

La gerencia venezolana frente a los nuevos paradigmas del conocimiento y el capital intelectual

Deisy Pérez

Núcleo LUZ-Punto Fijo. Telefonos: 0269-2500034-2500017

Resumen

El propósito del presente trabajo es reflexionar acerca del papel que puede asumir el gerente venezolano para lograr el éxito empresarial a raíz de los nuevos paradigmas empresariales del siglo XXI como son el conocimiento y capital intelectual. La metodología utilizada ha sido de carácter documental, realizándose revisión bibliográfica y análisis de la información. Obteniéndose como reflexión final que el gerente venezolano debe convertirse en un gerente exitoso que logre liderar las organizaciones hacia un clima que impulse el conocimiento, la capacidad de innovar, competir, enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que están presentes en el ambiente empresarial venezolano.

Palabras clave: Capital intelectual, conocimiento, gerente venezolano, paradigmas.

Venezuelan Management in front of New Knowledge Paradigms of Intellectual Capital

Abstract

The purpose of this paper is to reflect on the role that must be assumed by venezuelan managers in order to achieve business success based on new enterprise paradigms of the XXI century such as knowledge and intellectual capital. The methodology used was documentary, with a bibliographical review and analysis of available information. The overall final reflection is that venezuelan managers must become successful managers who lead organizations towards a climate that promotes knowledge, the capacity to innovate, to compete, to face challenges, and to take advantage of opportunities that present themselves in the venezuelan enterprise atmosphere.

Key words: Venezuelan manager, knowledge, intellectual capital, paradigms.

Introducción

Los nuevos paradigmas empresariales, establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada, estableciendo nuevas condiciones y supuestos, que trae consigo retos y oportunidades (Valdez, 2002).

A su vez, la serie de necesidades que se están gestando en las organizaciones, en sus recursos humanos, en sus estilos de liderazgo, y en la forma de conducción de las mismas se constituyen en retos para el sistema de dirección empresarial. Retos que están bajo la responsabilidad del gerente, quien es el único que tiene poder para transformar los sistemas organizacionales, inducirlos, promoverlos y gerenciarlos (Rincón, 2002; Alvarado 2003).

Durante muchos años la economía fue agraria, luego pasó a ser industrial y hoy en día, a las puertas del siglo XXI, hay un cambio de conceptos de la sociedad industrial a la del conocimiento, estos paradigmas encaminan a las organizaciones a establecer ciertas transformaciones, las cuales están en manos de los gerentes, quienes deben asimilarlas rápidamente para lograr el éxito empresarial. Es decir, el éxito lo tendrán aquellas organizaciones que asimilen rápidamente éstos cambios y donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible (Anniccharico, 2002; Leal *et al* 2000; Rincón, 2002; Valdez, 2002).

Por las razones señaladas, el presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre la mejor ruta para lograr una gerencia venezolana exitosa, para ello, se hace una revisión bibliográfica sobre los nuevos conceptos que permiten a las empresas obtener ventajas competitivas como lo son: el conocimiento y el concepto de capital intelectual, todo esto, con la finalidad de lograr una gerencia exitosa encaminada a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que le brindan estos nuevos entornos empresariales.

El conocimiento y el capital intelectual

Uno de los paradigmas que revolucionan el mundo actual es el del conocimiento, con respecto al mismo, se puede decir que ha existido siempre, es inherente al ser humano, por su propia condición, en su necesidad de adaptación y supervivencia. Sin embargo, como actividad organizacional exige mayor elaboración porque hay que asumirlo como proceso cíclico estructurado, más que como resultado (Marín, 2002).

Es importante señalar, ante el surgimiento de esta nueva etapa del conocimiento que existen todavía pensadores aferrados al viejo esquema argumentando que se está entrando en una era industrial avanzada, en una continuación o una adaptación progresiva de los cambios. Aunque le denominen de manera diferente, todos coinciden en

que la mayoría de los recursos naturales se están agotando y que la única fuente de riqueza será el saber y el conocimiento humano (Valdez, 2002).

