



COMPETENCIAS CLAVE DEL GERENTE EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Morelia Montilla

Universidad de los Andes - NURR- Venezuela

Rosario Melero

Universidad del Valle del Momboy – Valera – Venezuela

RESUMEN

La idea principal de este estudio documental, es analizar el impacto de la sociedad de la información en la gerencia de las organizaciones empresariales. Igualmente, estudia las competencias del gerente que requiere esta sociedad. Asimismo, en un intento de aproximación teórica, propone el modelo GIC (Gerente Infocomunicador del Conocimiento), basado en la integración del modelo CKO (Jefe del Conocimiento en la Organización) propuesto por Earl et. al (1999) y el modelo Gerencial del Pentágono Intangible de Rojas (1994), como aporte a la generación de conocimiento en el área gerencial, adaptado a las realidades empresariales de los nuevos tiempos.

Palabras clave: Gerente, información, comunicación, conocimiento, sociedad.

INTRODUCCIÓN

La sociedad de la información surge a raíz del acelerado avance de la tecnología de la información y comunicación, afectando drásticamente a las organizaciones, desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento. Lo anterior, conduce a la necesidad de plantearse una óptica distinta acerca de las competencias del gerente, ya que los cambios que se perfilan para el futuro serán tan complicados que la gerencia actual podría ser deficitaria y entrar en crisis. Tradicionalmente, la gerencia estaba orientada hacia una racionalidad administrativa de realidades previsibles y manejables, porque estaba centrada más en lo tangible que en lo intangible, en la aparente facilidad más que en la complejidad y el caos, en la confiabilidad sobre el futuro más que en la variabilidad de éste, dando vida a una gerencia lineal que hoy se debate en un mundo multidimensional en red. En la actualidad los principales paradigmas gerenciales admiten la complejidad, las paradojas, la incertidumbre y la transversalidad, además de manejar una profunda comprensión del sentido integral de la comunicación. (Rojas, 1999:55).

La comunicación, la información y el conocimiento toman un matiz diferente bajo el esquema infocomunicacional. Emergen nuevas estructuras de pensamiento que modifican las formas de poder, saber y hacer. De manera que, las interrelaciones entre estos tres factores ofrecen una perspectiva distinta a los esquemas tradicionales gerenciales y unidireccionales. (Drucker, 1993; Castells, 1997; Willson, 1998). Cambian sujetos, objetos, entornos, modos de operar, y en



consecuencia cambia la manera de pensar y actuar. Dentro de los aspectos más importantes que se denotan en la sociedad de la información está la hipercomunicación, ya que los nuevos medios de información están disponibles en cualquier parte, permitiendo una mayor interacción e intercambio de ideas en diferentes contextos del mundo. Esto conduce a un cambio en la percepción de espacio y tiempo, porque la comunicación elimina las distancias al volverse instantánea. También hay una mayor capacidad de aprender, esto se da entre otras cosas, por el fácil acceso a los medios de transmisión de la información, como internet, que permite contribuir a incrementar cada vez más el volumen de datos disponibles en la red de redes, pudiendo acceder a información que ofrece mayor oportunidad de desarrollo personal, intelectual y social.

En el marco de las reflexiones anteriores, las organizaciones empresariales están sujetas a cambios y presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a un contexto donde la información, la comunicación y el conocimiento se convierten en el eje estratégico de los negocios. Por lo tanto, las competencias del gerente deben estar basadas en estas tres fuerzas, pues son las que se perfilan como pilares para el diseño de la mejor estrategia para la empresa. De ahí que, se denomina competencia según lo planteado por Alles (2005), como las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. El comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Los comportamientos hacen visibles, desde el interior, las competencias, dentro de las cuales se mencionan: adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, innovación, liderazgo, comunicación, dirección de equipos, entre otros.

