

# EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA

**ÁNGELA PRECIADO HOYOS**

*Comunicadora Social y Periodista, Universidad de Antioquia; Doctora en Comunicación, Universidad de Navarra, España; Coordinadora del Área Gestión de la Comunicación y profesora de Empresa Informativa en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo, Universidad Pontificia Bolivariana.*

*angela.preciado@upb.edu.co*

**MARÍA FERNANDA MONSALVE GÓMEZ**

*Comunicadora Social y Periodista, Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, Universidad Pontificia Bolivariana.*

*angelbluemf@yahoo.com*

*Artículo recibido el 14 de Febrero de 2008 y aprobado para su publicación el 25 de Abril de 2008.*

**Eje temático:** Estilo directivo

**Subtema:** Empresas de Medios de Comunicación

## RESUMEN

En este artículo se estudia el liderazgo en las empresas de medios de comunicación, también conocidas como empresas informativas. Se toman como punto de partida los factores que determinan este estilo directivo y se hace un seguimiento de estudios e investigaciones realizadas desde finales de los años setenta, momento en que empiezan a establecerse diferencias entre el liderazgo propiamente dicho y otros modelos directivos.

Las dimensiones que se estudian para determinar las características del líder que cobran relevancia en la gestión de las empresas informativas, han sido tomadas de estudios sobre dirección de personas. Éstas abarcan el uso que hace de los sistemas de motivación, la implantación de una visión compartida dentro de la organización, el aporte que realiza para lograr cambios en la cultura organizacional y el particular ejercicio que hace de la comunicación.

Una vez presentadas las dimensiones, se establece una relación entre éstas y las prácticas directivas a las que recurre un grupo de diez gerentes de empresas informativas colombianas, para tratar de establecer el nivel en que estos directivos recurren a prácticas asociadas al estilo de liderazgo.

**Palabras clave:** Estrategia, Comunicación, Dirección, Colombia.

#### **ABSTRACT**

In this article, the leadership in the companies of mass media, also known as informative companies, is studied. As a starting point the factors that determine this managerial style are taken and a follow-up is done of studies and researches made in the late seventies, moment in which differences start being established between the leadership in strict sense and other managerial models.

The dimensions that are studied to determine the characteristics of the leader that have relevance in the management of the informative companies have been taken from studies on directing people. These include the use that he/she does of the motivation systems, the introduction of a shared vision inside the organization, the contribution that he/she makes to achieve changes in the organizational culture and the particular use that he/she does of the communication.

Once presented the dimensions, a relation is established among these and the managerial practices to which a group of ten managers of informative Colombian companies resorts, to try to establish the level in which these executives resort to practices associated in the style of leadership.

**Key Words:** Strategy, Communication, Direction, Colombia.

## **Introducción**

En la actualidad se aboga porque haya más líderes: en la esfera empresarial y política, en la educativa o religiosa, allí donde se requiera sacar adelante un propósito y conseguirlo junto con otros, siempre será necesario contar con líderes.

Esta verdad contrasta, sin embargo, con el hecho de que los líderes tienden a ser escasos y con la sobreabundancia de información y conocimiento que existe en torno del tema, producido por académicos, consultores o profesionales, inquietos por descifrar los aspectos clave en el desarrollo de este estilo directivo.

El presente artículo tiene como propósito indagar en qué medida el estilo de liderazgo es el modelo directivo requerido para conducir empresas informativas, dada la complejidad que representa este sector, el cual se mueve entre el servicio al interés común y la rentabilidad económica que se espera alcanzar en toda organización empresarial.

Para tales fines se hace un aporte a esta temática partiendo del análisis de estudios e investigaciones sobre liderazgo, publicados desde 1979 hasta la fecha. Esta selección atiende a la necesidad de apartar el estudio de este modelo directivo, de teorías previas en las que se utilizaba esta denominación indistintamente, para referirse a las personas que conducían empresas u organizaciones.

De la misma manera, e intentando descifrar los aspectos que definen el liderazgo, se ha tomado como punto de referencia un grupo de cinco dimensiones directivas que determinan la naturaleza de los estilos directivos que se utilizan o aplican en el mundo de la empresa, procedentes de un modelo formulado por Preciado (2007). Las dimensiones que se definen en el modelo son las siguientes: a) características personales del directivo, b) el aporte que realiza para lograr cambios en la cultura organizacional, en especial dirigiendo a partir de valores que permitan generar relaciones de identidad, c) dirección basada en la existencia de una visión que el líder formula y comparte con quienes trabajan en la organización, d) el uso que el directivo hace de los sistemas de motivación, y e) los procesos que se siguen para tomar decisiones. Todos estos aspectos tendrán reflejo en las relaciones y el intercambio de mensajes entre el líder y quienes le asisten en el logro de los propósitos organizacionales, razón por la cual el modelo integra un componente importante de comunicación.

Una vez examinados estos elementos, en la segunda parte del artículo se define el contexto general de la dirección de la empresa informativa.

Allí se hace énfasis en los rasgos que imprimen diferencias entre la conducción de este tipo de organizaciones y las de otros sectores. Cabe mencionar el hecho de que las empresas informativas ofrecen servicios que, más allá de cumplir con un objetivo económico, deben orientarse hacia el beneficio del interés común, pues tiene la función social de informar, lo que las ubica en un plano en el que deben atender a dos libertades: la de empresa y la de prensa, donde la una no puede ser impedimento para que la otra tener lugar.

Además de estos atributos, otros que imprimen especificidad al ejercicio directivo en la empresa informativa, relacionan el trabajo con personas altamente creativas, pues el conocimiento y la capacidad de crear son producto del talento y la habilidad de seres humanos; aspecto que introduce en la discusión el concepto de gestión de intangibles. Adicionalmente, en los últimos años, se vienen dando en el sector, procesos de concentración originada en la fusión y compra de unas empresas por otras; éstas últimas, por lo general, de carácter global, aspecto que genera nuevas exigencias para quienes se encuentran a la cabeza de sus comités directivos.

En la última parte se establece una relación entre las dimensiones del liderazgo y los aspectos propios de la dirección de empresas de comunicación, con el fin de cotejarlas con las prácticas directivas de un grupo de gerentes de medios informativos colombianos. La metodología utilizada en el artículo combina el análisis teórico con el establecimiento de relaciones entre éste y situaciones prácticas descritas por los propios directivos.

## I. El liderazgo. Concepto y elementos constitutivos

El liderazgo es un campo de estudios que ha inquietado a muchos investigadores, analistas y

consultores a lo largo de la historia, al punto de que existen cientos de definiciones y desarrollos, lo cual impide hacer un análisis minucioso que abarque cuanto se ha conceptualizado en torno del tema. En vista de ello, este trabajo se centra en los estudios y definiciones aportados por reconocidos autores del mundo académico.

