



EL IMPACTO DE LAS COMUNICACIONES Y DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS ROLES DEL ALTO GERENTE CORPORATIVO. ROL DEL EDUCADOR.

Graciela Perozo de Jiménez
Maestría en Gerencia de Empresa. Mención Gerencia de Mercadeo
Universidad Nacional Abierta. Centro Local Zulia
Maracaibo, Venezuela

RESUMEN

Este artículo trata de explicar el Impacto de las Comunicaciones y de la Tecnología de la Información sobre los Roles del alto Gerente Corporativo. Rol del Educador. Destaca el uso de la tecnología de la información en la Gerencia, y el impacto de la comunicación en el ámbito empresarial como factores claves del éxito y su influencia en el alto gerente corporativo, a través de los múltiples roles que al mismo le toca asumir en las organizaciones. Analiza el Rol del Educador del Gerente y la necesidad de generar técnicas de educación dentro de la función directiva. Argumenta la necesidad de un desarrollo integrado entre la empresa y la gerencia para alcanzar el éxito competitivo en el desarrollo empresarial. Explica la necesidad de la educación para el siglo XXI, como cuestión importante para enseñar a la próxima generación de Líderes.

Palabras Clave: Comunicación, Información, Tecnología, Gerencia, Roles, Educador, Desarrollo, Educación.

INTRODUCCIÓN

Introducimos en el campo de las organizaciones y el impacto de las comunicaciones y de la tecnología de la información en el ámbito gerencial y en los roles que debe asumir la alta gerencia corporativa para la toma de decisiones acertadas y oportunas en el mundo cambiante y lleno de incertidumbre, es un reto que debe asumirse con estrategias claras que aborden el entorno que rodea a las empresas con la llegada del nuevo milenio.

LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LA GERENCIA

El planteamiento sustentado por Claver y García (1997) acerca de la importancia y de las dimensiones que en la actualidad ha adquirido la administración de la información en el Management moderno, y como reflejo



de ello, el interés de cualquier tema relacionado con las tecnologías y los sistemas de información en la empresa. Es de importancia considerarlo.

Es de mucha relevancia ante los aspectos planteados reflexionar sobre la dimensión estratégica de las tecnologías de información para los altos gerentes corporativos a fin de establecer ante la turbulencia y el ritmo acelerado del cambio, el Proceso de Globalización de los mercados el considerar al cliente como un elemento relevante en todo proceso de negocio, la importancia que tiene para la sociedad actual lo que se ha denominado "El impacto de las nuevas tecnologías de información" en los procesos de la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones.

Es así como de acuerdo a Claver y García (1997), se plantea alcanzar el estado óptimo o de madurez, es decir lo que podríamos denominar el Management Estratégico de las tecnologías de información; siempre es en última instancia, el resultado de un proceso de aprendizaje organizativo que ha de atravesar unas fases. Por lo que es relevante que la alta gerencia asuma la utilidad del conocimiento de los conceptos relativos a la dimensión estratégica de la tecnología de la información como el hecho de que la misma puede contribuir significativamente a planificar el rumbo a seguir por parte de las organizaciones ante el reto del nuevo milenio, con la seguridad de que una verdadera integración entre las estrategias de negocio y la tecnología de la información permitirán alcanzar una eficaz administración de los recursos de información que revierta en la competitividad de la empresa, permitiendo que el desarrollo de las tecnologías de la información sirvan de medio para dar respuesta a las nuevas condiciones cambiantes de la economía y de la sociedad.

Es así como Meroño (1995) resume, "nos encontramos en el tránsito hacia una nueva etapa donde la principal referencia es la información"... Por lo que él revela que el fin primordial del sistema (de información) es apoyar la toma de decisiones ya que una adecuada gestión de la información redundará en una mejora en la toma de decisiones. Así mismo plantea que el trasfondo de dicho marco es la Comunicación Organizacional.

IMPACTO DE LAS COMUNICACIONES EN EL AMBITO EMPRESARIAL

Entrando ahora a analizar el impacto de las comunicaciones en el ámbito empresarial, mucho se ha planteado acerca de cuáles serían los factores claves de éxito en los negocios, según Rojas (1994), una de las tendencias más interesantes para explicar y construir el éxito es la que destaca la importancia creciente de lo intangible sobre los tradicionales aspectos físicos.



Dentro de esta última tendencia de los intangibles observamos la riqueza de la comunicación como factor clave de éxito.