Así, para Caro (2001), el significado de lo que se conoce como conocimiento iniciado hace 250 años, transformó la sociedad y la economía, constituyéndose en el recurso personal clave. En este sentido, el conocimiento es considerado como instrumento, siendo el medio para obtener resultados sociales y económicos en la sociedad global.

Se define entonces el conocimiento por Drucker (1994), como la nueva administración, la cual requiere producir eficacia por medio de la innovación sistematizada. Es decir, plantea el cambio en el significado del conocimiento que permite transformar a la sociedad y la economía, donde se toma en cuenta el conocimiento como el recurso económico necesario y donde los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital) no desaparecen pero pasan a ser secundarios, ya que se pueden obtener fácilmente siempre que haya conocimiento.

Otro autor como Jordà (2001) conceptualiza el conocimiento, como la suma del capital humano (lo que saben las personas), el capital estructural (el conocimiento que existe dentro de la organización) y el capital relacional (conocimiento que tienen nuestros competidores), señalando además que el mismo debe gestionarse, tomando en cuenta la búsqueda de información, la gestión documental, el workflow y la colaboración, ello aunado al trabajo corporativo, de personal y de proyecto.

Estas definiciones son bastantes amplias y permiten replantear el futuro de la gerencia, en la medida que el conocimiento abre las posibilidades al entendimiento de las realidades que vive el hombre contemporáneo, observando así que la sociedad actual es una sociedad del conocimiento que se caracteriza por el auge de las telecomunicaciones, la informática y la automatización de procesos, que tiende a la globalización tanto en el ámbito individual como organizacional (Lara, 1998).

Desde luego gestionar el conocimiento viene a ser lo mismo que tramitar la capacidad de aprender a nivel individual y a nivel organizacional, es el que permite fomentar el pensamiento creativo dentro de las organizaciones (Pérez, 2003).

De modo que, en una economía donde existe la incertidumbre, los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se hacen obsoletos casi de un día para otro, la única fuente segura y duradera de ventaja competitiva es el conocimiento por que las empresas deben estar constantemente creando co-

nocimiento nuevo, difundiéndolo e incorporándolo a sus nuevas tecnología y productos. En efecto, las compañías de éxito serán las abiertas al aprendizaje, las inteligentes u organizaciones que aprenden.

De acuerdo a lo planteado por Kouloupoulos y Frappao (2000), las organizaciones venezolanas deben gerenciar el conocimiento, apalancando la sabiduría del colectivo para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación. Para lograrlo, deben realizar tres actividades:

1) la organización que aprende, que busca el aprendizaje en equipo, a través del intercambio de conocimiento tácito entre los miembros que lo poseen, 2) la biblioteca de conocimientos que pretende aumentar la capacidad de la organización para dirigir nuevos proyectos o procesos; y 3) la conciencia de la misión crítica que indaga el manejo de gran cantidad de información y facilita la extracción intuitiva y oportuna del conocimiento de la masa de información.

De tal manera, que las tres actividades mencionadas anteriormente permiten una gestión de conocimiento, que como lo señala Gates (1999), es gestión de datos, documentos y trabajo de las personas (flujos de información y el conocimiento) con la finalidad de mejorar la forma en que las personas colaboran, comparten ideas, construyen sobre ideas ajenas y ponen eso en un diseño común.

En lo que se refiere al capital intelectual, otro concepto que está revolucionando el mundo empresarial actual, es definido por Gates (1999) como el valor intrínseco de la propiedad intelectual de una compañía y del conocimiento que posee el personal.

Dentro de esta concepción, a criterio de Marín (2002) el capital intelectual resulta de manera ágil, dinámica y flexible los activos organizacionales que constituyen el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Lo que quiere decir, que el capital intelectual está constituido por los bienes intangibles de la empresa que se relacionan con el conocimiento, las habilidades e información.