Las primeras investigaciones pueden ubicarse en el momento mismo en que nacen las ciencias administrativas, pues en la creación y mantenimiento de empresas y organizaciones, siempre ha sido una necesidad contar con personas que conduzcan a otras y que les ayuden a alcanzar metas, sean éstas de tipo económico, productivo o de cualquier otra índole.

Chiavenato define el liderazgo como *“una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”* (2001: 314 - 315). Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como *“fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad”* (2001: 315). Por su parte, Andersen expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo *“incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales”* (2006: 1079), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no.

Un aporte fundamental en la diferencia entre el liderazgo y otros estilos directivos fue el realizado por Kotter (1997). De acuerdo con el autor, quienes simplemente actúan como directivos, preocupados por ejercer sus funciones y trabajar según ciertas estructuras, procedimientos y reglas formales, son gerentes. Estas personas delegan la tarea de promover una visión al interior de la organización o, simplemente, no la realizan. Aunque en el corto plazo, con este estilo, se pueden

alcanzar buenos resultados, lo más seguro es que en el mediano y largo plazo ocasione reducción del ritmo de trabajo, rotación del personal y ausentismo.

En oposición a este estilo, las personas consideradas líderes *“entienden la cultura de una manera intuitiva”* (Kotter, 1997: 207), promueven al interior de las organizaciones espacios de discusión para analizar las condiciones de la empresa y de los empleados, y analizan los índices de productividad para proponer cambios, a partir del desarrollo de varios elementos: Motivación, influencia, comunicación y visión compartida.

Para concretar los aspectos que permiten identificar el estilo del líder, se utilizan a continuación cinco dimensiones propuestas en el modelo de estilos directivos desarrollado por Preciado (2007). En él se indica que, de acuerdo con el modo en que se conjuguen estas cinco dimensiones podrá hablarse de la presencia de uno u otro estilo directivo. La manera como se presentan las dimensiones en el liderazgo es la siguiente:

**a) Características personales del directivo.**

Aunque en algunos estudios sobre liderazgo se afirma que los líderes poseen unas cualidades o rasgos de la personalidad intrínsecos, que los determinan dentro de un rol específico en sus organizaciones de acuerdo con sus capacidades para influir en el cambio o adaptarse a situaciones complejas (Avolio, 1999), otros apuntan que no existe evidencia empírica que demuestre que los rasgos de la personalidad sean determinantes en este estilo directivo. De acuerdo con estos trabajos, es necesario, además, tener en cuenta factores adicionales como el entorno, el tipo de organización y la situación de la empresa (crisis o estabilidad); analizar la visión compartida y la misión que se promulga para lograr cohesión interna y compromiso.

La existencia de unas cualidades excepcionales tiene una fuerte presencia en las teorías del liderazgo carismático (Conger & Kanungo, 1994; Nur, 1998; Conger, 1999; Sosik, 2005). En ellas se expone que los líderes exhiben mucha confianza en sí mismos, son dominantes, extrovertidos y poseen una fuerte convicción en sus valores, creencias y moralidad (Sosik, 2005). Esta tendencia incluye, además, aspectos relativos a la influencia que ejercen de los líderes, producto del respeto que infunden para inspirar y motivar a los empleados a la acción, desplegando tipos de comportamientos que sean percibidos como modelos de conducta entre sus seguidores.

En trabajos sobre liderazgo y liderazgo transformaciones, como los de Bennis y Nanus (1997), se indica que los líderes transformacionales, que son aquellos capaces de transformar a sus seguidores hasta convertirlos en líderes, se diferencian de otros miembros de las organizaciones, no por sus características personales extraordinarias, sino por su capacidad para resolver problemas, la cual es producto de aprendizajes obtenidos de experiencias dolorosas o complicadas por las que han tenido que pasar. Los estudios de Bennis (1999) evidencian que las organizaciones contemporáneas están replanteando sus modelos de dirección para dar paso a una nueva realidad en la cual el capital intelectual o *know how* y la imaginación son los activos más importantes de las organizaciones, al colocar a la persona como centro de la actividad del liderazgo. En este sentido, el autor propone revitalizar cuatro principios: a) el nuevo líder entiende y practica el poder de la apreciación; b) recuerda a su gente, de modo permanente, lo que es importante; c) genera y mantiene la confianza y d) es aliado cercano de sus seguidores.

En el primer principio, busca recordar cómo el olfato para descubrir y potenciar el talento de los

subordinados permite crear un grupo de trabajo mucho más fuerte. El segundo principio es útil para explicar que *“las organizaciones fracasan en sus proyectos porque navegan en la entropía y la burocracia de la imaginación cuando olvidan que lo importante es contar con una poderosa visión que transforme la rutina y recordar a los empleados cuál es el valor del trabajo”* (Bennis, 1999:77).

En cuanto a la generación de confianza, señala que ésta se convierte en el elemento emocional que puede unir a las personas a una organización, porque trae consigo poderosas connotaciones y un enorme factor de complejidad. Añade que los ingredientes de la confianza son *“una combinación de competencia, constancia, preocupación, justicia, candidez y autenticidad”* (Bennis, 1999: 77). El cuarto principio busca recordar que los grandes líderes son hechos por grandes organizaciones que crearon la arquitectura social del respeto y la dignidad.

De lo anterior se puede estimar, entonces, que las cualidades de los líderes pueden determinarse de acuerdo con dos cuestiones: el tipo de organización en las cuales desarrollan sus capacidades o el deseo de dar mayor importancia a ciertas características por encima de otras. En el primer caso, Bennis y Nanus (1985) exponen dos tipos de liderazgo: flexible y personalista. El primero ocurre dentro de las organizaciones colegiadas, las cuales nacen del aporte de los fundadores con valores académicos y científicos donde la administración de la información científica y técnica es un aspecto importante para continuar en la competencia en razón de la naturaleza del trabajo innovador y con un alto nivel de interdependencia. Allí, los líderes demuestran mayor capacidad de adaptación a las condiciones de la

creación intelectual donde se establecen células de trabajo interdependientes que requieren flexibilidad y adaptabilidad para los casos de creación e investigación científica. Por su parte, el estilo personalista surge en las organizaciones en las que el directivo concentra la toma de decisiones. En este entorno, los valores de la empresa son los valores del líder y el estilo de maniobra dentro del negocio también se despliega de las cualidades y personalidad del directivo.

**b) Los valores del líder** se constituyen en una segunda condición para que el liderazgo emerja<sup>17</sup>. Es un hecho que las organizaciones requieren que sus líderes generen cambios positivos a partir de la promoción de retos que sus subordinados deben superar para convertirse, ellos mismos, en líderes, a partir de valores como la justicia e integridad o *“valores finales”* como los denomina Burns (1978). Con este ingrediente se logra establecer, dentro de las organizaciones, la posibilidad de cambiar la cultura organizacional gracias que los líderes identifican cuáles son las expectativas que tienen los empleados en la transformación de la cultura y la adaptación de la identidad colectiva a ese cambio.

