



## El líder de las emisoras comunitarias: su empoderamiento y habilidades de comunicación

*Mariangélica Sánchez\* Rosario Fonseca\*\**

### Resumen

Este trabajo determinó la relación entre habilidades de comunicación y empoderamiento del líder de las emisoras comunitarias marabinas del Zulia. Fue un estudio descriptivo-correlacional, de campo, no experimental. Se aplicó un cuestionario con 24 enunciados y una entrevista de 16 preguntas a líderes de las emisoras comunitarias; 71% maneja casi siempre las habilidades y 86% casi siempre el empoderamiento. La habilidad con mayor presencia fue la empatía, seguida de la escucha activa; el manejo de conflicto obtuvo la menor práctica. La característica del empoderamiento que registró mayor manejo fue el facultamiento, seguido del poder compartido, la información compartida y por último la participación. La prueba Chi cuadrado no detectó correlación entre las variables, pero los resultados de ambas fueron elevados.

**Palabras clave:** Habilidades de comunicación, líderes, empoderamiento, emisoras comunitarias.

---

Recibido: Junio 2012 • Aceptado: Enero 2013

\* Readic-Unir. msanchez.snchez@gmail.com

\*\* Universidad del Zulia. rosarito.f.09@gmail.com

## *The Leader of Community Radio Stations: Its Empowerment and Communication Skills*

### **Abstract**

This study investigated the relationship between communication skills and empowerment for the leader of community broadcasters in Maracaibo, Zulia. It was a descriptive-correlational, non-experimental field study. A questionnaire with 24 statements and an interview with 16 questions were applied to the community station leaders; 71% almost always handle skills and 86% almost always, empowerment. The skill with the greatest presence was empathy, followed by active listening; conflict management had the lowest practice. The characteristic of empowerment that produced the highest management was empowerment itself, followed by power sharing, information sharing and ultimately, participation. The Chi squared test did not detect any correlation among the variables, but the results of both were high.

**Key words:** Communications skills, leaders, empowerment, community stations.

### **1.La realidad del problema**

Heredera de la transformación social, la comunicación se mantiene en constante cambio y desarrollo, y un ejemplo claro se evidencia en los medios masivos y en todos sus procesos. Pero no sólo en estas organizaciones se presencia una metamorfosis, sino también en el público receptor que hoy por cualquier vía es dueño del conocimiento y -en muchos casos- narrador de su propia realidad.

Por ello, desde hace unas décadas se comenzó a tomar en cuenta la comunicación alternativa, cuyo modelo revierte el esquema de comunicación tradicional, pues emerge desde el público. Dicha práctica tuvo sus inicios entre los años 40 y 50 en América Latina, de la cual surgieron los medios alternativos de comunicación, orientados en su mayoría hacia el uso de la radio por ser el más económico y accesible.

Para los años 70 en Venezuela surgieron las primeras prácticas de la radio comunitaria, y en Maracaibo aparecen en los 80 (Mora, 2008). Pero realmente fue desde 2002 cuando surgieron en gran medida estos medios. Esta intensificación, tuvo un impulso más fuerte tras 2002, cuando diversos sectores del país paralizaron sus actividades en protesta por la política del presidente Hugo Chávez. En ese entonces, los medios de comunicación venezolanos se dedicaron a la emisión permanente de lo que acontecía, dejando de lado su programación común.

Así, surgieron los medios comunitarios, en su mayoría emisoras, en los cuales las comunidades se hicieron hacedoras de la información que consideraban no se estaba transmitiendo en los medios tradicionales. Ello ocasionó que se pasara de pocos a más de 300 medios de este tipo en los siguientes cinco años. Así, hoy día subsisten los medios comunitarios en Venezuela, a la par de los tradicionales, con líderes que emergen de las comunidades y con el objetivo de servir a la sociedad en la búsqueda de soluciones a sus problemas y necesidades. Esta labor implica que el líder definitivamente cuente con habilidades, entre ellas comunicativas, pero también con una forma de guiar dirigida a potenciar a los demás para el uso del medio comunitario, como el liderazgo con empoderamiento.

Por ende, se hace necesaria una revisión teórica sobre las habilidades de comunicación, empoderamiento y emisoras comunitarias a modo de abordar la realidad planteada.