En este sentido, la intención del presente artículo es proveer un marco teórico, donde se definan las principales características de la sociedad de la información; el impacto que ha tenido en las organizaciones empresariales; cómo ha cambiado el papel de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las; y finalmente cómo podría ser el perfil del gerente que se requiere en esta sociedad. En un intento de aproximación para dar respuesta a los planteamientos anteriores, surge el presente modelo teórico denominado "Gerente Infocomunicador del Conocimiento" (GIC), que resulta de la integración del modelo CKO (Jefe del Conocimiento en la organización) propuesto por Earl et.al (1999) y el modelo Gerencial del Pentágono Intangible de Rojas (1994). Además de los aportes propios al deber ser del gerente del siglo XXI.

La sociedad de la información

El contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones de hoy, está dominado por lo que Castell (1998), ha llamado la era de la información, el cual surge a raíz del acelerado desarrollo de la tecnología de la información y comunicación, donde el papel protagónico es el conocimiento. Por lo tanto, información y conocimiento se asumen como nuevas realidades y oportunidades estratégicas para contribuir con las organizaciones de la sociedad del futuro. Idea reforzada por Drucker (2002), al señalar que en la sociedad de la información, la



clave no es precisamente la tecnología pura y simple, sino el valor agregado que le dará el conocimiento.

De acuerdo a lo anterior, en esta nueva sociedad de la información se requiere de conocimientos y destrezas que van mucho más allá de la habilidad que se pueda tener para manejar un computador, es decir, de un proceso de aprendizaje continuo que permita la elección de todo lo que resulte útil y enriquecedor para el fortalecimiento de las capacidades intelectuales de quienes lo usan. En este sentido, Rojas (1995), señala que el aspecto clave para manejarse en la sociedad de la información no es la tecnología, sino el nuevo pensamiento informacional, que involucra la aplicación del conocimiento al desarrollo de él mismo, para ir en la búsqueda de algo más allá que la información.

Resulta oportuno entonces, resaltar cinco características que Trejo (2001) describe sobre la sociedad de la información:

1) excesiva, por la diversa cantidad de datos disponibles que se encuentran dentro del entorno donde se interactúa;

2) omnipresente, porque los nuevos instrumentos de información se encuentran en todas partes, lo que convierte a los medios de comunicación en un espacio de interacción social por excelencia, lo cual implica mayores facilidades para el intercambio de ideas;

3) veloz, en lo que refiere a la comunicación, ya que se ha vuelto instantánea, es decir, ya no es preciso esperar un tiempo para las respuestas, así sean de los lugares más lejanos, esto hace que las distancias físicas se vuelven relativas, en cuanto a espacio y tiempo;

4) interactiva, porque los nuevos instrumentos para propagar la información, permiten a sus usuarios contribuir a aumentar el caudal de datos disponible en la red de redes, particularmente la internet que facilita el intercambio de actitudes, pensamientos, opiniones y circunstancias presentes en los diferentes contextos del mundo; y

5) desorientadora, porque el manejo de tanta información, no sólo permite el acceso a datos que ofrezcan oportunidades de desarrollo personal y social, sino también, información de cualquier índole que puede causar ruido y aturdimiento.

La adopción de estas características en la gerencia implica que las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso apropiado de la información, esto significa que puedan ser capaces de identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente la información individual y colectiva de sus miembros, con el fin de resolver problemas, mejorar sus procesos y aprovechar nuevas oportunidades de negocios.

En este sentido, se puede decir que la verdadera era de la información es aquella donde el conocimiento juega el papel protagónico, y este conocimiento sólo



es real y verdadero cuando permite comprender lo que sucede en el nuevo entorno informacional, donde todo cambia rápida y continuamente, y donde el conocimiento debe ir a la par de esos cambios, reforz ndolos y actualizándolos constantemente. Así lo afirma Drucker (2002: 247) "los verdaderos trabajadores del conocimiento tienen dos necesidades principales: educación formal para tener acceso al trabajo del conocimiento, y luego educación continuada durante toda su vida para mantener al día lo aprendido".

La sociedad de la información hay que concebirla entonces, como un proceso donde ya se está inmerso, que ofrece toda la tecnología necesaria para que las personas incrementen sus capacidades transformacionales, desde la óptica de la información y comunicación, ya que es el epicentro de la sociedad actual, y la que se avizora en el futuro.