A la hora de analizar la importancia de la comunicación en el ámbito empresarial u organizacional, parece claro relacionar que el éxito de éstas pueda depender de los procesos de comunicación en las mismas. Como plantea Rojas (1994), comunicar y dirigir son dos actividades interrelacionadas tanto en la dimensión interpersonal como en el campo de los negocios... Son dos conceptos que actúan casi inseparables en el mundo de los negocios.

La importancia de la comunicación es clave para el ejercicio de la Dirección y, por consiguiente, lo debe ser en los programas de formación de Directivos y Gerentes. (Fulk, 1991; Sorenso et al. 1990) (Tomado de Rojas 1999).

Los aspectos antes planteados nos hacen reflexionar sobre el hecho de la imposibilidad de Dirigir sin Comunicar, siendo por ende Comunicar, un elemento que permite dirigir en las organizaciones en el futuro.

ROLES DEL ALTO GERENTE CORPORATIVO

Como responsable de la Dirección tenemos dos figuras principales: el Director y el Líder (Adair, 1990; Bass, 1985) (Tomado de Rojas 1999). Otras figuras como el Educador, el Consultor o el Negociador pueden participar apoyando a los anteriores e integrándose en una sola figura.

Lo que resulta evidente es que dentro de las organizaciones cada una de las cinco figuras comunica de un modo directivo diferente.

Lo anterior expuesto ratifica los roles que puede asumir el alto Gerente Corporativo como uno solo, con visiones distintas a la hora de comunicar los procesos gerenciales en las organizaciones, por lo que el Presidente y los Directores ejecutivos han de jugar un papel muy importante en la creación de equipos de alta gerencia, sensibles y favorables a la necesidad de cambio y a fin de lograr el éxito corporativo total.

Este éxito debe estar enfocado hacia dos elementos fundamentales en el desarrollo estratégico de muchas compañías, según nuestro criterio: 1) Las oportunidades estratégicas en el uso efectivo de la tecnología de información y 2) La importancia de procesos comunicativos tanto en la alta gerencia, como en las relaciones estratégicas con los clientes claves.



Ahora debemos hacer énfasis en la necesidad que tienen las organizaciones en que se generen programas de desarrollo de la Dirección como elemento integrador y clave del proceso de desarrollo empresarial, esto enfocado en un marco definido por la estrategia para la empresa.

Según Handscombe et al (1993), es difícil para la alta dirección lograr la integración del proceso total de desarrollo de la dirección con el nivel y tendencias requeridos en los resultados finales para la empresa.

Las nuevas capacidades que requieren los equipos de alta dirección para adaptarse a los cambios y expandirse para alcanzar el impacto empresarial a partir de decisiones estratégicas corporativas, revela ciertos aspectos a considerar como elementos claves de éxito, entre los que se pueden mencionar el establecimiento de nuevas prioridades y expansión de las capacidades de la alta dirección, liderazgo, asegurar el uso efectivo y estratégico de la tecnología, el desarrollo y control de las relaciones y la comunicación de las partes interesadas, entre otras, de manera de generar un perfil como punto de partida para definir las acciones requeridas por la alta gerencia y los roles que deben asumirse ante las nuevas tendencias.

De acuerdo a lo que establece Handscombe et al (1993), el desarrollo de las capacidades clave en toda la organización será en gran medida una combinación de enseñanza y preparación con hincapié en este último. Lo que significa que las necesidades de desarrollo de las organizaciones a nivel individual y de equipo se hará por los planes estratégicos y otras actividades de grupo asociadas con operaciones y el desarrollo de la empresa.

El éxito competitivo se sustenta en un equipo de dirección con puntos fuertes que le permita construir el futuro, estos miembros del equipo de alta gerencia son: el Presidente y el Director o Gerente Ejecutivo, los cuales deben crear la visión futura de la empresa que incluye el estilo de la gerencia y la cultura empresarial.

Handscombe, concluye que la estrategia empresarial tiene que definir las necesidades de desarrollo para el presidente y el director ejecutivo, pero con la diferencia de que su desarrollo ha de establecerse sobre una base de "auto comienzo"; ellos tienen que definir sus propias necesidades y al hacerlo servir de ejemplo y con ello, crear el entorno para el desarrollo de sus colegas.

Ante la necesidad de formación, preparación y entrenamiento de los altos ejecutivos, nos enfrentamos a los múltiples roles que los mismos pueden



desempeñar para generar grandes esfuerzos a fin de obtener mejoras significativas de rendimiento en cualquier organización.

"Desempeñar múltiples papeles es algo que la mayoría de los ejecutivos hace instintivamente, sobretodo los que son sensibles a las necesidades de las personas que lo rodean". En consecuencia es importante resaltar "que mientras el presidente crea realmente en el poder del rendimiento de equipo con relación a otras opciones, y esté dispuesto a desempeñar distintos papeles no necesita cambiar de estilo - ¡ni necesita ser el líder del equipo!". Katzenbach, (1998).