## **2. Fundamentación teórica**

De acuerdo con Urribarrí (2007:12), los seguidores de los medios comunitarios venezolanos han aceptado que sus integrantes no interpretan de manera cabal los lenguajes, formatos o las voces populares, por lo que ve la necesidad de “tomarse cada vez más en serio la tarea de autoformación”.

Es decir, que quienes conforman los medios comunitarios venezolanos tienen el deber de mejorar sus habilidades y competencias en las funciones que desempeñan. Más aún considerando lo planteado por Castro y Rojas (2004), quienes explican que estos medios –en el caso del estado Zulia– son liderados por personas que responden a cualquier profesión, lo que despierta la inquietud en cuanto al manejo o no de las habili-

dades de comunicación que si desarrollan los periodistas durante el estudio de dicha profesión.

Van-Der Hofstadt (2005) define dichas habilidades como un elemento central para la promoción personal y profesional; por su parte Otero y Caridad (2009) señalan que son las que se ponen en manifiesto para lograr una buena interacción con el otro, y el manejo que hagan los líderes de éstas es lo que hará la diferencia.

Al referirse a las organizaciones con carácter de gestión comunitaria, Otero y Caridad (2009) consideran que se debe dar suma importancia a las relaciones interpersonales, y para ello son precisas las habilidades como empatía, estilos y modelos de comunicación, retroalimentación positiva, escucha activa y manejo de conflictos.

Aunado a esto, subyace el planteamiento de Lussier y Achua (2006), para quienes un buen líder debe estar capacitado en torno a la transmisión de mensajes orales, lo que sin duda es pertinente considerar tomando en cuenta lo planteado por Kaplún (1987, citado por Castro y Rojas, 2004) quien asegura que las emisoras comunitarias deben estar muy vinculadas a las organizaciones populares con énfasis en una comunicación auténtica, el diálogo y la participación. De manera que en los líderes de las emisoras comunitarias marabinas, es preciso considerar la empatía, escucha activa, manejo de conflicto, pero también la expresión oral, que deviene de la clasificación de Cassany, Luna y Sanz (2007), la cual consideran se encuentra dentro del conjunto de competencias lingüísticas, junto a las habilidades de comprensión oral como saber escuchar y las de comprensión lectora como saber leer.

Comenzando por la empatía, Verderber (2005) la describe como la habilidad que permite identificarse con los sentimientos o actitudes de los demás para tratar de entender eso que el otro siente y vive, pero esto se logra cuando principalmente el individuo se toma el tiempo y hace el esfuerzo de preocuparse por los demás, se propone a observar cómo se comportan los demás, así como también atiende lo que dicen. Esto va ligado definitivamente a la habilidad de escucha activa, en cuya práctica quien escucha se preocupa por conocer del tema que hablará con el interlocutor y se esfuerza por no interrumpirlo ni pretender que este cambie su opinión, aunque no esté de acuerdo con sus ideas (Van-Der Hofstadt, 2005)

Sin duda esta es una práctica fundamental en el proceso comunicativo inherente a las personas, y necesario en la figura del líder, en especial dentro de las emisoras comunitarias, ya que a partir de esta habilidad se desprende en gran medida la efectividad del flujo de información que se esté intercambiando entre el líder y la comunidad, lo que inclusive engloba al resto de las habilidades de comunicación, entre ellas el manejo de conflictos.

De acuerdo con Rozenblum (2007), el conflicto está en todas partes y no siempre es negativo, por lo que sugiere la mediación como la mejor vía para resolver un conflicto, donde el mediador tendrá un mejor resultado si considera el uso de una comunicación efectiva, la empatía, la escucha, la comprensión y la promoción del diálogo entre las partes. De manera que las autoras enfatizan sobre la necesidad de las distintas habilidades de comunicación ya descritas dentro de las emisoras comunitarias, sin olvidar la expresión oral, que se refiere a la capacidad de transmitir mensajes y dar instrucciones, con la confianza que el líder genere en la emisión de los mismos, junto a la definición del propósito de dichos mensajes (Lussier y Achua, 2006), siendo esta otra habilidad necesaria de parte del líder de las emisoras comunitarias.

Por otra parte Krohling (2006) añade un aspecto relevante sobre estas radios, cuando sentencia que en ellas también se debe permitir la participación activa y autónoma de las personas que residen en un lugar. Dicha afirmación aborda otra característica fundamental a considerar de parte de sus líderes: el empoderamiento, considerado como la vía de los grupos sociales para la búsqueda de soluciones a sus necesidades, con el acceso al quehacer de las instituciones que afectan sus vidas (Narayan, 2002).