El impacto de la sociedad de la información en las organizaciones empresariales

Los cambios que se presentan en el contexto de la sociedad de la información afectan a las organizaciones donde se incluyen a las empresariales. Los nuevos medios de información y comunicación se est n propagando de manera acelerada, provocando la globalización de la información y con ello la globalización de la economía, a lo que autores como Tascott (1999), Drucker (2002), Rayport et. al (2003) han denominado la "economía digital". Este tipo de economía según Lanz et. al (2001) establece un proceso comunicacional en red donde no sólo la velocidad y rapidez caracteriza la transmisión de datos claves para las diferentes transacciones económicas y financieras, sino que, además redimensiona todo el concepto de comercio y amplia la visión de negocios y proyectos empresariales, así, la nueva lógica tecnológica genera facilidades en el proceso de adquisición y suministro de bienes y servicios.

Ante tal realidad, autores como Drucker (2002), Castell (1998), Llano (1997), describen algunas características del nuevo contexto empresarial:

- 1) el concepto de oficina virtual, donde las estructuras físicas de las organizaciones experimentan una fuerte reducción de tamaño;
- 2) la miniaturización, los objetos portátiles, y la virtualidad se convierten en la nueva dimensión espacial de la tecnología de la información y la comunicación;
- 3) el concepto de teletrabajo, el cual permite que las personas laboren juntas aunque físicamente est n distantes, pudiendo nombrar como ejemplo la teleconferencia, que es la reunión que permite la conexión entre personas con menor desplazamiento físico y menor necesidad de viajes para contactos personales; y
- 4) el comercio electrónico, que es una manera distinta de vender, ya que se hace a través de la red, estos nuevos canales de venta y distribución modifican no



sólo al cliente, sino también cómo compran y qué compran, además, ofrecen la posibilidad de adquirir bienes y servicios que pueden estar fuera de su territorio local, lo que significa que en el comercio electrónico no existen ni empresas locales ni zonas geográficas distintas. En este sentido, Rojas (2001) expresa que la forma de operar de las organizaciones empresariales en este nuevo contexto, se torna más dinámica, horizontal y en forma de red, todo esto soportado en la tecnología avanzada y en los requerimientos y características de la organización.

En consecuencia, el impacto de las nuevas tecnologías de información y comunicación han generado una nueva concepción de la organización empresarial, donde prevalece el recurso humano sobre el recurso material, busca respuestas rápidas y certeras al mercado globalizado y alinea las relaciones de su estructura en función del componente tecnológico, en medio de la valoración creciente del conocimiento como verdadera fuente de valor.

En este sentido, Gallardo et. al (1999), expresa que las organizaciones del nuevo siglo necesitan visiones, estrategias y diseños que las capaciten para poder enfrentarse a la supercompetencia, los avances de la tecnología de la información y comunicación y a la valoración de la fuerza de trabajo, para poder identificar las nuevas oportunidades que emergen en un ambiente dominado por redes de conocimiento y capacidades que modifican su sistema de relaciones. Por lo tanto, las organizaciones que tienen como norte ser exitosas en este nuevo contexto, deberán proteger sus capacidades al mismo tiempo que exploran otras, fomentar nuevas actitudes, elevar nuevas potencialidades e involucrar a su gente en un dinamismo que emerge del propio proceso del conocimiento, para poder lograr el almacenamiento de experiencias y de competencias dinámicas que permitan manejar los cambios del sistema productivo en el que se encuentra inmerso.

El papel de quienes dirigen la empresa: El Gerente

Así como la sociedad de la información afecta profundamente a las organizaciones empresariales desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento, es importante señalar los cambios de los que tienen la responsabilidad de dirigitas: "*El Gerente*".

Tal y como se describe este contexto, es evidente que el "*Gerente*" debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios. De manera que, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permita no ser un componente más de la lógica tecnológica.