La promoción de los valores que los identifican, tiene lugar en organizaciones que comparten principios, normas y costumbres, es decir, se introducen en la cultura organizacional, a la cual Bennis y Nanus denominan *“arquitectura social”* (1985), pues, a su parecer, este término permite abarcar aquellos cánones establecidos de valores y visiones compartidas establecidos al interior de cada organización.

**c) La capacidad del líder para crear o definir una visión de futuro**, que le permita mantener a la organización en el largo plazo, a la vez que

17 Los valores son interpretados como las nociones o modos socialmente deseables de comportarse de los individuos dentro de un determinado grupo u organización (Sosik, 2005:223).

generar cambios, constituye una tercera dimensión del liderazgo.

Para generar transformaciones en las empresas y cambiar la situación actual, los líderes realizan un análisis concienzudo del entorno empresarial, económico y humano de los entornos internos y externo de las organizaciones, e identifican las deficiencias y oportunidades mal explotadas del mercado para construir metas y retos a partir de los cuales formulan una visión de futuro. Este es quizá el rasgo más determinante al momento de identificar al líder. Al decir de Conger y Kanungo, los líderes...

*“... pueden ser distinguidos de otros, por las visiones estratégicas que formulan y en la manera como las articulan. Aquí, la palabra visión se refiere al objetivo idealizado que el líder quiere que la organización alcance en el futuro. Por lo tanto, la visión es presentada en términos claros y específicos como la alternativa más atractiva y alcanzable de apuntar para crear entre los seguidores un estado de insatisfacción y descontento con el estatus quo, una fuerte identificación con los objetivos futuros” (1994:442).*

De esta manera, el liderazgo se distingue de otros estilos y modelos directivos en que se traza metas de largo plazo, no sólo como una manera de romper con lo establecido, sino también por el hecho de que el líder mantiene una convicción absoluta de que éstas serán alcanzadas. Para conseguir de los empleados el compromiso necesario con la visión de la empresa, los líderes promueven un sistema de motivaciones que orienta los esfuerzos

comunes de las organizaciones hacia la rentabilidad y el crecimiento del personal, por lo cual puede afirmarse que no sólo les mueve un interés individual, sino otro que trasciende y que asume un carácter colectivo.

**d) La cuarta dimensión que define al liderazgo,** está fundamentada en el tipo de motivación en que se apoya el directivo, para conducir al personal e incentivarle a trabajar. La motivación ha sido definida como *“el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo”* (Chiavenato, 2001:301). De ahí que el sistema de motivaciones se relacione, en muchos aspectos, con las necesidades propias del puesto de trabajo, las cuales pueden ser o no satisfechas o compensadas de acuerdo con el ciclo motivacional<sup>18</sup>. Esta lógica se encuentra en la teoría desarrollada por Maslow en su famosa pirámide de necesidades<sup>19</sup>.

Dentro del grupo de estudios sobre liderazgo, la dimensión de las motivaciones se examina en detalle en el modelo transformacional, dentro del cual los líderes pretenden cambiar las creencias, necesidades y valores de sus seguidores mediante una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los subalternos en líderes y, probablemente, convierte a los líderes en agentes morales (Nur, 1998). Según este enfoque, los líderes apelan a una transformación de los comportamientos de las personas o grupos y definen el estilo de influencia que quieren trabajar con

18 “La necesidad provoca un estado de tensión, que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad” (Chiavenato, 2001:306).

19 En el tratamiento de las teorías de la motivación es relevante mencionar cómo los factores higiénicos y motivacionales desarrollados por Herzberg explican el modo en que se comportan los individuos en las organizaciones de acuerdo con las necesidades satisfechas o insatisfechas y la manera como los gerentes influyen con sus decisiones a través de las políticas internas de cada empresa en la satisfacción de sus empleados.

ellos. Complementariamente, *“es posible que en las organizaciones una persona haga más de lo que creía posible”* (Avolio, 1999:41) porque se cambia de un pensamiento de tarea orientado al dinero o la recompensa, hacia la identificación con el trabajo y el orgullo en lo producido. Gracias a la estimulación intelectual, los líderes enfocan sus esfuerzos para preguntar y asumir supuestos, replantear problemas y ofrecer nuevas aproximaciones a viejos paradigmas. Aquí la creatividad es un factor decisivo para estimular hacia maneras novedosas de alcanzar los objetivos y metas, por lo que el líder, en este caso, se enfoca más en determinar la causa del problema que en buscar responsables. Igualmente, los sistemas de motivaciones que utilizan los líderes *“pueden ser de un estilo correctivo de intercambio, más que de censura, reprobación, retroalimentación negativa, castigos o acciones disciplinarias”* (Avolio, 1999: 41).

**e) Por lo general, los líderes motivan al personal, facilitando su participación en la toma de decisiones, dimensión que constituye un quinto elemento que define el estilo de dirección.**

Los empleados asumen mayores responsabilidades gracias a la confianza que el líder deposita en ellos, cuando los considera dignos y capaces de ejecutar proyectos importantes y generar resultados que redunden en un beneficio general para todos los miembros del equipo de trabajo y para las organizaciones. Esta confianza se hace evidente en procesos de delegación y *empowerment*.

En el liderazgo, *“el estilo de toma de decisiones es participativo y estimula un flujo de ideas de abajo hacia arriba, cuya intención es generar consenso sobre todos los temas de discusión”* (Chiavenato, 2001:316). Una participación que asume el carácter de democracia, en la que el líder asume un papel *“consultivo y orientador”*

(Chiavenato, 2001:316) y de tipo más informal que formal, entendida ésta como la que no está reglamentada, sino que surge cuando *“gerentes y empleados trabajan juntos para tomar decisiones sin un programa establecido”* (Seibold y Shea, 2001:667).

Las dimensiones del estilo directivo influyen en el tipo de relación que se establece entre quienes dirigen y quienes son dirigidos, por lo que en un análisis relativo a esta temática, resulta necesario hacer referencia al aspecto comunicativo. Los estudios sobre liderazgo indican muestran que existe una relación natural entre este estilo y un buen desempeño en la comunicación.

La transmisión del significado por parte de los líderes hacia sus subordinados requiere tener en cuenta lo que Bartolomé denomina *“los factores que afectan el desarrollo de la confianza y el carisma”* (Bartolomé, 1999: 86). Estos se dividen en seis categorías: Comunicación, apoyo, respeto, justicia, previsibilidad y competencia.

La comunicación es vista como el permanente suministro de información hacia los subordinados y como el factor que permite explicar decisiones y políticas con el fin de obtener una comprensión y un retorno del mensaje, de la mayor precisión. El apoyo plantea la necesidad de respaldar a los empleados mediante una actitud cercana y cordial que defienda sus ideas al mismo tiempo que fomenta el desarrollo de nuevas reflexiones. La justicia gestiona la imparcialidad y objetividad de los juicios. Asimismo, el líder debe ser previsible porque de él dependen ciertas decisiones que afectan a la organización y, finalmente, la competencia se orienta a explicar como el líder demuestra habilidades técnicas, profesionales y un buen sentido de los negocios para perfeccionar su auto percepción y proyección hacia sus subordinados (Bartolomé, 1999).