El empoderamiento es una forma de liderar que también se manifiesta en los seguidores, con el cual se delega autoridad, control, toma de decisiones y tareas, fomentando la participación de todos y facultándolos para que puedan accionar también como líderes. En las emisoras comunitarias marabinas se indagó sobre el empoderamiento bajo las siguientes características: (a) poder compartido; (b) información compartida; (c) facultamiento y (d) participación.

Partiendo del poder compartido, Blanchard (2006) expresa que dentro de las organizaciones donde se practica el empoderamiento el po-

der no recaer sólo en el líder o director, sino que todos los integrantes que conforman un equipo de trabajo pueden tomar decisiones y asumir responsabilidades de manera autodirigida. Sin embargo, apunta que esta característica por sí sola no tendrá éxito, si solo una persona maneja la información completa sobre los procesos de la organización, lo que conlleva a considerar la información compartida.

En la visión de Narayan (2002) en el caso de los grupos sociales los ciudadanos y quienes gobiernan (seguidores y líderes) deben poner en práctica los dos flujos de información: ascendente, donde la comunicación va de la comunidad hacia el líder, y descendente, que va del líder hacia la comunidad. Así, mientras mejor informados estén los seguidores, estarán mejor capacitados para aprovechar las oportunidades, acceder a los servicios y ejercer mejor sus derechos.

Dentro de dicha acepción subyace la capacitación o facultamiento como una característica fundamental del empoderamiento, la cual es vista como la capacidad para promover entrenamiento, otorgando responsabilidades (poder) de forma relativa, cuyo resultado conlleve a que todos sepan resolver problemas. Finalmente, se menciona la participación necesaria en la tarea de dar poder, la cual sin duda es impulsada desde el líder, ya que aborda el tema de cómo incluir a los que no están y a su vez responder qué papel desempeñarán. (Narayan, 2002)

Todo esto, junto a lo expuesto sobre las habilidades, llevó a concretar el siguiente objetivo general: determinar la relación entre las habilidades de comunicación y el empoderamiento que manejan los líderes de las emisoras comunitarias del municipio Maracaibo del estado Zulia. Entre los objetivos específicos se encuentran identificar las habilidades de comunicación en las relaciones interpersonales que maneja el líder de las emisoras comunitarias del municipio Maracaibo del estado Zulia. También especificar las habilidades de comunicación verbales que maneja el líder, caracterizar el empoderamiento en el líder y finalmente establecer la relación entre las habilidades de comunicación y el empoderamiento en el líder de estas emisoras comunitarias.

### **3. Metodología**

Esta investigación es descriptiva-correlacional, pues de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) se propone medir dos o más

variables y conocer si existe una relación entre ellas. Para medir la correlación se utilizó la prueba estadística Chi (ji) cuadrado. Fue de tipo transversal, ya que la recolección de datos se hizo en dos momentos determinados. Se considera de campo, pues que la recolección se hizo desde la realidad en la que ocurren los hechos (Arias, 2006) que en este caso se efectuó en las emisoras comunitarias marabinas activas y legalmente habilitadas.

El diseño fue no experimental, ya que se observa un fenómeno tal y como se da en la realidad, sin llegar a manipular las variables (Hernández et al., 2006). Con respecto a la población, se realizó un censo poblacional ya que tan sólo se seleccionaron las emisoras comunitarias marabinas activas y legalmente habilitadas por CONATEL que conformaron siete en total, para el año 2010, momento en que se efectuó la investigación. Méndez (2006) refiere que la técnica del censo para estos casos es la más adecuada, ya que la población es pequeña, accesible e identificable para obtener los datos, sin necesidad de tomar una muestra para tal fin.

A ellos se les aplicó un cuestionario de 24 ítems, el cual fue validado y sometido al cálculo de confiabilidad de alfa de Crombach, con un resultado de confiabilidad media, el cual supone que los ítems están medianamente correlacionados unos con otros pues miden en cierto grado una entidad en común, en este caso cada variable. Dicho cuestionario constó de cuatro categorías de respuestas (nunca, casi nunca, casi siempre y siempre) y permitió identificar las habilidades de comunicación de cada líder. Se aplicó a su vez una entrevista semiestructurada de 16 preguntas, con la cual se les indagó sobre el empoderamiento y el método para analizar los resultados fue la estadística descriptiva.