Tal realidad conduce a pensar que el gerente de la sociedad del siglo XXI desarrollará sus competencias gerenciales bajo la paradoja de la incertidumbre y las oportunidades de grandes libertades de pensamiento, amplitud de información y conocimientos, que le darán nuevas dimensiones de responsabilidades, de saber y

de poder. Por tanto, la gerencia que requiere esta sociedad es aquella basada por un lado, en el conocimiento, pues éste va ser la plataforma para diseñar la mejor estrategia para la empresa, y por el otro, en la tecnología de información y comunicación, como elemento clave para desarrollar sistemas que permitan mejorar los procesos de transferencia de esos conocimientos.

En este sentido, Andrade et. al (2003), señalan que a través de la combinación de prácticas tecnológicas y organizacionales se puede proveer una infraestructura adecuada para apoyar los procesos de desarrollo de una gerencia basada en la información, comunicación y el conocimiento.

Debido a la importancia que tiene el conocimiento en la sociedad de la información, es elemental señalar qué es la gerencia del conocimiento. Según Koulopoulos, (2000: 343), “la gerencia del conocimiento... incorpora los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de información de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos”. Para Zorrilla (1997) la gerencia del conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.

En las definiciones anteriores se pueden identificar dos elementos claves: 1) la tecnología de información y comunicación, como medio que facilita la transmisión del conocimiento, y 2) el recurso humano como fuente procesador del mismo, es decir, que la interacción entre ambos factores permite generar el conocimiento. Rory, et. al (2000:29), expresa: “La tecnología de información y comunicación proveen el marco pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La tecnología de información y comunicación facilita el proceso pero por si misma es incapaz de extraer algo de una persona”. De manera que es imprescindible tener claro como manejar esa tecnología para desarrollar sistemas que permitan mejorar los procesos de transferencia de conocimientos.

Es así como Newman (1997), muestra (figura 1) el modelo de transferencia de conocimientos. En primer lugar aparecen los datos que representan el nivel más bajo de los hechos conocidos, éstos por si solos no tienen un significado intrínseco. Una vez que los datos son ordenados, agrupados, analizados e interpretados, se convierten en información, ésta tiene una esencia y un propósito. Cuando es utilizada y colocada en el contexto o marco referencia de una persona, se transforma en conocimiento.

Figura 1: Modelo de Transferencia de Conocimientos



Fuente: Adaptado por las autoras de Newman (1997)



Por otra parte, Nonaka (1999) identifica dos tipos de conocimiento: a) el explícito, que puede ser estructurado, almacenado y distribuido; y b) el tácito, conformado por las experiencias de aprendizajes personales de cada individuo. De ahí que, la tecnología de información y comunicación sólo transfiere conocimiento explícito, sin embargo, es importante resaltar que ha podido convertir algunas formas de conocimiento tácito a explícito, gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

Ahora bien, adquirir conocimientos es una tarea de nunca acabar, ya que sus escalas o niveles requeridos en la sociedad de la información siempre están cambiando, el nacimiento de nuevas tecnologías, enfoques administrativos, formas de vender, siempre están apareciendo y en función de esos cambios, las organizaciones modifican sus estrategias, estructuras organizacionales, productos. Esto quiere decir, que el verdadero gerente de esta sociedad es aquel que a lo largo de su vida siempre va tener la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. De tal modo que, el conocimiento es transnacional, portátil y cambiante, es una ventaja competitiva que constantemente es desafiada por los competidores y su adquisición es continua, por ello depende del aprendizaje.

En cuanto a la relación de la tecnología de la información y la gerencia del conocimiento, es necesario preguntarse ¿Es la tecnología de información y comunicación parte de la gerencia del conocimiento o es la gerencia del conocimiento un aspecto a tener en cuenta en el manejo de la tecnología de información y comunicación? Las respuestas a esta interrogante permite afirmar que la tecnología de información y comunicación se integra a la gerencia del conocimiento y su función radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda de información para generar nuevos conocimientos.

¿Cómo puede ser el perfil de este nuevo gerente?

