UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RJ2002
C3783

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

LOS COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO HERRAMIENTA DE LOS EQUIPOS GERENCIALES EN EL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA EN LAS ORGANIZACIONES. (Caso PDVSA-CIED)

Realizado por:

Carvajal Sosa, Vinmar Lioregmir

Profesor guía:

Sierralta, Alexis.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este trabajo ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECIOCHO (18) puntos

Nombre: ALEXIS SIERRALTA Firma

Nombre: PABLO LIRA Firma

Nombre: CESAR SÁNCHEZ Firma

Caracas, 4 de NOVIEMBRE de 2002

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL vi
LISTADO DE CUADROS vi
LISTADO DE GRÁFICOS ix
RESUMEN xi
INTRODUCCIÓN xii

CAPITULOS

I EL PROBLEMA 1

1.1 Planteamiento del problema 1
1.2 Objetivos de la Investigación 7
1.2.1 Objetivo General 7
1.2.2 Objetivos Específicos 7

II MARCO TEORICO 8

2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación 8
2.2 Dirección Estratégica 9
2.3 Plan de Negocios 15
2.4 Arquitectura Estratégica 16
2.5 Planificación Estratégica 18
2.6 Reseña General de Gerencia 19
2.6.1 Equipos Gerenciales 20
2.7 Modelo Gerencial Estratégico 23
2.8 Nuevo Modelo de Conocimiento Gerencial 25
2.9 Capital Intelectual 27
2.10 Importancia del Capital Intelectual 33
2.11 Generalidades y Conceptos sobre el Valor Agregado 34
2.11.1 Modelos Brújula del Valor y Medición del Valor Agregado 36
2.11.2 Análisis del Valor 37
2.12 Aprendizaje Organizacional 39
2.13 Comunicación Corporativa 44

III MARCO REFERENCIAL 46

3.1 Antecedentes Históricos de PDVSA-CIED 46
3.2 Estructura Organizacional 46
3.3 Misión y Visión 47
3.4 Organización por Dirección 48

IV MARCO METODOLOGICO 49

4.1 Modelo de la Investigación 49
4.2 Tipo y Diseño de la Investigación 50

Pág.

4.2.1 Tipo de Investigación 50
4.2.2 Diseño de la Investigación 50
4.3 Sistema de Variables 51
4.3.1 Definición Conceptual 51
4.3.2 Definición Operacional 52
4.4 Población y Muestra 53
4.4.1 Unidad de Análisis 53
4.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos 54
4.5.1 Validez 55
4.5.2 Confiabilidad 56
4.6 Procedimiento 56

V DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 58

5.1 Análisis de Resultados del Instrumento A 58
5.1.1 Análisis de Resultados de la Entrevista Focalizada 82
5.2 Interpretación de los Resultados de la Información Recolectada 99

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 109

6.1 Conclusiones 109
6.2 Recomendaciones 112

REFERENCIA BIBLIOHEMEROGRÁFICA 113

ANEXOS 117

A INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 118

B ENTREVISTA FOCALIZA 121

C VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS JUICIO DE EXPERTOS 123

D CALCULO DE CONFIABILIDAD 126

LISTADO DE CUADROS

CUADROS	DESCRIPCIÓN	Pág.
1	Identificación y Definición de las Variables	51
2	Operacionalización de las Variables	52
3	Organigrama Estructural de PDVSA-CIED	53
4	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	56
5	Nivel Académico de los Gerentes de PDVSA-CIED	58
6	Distribución Absoluta y Porcentual según los años de Servicios	59
7	Considera la Empresa que los Activos de Conocimientos residen en el Recurso Humano	60
8	Realizan Evaluación Ocupacional mediante test que le permite a la Empresa ubicar al Recurso Humano Laboralmente	61
9	Disponen de una Política Específica para gestionar y perfeccionar la base de datos del Capital Intelectual	62
10	Los Componentes del Capital Intelectual permiten alcanzar los Objetivos Corporativos	63
11	Están los Negocios de su Empresa Protegidos por un Copyright	64
12	La búsqueda de Estrategias restringen la libertad empresarial para responder a las actividades atractivas que puedan presentarse	65
13	Utilizan la planificación estratégica para proyectar el CI faltante y el CI superfluo, respecto a los objetivos corporativos	66
14	El equipo gerencial compenetra y trabaja corporativamente para determinar los tipos de relaciones comunicacionales	67
15	Procesos de gestión, en base al conocimiento de su capital intelectual, a toda la organización	68
16	Son Informados periódicamente los empleados que han realizado una valiosa contribución a la organización	69
17	Comunica el equipo gerencial a los empleados de la existencia de una necesidad en su compañía, para poder contribuir a satisfacerlas	70