Para transmitir el significado de la visión y los valores de la organización, el líder utiliza diferentes medios y modos de comunicación, los cuales pueden ser verbales o no verbales, interpersonales o electrónicos. Mediante la comunicación cara a cara, el líder escucha efectivamente lo que sus empleados dicen. Para ello debe prestar una especial atención y cuidado a la hora de recibir y emitir mensajes, pues se deben considerar las posibles variables de distorsión que afectan a la información. La comunicación mediatizada servirá, de otra parte, para llegar a más personas y romper con barreras de espacio y tiempo. Lo que se pretende con la selección de medios es dotar al significado de una relevancia tal que cree convicciones no desmesuradas pero sí comprometidas con la organización.

Una vez definidos los elementos constitutivos del liderazgo, se hace necesario aportar algunos elementos de análisis relativos a la dirección de la empresa informativa, dado que es el sector en el que interesa auscultar la presencia de este estilo de dirección.

## **2. Aspectos críticos en la dirección de la empresa informativa**

Los estudios sobre la administración de la empresa informativa no son muy recientes, considerando que la preocupación acerca de cómo conducir este tipo de organizaciones nace en el momento mismo en que éstas son creadas, pues preocupa a sus dueños y directivos consolidar organizaciones eficientes y productivas (Sánchez-Taberner, 2003). Lo que sí parece ser más reciente, es el desarrollo de metodologías y propuestas temáticas orientadas a generar enfoques y acercamientos que consideren las características propias de este sector y que permitan diferenciarlo de otros ámbitos productivos o de servicios.

Antes de adentrarse en los caracteres que tipifican el ejercicio directivo en este tipo de empresas resulta pertinente aportar insumos para elaborar un concepto. Nieto & Iglesias (2000:90) han definido a la empresa informativa como el *“conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social”*. Los elementos que se aportan en esta definición dan pautas para comprender la especificidad del sector. En ella se da cuenta del tipo de labores que se realizan en las empresas informativas, el tipo de organizaciones que se pueden encontrar en el mercado de la información, los productos que se crean y comercializan, el requerimiento de unos soportes o medios comunicación para que los contenidos puedan materializarse y circular en ese mercado de la información, y la necesidad de contar con alguien que asuma una labor gerencial, que se ocupe de la gestión de personas, bienes económicos y relaciones comerciales.

A esta definición agregan Nieto e Iglesias (2000) la condición de que la empresa informativa trabaje con informaciones veraces y actúe a partir de valores como la pluralidad en el mercado de la información, dado que se trabaja con ideas que se difunden y que pueden influir en los comportamientos y opiniones de quienes se constituyen en uno de los principales clientes de las empresas informativas, y que son las audiencias receptoras de mensajes. Esta especificidad del sector conduce a aseverar que las empresas de medios presentan unas características únicas frente a otros sectores de la economía, lo que, de paso, lleva a que la dirección de las mismas no pueda ejercerse en las mismas condiciones que se emprende la conducción de otro tipo de organizaciones. Esta idea la comparten autores como Herrán (1991:38), para quien la gestión de estas empresas entraña una dualidad: *“de una parte como servicio público de*

*importante trascendencia social, y de otra, como una industria cualquiera, incorpora al producto informativo una valoración que lo cualifica y distingue de otros productos presentes en el mercado capitalista”.*

No obstante lo anterior, la relación entre libertad de empresa y libertad de prensa no deben quedar-se en la simple lectura de la obtención de ganancias y en el juego de la oferta y la demanda, sino que la empresa informativa, como la combinación de estos dos aspectos, debe trascender esos parámetros, es decir, encontrar el sano equilibrio entre la rentabilidad económica y la independencia de contenidos (Tallón, 1988).

A los elementos anteriores se suma el de la caducidad del producto informativo, el cual exige de la dirección flexibilidad y adaptabilidad al entorno. En el medio circundante surgen las noticias que son la materia prima de estas empresas<sup>20</sup> y que requieren de un manejo administrativo adecuado para optimizar resultados que permitan la rentabilidad del negocio. Del mismo modo, las empresas de comunicación deben tener en cuenta que los mercados de la información y de la libre competencia en los cuales sobreviven son demarcados dentro de regímenes legales donde las libertades<sup>21</sup> de expresión y empresa son altamente regularizadas y defendidas para evitar ser coaccionadas,

pues *“la difusión pluralista de contenidos no puede verse comprometida en ninguna nación, estado u organización”* (Tallón, 1981:78).

En cuanto al personal que labora en este tipo de empresas, vale aclarar la diversidad y heterogeneidad de perfiles, desde los periodistas que gobiernan la parte creativa y redaccional, junto con publicistas y diseñadores, hasta los técnicos, administradores y demás profesionales que, en su conjunto, logran el funcionamiento de cada una de las partes de la empresa de comunicación: Información, publicidad, producción, distribución y comercialización<sup>22</sup>.

Actualmente, la migración de los públicos de los medios tradicionales hacia los formatos digitales, representa un cambio frente a las habituales prácticas de difusión de contenidos. El traslado de las preferencias de lo tradicional a lo virtual y la enorme demanda por productos y servicios de televisión, radio y prensa digital crean en las empresas de medios la urgente necesidad de incursionar en los nuevos segmentos de mercados y públicos a través de ofertas multimediales. Esta aventura implica, para las empresas informativas, incursionar en servicios que saquen provecho de las posibilidades que permiten los sitios web, los correos electrónicos, los chats, los foros y nuevos modos de acceso e intercambio de contenidos

20 “El objeto o materia propia de la empresa informativa puede ser analizado como actividad o como contenido de esa actividad considerando algo distinto del medio de comunicación social (...) también puede referir al conjunto de informaciones difundidas, razón de existir de la empresa. En ese caso, el objeto es la concreción de la voluntad informativa del empresario manifestada en los contenidos del producto”. (Nieto & Iglesias, 2000: 87).

21 “Hablar, por tanto, de libertad de expresión, lleva consigo, inexcusablemente e imprescindiblemente, la libertad de la empresa informativa. De donde el servicio a la sociedad que ha de prestar todo órgano informativo ha de basarse, también forzosamente, en las tres libertades clásicas de la información: libertad de fuentes, libertad de industrialización y libertad de difusión” (Tallón, 1988: 69).

22 Para Tallón (1992), las empresas informativas poseen elementos configuradores que hacen posible su actuación en el sector de los medios de comunicación. Estos elementos son: factores elementales, que hacen referencia a “los equipos de composición, reproducción e impresión. Personal de redacción, administración y talleres. Material de composición de composición, reproducción e impresión” (1992: 141). Y los factores dispositivos, como la dirección de la empresa periodística. Dirección de la publicación o publicaciones. Programación de redacción. Planificación del proceso editorial. Organización de la empresa periodística” (Tallón, 1992: 141).