Surge este nuevo enfoque, según Valdez (2000) por la búsqueda de nuevas fuentes de riquezas por parte de las organizaciones después de haber agotado el modelo de la revolución industrial que se había desarrollado. Destacando, además que es individual y depende de la combinación de la educación, experiencia, habilidades naturales y actitud de la persona, aunque puede ser producido en masa, puede ser estimulado por los gerentes de las organizaciones. Identificando como los factores que permiten su estimulación: la organización y sistemas, la estructura, cultura y el ambiente organizacional y la investigación.

Estos elementos unidos y orientados para crear valor agregado para el cliente constituyen el capital intelectual. Su énfasis está en el uso del conocimiento y la tecnología para sustituir cualquier factor de producción e incrementar el valor de los productos y servicios que ofrece la empresa, es la suma del conocimiento y la inteligencia de la gente de la organización.

Los gerentes venezolanos hoy

El mundo empresarial venezolano se caracteriza por empresas familiares dirigidas por miembros de la familia propietaria o personas muy vinculadas a ellos, que deben enfrentar grandes desafíos internos y externos que afectan a la organización misma y a las personas que la integran.

Desafíos que, como lo plantea Rica (2003), tienen que ver con la velocidad con la que se producen los cambios, la facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, globalización de la economía, nuevos mercados y/o nuevos competidores, y esquemas de producción obsoletos, todo en un ambiente dinámico, turbulento y riesgoso.

Es por ello, que las organizaciones venezolanas están obligadas a encaminarse hacia nuevas aperturas dirigidas al intercambio comercial, alianzas para lograr entrada al libre mercado, privatizaciones, expectativas de los consumidores, descentralización y avances tecnológicos, entre otros, aspectos que le permitirán hacer frente y sobrevivir en el ambiente competitivo como el actual (Kastener y Mogna, 1997; Vanegas, 2003).

Camino empresarial que debe recorrer el gerente con éxito pero de la mano de los nuevos enfoques, para lograr un nivel de trabajo superior, exigencia de nuevas funciones y responsabilidades, que se traduzca en ventajas competitivas para la propia organización que dirige o lidera (Werther y Davis, 2000).

Por tal razón, los autores Alvarado (2003) y Berlín (1999) aseveran la premencia por parte de las empresas de asegurar gerentes exitosos de alto desempeño, manteniéndolos comprometidos con la organización, lo cual ayuda a mejorar las organizaciones y éstas mejoras se lograrán mediante el uso eficiente y eficaz de todos sus recursos, en especial del humano, y más aun cuando este recurso es el gerencial quien debe orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados.

Obviamente, para pensar y tomar decisiones se debe emprender acciones que requieren de un manejo de conocimientos, un patrón de criterios y una filosofía clara de la

administración. Es por ello, que muchos autores plantean la necesidad de optimizar el perfil del gerente porque entienden el papel que juega la gerencia para acelerar el cambio positivo de la organización (Gates, 1997). Así, estas empresas crean caudales enriquecedores de conocimiento sobre los cuales pueden apalancarse para mejorar su desempeño, debido a la variedad de ambientes de aprendizaje en las cuales se desenvuelven (Kastener y Mogna, 1998).

En este sentido, el gerente debe asumir los nuevos paradigmas empresariales, para adoptar un nuevo rol pero que asuma la parte humana, tal como lo señala Rojas (1999), lograr que el gerente venezolano busque construir un liderazgo o gerencia, basado en humanismo, valores y principios centrados en el hombre, donde participen tanto gerentes como gerenciados, porque será lo que permitirá construir la gerencia necesaria que tendrá como resultado el éxito en el mundo empresarial venezolano.

Como lo señala Valdez (2002), el conocimiento es fuente de generación de riquezas y el capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa; por lo tanto el manejo de los mismos, le permitirá al gerente venezolano, convertirse en un gerente inteligente que según Koulopoulos y Frappaolo (2000), impulse el conocimiento para lograr avances en su capacidad de innovar, competir y conectarse con sus clientes; elementos que le van a proporcionar, ventaja competitiva, mantenerse y sobrevivir en un mundo tan cambiante como el mundo empresarial venezolano.