#### **4. Resultados**

Se constató la forma en que los líderes manejan las habilidades de comunicación (empatía, escucha activa, manejo de conflicto y expresión oral), así como las características del empoderamiento (poder compartido, información compartida, facultamiento y participación).

En el caso de las habilidades, específicamente de la empatía, un 57% la maneja siempre, y un 42% casi siempre. Este resultado lleva a considerar que los líderes de las emisoras comunitarias marabinas son empáticos en su mayoría, pero no en su totalidad pues tal como lo expre-

sa Fournier (2004), se hace difícil sentir lo que no se ha experimentado. En cuanto a la escucha activa, un 43% la pone en práctica siempre, pero un 58% presenta una opinión dividida: 29% casi siempre y 29% casi nunca. El hecho de que no esté presente en su totalidad conlleva a afirmar que los líderes no tienen disposición de asumir la responsabilidad de escuchar el mensaje completo de los demás, ni se concentran en lo que les emite la comunidad.

En torno al manejo de conflicto, concebido como otra habilidad de comunicación necesaria para solucionar algún problema entre las personas de la emisora, se constató que está presente casi siempre en 57% de los líderes; sólo un 29% lo practica siempre, y 14% casi Nunca. Esta realidad es negativa, considerando que dentro de las emisoras comunitarias, como en cualquier organización, los conflictos pueden presentarse cada día, pues están conformadas por ciudadanos con necesidades y problemas; de manera que si los líderes no manejan las herramientas necesarias de mediación no podrán solventar las diferencias y situaciones difíciles que se presenten.

Una última habilidad fue la expresión oral, la cual recae en el uso del lenguaje adecuado para transmitir mensajes a otros de manera verbal; sobre ella se notó que un 86% de los líderes casi siempre la manejan, pero solo un 14% lo hace siempre. Es necesario que sepan emplear la expresión oral en todo momento, considerando la reflexión de Sánchez (2008) cuando expresa que la forma en que los medios comunitarios pueden alcanzar su objetivo implica un quehacer que comienza con la interacción con la comunidad. Si los líderes no miden el propósito de sus mensajes y logran que estos sean comprendidos a través de la expresión oral difícilmente se comprendería el propósito de las emisoras comunitarias para la comunidad.

Cada una de las dimensiones llevaron al siguiente resultado general en cuanto al manejo de habilidades de comunicación: el 71% de la población casi siempre pone en práctica estas habilidades, y sólo un 29% lo hace siempre. Esta realidad permite afirmar que existen aún debilidades de parte de los líderes en torno al uso de las habilidades de comunicación, lo que va en detrimento de sus funciones como principal guía de la comunidad dentro de las emisoras.

Por otro lado, al abordar el empoderamiento se consideraron cuatro características principales: en primer lugar se encuentra el poder com-

partido, considerado como la capacidad de ceder el poder de mando al resto de los integrantes de una organización, sobre el cual se constató que 71% de los líderes casi siempre lo practica y sólo un 29% lo hace siempre. Además, en la entrevista realizada, se obtuvo que un 2% considera que todos deciden sobre la emisora, pero sólo sobre la programación; un 1% enfatizó que la comunidad desconoce los procesos de la emisora, y un 1% que las emisoras comunitarias son catalogadas de “gobernadoras”. Para otro 1% la comunidad toma decisiones compartidas sólo sobre actividades externas, y un 1% aseguró que en la junta directiva recae el mayor peso de las decisiones. Finalmente, un 1% explicó que impera una falta de dedicación de parte de la comunidad para que se gesten las verdaderas decisiones compartidas.

Aún cuando gran parte de la población dice compartir el poder con los demás, en realidad este poder se comparte para ciertas acciones como la programación de la emisora o actividades de calle, pero no de manera específica sobre roles de importancia como dirección general u otras tareas, entre ellas la operación de los equipos de la emisora.