(Cebrián, 2000), entre ellos, los blogs que inundan la red y crean espacios de debate y opinión pública.

La reestructuración empresarial, tecnológica, profesional y comunicativa que promueve la convergencia de medios evidencia un mayor crecimiento e inversión por parte de las empresas de comunicación en los aspectos organizativos, económicos y tecnológicos, puesto que los directivos y periodistas de estas organizaciones no desean quedarse cortos en recursos, infraestructura y plataformas técnicas. Al respecto, Salaverría (2007) expresa la necesidad de combinar lo empresarial y tecnológico con los aspectos profesionales de la comunicación, debido a que la convergencia exige nuevos periodistas multiplataforma y multitarea. Los primeros con *“un modelo también en alza en el que periodistas de cierto prestigio elaboran y difunden sus informaciones a través de múltiples canales y, cada vez más, tienden a ajustar sus productos informativos a las características de cada medio”* y los multitarea, que se *“ven obligados a asumir múltiples labores de redacción, fotografía, edición, etcétera, que antes eran realizadas por distintas personas”* (2007: 2).

Así, en tanto los directivos de las empresas informativas canalizan sus inquietudes hacia el impacto que tendrá la convergencia en los aspectos económicos, los periodistas se muestran aprehensivos con el tema, dado que la convergencia, la digitalización y la llegada de las llamadas redes interactivas, implica repensar la manera de hacer periodismo, orientado a satisfacer las nuevas exigencias de los públicos (Salaverría, 2007).

Además de la convergencia, las fusiones o compra de medios por parte de los grandes conglomerados mundiales de comunicación constituyen un importante reto para los directivos, puesto que la concentración mediática puede llegar a sacarlos del mercado, a ser absorbidos, en caso de

quedarse rezagados y no ser lo suficientemente competitivos. Las fusiones pueden implicar oportunidades de crecimiento y diversificación para unos, pero también incertidumbre y temor en los empleados, ante la posibilidad de perder sus empleos o debido a los choques que pueden surgir con las nuevas políticas que entren a gobernar, a partir del cambio de dueño.

Algunos grupos multimedia que han llegado a Colombia son los españoles Prisa, Telefónica y Planeta. Estos conglomerados no sólo han conseguido posicionar sus marcas y unidades de negocio en el ámbito global, sino también en el local, muchas veces apoyados en los beneficios que ofrecen, entre otras estrategias, las economías de escala.

Una vez examinadas las dimensiones que determinan el estilo del líder y los aspectos críticos de la dirección de las empresas de comunicación, se pasa, seguidamente, a establecer la relación entre estos dos elementos para analizar en qué medida el estilo de liderazgo es necesario para dirigir este tipo de organizaciones.

### **3. Dimensiones del liderazgo en la empresa informativa**

En esta sección se analiza la manera como se presentan las dimensiones del estilo de liderazgo en las prácticas de los directivos de las empresas de comunicación. Esta labor de comparación se centra especialmente en las tareas de la gerencia y se complementa con ejemplos tomados de entrevistas sostenidas con 18 gerentes de medios de comunicación de Colombia. El propósito de esta parte del análisis es cotejar las teorías presentadas en la primera parte del artículo, con los elementos que caracterizan la función directiva en las empresas de medios, contemplados en la segunda parte. La exposición se realiza tomando una por una, las dimensiones anteriormente citadas.

La metodología para las entrevistas comprendió la aplicación de un cuestionario a gerentes de medios informativos nacionales. Las conversaciones tuvieron lugar durante los meses de julio y agosto y se realizaron en las sedes de los medios de comunicación. La selección de los directivos a quienes se aplicó el cuestionario se hizo tomando en consideración los medios que tienen la mayor cobertura nacional en términos de audiencia. La composición de la muestra, se presenta en el cuadro 1:

**a. Características personales**

Para Sánchez-Tabernerero (2003), los líderes de las empresas informativas deben desarrollar una alta capacidad de escucha y diálogo. Caracterizarse por la paciencia, la tenacidad y la comprensión, cualidades que deberán ser capaces de transmitir a los periodistas y al personal administrativo. Este autor apunta, del mismo modo, que es importante que los líderes posean sabiduría y sana resignación para aceptar sus limitaciones y preparar a la

Cuadro 1. Directivos entrevistados

No.	Ciudad	Posición
1	Barranquilla	Gerente de canal de televisión regional
2		Gerente de periódico regional
3	Bogotá	Gerente de grupo multimedia nacional
4		Gerente de cadena radial nacional
5		Gerente general de cadena radial nacional de un grupo internacional de medios
6		Vicepresidente administrativo de canal de televisión nacional
7	Bucaramanga	Gerente de cadena radial regional
8		Director administrativo de cadena radial regional
9	Cali	Gerente de periódico regional
10		Gerente de radio regional
11	Cúcuta	Gerente de periódico regional
12	Manizales	Gerente de canal de televisión regional
13	Medellín	Gerente de radio regional
14		Gerente de radio regional
15		Gerente de periódico regional
16		Gerente de periódico regional
17		Gerente de canal de televisión regional
18	Montería	Gerente de periódico regional

siguiente generación de directivos para que estos fortalezcan y cultiven el espíritu de iniciativa, el afán de aprender y el trabajo en equipo, que es un factor fundamental en las relaciones que se establecen al interior de las empresas informativas.

La importancia que el capital humano tiene en las organizaciones de comunicación, la satisfacción

de sus empleados con sus puestos de trabajo y la labor desempeñada, son factores que determinan, en gran medida, el resultado de los productos y servicios informativos, pues los líderes deben, ante todo, diseñar estrategias pensando en las necesidades del mercado, la competencia y demás, pero también debe otorgar un papel sobresaliente a la parte humana. Es decir, deben ponerse en los

zapatos de los periodistas, redactores, publicistas, repartidores y otros, para así comprender cuál es el rumbo que la empresa debe tomar de acuerdo con lo especial y complejo de su situación en el mercado de los medios de comunicación.

El éxito o fracaso de las empresas informativas depende mucho del cuidado de su personal y del contenido que se difunde, pues de estos dos aspectos se desprenden la solvencia empresarial -ya que la reputación y la imagen proyectada como empresas preocupadas por el bienestar común-, y la calidad informativa.

Asimismo, la imagen de los líderes de las empresas informativas debe proyectar seguridad, conocimiento y generar entre el público y entre los diferentes agentes del mercado, confianza, respeto por su trabajo e influencia de su estilo en la presentación de las noticias y en el enfoque periodístico de las organizaciones. Esto, define, en cierta medida, la forma como el público evaluará el producto informativo y éste, a su vez, generará entre la audiencia espacios de discusión y análisis.