ROL DEL EDUCADOR

Este planteamiento nos refuerza el hecho de la multiplicidad de papeles o roles de los altos gerentes corporativos y la necesidad de los mismos de educarse y educar, y servir de ejemplo a fin de lograr un desarrollo sostenido de la organización a la cual pertenecen y generar los cambios que se deben dar en la empresa ante un mundo turbulento globalizado y competitivo.

Si se considera el hecho de los múltiples roles que pueden representar los altos gerentes hay uno muy importante que pueden ser asumido por los mismos, y este es el rol del educador. "De hecho el mundo empresarial puede llegar a ser un verdadero mundo universitario en una constante puesta al día de las capacidades individuales". Gómez-Llera et al (1996).

Ya que es importante no solo el hecho de generar riqueza como misión de las empresas, sino la capacidad que pueden tener los directivos de crear oportunidades de formación y desarrollo para una sociedad.

Según Gómez-Llera et al (1996), la dirección es por lo tanto una de las más nobles actividades del ser humano porque, dirigir supone ayudar al desarrollo humano. Así pues, puede afirmarse con todo sentido que dirigir es educar. Este aspecto debe ser considerado en un sentido global, o sea, tanto técnico, como profesional, social y moral. Tomando en cuenta no solo las habilidades y capacidades estratégicas de los individuos sino las éticas y morales, a fin de tomar decisiones gerenciales que respondan desde la empresa y la sociedad hacia un sentido más humano y de solidaridad social.

La educación de directivos y el desarrollo de los mismos, implica la utilización de técnicas de educación útiles en su formación y desarrollo. Si asumimos entonces, Gómez-Llera et al (1996), que "Dirigir es Educar", es decir crear o desarrollar las capacidades y habilidades necesarias, para el desarrollo integral de la persona y para el correcto funcionamiento de la



organización, se requiere la utilización de las técnicas de educación dentro de la función directiva a través de tres dimensiones: Información, formación y entrenamiento, estas dimensiones aunque son difíciles de distinguir, se pueden considerar como un proceso continuo donde se puede establecer un procedimiento para distinguirlos.

De acuerdo a Gómez-Ilera et al (1996). La información; pretende que los que aprenden conozcan la existencia de lo que se transmite... Su eficacia depende de la disposición del receptor para incorporar el contenido de la información, a su modelo de decisión... La comunicación es el primer elemento para pasar de la información a la formación.

La formación; supone la puesta en común de algo y, además, el que este algo influya en la decisión... Los procedimientos de formación intentan que la transmisión sea atractiva para que el receptor la desee incorporar, por tanto, el formador necesita adecuar sus mensajes a la naturaleza del educando.

El entrenamiento; consistirá en la conformación de la memoria técnica (conocimientos y habilidades) y motivacional (actitudes), mediante la repetición de los actos, con intervención del conocimiento experimental ,...fin de comprobar sus efectos beneficiosos.

Tomando estos elementos para un proceso educativo: información, formación y entrenamiento, se podría establecer una relación con los fines de la educación, creación de conocimientos, capacidades y habilidades.

EL DESARROLLO INTEGRADO EMPRESA Y GERENCIA

El objetivo según Gómez-Ilera et al (1996), de todo proceso completo se conoce con el nombre de desarrollo y busca la modificación del comportamiento individual y, por ende, el de la organización. Si se considera que estamos en una época peculiar en el mundo empresarial, donde los cambios pueden volver obsoletos las habilidades y los conocimientos, se puede ratificar que estamos en presencia de una organización de aprendizaje, como lo plantea Peter Senge en su libro la Quinta Disciplina., esto denota que debemos estar al frente de una empresa que tiene desarrollo, conocimiento, mejoramiento y experimentación permanente entrelazados en su cultura. Belle, (1996).

La exigencia del aprendizaje constante y la modificación del papel del líder reclaman una nueva especie de gente, en búsqueda de conocimientos, habilidades y capacidades para un eficiente desarrollo empresarial sostenido,



influenciado por el impacto de las comunicaciones y la tecnología de información.

Por lo tanto es importante considerar que el éxito competitivo para el próximo milenio podrá alcanzarse una vez que las empresas consideren relevante mejorar en termino de excelencia el desarrollo de la dirección (Alta Gerencia), a fin de generar las mejoras requeridas en el rendimiento individual de la alta gerencia y de la corporación en su totalidad.