En tal sentido, lo que se pretende está en concordancia con lo que indica Carrasco (1999), convertir al gerente en un ser que utilice sus conocimientos como fuente de poder y desarrolle las habilidades de saber para identificar la información que necesita, encontrando los medios para acceder a la misma y hacerla de dominio de toda la organización.

Es decir, lograr que el gerente desarrolle la capacidad de relacionar los nuevos conocimientos con los anteriores, todo esto con la finalidad de producir conocimientos superiores y estandarizarlos de tal manera que se estructuren y transiten libremente por toda la organización. Además, se desea que el gerente maneje su propio conocimiento y el de su gente como un activo que cambiará sustancialmente las disciplinas dentro de la empresa (Valdez 2002).

Tendencia gerencial venezolana

Las organizaciones están enfocadas hacia los nuevos paradigmas empresariales como lo son el conocimiento y

el capital intelectual, paradigmas a los que no escapan las empresas venezolanas, lo que significa un cambio en el concepto de gestión.

Dado que las organizaciones del futuro se caracterizan por su complejidad creciente y por adquirir cada vez más una envergadura multicultural y global, los gerentes deben convertir las mismas en organizaciones inteligentes, que continuamente aprenden, evolucionan, mejoran, y esto se logra a través de una gerencia exitosa basadas en los nuevos conceptos empresariales.

Por tanto, el gerente venezolano del siglo XXI, debe ser un gerente exitoso de alto desempeño, el cual debe cumplir múltiples roles en su empresa y saber balancearlos según las necesidades del momento. Es decir, debe ser administrador “que impulse a hacer las cosas correctamente”, gerente “hace lo correcto” y líder “modelo de comportamiento” (Kastener y Mogna, 1997).

Además, el mismo debe contar con cierto tipo de gerencia que le proporcione habilidades que pueden aprenderse y cambiarse mediante la utilización de nuevos elementos y conceptos organizacionales y que lo guíe a utilizar una determinada herramienta gerencial, a prevenir las situaciones para evitar los problemas cuando estos reflejan síntomas y no después que ocurran; y anticiparse a los cambios y no solamente reaccionar ante ellos (Robbins, 1997; Soto, 2001; Vanegas, 1998).

En efecto, es importante destacar, que el aprendizaje, les permite al gerente crear competencias empresariales, o sea, conjunto de características que tienen relación causal con el desempeño exitoso en el ejercicio gerencial, entre otras: inteligencia emocional o autocontrol, tener éxito en medio del caos, pensamiento estratégico, capacidad para influir en otros, integración de equipos de trabajo como lo planteó Ángel (1997).

Obviamente, dentro de esta perspectiva es necesario que la gerencia venezolana esté preparada para una mejor capacitación y organización, proporcionando así las herramientas y oportunidades para ayudar a sus empleados y gerentes en esta gran cruzada hacia el conocimiento. Es un enorme recurso agregado que encaja muy bien en las culturas de algunas organizaciones, asegurando que las habilidades de los empleados crezcan junto con las necesidades del negocio.

Pues bien, los gerentes deben contar con una formación que le permita profundizar, adquirir y/o actualizar sus conocimientos mediante un aprendizaje empresarial efectivo, dinámico y acelerado, de manera de obtener retroalimentación muy favorable en los procesos de aprendizaje, en una “organización inteligente” que esté dispuesta a

aprender y expandirse continuamente en función de sus capacidades para crear futuro a través de la inducción y puesta en práctica de un nuevo estilo de gerencia (Pérez, 2003; Sánchez, 2001; Senge, 1993).