La introducción de los soporte multimedia como parte del fenómeno de la convergencia de medios y la correcta explotación de sus beneficios por parte de los líderes es otra cualidad que distingue a los líderes del sector, de quienes no lo son, puesto que la flexibilidad y adaptabilidad de estas novedosas plataformas mediáticas les exige reconocer con mayor exactitud y rapidez las necesidades del mercado, lo que permite a la empresa informativa estar a la vanguardia y crecer a la par que un público ávido de información y contenidos multimedia que generen una experiencia en varios sentidos.

Esta afirmación es sustentada en la declaración de un directivo de una empresa multimedia nacional, quien afirma que la estrategia empresarial de su

organización *“se basa en una capacidad de innovación, generación de crecimiento, nuevos negocios, mayor alcance, mayor generación de publicidad, a través de la convergencia de contenidos y ahí es donde se hace digamos realmente multimedia”* (Directivo empresa multimedia nacional, Entrevista Personal, Junio 17, 2007).

De los casos analizados en las entrevistas con directivos de medios de comunicación en Colombia, y en relación con las características personales que les distinguen, se puede establecer que la mayoría comparte cualidades como: **a)** confianza en sí mismos, dada las responsabilidades que tienen, **b)** capacidad de escucha para entablar con los periodistas discusiones sobre el enfoque informativo del medio y el manejo de las fuentes y el contenido, **c)** defensa de los valores de la empresa, los cuales tienen concordancia con el ejercicio periodístico y permiten ejercer una influencia positiva en los periodistas para consolidar una cultura organizacional basada en los valores corporativos.

## **b. Valores del líder**

Dentro de las empresas de medios, los líderes se desenvuelven en ambientes cambiantes y, al mismo tiempo, establecidos dentro de unos valores y políticas empresariales que contrastan con las necesidades de libertad de expresión y de criterio a la hora de publicar noticias. Los estilos de dirección transformacional, transaccional y carismático pueden surgir en estas organizaciones cuando los directivos deban establecer agendas de cubrimientos de última hora, acontecimientos coyunturales de gran envergadura informativa o asuntos empresariales que tienen relación directa con el producto informativo o el personal.

Para dar un ejemplo de la inserción de los valores periodísticos como valores corporativos en las empresas de comunicación, conviene citar el caso

de un periódico regional. Su directivo resalta los siguientes valores:

*“La credibilidad, por las características misma de la actividad que desarrollamos, se vuelve un valor fundamental para las diferentes publicaciones. Ese es el principio por encima del cual no hay ningún otro. Ahora, manejamos otra serie de principios, valores y filosofía: el respeto por los demás, particularmente por el ser humano, no sólo desde el punto de vista ecológico sino moral y ético, y la defensa de la verdad, que incluye otros valores como la honestidad”*(Directivo de periódico regional, Entrevista Personal, Julio 7, 2007).

Del mismo modo, se evidencia que la concordancia entre los valores periodísticos y los empresariales se ha consolidado de tal manera que no creen en los periodistas y demás empleados un conflicto de intereses entre sus principios profesionales y los principios económicos de la empresa en la cual se encuentran. La veracidad, independencia, investigación y responsabilidad social son algunos de esos valores propios del periodismo que son defendidos por las empresas informativas, e incluso forman parte de las premisas estratégicas que definen a estas organizaciones:

*“...dentro de nuestros valores identificamos oportunamente los intereses y las necesidades de contenido de las audiencias y seleccionamos y desarrollamos las noticias y los temas que consideramos de mayor interés para nuestro público objetivo (...) Las premisas estratégicas (...) son básicamente (...) la capacidad de innovación, generación de crecimiento, nuevos negocios, mayor alcance, mayor generación de publicidad, a través de la convergencia de contenidos”*(Directivo de empresa multimedia nacional, Entrevista Personal, Julio 24, 2007).

Esta formulación sugiere que una de las estrategias de esta empresa se deriva de un modelo estratégico y busca responder ante la necesidad de expandir su portafolio de productos y servicios informativos para generar crecimiento económico en el largo plazo (concentración). Este enfoque apunta a una visión compartida que se basa en valores propios de la actividad periodística, ajustados a las nuevas demandas del mercado de la información que existen en la actualidad.

### **c. Visión de futuro**

Dado que una de las características más significativas del liderazgo es la promoción de una visión compartida, es de esperar que las organizaciones de medios de comunicación posean unas visiones establecidas que buscan que los empleados se adhieran a la cultura organizacional a partir de unas premisas corporativas que tiene relación con el periodismo. En ellas el directivo debe estipular claramente qué es lo que se quiere informar como medio de comunicación, cuál es la línea editorial y cuál es la identidad de la organización. Una vez definida la visión se puede hablar de un sostenimiento, tanto informativo como empresarial, de las empresas de comunicación. El directivo de una cadena radial expresó, a este respecto, que la visión compartida de la organización que conduce se basa en un modelo estratégico definido para el sector de los medios de comunicación:

*“(...) esta es una empresa con altas estándares de competitividad (...) que ha tenido un alto desarrollo desde el punto de vista periodístico y de todas las otras áreas de programación musical y de entretenimiento; a la vez que es una empresa con resultados, con muy buenos resultados desde el punto de vista financiero”* (Directivo empresa radial nacional, Entrevista Personal, Julio 15, 2007).

Asimismo, un directivo de radio regional afirma que su visión se basa en "(...) obtener un gran liderazgo en audiencia, tanto en la radio informativa como en la radio de diversión con una máxima participación en el mercado publicitario, y gracias a este liderazgo y a la independencia (...), obtener un margen de rentabilidad para los accionistas" (Directivo de radio regional, entrevista, Julio, 2007).

De acuerdo con estas afirmaciones, se puede inferir que las organizaciones de medios de comunicación tratan de equilibrar, en la formulación de la visión, aspectos periodísticos y empresariales, estos últimos con el objetivo de obtener rentabilidad.

Complementariamente, el directivo de una canal de televisión nacional expresa que la visión de la empresa es "*ser antes del 2010 una compañía multimedia de talla internacional, líder en información, entretenimiento, producción y talento en los mercados en que decida participar*" (Directivo de canal de televisión nacional, Entrevista Personal, Agosto 8, 2007). Lo que permite apreciar el interés de la organización en planificar en plazos de tiempo que no se agotan en lo inmediato, establecer metas ambiciosas que promuevan en todos los empleados la excelencia en la labor diaria y un verdadero compromiso por el logro de los objetivos propuestos a través de un trabajo arduo y constante de los líderes en promover la visión compartida y la promesa de éxito.

#### **4. Tipos de motivaciones que se utilizan**

La motivación es un factor que determina el compromiso de los empleados con las organizaciones y su identificación con éstas, gracias a los esfuerzos de los líderes en brindar la posibilidad al personal de gozar de diferentes tipos de recompensas, ya

sean económicas o no, por realizar bien su trabajo o simplemente como parte de las obligaciones de las empresas para garantizar el bienestar físico, mental y emocional de las personas.