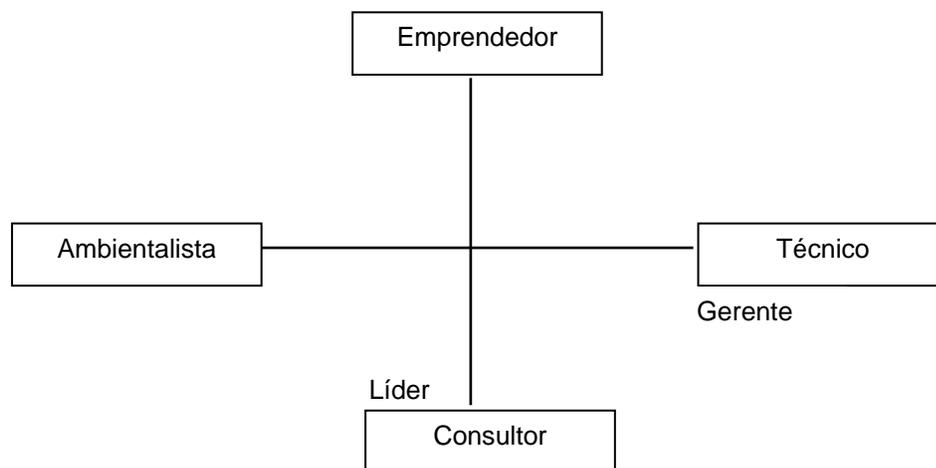
Lo anterior conduce a pensar que el gerente exigido por la sociedad de la información, además de poseer las competencias de un gerente de conocimiento, debe desarrollar también competencias relacionadas con el buen manejo de la información y comunicación. Es así como se propone al “Gerente Infocomunicador del Conocimiento” (GIC), el cual está integrado por el modelo CKO (“Chief knowledge organization”, que traduce Jefe del Conocimiento en la Organización) propuesto por Earl et. al (1999), y el modelo gerencial del “Pentágono Intangible” de Rojas (1994).

El modelo CKO (figura 2) describe al jefe del conocimiento en la organización, desde la óptica del líder y gerente. Desde el punto de vista del líder se requiere a un CKO: 1) Emprendedor, con iniciativa y entusiasmo por el desarrollo comercial y la idea de crear algo. Otros aspectos que integran las características del emprendedor son: la novedad, aventura y riesgo. Además, el CKO debe ser un visionario para pensar nuevas formas de hacer las cosas y enfocarlas a resultados visibles.

Aquí es importante complementar con la idea de Rojas (1994), más que un simple gerente asalariado se necesitan gerentes que sean creadores de negocios potenciales para poder incrementar su dinamismo interno e ir en la búsqueda de nuevos paradigmas que lo conviertan en generador de riquezas; y 2) Consultor, capaz de escuchar las ideas de otros, trabajarlas y alimentarlas en caso de ser aplicables, para moldearlas a la visión de la empresa. Debe contar, también, con la capacidad de manejar relaciones interpersonales y estar dispuesto a permitir que otros desempeñen el papel protagónico. Igualmente, debe estar abierto a los cambios, ya que el juega el rol de agente de cambio.

Desde el punto de vista del gerente, un CKO debe ser: 1) Tecnólogo, capaz de comprender cuáles son las tecnologías que puedan apoyar el proceso de generación de conocimiento, lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece y cuál es el nivel de dificultad que implica su implementación, para saber cual adoptar; y 2) Ambientalista, porque debe fortalecer el conocimiento tácito, a través de la creación de ambientes sociales que permitan estimular tanto conversaciones programadas como casuales, la creación de espacios para grupos con intereses comunes y de aprendizaje para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Figura 2: Modelo CKO