También se indagó sobre la información compartida, la cual según Narayan (2002) es fundamental para el empoderamiento pues permite que todos manejen la información de la organización por igual. Sobre esta herramienta se obtuvo que un 57% de los líderes casi siempre la manejan, pero un 43% casi nunca lo hace. En la entrevista, un 1% alegó que se practica la comunicación ascendente (desde la comunidad hacia la dirección) sólo cuando hay problemas. Otro 1% explicó que los integrantes de la comunidad “son muy apáticos” con relación a la emisora, mientras que un 2% asegura que se comparte la información por igual con todos. Otro 1% indicó que los integrantes del consejo comunal o de las misiones son los que dan sus propuestas (comunicación ascendente), pero un 1% expresó que es la junta directiva la que se dirige a la comunidad (comunicación descendente). Por último, un 1% agregó que los problemas de “interferencia” de señal de otras no habilitadas impiden que este proceso mejore.

Si bien la mayoría de los líderes casi siempre practica la información compartida, esta se da bajo ciertas condiciones: la comunicación ascendente solo se da para denunciar problemas o proponer programas, dejando de lado la posibilidad de utilizarla para expresar sugerencias y cambios importantes para las emisoras. Esto explica el hecho de que la

comunicación descendente se use de parte de los líderes para informar al resto sobre decisiones importantes, lo que hace que prevalezca el poder de parte de estos dirigentes y que el mismo no se comparta como se requiere en estos medios.

En cuanto al facultamiento, una herramienta del empoderamiento basada en la capacitación de todos en cuanto a la dirección y operación de la emisora, se constató que siempre (57%) se da de parte de los líderes, frente a un 29% que casi nunca lo practica y un 14% lo hace casi siempre. En las entrevistas, un 4% refirió que la comunidad debe capacitarse para saber “lo que quieren” y tener las herramientas que le permitan “desarrollar bien” lo que se necesite en la emisora; además afirman que al menos se les dicta un taller sobre operación técnica de radio o voceros comunitarios, siendo el líder quien los dicta. Un 1% aseguró que lo mejor es acudir al medio sin entrenamiento y experimentar, y otro 1% destacó que deben ser profesionales quienes intervengan en esto. Por último, un 1% indicó que se apoyan en la emisora Fe y Alegría para la capacitación de la comunidad.

De acuerdo con los argumentos, son ellos quienes ofrecen el entrenamiento y la capacitación a la comunidad, pero no se cuenta con profesionales capacitados para la formación en torno a la concepción de los medios comunitarios, el lenguaje hablado y escrito, las diferencias entre noticia e información e igualmente, la resolución de problemas; temas todos necesarios de conocer y aprehender de parte de quienes integran la emisora.

La última dimensión medida del empoderamiento fue la participación, la cual se refiere a la tarea de incluir a los que no están y responder qué papel desempeñarán. Los resultados del cuestionario arrojaron que casi siempre se da con un 57%, mientras que un 29% expresa que casi nunca hay participación; sólo un 14% considera que se da siempre. Para un 4%, ninguna persona de la comunidad controla los procesos y recursos de la emisora. Un 2% sentenció que gran parte de la comunidad controla y maneja los recursos, pero inciden en esto los “problemas de interferencia de otras emisoras no habilitadas”. Otro 1% sentencia que “el espectro radioeléctrico está prostituido” y hay “una desmoralización, ya que la gente sea como sea necesita devengar algo”. Según otro 1%, tras 11 años desde que se dio el impulso a los medios comunitarios debería haber más participación.

En su mayoría la comunidad entiende la participación como la realización de denuncias o la ejecución de programas radiales. Con esto se continuaría en un estancamiento en torno a la participación real que se debe visualizar en todas las tareas dentro de la emisora, y contribuiría a que prevalezca la realidad de que son muy pocos los integrantes de la comunidad los que controlan los procesos y manejan los recursos de la emisora, además del líder, lo que impediría que se dé por completo el empoderamiento.

En suma, se detectó que dicha variable se da casi siempre (86%) de parte de los líderes, y solo un 14% lo practica siempre. De manera que el ideal planteado por Narayan (2002) aún no se ha concretado por completo, ya que esta realidad dista del ideal de expansión del acceso y las capacidades de todos para participar en el quehacer de las instituciones que afectan a sus vidas, sobre todo si se le presta atención a los resultados obtenidos en las dimensiones escogidas para evaluar esta capacidad de liderazgo.

