (4) COVA, B. and COVA, V. (1997). "Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (5), pp. 595-620.
- (5) DUNPHY, D. y STACE, D. (1992). *Under new management: Australian organizations in transition*. Australia: McGraw-Hill Book Company.
- (6) DUNPHY, D. y STACE, D. (2002). *Beyond the boundaries: Leading and re-creating the successful enterprise*. Australia: McGraw-Hill Book Company.
- (7) GERSTEIN, M. (1996). *Pensamiento estratégico*. CEPAL/CLADES.
- (8) GIBSON, R. (Ed.) (1997). *Repensando el futuro: Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Bogotá: Editorial Norma.
- (9) GRIMSHAW, B. y CAIRNS, G. (2000). "Chasing the mirage: Managing facilities in a virtual world", *Facilities*, 18 (10-12), pp. 392-401.
- (10) GUSTAVSSON, B. (2001). "Towards a transcendent epistemology of organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14 (4), pp. 352-378.
- (11) Mc FARLAND, L.; SENN, L. y CHILDRESS, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 líderes destacados*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- (12) MILLER, D. (2004). "Building sustainable change capability", *Industrial Commercial Training Journal*, Vol. 36, 1, pp. 9-12.
- (13) NEUMANN, W. (1997). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (3rd. ed.). United States of America: Allen & Bacon.
- (14) PATEL, K. y McCARTHY, M. (2001). *Transformación Digital: Los principios del liderazgo e-business*. México: Editorial McGraw-Hill.
- (15) PATTERSON, M. (1998). "Direct marketing in postmodernity", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 16 (1).



- (16) PULLEY, M. y SESSA, V. (2001). "E-leadership: Tackling complex challenges", *Industrial and Commercial Training*, 33 (6), pp. 225-229.
- (17) RINCÓN, S. (2003). "Estilos de liderazgo y escala de cambio en los medios de comunicación social ante la adopción de las nuevas tecnologías de la información", Tesis doctoral, Maracaibo: Universidad Rafael Beloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales.



Intrumento-ítems

1. Los empleados tienen una amplia participación en la consulta de las decisiones importantes sobre el futuro de la organización
2. Los empleados con experticia relevante y responsabilidad son convocados a participar en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de cualquier cambio requerido
3. Lo mejor es que la gerencia decida sobre las estrategias de cambio, ya que es la más preparada para asegurar la supervivencia y eficacia de la organización
4. Los asuntos que implican el cambio organizacional son resueltos por los gerentes y generalmente aceptados por los empleados
5. Las decisiones sobre las estrategias de cambio deben estar basadas sólo en los intereses claves de los accionistas
6. Se han realizado modificaciones (no un cambio radical) en la organización para incorporar las Nuevas Tecnologías de la Información
7. En esta organización, el cambio es un proceso en marcha con un ajuste continuo en varios departamentos para prepararlos en las estrategias de incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información
8. Dentro de la organización, deben formarse grupos o unidades de especialistas, haciendo énfasis en las Nuevas Tecnologías de la Información
9. Se contrató personal externo, el cual apunta posiciones gerenciales claves dentro de la organización, debido a su conocimiento y experiencia en las Nuevas Tecnologías de la Información, que permiten la incorporación del portal o página WEB
10. En la organización, ocurrieron cambios gerenciales significativos, haciendo énfasis en aquellos empleados mejor posicionados para gerenciar las iniciativas relacionadas con las Nuevas Tecnologías de la Información
11. Toda la organización sufrió un cambio radical en la estrategia de negocios para incluir las Nuevas Tecnologías de la Información



12. La decisión final de un cambio organizacional se acuerda mediante la colaboración con otros empleados, no sólo con la gerencia
13. La opinión de los empleados sobre lo que debería implicar el cambio, es relativamente importante para el equipo de gerentes
14. Los empleados están preparados para aceptar los cambios, a pesar de su opinión sobre el tema
15. La gerencia tomó la decisión final sobre los objetivos y cambios para la organización, después de obtener una retroalimentación de parte de sus empleados
16. El cambio debe ser aceptado por los empleados, a pesar de que ellos no sean consultados sobre el mismo
17. Se hizo una reestructuración menor para permitir un negocio interno más eficiente, adaptado a las Nuevas Tecnologías de la Información
18. Muchos procedimientos y procesos han cambiado para adaptarse al enfoque de las Nuevas Tecnologías de la Información
19. La cantidad de empleados en ciertos departamentos ha variado al incorporar las Nuevas Tecnologías de la Información
20. El personal está capacitado y entrenado para adaptar el desarrollo de la organización al manejo de las Nuevas Tecnologías de la Información
21. El poder que los empleados tienen en establecer objetivos y medios de cambio en la organización es significativo
22. El equipo de gerentes es respetado y confiable para tomar decisiones apropiadas relacionadas con el cambio
23. El énfasis del negocio ha cambiado de una forma tradicional a una nueva manera tecnológicamente definida de hacer negocios
24. Uno o más departamentos han sido realineados para adaptarse a las estrategias de las Nuevas Tecnologías de la Información.