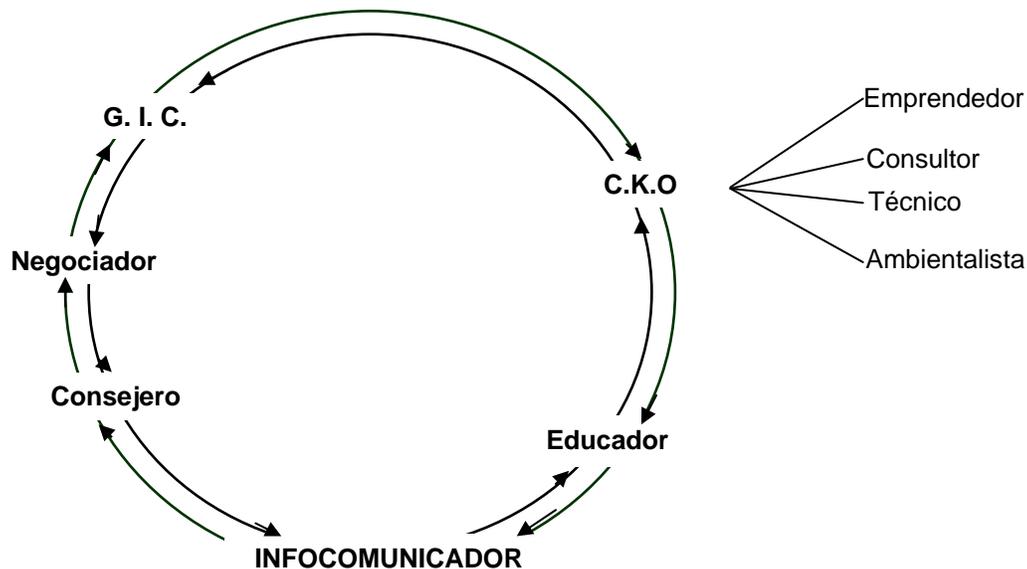


Fuente: Earl et.al (1999)

El modelo gerencial del Pentágono Intangible, propone cinco competencias que deben destacar al gerente y que para Rojas (1994) son roles que actúan diariamente sobre el éxito gerencial, que deben ser concebidos como energías interrelacionadas claves en el perfil del gerente de los próximos años. Estas competencias son: a) Empresario, para emprender nuevos caminos; b) Educador, para fomentar el aprendizaje en su organización; c) Consejero, para convertirse en el acompañante y amigo especial de quienes conforman su equipo de trabajo; d) Comunicador, para edificar la comunidad de pensamientos; y e) Negociador, para poder llegar a acuerdos excelentes que favorezcan a su organización.

Las dimensiones propuestas por el modelo CKO, (i.e. emprendedor, consultor, tecnólogo y ambientalista) son esenciales para enfrentar los nuevos retos empresariales, sin embargo, es necesario integrarlo al modelo gerencial del Pentágono Intangible, por considerar que las competencias que lo conforman, son el complemento clave para proponer el nuevo modelo GIC, que enfatiza las dimensiones de educador, infocomunicador, consejero, y negociador.

Figura 3: Modelo GIC



Fuente: Elaboración propia de las autoras (2008)

El GIC educador debe ser una persona que además de dar ordenes, debe educar a sus trabajadores no sólo en sus funciones, sino también en valores y destrezas que van más allá de lo laboral. Es necesario que su gente lo vea como un ejemplo a seguir de comportamiento social y de formas de pensar y sentir. Es en esta dimensión donde el GIC se convierte en el responsable de la educación de los miembros de su equipo, logrando el desarrollo profesional y humano de ellos. Por tanto, el GIC debe convertirse en impulsor del aprendizaje permanente, porque entiende y tiene claro que el éxito futuro de su empresa dependerá del conocimiento que maneje su equipo de trabajo y del potencial intelectual que pueda aliarse en torno a su empresa.

La noción del GIC educador manejada anteriormente, guarda relación con el concepto de COAH (entrenador, tutor, guía). Este término procede de los medios deportivos, de donde se tomó para su desarrollo en el mundo empresarial en los años 1990-1992. Coll (2000); quien plantea que si un entrenador consigue llevar a su pupilo a eliminar o controlar los obstáculos internos que le impiden alcanzar su nivel óptimo de rendimiento, el potencial natural de este pupilo se manifestará sin que tenga una necesidad técnica masiva desde el exterior. El coah es una forma de



educar tratando de enseñarle a su equipo aprender más por si mismo. Este método es el que aplica el coah empresarial para educar a su gente, utilizando la empatía y el cuestionamiento inductivo como técnicas básicas de su proceso de enseñanza.