Con respecto a la correlación entre habilidades de comunicación y empoderamiento, la prueba estadística Chi (ji) cuadrada no determinó la existencia de alguna correlación; quiere decir que las variaciones que hay en las habilidades no mejoran ni empeoran las del empoderamiento.

Vale decir que aún cuando una variable no depende de la otra, ambas tienen relación con la eficiencia de las emisoras comunitarias; por ende, al fortalecer las habilidades de comunicación alcanzadas en ambos sentidos mejoraría su penetración en la comunidad y contribuiría al desarrollo de estos medios.

## **5. Recomendaciones**

En vista de que la habilidad de comunicación que registró un mayor porcentaje fue la empatía, es preciso contemplarla al cien por ciento y para ello se recomienda a los líderes mantener la comunicación cara a cara para el acercamiento a la comunidad, con lo que podrán dar cabida a las necesidades de todos y servir de enlace para la solución de sus problemas.

Por otra parte, en vista de que menos del 50% de los líderes asegura que maneja siempre la escucha activa, se recomienda que optimicen este recurso concediendo interés a los problemas que expresa la comunidad

donde se inserta la emisora y asumiendo una actitud positiva al momento de escuchar, sin que prevalezcan los prejuicios ante aquello que la comunidad manifiesta. Es preciso que los líderes comiencen a dar valor a las opiniones y posiciones de todos los que interactúan e integran la emisora, para así disminuir y eliminar toda barrera de comunicación.

En cuanto al manejo de conflictos, resultó una de las habilidades de comunicación en las que se debe insistir mucho más en estos líderes, ya que son ellos quienes deben servir de mediadores, comenzando por el manejo adecuado de sus diferencias personales con los integrantes de la comunidad. Es preciso que se preparen en las técnicas que permitan lograr más acuerdos y consensos y que utilicen los mecanismos de conciliación de manera efectiva ante las personas entre las que existe un conflicto.

Se especificaron las habilidades de comunicación verbales, como el uso de la expresión oral, y se constató que está presente en algunas oportunidades en la mayoría de los líderes. Es preciso que estos miren en el interior la comunidad y detecten quiénes están dispuestos a cooperar, para emplear esta habilidad a la hora de manifestar los procesos de ayuda que ofrece la emisora. Los líderes están llamados a mejorar la definición del propósito de los mensajes que emiten a la comunidad, y para ello es preciso que se capaciten en materia de comunicación oral.

En definitiva, la mayoría de los líderes de las emisoras comunitarias ponen en manifiesto las habilidades de comunicación pero no de forma constante, por lo que se recomienda reforzar cada una de ellas e inclusive lograr que consideren la práctica de muchas otras como la asertividad y la retroalimentación, a través de una capacitación dirigida a la preparación de gerentes para estos medios, con fundamentos que sustenten el perfil particular que debe poseer un líder de emisoras comunitarias.

Con respecto al empoderamiento, una de las características mayormente manejadas por los líderes fue el facultamiento, debido a su interés por promover el entrenamiento de la comunidad. Sin embargo, no poseen el apoyo de profesionales de la comunicación para esta tarea, y son ellos quienes la llevan a cabo. En este sentido, se sugiere que eleven su interés en que la comunidad se capacite especialmente en las técnicas del lenguaje hablado y escrito, los fundamentos teóricos de los medios comunitarios, e inclusive el manejo de conflictos.

El líder debe inclusive reforzar sus competencias en estas áreas para promover el desarrollo de las mismas en los demás, y debe buscar dentro de la comunidad y el entorno en el que se desenvuelve, personal capacitado para el entrenamiento y la facilitación de estos conocimientos.

Con relación al poder compartido, se conoció que los líderes toman decisiones en conjunto con la comunidad, pero la mayoría de ellas recae sólo en la programación de la emisora o en las actividades comunitarias. El poder aún no se comparte por completo, por lo que se sugiere que comiencen a conceder tareas importantes y que asuman el rol de un participante más dentro de la organización. Es preciso que la emisora acuda a la comunidad y rompa con el modelo tradicional de organización vertical, donde el líder es quien tiene en sus manos todo el poder y las funciones a cumplir; esto podría abordarse por medio de visitas de casa en casa para principalmente dar a conocer el medio e invitar a participar en él.