Los programas de desarrollo empresarial, estarán determinados a través de situaciones claves para el planteamiento de integrar el desarrollo de la empresa y la gerencia. Gómez-Illera et al. (1996), plantea por lo tanto, la determinación de las necesidades de desarrollo, la fijación de los propósitos educativos y los objetivos de los procedimientos son función tanto de las condiciones individuales, como de las características de la organización.

En concreto los programas de desarrollo tendrán que responder entre otros elementos fundamentales a:

- La organización en su totalidad, todos los procesos de dirección y empresariales.
- La duración del proceso de formación de los altos gerentes.
- Las necesidades de integrarse al desarrollo empresarial.

Todo esto en función de las necesidades corporativas, como lo establece Handscombe et al (1993). Necesidades de organización, necesidades de contenido y necesidades de escala temporal, explicadas individualmente se puede establecer entonces:

Necesidades de Organización.-

Desarrollo de los directivos en todos los niveles, o sea la situación de los directivos en la escala jerárquica, especialmente importante la alta gerencia con responsabilidades directas en la supervivencia de la organización y el "hombre Vértice" sobre el cual recae la máxima responsabilidad de la organización, considerando que en el entorno empresarial de hoy y el futuro el desarrollo de los altos ejecutivos es decisivo para el mantenimiento de las empresas.



Necesidades de Contenido.-

Se debe considerar el momento en el cual el gerente se encuentra en un desarrollo individual de vida, con necesidades y posibilidades diferentes en cada situación. Se requiere programas individuales con el objetivo de que haya conocimiento técnico en todas las áreas, con énfasis en los procesos de gerencia, planificación, formulación de estrategias, toma de decisiones y planes de acción para todo el ámbito empresarial. Crear un estilo impulsado por decisiones o datos desarrollados individuales o en equipo, todo esto por supuesto con un fuerte énfasis en la tecnología y en el análisis de procesos continuos de contenido de comunicación e información empresarial.

Necesidades de Escala Temporal.-

Se requiere otra variable importante en toda situación de desarrollo que son las características contingentes propias de cada organización.

Por lo que se necesita un compromiso consciente con el desarrollo individual a lo largo de la duración de la carrera profesional, independientemente del nivel en la organización, un compromiso conciente de tiempo requerido por parte de la alta gerencia al desarrollo de la misma y por supuesto la visión anticipada de las necesidades futuras de desarrollo como elemento clave relevante de la estrategia empresarial.

Un apoyo significativo del alto gerente corporativo en su Rol de Educador es un compromiso que debe asumirse ante la necesidad de que se produzcan resultados positivos y un cambio en función de la integración empresarial y el desarrollo de la gerencia, dentro de la actividad empresarial como medio de desarrollo de personas y equipos ante la necesidad de formación de los gerentes líderes en este nuevo milenio, en el cual está establecido que la base para el crecimiento sostenido de las organizaciones y por supuesto de la sociedad es la Educación.

ENSEÑAR A LA PROXIMA GENERACIÓN DE LÍDERES. LA EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI.

La educación es un enorme reto a medida que avanzamos en el próximo siglo, en función a esta gira todos los aspectos de la sociedad, el impacto de la comunicación y la tecnología de la información le esta dando paso a la era del conocimiento, que debe permitir asimilar, sintetizar e integrar esta proliferación de información en mundos complejos, únicos comprensibles y útiles.



Peter Drucker, (1959), fue uno de los pioneros en percibir la importancia social de aquellas personas cuyo trabajo tiene como componente esencial un incremento del conocimiento.

Esto establece que nuestra sociedad está necesitada de personas capaces de potenciar con sus conocimientos a otras implicando un incremento cualitativo enfocado a un cambio.

Los altos gerentes deben estar claros que la realidad empresarial en la que la gestión del conocimiento ha adquirido una relevancia primordial permitirá un real desarrollo de las organizaciones en el próximo milenio.

La mejor manera de enseñar liderazgo es proporcionarle a las personas una oportunidad que les demuestre que ya tienen capacidad de dirigirse, y aumentar su nivel de compromiso, visión, responsabilidad y fe, afirma Anthony Robins, tomado de Mcfarland et al 1996.

Es importante bajo esta premisa resaltar el hecho de la necesidad de enseñar a las próximas generaciones de altos gerentes y líderes para este milenio, este proceso debe estar signado en el hecho de generar líderes efectivos tanto para las organizaciones y la sociedad, orientado no solo en la búsqueda de la excelencia académica sino que se genere un espíritu de responsabilidad, valores éticos y propósitos a ser aplicados en la empresa y en la comunidad.