Un coah empresarial es una forma de ser líder preocupado por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Orienta al equipo hacia una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y la convierte en realidad mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, es decir, un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales. El coah empresarial es un profesional fundamentado en la experiencia y en el conocimiento. Por tanto es una persona que, por su mismo conocimiento tiene que replantearse cada vez que se requiera, su manera de observar la vida y reflejarla tanto en sus trabajadores como en el trabajo. De ahí que, el coah empresarial es una persona que está en constante aprendizaje y en un constante proceso de enseñanza.

El GIC infomunicador describe a un gerente capaz de comprender que las organizaciones se rigen por su saber informacional y comunicacional, por tanto deben estar integradas al mundo "infocomunicacional", que gira en torno a la instantaneidad y fugacidad de la verdad, incertidumbre de la razón, preponderancia de lo intangible, virtualidad y contracción del espacio. En este sentido, el GIC debe asumir esos cambios, como oportunidades para generar una acción transformadora en su empresa. Fulk et. al (1991) destaca la importancia de la relación de estos dos conceptos (información y comunicación) al señalarlas como áreas del saber que comienzan a formar parte de las fortalezas de este nuevo gerente. De ahí que, el GIC debe entender que este binomio son las nuevas fuentes de producción, riqueza y poder, así como el eje estratégico para redimensionar a la organización en este nuevo contexto empresarial.

El GIC consejero tiene claro que su rol es distinto al del educador, quién actúa con frecuencia tratando de imponer su conocimiento. El GIC consejero entra en escena sólo cuando le piden ayuda, pudiendo intervenir con su sabiduría. Su conocimiento y responsabilidad le permite estar dispuesto a ayudar a los miembros de su equipo dándoles consejos del trabajo o de la vida. Pero el GIC sabe también que su consejo es un punto de vista y no una orden y que el trabajador tiene la potestad de tomarlo o no, ya que el GIC no establece superioridades porque valora a las personas que trabajan con él y las percibe como sus semejantes. El consejero actúa como acompañante que brinda su amistad y su sabiduría.

El GIC negociador debe comprender la importancia de la negociación para resolver o canalizar diferencias, conflictos, acuerdos, convenios o para avanzar en acciones estratégicas. La negociación es una forma civilizada que permite resolver mediante el diálogo lo que sin cultura puede llevar a la violencia, es un aprender a cooperar más que a competir. Dentro de las características más importantes de un buen negociador est n: 1) abordar la negociación con ganas, aplicando todo su entusiasmo y energía para tratar de alcanzar un buen acuerdo; 2) ser una persona capacitada, con gran formación no sólo en lo legal y administrativo sino también en



la cultura del comportamiento ciudadano y comunicacional, esto le permitirá preparar con esmero cualquier negociación; 3) aceptar el riesgo y tomar decisiones con él, pero sin ser imprudente; además debe distinguir aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión; y 4) encontrar la manera de superar obstáculos, “inventar” soluciones novedosas y detectar nuevas áreas de colaboración. De allí que el GIC debe ser capaz de desplazarse hacia formas más civilizadas de acuerdos y soluciones.

El modelo GIC propuesto anteriormente, además de presentar las competencias del modelo CKO (emprendedor, consultor, técnico y ambientalista) se enriquece desde una perspectiva más amplia, activa y comprometida con la sociedad del futuro al incluir otras competencias como las de educador, infocomunicador, consejero y negociador.

CONSIDERACIONES FINALES

La actual sociedad se caracteriza por ser un contexto dominado por la información, la comunicación y el conocimiento, éstas son las nuevas fuerzas del saber, poder y hacer. Por lo tanto, el gerente que se requiere debe estar formado sobre la base de la composición tecnología – información – conocimiento, pues son los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios.

El paradigma de la gerencia tradicional comienza a desvanecerse y con ello el sistema de ideas que lo soportan. Hoy la gerencia debe estar enmarcada dentro de las nuevas realidades y tendencias infocomunicacionales. Lo que marcará la diferencia entre un gerente tradicional y el gerente que requiera la sociedad del siglo XXI será indiscutiblemente su forma de aproximarse a la información y el conocimiento: para los primeros seguirán siendo herramientas para producir beneficios económicos, para los segundos algo superior, más asociado a la comunicación y al entendimiento humano y social.