Las características desplegadas en la teoría de Bass y Avolio, respecto al liderazgo transformacional (Avolio, 1999), son requeridas en las empresas informativas, porque la estimulación intelectual es el motor que impulsa a los periodistas a continuar trabajando en un sector tan competitivo y veloz, como es el de los medios de comunicación y las noticias diarias, a la vez que reafirma sus valores y postulados ideológicos de independencia y libertad de expresión, bajo la batuta de un líder preocupado por hacer de sus subordinados otros líderes, mediante el ejemplo y la capacidad de escucha.

Es necesario mencionar que aún cuando las empresas informativas son sistemas complejos que manejan servicios y productos únicos y que su ordenamiento interno se da mediante la implementación de grupos de trabajo, existen líderes informales y personajes emblemáticos en las salas de redacción o en los departamentos administrativos quienes, dada su experiencia y rasgos particulares, infunden respeto y reconocimiento entre sus compañeros y subordinados. Estas personas pueden o no ostentar un cargo directivo, sin embargo pueden llegar a ser líderes capaces de motivar más allá de recompensas económicas.

Otro aspecto para resaltar en los sistemas de motivaciones utilizados por los líderes son aquellas actividades que las empresas diseñan y facilitan a los empleados para que estos tengan la posibilidad de desarrollar la parte social, espiritual, personal y educativa. Las capacitaciones, los cursos para las familias, las becas, las prácticas empresariales y las jornadas de salud y recreación son sólo algunos de los diferentes programas de bienestar que las organizaciones ofrecen para ayudar al

crecimiento del personal y de la comunidad. Un claro ejemplo de esto se da en una empresa radial nacional donde *“se trabaja mucho en que la gente mejore en su educación, en su ambiente familiar. Se están dando cursos de actualización en todo, se han preocupado mucho por diplomados y por una serie de actividades diferentes”* (Directivo de cadena radial nacional, Entrevista Personal, Julio 17, 2007).

## 5. Toma de decisiones

Si bien los estudios y recomendaciones sobre motivación en las empresas de medios tienden a preocuparse más por crear y fortalecer espacios donde la creatividad se desarrolle sin ataduras en las salas de redacción, es importante también que los líderes en estas empresas apliquen sistemas de motivación orientados a promover la participación del personal de las diferentes áreas en la toma de decisiones que afectan a la organización como conjunto y que procuren la mejora de condiciones laborales así como en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que a la larga son las que permiten el trabajo en equipo y la relación de la empresa con sus públicos. Es por esto, que los líderes deberán apropiarse de cada una de las consignas que la empresa haya establecido y traducirlas en mensajes acordes con la visión compartida y los valores, porque sólo así podrán asumir el papel de líderes activos y orientadores que guíen a la organización hacia el éxito, como lo resalta Chiavenato (2001).

Más que dar órdenes, los líderes buscan casi siempre, como explica Sánchez-Taberner (2007), el

logro de pactos, puesto que liderazgo demanda consenso<sup>23</sup> y en las compañías de comunicación, los pactos son más convenientes que las órdenes. En este sentido, en las empresas informativas, los líderes deben promover estructuras de trabajo horizontal donde trabajan a la par con sus empleados para detectar los puntos fuertes y débiles de su empresa y descubrir formas de controlar la calidad de los contenidos y de los sistemas de fabricación y comercialización de los productos y servicios. Sobre este aspecto, el gerente de una empresa informativa nacional afirmó:

- *“nos reunimos con los editores de cada sección (...) una vez al mes, y hablamos de cómo está el negocio, abrimos canales de comunicación para que manifiesten preguntas, inquietudes, se discuten temas de interés nacional, la forma cómo el periódico está manejando ciertos temas, pueden preguntar sobre cosas estratégicas de la organización, hacia donde vamos, cuales son las prioridades”* (Directivo de empresa multimedia nacional, entrevista Personal, Julio 17, 2007).

## 6. Capacidad de comunicación del líder

En la dirección de la empresa informativa la comunicación permite que tanto los directivos como los editores y periodistas intercambien opiniones, enfoques, ideas e información, lo que ayuda a generar espacios de discusión y controversia positiva para que los directivos conozcan de primera mano lo que sienten y piensan sus empleados de la labor

23 Aquí se hace directa referencia al proceso de toma de decisiones en las empresas informativas y la preferencia por la creación de comités que permiten alcanzar consensos. Así, “en el área de redacción nos enfrentamos a uno de los procesos de toma de decisiones más complejos e interesantes que pueda afrontar una empresa” (Echeverri, 1995: 39) porque las peculiaridades se encuentran en el área de creación donde se emplean tanto el método individual como el colectivo para decidir sobre el trabajo, pero ambos están supeditados de manera extrema al tiempo).

ejecutada por ellos. Este intercambio posibilita, además, conocer las decisiones que toman editores y jefes de área sobre el cubrimiento de los temas que son o serán noticia.

Un ejemplo del aprovechamiento que se hace de la comunicación por parte de un directivo, de la manera en que lo hacen los líderes, es el de un periódico regional pequeño donde existe "...una comunicación muy directa. Como no es una empresa muy grande... aunque hay una escala jerárquica en cuestión de permisos y de más, esto es una gerencia de puertas abiertas para escuchar a las personas y no hay restricción" (Directivo periódico regional pequeño, entrevista Personal, Julio 7, 2007). De igual forma, el gerente de un canal de televisión regional expresa que la comunicación con los periodistas y demás empleados se realiza a través de reuniones periódicas donde "(...) se trata de saber cómo va el trabajo, cuáles han sido las situaciones más importantes o características de cada mes (...) y en esas conversaciones recalcamos en lo que somos y queremos llegar a ser" (Directivo de noticiero regional, Entrevista Personal, Julio 17, 2007).

Los espacios y los medios de comunicación que los directivos y las empresas de medios ofrecen a sus empleados son claros ejemplos de la importancia que tiene en las organizaciones el mantener bien informado al personal, tanto acerca de los aspectos estratégicos, como de asuntos del día a día, el trabajo y la coordinación de tareas, así como involucrarlos en los aspectos decisorios de la planeación y la convergencia mediática.

Es importante resaltar que el papel de los líderes reviste un particular ejercicio de flexibilidad, creatividad, y por supuesto, participación, debate y consenso, dada la complejidad que se vive en las relaciones que surgen al interior de las salas de redacción y los constantes cambios del sector

que deben enfrentar los directivos y el personal administrativo.

Las empresas informativas buscan que sus líderes sean personas capacitadas, con convicciones y principios fuertes, capaces de gestionar cambios y de aplicar sistemas de motivación eficaces. En este sentido, los estilos de liderazgo que surjan en las empresas de comunicación deberán estar apoyados, no sólo en los valores propios del periodismo, sino también otros que permitan la supervivencia empresarial sin comprometer la idoneidad e independencia en la producción y emisión de contenidos. Lo que se persigue, entonces, es que los líderes de las empresas informativas sirvan como mediadores entre los aspectos económicos y los aspectos de contenido que son los pilares de este tipo de organizaciones.