Para que el Rol del Educador en las organizaciones sea realmente efectivo, se requiere un clima positivo y creativo, un compromiso general con una educación de alta calidad, enfocados a componentes claves para la enseñanza en el siglo XXI.

El primero a considerar estaría enfocado en valorar la interdependencia mundial y la globalización que se ha generado en las economías, en segundo lugar considerar como elemento intrínseco en todas las empresas los valores y la ética en la toma de decisiones personales y profesionales tomando en cuenta que la ética empresarial representa un componente de orden práctico, en grandes y pequeñas empresas como factor de cambio en la economía, y en tercer lugar el tener siempre presente el impacto de las comunicaciones y la tecnología de la información en el rol de los altos gerentes corporativos en las organizaciones.

El desarrollo del liderazgo funciona, aún tomando en cuenta los componentes antes mencionados, las investigaciones han determinado que, la experiencia es el mejor maestro para todo, y que un proceso de



enseñanza-aprendizaje puede también llevarse a cabo por medio de ensayo y error, sobre todo en las situaciones más difíciles.

El alto gerente como Educador, deben dar a sus discípulos la oportunidad de liderar a fin de poder desarrollar sus capacidades y habilidades, sirviéndoles de guías ya que ellos aprenderán observando como manejan los gerentes las situaciones, que los mismos visualicen que el gerente tiene una clara visión, valores, calidad total, o sea maneja cualquier área crítica para la organización.

La enseñanza del liderazgo en el siglo XXI se centra en el dominio, se requiere que se alcance el dominio en el área o campo de visión, trátase de la empresa o de cualquier área de desempeño, buscándose la máxima calidad y excelencia, buscando de esta manera alcanzar el liderazgo que cada cual imagine.

SINTESIS

En este artículo he tratado el tema del impacto de las comunicaciones y la tecnología de la información sobre los roles del alto gerente corporativo, centrado en el rol del educador en el ámbito empresarial.

Se ha destacado la importancia que en la actualidad a adquirido la tecnología de la información en el management moderno, su dimensión estratégica para los altos gerentes corporativos ante los cambios generados por el proceso de globalización mundial de los negocios. Así mismo se ha explicado el impacto de la comunicación en el ámbito empresarial, siendo considerada como factor clave de éxito en los negocios dada la inseparable relación de dirigir y comunicar.

De manera general se ha explicado los múltiples roles del alto gerente corporativo como responsable de la dirección enfocado fundamentalmente en el desarrollo estratégicos de las compañías así mismo se ha hecho un fuerte énfasis en el Rol del Educador, con su capacidad para crear oportunidades de formación y desarrollo para la sociedad.

Se presenta la necesidad de establecer un desarrollo integrado entre Empresa y Gerencia estableciendo programas de desarrollo de la gerencia a fin de generar la excelencia gerencial tanto individual como de la corporación en su totalidad.

Finalmente se concluye destacando la necesidad de la educación para el desarrollo las organizaciones y la sociedad en el siglo XXI y enseñar a las



próximas generaciones líderes como vía necesaria para fomentar los cambios requeridos en este nuevo milenio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CLAVER, E. y GARCIA, D.(1997): Reflexiones en torno a la dimensión estratégica de la tecnología de la información en la empresa. Revista ESIC MARKET, Enero-Marzo, pp.63-77. España

BELL, Chip.(1996): El gerente como mentor. Editorial Norma. Bogota
GOMEZ-LLERA, G. y PIN, J. (1996): Dirigir es educar. Editorial McGraw Hill. Bogota.

HANDSCOMBE, R. y NORMAN, Ph.(1993): Liderazgo estratégico. Madrid. Editorial McGraw Hill.

KATZENBACH, Jon R.(1998): Equipos de alta gerencia. Editorial Norma. Bogota.

MACFARLAND, L., SENN, L. y CHILDRESS, J.(1996)Liderazgo para siglo XXI. Dialogo con 100 Lideres Destacados. Editorial Macraw Hill. New –York.

MEROÑO, Angel.(1995): Utilidad del sistema de información-comunicación-decisión en la administración de empresa. Revista ESIC Market, Octubre-Diciembre, pp.84-101. España.

ROJAS-VERA, L.R. (1994): La comunicación: Factor clave del éxito en los negocios, Rev. Questiones . Univ. De Sevilla, No. 3, pp. 58-71.

ROJAS-VERA, L. y ARAPE-COPELLO, E. (1999): La visión y la comunicación en la Gerencia. Rev. Opción, Año 15, No. 28, pp. 29-58.