Sobre la información compartida se conoció que está presente casi en todo momento, pero son pocos los integrantes de la comunidad los que comprenden el manejo de la emisora, ya que carecen de información. El líder debe mejorar la práctica de la comunicación ascendente creando mecanismos para que la comunidad manifieste sus inquietudes con mayor fluidez, con buzones de sugerencias, llamadas y la comunicación cara a cara, fuera del sitio donde descansan los equipos de la emisora.

Finalmente, se encontró que la participación es la característica del empoderamiento que se practica en menor medida dentro de estas emisoras, por lo que se recomienda que el líder transforme la manera en que se está gestando dicha característica y coadyuve a que sean más las personas que controlen los procesos y manejen los recursos de la emisora en beneficio colectivo. Para revertir la concepción de que estas radios son del Gobierno, considerada una de las causas que impide una mayor participación, el líder debe interactuar cara a cara con la comunidad y brindar la información específica sobre las bondades de la emisora comunitaria.

En vista de que el empoderamiento se practica en algunas oportunidades, y persisten fallas en torno a la concreción de este factor, es preciso que el líder conciba dicha herramienta como parte de sus tareas principales, dejando de lado los modelos tradicionales de liderazgo, ya que a través de ella la sociedad de verdad comenzaría a organizarse por sí misma,

a controlar los procesos y los recursos de la emisora, en torno a la búsqueda de soluciones a sus problemas.

Al establecer la relación entre las habilidades de comunicación y empoderamiento, se demostró que no existe correlación bajo la prueba estadística aplicada. Sin embargo, un análisis cualitativo pone en manifiesto la existencia de alguna correlación, considerando que ambas variables recaen y guardan relación con la eficiencia de las emisoras comunitarias y con la posibilidad de que cumplan con el propósito para el cual fueron creadas.

Desde el punto de vista teórico, Musitu y Buelga (2004) indican que la comunicación si puede coadyuvar al logro del empoderamiento, pues sentencian que el lenguaje que se utilice para describir los procesos de ayuda de la emisora comunitaria potenciará o no a esos individuos, y hará que se consideren participantes y colaboradores de ese requerimiento. Se recomienda entonces validar esta información a través de un plan de formación de gerentes de emisoras comunitarias, donde se podría evidenciar dicha correlación entre habilidades de comunicación y empoderamiento visualizando el resultado del mismo en los líderes de estos medios. Con este programa se atenderían las deficiencias manifestadas en torno a ambas variables que se estudiaron.

## **6. Una reflexión final**

Todas las organizaciones concentran en su haber líderes para desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos, y ello también incluye a las emisoras comunitarias que nacen bajo diversas condiciones de factores políticos, sociales, económicos, culturales y comunicativos, pero que de igual modo son organizaciones donde se busca hacer público lo que una localidad, comunidad o grupo desea dentro de su devenir social.

El camino hacia este fin necesariamente debe ser guiado por los líderes, en los cuales se prevé visualizar una forma de dirigir específica y particular, junto el manejo de habilidades de comunicación, en vista de que su actividad está directamente relacionada con el contacto con la comunidad y con la tarea de informar.

En el caso de las emisoras comunitarias de Maracaibo, sus líderes manejan ciertas habilidades de comunicación; la empatía, siendo la habilidad que registró un mayor porcentaje, les permite identificarse con los

sentimientos y problemas de las comunidades donde están insertadas las emisoras, pues quedó demostrado que en mayor medida estos guías sienten interés por la comunidad y le prestan atención, pero no siempre logran sentir lo que los demás sienten. A su vez, manejan la escucha activa en su interacción con las personas, ya que le conceden interés a los problemas que expresan los integrantes de la comunidad donde funciona la emisora comunitaria; sin embargo, les cuesta dar respuestas apropiadas a la comunidad, con lo cual se podrían lograr más acuerdos y consensos ante un conflicto.

En torno a la habilidad verbal denominada expresión oral, a estos líderes se les dificulta definir el propósito de los mensajes que quieren emitir, pese a que son los responsables de coadyuvar al logro de las metas en estos medios particulares, donde sin duda se concentra un modelo de funcionamiento propio, pero en todos se debe propender hacia la democratización de la palabra, lo que podría comenzar desde esos guías que también pertenecen a la comunidad.

Por otro lado, los dirigentes de las emisoras comunitarias marabinas manifiestan un alto interés en el facultamiento que requiere la comunidad para que atender los procesos de la radio comunitaria, aunque aún falta un similar impulso para que la comunidad también esté entrenada en torno a la resolución de problemas, así como también hace falta mayor capacitación en cuanto a la expresión hablada.