## **Conclusiones**

La necesidad de desarrollar un modelo de liderazgo adecuado a la complejidad de la labor informativa en un plano que permita el ejercicio de las libertades de prensa y de empresa, requiere contar con directivos capaces de moverse entre estos dos requerimientos. Adicionalmente, o como requisito para interpretar cabalmente su misión, los directivos que trabajen en este sector **deben ser hábiles en cuanto a la diversificación de las funciones, preferencias, formatos y cambios basados en modelos de innovación requeridos por los usuarios de estos servicios en el mundo contemporáneo.**

En este artículo han sido analizados algunos elementos que permiten identificar y definir la función directiva que tiene lugar en este tipo de organizaciones y más concretamente, la que aspire a convertirse en un modelo de liderazgo. Como aquí se ha propuesto, el liderazgo es el estilo más apropiado para dirigir empresas de

comunicación, debido a que es el indicado para conducir entidades inmersas en mercados competitivos, volátiles e impredecibles, en los que se exige un alto rendimiento intelectual y creativo de los colaboradores.

Los líderes en este sector deben poseer cualidades que les permitan establecer relaciones interpersonales de mutuo respeto y cordialidad, que faciliten el trabajo, la participación y el apoyo de los periodistas en cada una de las etapas de la elaboración del producto informativo. Defender principios y valores y capacidad para gestionar cambios en las formas de trabajo, promover la convergencia mediática y una transformación del papel y del alcance que tienen las empresas informativas.

Los directivos de las empresas informativas del país demuestran una alta preocupación por mantener el equilibrio entre los aspectos empresariales y los periodísticos. Al pertenecer a uno de los sectores productivos más volátiles y dinámicos, requieren de un personal competente, guiado por líderes altamente calificados, capaces de transmitir valores que eleven a los empleados a la categoría de agentes de cambio. Asimismo, la forma como se comunican con sus subalternos es factor determinante del accionar en las empresas informativas, puesto que el trabajo en equipos y las relaciones interpersonales que se dan entre un personal altamente creativo, en constante movimiento y con tiempos de entrega muy ajustados y urgentes, exigen de los líderes conocimiento, astucia, paciencia, capacidad de escucha y la implementación de sistemas de motivación efectivos acordes con las necesidades y expectativas reales de los periodistas y del entorno en el cual se desenvuelven.

Mantener la supervivencia de la empresa informativa en el sector de los medios de comunicación para luego alcanzar una estabilidad productiva,

se debe, en parte, a las visiones de expansión y actualización que tengan los directivos en temas como infraestructura, tecnología, recursos y competencias del personal. La prospectiva, en este caso, apunta a la diversificación del portafolio de servicios y la incursión en medios alternativos o electrónicos, así como a ofrecer productos a audiencias y públicos más segmentados a partir de un cambio que nace en las salas de redacción, donde los periodistas deberán cualificarse en nuevas plataformas, lenguajes y contenidos.

Se concluye, entonces, que la gestión de los líderes al interior de las empresas informativas reviste un interesante tema de estudio que, además de analizar lo propio de la persona del directivo, examine el fenómeno desde la perspectiva de los subordinados y la directa influencia del líder en aspectos como las relaciones que se sostienen al interior de este tipo de organizaciones.

## Bibliografía

- Andersen, J. (2006). "Leadership, personality and effectiveness". *The Journal of Socio-Economics*. 35 (6), 1078-1091.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage, Thousand Oaks.
- Bartolomé, F. (1999). "Nobody trusts the boss completely -now what?" *Harvard Business Review on Effective Communication*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bennis, W. (1999). "The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers". *Organizational Dynamics*, 28 (1), 71-79.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma S.A.
- (1997). *Leaders: Strategies for taking charge* (Segunda Edición). New York: Harper Business.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks
- Cebrián Herreros, M. (2004). *La información en televisión: Obsesión mercantil y política*. Barcelona: Gedisa S.A.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Conger, J. A. (1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research". *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). "Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement". *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Echeverri, A. L. (1995). *Recursos Humanos en la empresa informativa*. Salamanca: Departamento de Ediciones y Publicaciones, Universidad Pontificia de Salamanca.
- Herrán, M. T. (1991). *La industria de los medios masivos de comunicación en Colombia*. Bogotá: Fundación Friederich Ebert de Colombia -Fescol-.
- Hunter, S. T.; Bedell-Avers, K.E., Mumford, M. D. (2007). "The Typical Leadership Study: Assumptions, implications, and potential remedies". *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 435-446.
- Kotter, J. (1997). "Cultura y Coaliciones" en Gibson, R. (ed.). *Repensando el futuro*. Bogotá: Norma S.A.
- Nieto, A. & Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa* (2 Edición). Barcelona: Ariel S.A.
- Nur, Y. (1998). "Charisma and Managerial Leadership: The gift that never was". *Business Horizons*, 41 (4), 19-26.
- Pérez-Latre, F. J. y Sánchez-Taberner, A. (2003). "Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market". *The International of Journal on Media Management*, 3 (5), 199-208.
- Preciado, A. (2007). *Comunicación directiva: Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Salaverría, R. (2007). *Hacia dónde se dirige la convergencia de medios*. Recuperado el 16 de Agosto de 2007, de [http://www.unav.es/fcom/cursos/docscursos/asignaturas/3\\_PER\\_Tecnologia\\_de\\_la\\_Informacion.pdf](http://www.unav.es/fcom/cursos/docscursos/asignaturas/3_PER_Tecnologia_de_la_Informacion.pdf)
- Sánchez-Taberner, A. (2003). *El futuro de las empresas de comunicación*. Recuperado el 16 de Agosto de 2007, de <http://www.mediacion.com/mediacionline/articulos/PHPSESSID=bfe5b7d15d7608327747e4b5eb436d81>
- (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Seibold, D. & Shea, B. C. (2001). "Participation and decision making" en Jablin, F. y Putnam, L. (eds.). (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Sosik, J. (2005). "The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study". *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Tallón García, J. (1988). "La empresa Informativa, garantía de libertad". *Cuenta y Razón del pensamiento actual*, (34). Recuperado el 17 de Agosto de 2007, de [http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/034/num034\\_011.pdf](http://www.cuentayrazon.org/revista/pdf/034/num034_011.pdf).
- (1981). *Empresa Informativa. Notas metodológicas para la construcción de un concepto*. Documentación de las ciencias de la información, (5). Recuperado el 17 de Agosto de 2007, de <http://www.ucm.es/bucm/revistas/inf/02104210/articulos/dcin8181110067a.pdf>.
- (1992). *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones de la Ciencias Sociales, S.A.
- Uhl-Bien, M.; Marion R. y McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. 18 (4), 298-318.