Es de resaltar que en la era de la generación de conocimiento, como señala Marín (2002), el sector empresarial debe crear condiciones que impulsen la conversión de conocimiento en capital intelectual necesario para transformar la organización. En consecuencia, los gerentes deben adquirir ciertas destrezas que podrán ser enseñadas y aprendidas. Además, se deben establecer estrategias superiores que exijan información y conocimientos de calidad, ya que es necesario que los gerentes tengan conciencia de la ubicación competitiva de su empresa, así como también expandir su aprendizaje, resguardarlo y utilizarlo en la agregación de valor, no solamente financiero y productivo, sino también en lo estratégico y humano (Lira, 1998).

Logrando lo que plantean los autores Koulopoulos y Frappaolo (2000), construir, generar, impulsar, crear, producir e innovar, para lograr el éxito esperado, de modo que se debe promover el surgimiento de una gerencia venezolana, que impulse el conocimiento para alcanzar avances sin precedentes en su capacidad de innovar, competir y construir una cultura que promueva la fe en el espíritu de compartir y pensar colectivamente, tal como lo plantea

Además, entender que en el entorno actual, la gerencia del conocimiento es un nuevo concepto para crecer y responder a un ritmo cuyo punto de referencia continuamente está excediendo las expectativas de las personas y muestra un cumulo de oportunidades que le permite a la gerencia lograr el éxito esperado en las organizaciones.

Consideraciones finales

El reto para el gerente venezolano es liderar la organización basada en el conocimiento y capital intelectual, lo cual exige, entre otros aspectos: penetrar el conocimiento por toda la organización, cambiar la forma como los individuos asumen el trabajo y modificar la cultura hacia una cultura de conocimiento.

En consecuencia, el desarrollo y formación gerencial debe ser un proceso planeado que involucre la identificación y el crecimiento de las expectativas del gerente y de la organización. En este sentido, la formación de la gerencia debe estar dirigida a la obtención de conocimientos específicos que lo preparen para identificar las situaciones y hacer uso de las estrategias gerenciales adecuadas.

Es decir, una formación de conocimiento, que se convierta en la inversión más grande de la empresa y que se traduzca en éxito empresarial, centrando su actividad en

hacer productivo el conocimiento e incrementar el capital intelectual de los miembros de la organización, incluyendo el suyo propio.

Por consiguiente, el gerente debe identificar al o los individuos correctos y utilizar el conocimiento de los mismos como una palanca del saber colectivo: el conocimiento funciona en organizaciones que son dirigidas intelectualmente. Igualmente, saber que la gerencia del conocimiento no se puede forzar dentro de una organización, el ajuste tiene que ser natural al igual que el proceso biológico.

En tal sentido, debe tener una visión bien amplia, en miras de producir resultados que logren una diferencia vital con otras organizaciones que están en su entorno, así impulsará el conocimiento, logrando además de aplicarlo para producir nuevo aprendizaje (innovación), utilizando el esfuerzo sistemático de los miembros de la organización. Es decir, lograr el aprendizaje organizacional que va a ser factor determinante en la posición competitiva de la empresa y del país.

En síntesis, lo que se persigue está en concordancia con los planteamientos de los autores Drucker (1994), Valdez (2002), Koulopoulos y Frappaolo (2000) e investigadores venezolanos en el campo de la gerencia que coinciden que se debe formar un gerente del conocimiento exitoso pero que tome en cuenta la parte humana de los miembros que integran la organización. Además de tomar en cuenta que para que los directivos venezolanos gerencien el conocimiento y el capital intelectual de la gente de su organización deben, comenzar a conocerse a sí mismo, gerenciando su propio conocimiento.