Con respecto al poder compartido como parte fundamental del empoderamiento, los líderes toman decisiones en conjunto con la comunidad, pero solo sobre la programación de la radio. Es vital que estos guías mantengan el llamado que hacen a la comunidad para que intervenga en la toma de decisiones de dichos medios y asuman responsabilidades, a sabiendas de que el empoderamiento es un elemento identificador de las emisoras comunitarias y un factor motivador que mejora el desempeño organizacional.

De esta manera, se hace imperioso afianzarlo dentro de las radios comunitarias marabinas, de la mano con el interés que existe de parte de los líderes en torno al facultamiento que sería una condición *sine qua non* para lograr un desempeño bajo los requerimientos que caracterizan a estas emisoras.

Cada líder de las emisoras comunitarias habilitadas y activas en el municipio Maracaibo del estado Zulia maneja de una forma particular las habilidades de comunicación y el empoderamiento, pero coinciden en que los problemas que afectan a tales medios devienen de la interferencia de otras emisoras comunitarias que no poseen habilitación de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), la necesidad de reforzar la capacitación de la comunidad, y que la apatía deje de ser un obstáculo para que se geste una verdadera participación, más allá de la realización de denuncias a través de la emisora.

### **Referencias bibliográficas**

- Arias, Fidiás (2006) F. (2006) **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5ta. Ed.) Caracas, Editorial Episteme.
- Blanchard, Kent (2006) **Empowerment. Tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Castro, Edinson; Rojas, Luis (2004). **La radio comunitaria en Venezuela: caso estado Zulia, realidad comunicacional al margen de la reglamentación vigente**. Maracaibo. LUZ. Mimeografía.
- Cassany, Daniel; Luna, Marta; Sanz, Gloria (2007) **Enseñar lengua**. (12ava. Ed.) Barcelona, Editorial Graó.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de Investigación**. (4ta. Ed.), México, Editorial McGraw-Hill.
- Fournier, Celinda (2004) **Comunicación verbal**. México, Thomson.
- Krohling, Cecilia (2006). Radio comunitaria, Educomunicación y desarrollo social, Revista **Contratexto digital**, n° 5, 1-19.
- Lussier Robert; Achua, Christopher F (2006) **Liderazgo**. (2da. Ed.) México, Editorial Thomson.
- Méndez, Carlos (2006). **Diseño y desarrollo del proyecto de investigación con énfasis en ciencias empresariales**, Bogotá, Ediciones Limusa.
- Mora, Camilo (2008) **Gestión de la Comunicación y Participación Ciudadana: De la ilegalidad a la legitimación Comunicacional: Cinco Experiencias Radiales Comunitarias del Táchira**. Trabajo presentado en el 2do. Congreso de Investigadores Venezolanos de la Comunicación (IN-VECOM), Abril, Nueva Esparta
- Musitu, Gonzalo y Buelga, Sofia (2004). “Desarrollo Comunitario y Potenciación”. En Musitu, Gonzalo; Juan Herrero, Leonor Cantera y Maritza

- Montenegro (Eds.), **Introducción a la Psicología Comunitaria**, (pp. 167-195), Barcelona, UOC.
- Narayan, Deepa (2002). **Empowerment and poverty reduction: a source-book**, Washington, Banco Mundial.
- Otero, Mariela; Caridad, Migdalia. (2009) Competencias Comunicacional en la Gestión Gerencial Comunitaria, **Revista Telos**, Vol. 11 Nº 1, 35-51.
- Rozembum, Sara (2007) **Mediación. Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad**. Barcelona, Editorial Graó.
- Sánchez, Ana (2008) **La comunicación se internaliza en el sentir comunitario**. Disponible en: [http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_a.pdf](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_a.pdf) (Consulta: 2011, marzo 14).
- Van-Der Hofstadt, Carlos (2005) **El libro de las habilidades de comunicación**. (2da. Ed.) España, Díaz de Santos.
- Verderber, Rudolph (2005) **Comunicate**. Cincinnati, International Thomson
- Urribarrí, Raisa (2007). “Medios comunitarios: el reto de formarse para la inclusión”, Revista **Comunicación**, Centro Gumilla nº 137, 1-20.