Información, comunicación y conocimiento constituye una triada que afecta la gerencia de las organizaciones. Ante esta situación surgen problemas para interpretar estas relaciones, aceptar los cambios y asumir los retos de estas nuevas realidades. En este sentido, el modelo GIC propuesto, dan vida a lo que pudiera aproximarse como el nuevo gerente del siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005) **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina.
- Andrade, J et. al (2003) **Tecnologías y sistemas de información en la gestión de conocimiento en las organizaciones**. En: Revista Venezolana de la Gerencia. Vol.8. N° 24. pp. 558-574



- Castell, M. (1998) **La era de la información**. Vol. 3. Alianza Editorial. Madrid España.
- Coll, M. (2000) Formación y Coaching. En: <http://www.mhcformación.com>. (Consulta: 2005, Noviembre 26)
- Drucker, P. (2002) **La gerencia en la sociedad futura**. Norma Editorial. Bogotá Colombia.
- Drucker, P. (1995) **La sociedad poscapitalista**. Norma Editorial. 2da Reimpresión. Bogotá Colombia.
- Earl, M. et. al (1999) **What is chief know ledge officer?**. Sloan management Review. En: Pavez, A. (2000) Modelos de implantación de gestión de conocimiento y tecnología de información para la generación de ventajas competitivas. UTFSM. Valparaíso Argentina. <http://portal.inf.utfsm.cl/investigacion/index.php>. (Consulta: 2005, octubre 11)
- Fulk, J. et. al (1991) Emerging Theories of communication in organizations. Journal of management. Vol. 17. N° 2 pp. 407-446.
- Gallardo, A. et. al (1999) **El rediseño organizacional y la organización que aprende**. En: Revista Gestión y Estrategia. Edición Internet. N° 15 UAM. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc08.htm> (Consulta: 2006, enero 18)
- Rayport, J. et. al (2003) **E-Commerce**. Mcgraw Hill Editorial. México.
- Koulopoulos, T. (2000) **Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento**. Mcgraw Hill Editorial. Mexico. En: Pérez et. al (2004). Conocimiento, gestión e innovación tecnológica como clave del rendimiento económico. Revista de Ciencias Sociales. Vol. X. N° 2. pp. 338-349.
- Lanz, R. et.al. (2001) **Organizaciones transcomplejas**. IMOSMO/CONICIT. Caracas Venezuela.
- Newman, V. (1997) Redefining knowledge management to deliver competitive advantage. Journal of knowledge management. Vol. 1. N° 2 pp. 123-132.
- Nonaka I, et. al (1999) La organización creadora del conocimiento. Oxford University Press. Oxford.
- Rojas, L. (2001) **Comunicación, conflicto y negociación**. En: Revista TELOS. Vol. 3. N° 3. pp. 367-373. URBE.
- Rojas, L. et.al (1995) **Comunicación y empresa: hacia una teoría del postmanagement**. En: Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1. N° 2. pp. 349-375. FACES-LUZ.



- Rojas, L. (1994) **El gerente: paradigmas y retos para su formación** En: Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1. N° 1.pp 01-28. FACES-LUZ.
- Rojas, L. et.al (1996) **Hacia la poscomunicación** En: Revista QUARK. N° 4 <http://www.imim.es/quark.htm>
- Rory, C. et.al (2000) **La gestión del conocimiento: la herramienta del futuro.** Revista, Trend Management, Vol.2. N° 3. En: Pavez, A. (2000) Modelos de implantación del gestión de conocimiento y tecnología de información para la generación de ventajas competitivas. UTFSM. Valparaíso Argentina. <http://portal.inf.utfsm.cl/investigacion/index.php>
- Tascott, D. (2000) **La creación de valor en la economía digital.** Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Trejo, R. (2001) **Vivir en la sociedad de la información.** En: <http://www.campus-oei.org/revistactsi/numero1/Trejo.htm>
- Zorrilla, H (1997) **La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica.** Universidad de los Andes. <http://www.geocities.com/ResearchTriangle/1872/km.htm>