Referencias Bibliográficas

- ALVARADO, J. (2003). **La acción gerencial**. (En la red). Disponible en <http://www.tablero-decomando.com>. (2003, Agosto 04)
- ANGEL, A. (1997). **El empresario venezolano del nuevo milenio**. Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 23. Año 1997. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 25-26.
- ANNICCHARICO, E. (2002). **Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio de La Universidad del Zulia**. Artículo publicado en la Revista Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 4. N° 2. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 186-199.
- BERLIN, M. (1999). **El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional**. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 4. N° 8. Agosto 1999. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela.
- CARO, A. (2001). **Gestión humana la imagen del servicio**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
- CARRASCO, J. (1999). **Líderes para el próximo siglo**. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 4. N° 8. Agosto 1999. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela. 101-106.
- DRUCKER, P. (1993). **Gerencia para el futuro**. Grupo editorial Norma. Colombia.
- DRUCKER, P. (1994). **La sociedad poscapitalista**. Grupo editorial Norma. Colombia.
- FERNANDEZ, F. (1998). **La cruzada empresarial del siglo XXI**. Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 27. Mayo – Junio 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 29-30.
- GATES, B. (1997). **Optimizar el perfil del gerente ¿Cómo lograrlo?** Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 26. Diciembre 1997. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 14-15.
- GATES, B. (1999). **Los negocios en la era digital**. Plaza & Janes S.A.
- JORDA, E. (2001). **La gestión del conocimiento no es un proyecto sino un proceso en continua evolución**. (En la red). Disponible en <http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not010203.htm>. (2003, Agosto 15).
- KASTENER, G.; MOGNA, M. (1997). **¿Qué tipo de gerente es usted?** Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 22. Enero 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 17-18.
- KASTENER, G.; MOGNA, M. (1998). **Los gerentes de hoy: viejo cargo, nuevo rol**. Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. Año 5. N° 26. Enero 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 18-19.
- KOULOPOULOS, T.; FRAPPAOLO, C. (2000). **Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
- LARA, L. (1998). **Gerencia en la era digital**. (En la red). Disponible en <http://www.iesa.edu.ve/refoluciondigital/internete.htm> (2003, Agosto 04)
- LEAL, M.; GAMBOA, T.; BRICEÑO, M. (2001). **Información para toma de decisiones en un ente público de financiamiento a la pequeña industria en Venezuela**. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 6. N° 14. Abril – Junio 2001. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela.
- LIRA, P. (1998). **Cultura de información y competitividad empresarial**. Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 27. Mayo – Junio 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 19-20.
- MARÍN, F. (2002). **El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento**. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 7. N° 18. Abril – Junio 2002. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela. 289-305.

- PEREZ, J. (2003). **Lo he intentado en vano demasiado pronto.** (En la red). Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/demasiadopronto.htm> (2003, Agosto 15).
- RICA, E. (2003). **Gestión Del Conocimiento: Caminando Hacia Las Organizaciones Inteligentes.** (en La Red). Disponible En [Htp://www.eseune.edu/protegido/gesti%20c3%20del%20conocimiento%20hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm](http://www.eseune.edu/protegido/gesti%20c3%20del%20conocimiento%20hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm) (2003, Agosto 15).
- RINCÓN, S. (2002). **La crisis del management: de la empresa tradicional a la organización virtual.** Artículo publicado en la Revista Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 4. N° 2. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 200-210.
- ROBBINS, S. (1987). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.** Primera edición en español. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- ROJAS, L. (1999). **La gerencia necesaria; Visión, revisión y discusión.** Artículo publicado en la Revista Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 1. N° 1. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 183-191.
- SANCHEZ, F. (2001). **Aprendizaje empresarial efectivo.** Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 35. Julio – Septiembre de 2001. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela.
- SENGE, P. (1993). **La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.** Editorial Granica. España.
- SOTO, E. (2001). **Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones.** Editorial Thomson Editores, S.A. México.
- VALDEZ, L. (2002). **Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. La revolución empresarial del siglo XXI.** Grupo editorial Norma. Colombia.
- VANEGAS, C. (1998). **Empresa y educación organizacional.** Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 27. Mayo – Junio 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela.
- VANEGAS, C. (2003). **Características de las empresas del siglo XXI.** (En la red). Disponible en <http://www.topicosgerenciales.com/problematika> (2003, Agosto 09)
- WERTER, W.; DAVIS, K. (2000). **Administración de personal y recursos humanos.** Editorial Mc Graw Hill Iberoamericana, C.A. México.