Pág.

18	Es necesario que cada fuente esté informada a quienes están vendiendo sus productos y servicios para asegurar el desarrollo continuado	71
19	La filosofía de gestión es un activo	72
20	La cultura corporativa de la empresa propicia la consecuencia de las metas organizacionales	73
21	Se mantiene la imagen corporativa cuando se usan sistemas de tecnología avanzadas	74
22	La organización procura que el equipo gerencial esté al día en tecnologías útiles para la gestión de estrategias	75
23	El equipo gerencial es responsable de determinar si la fuerza de trabajo posee las cualificaciones profesionales necesarias para cumplir con los objetivos corporativos	76
24	Utilizan una base de datos que le permite satisfacer las necesidades de los usuarios	77
25	Diseña programas de aprendizaje corporativo en la empresa en función de sus necesidades	78
26	Como gerentes la empresa les indica que ha llegado al momento de aprender nuevas técnicas profesionales	79
27	Los gerentes se esfuerzan para ubicar a cada individuo en el puesto de trabajo donde su acción laboral sea óptima	80
28	La dirección estratégica permite obtener beneficios corporativos al utilizar mecanismos de gestión integrada	81
29	Entrevista a Profundidad del Informante 1	82
30	Entrevista Focalizada del Informante 2	83
31	Entrevista Focalizada del Informante 3	84
32	Entrevista Focalizada del Informante 4	85
33	Entrevista Focalizada del Informante 5	86
34	Entrevista Focalizada del Informante 6	87

Pág.

35	Entrevista Focalizada del Informante 7	88
36	Entrevista Focalizada del Informante 8	89
37	Entrevista Focalizada del Informante 9	90
38	Entrevista Focalizada del Informante 10	91
39	Entrevista Focalizada del Informante 11	92
40	Entrevista Focalizada del Informante 12	93
41	Entrevista Focalizada del Informante 13	94
42	Entrevista Focalizada del Informante 14	95
43	Entrevista Focalizada del Informante 15	96
44	Entrevista Focalizada del Informante 16	97
45	Entrevista Focalizada del Informante 17	98
46	Entrevista Focalizada del Informante 18	99
47	Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada (Triangulación)	100
48	Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada (Triangulación)	102
49	Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada (Triangulación)	104
50	Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada (Triangulación)	107

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	DESCRIPCIÓN	Pág
1	Una Perspectiva de Sistemas sobre la Dirección	11
2	Un Modelo Integrado de Dirección Estratégica	14
3	Clima que Generan los Equipos de Alto Rendimiento	23
4	Capital Intangible como Generador de Ventaja Competitiva	30
5	Aprendizaje Vinculado a los Procesos de Trabajo	43
6	Organigrama Estructural PDVSA-CIED	47
7	Nivel Académico de los Gerentes de PDVSA-CIED	58
8	Años de Servicio en PDVSA-CIED	59
9	Considera la Empresa que los Activos de Conocimiento residen en el Recurso Humano	60
10	Realizan Evaluación Ocupacional mediante test que le permiten a la empresa ubicar al Recurso Humano Laboralmente	61
11	Disponen de una Política Específica para gestionar y perfeccionar la base de datos del Capital Intelectual	62
12	Los Componentes del Capital Intelectual permiten alcanzar los objetivos corporativos	63
13	Están los negocios de su Empresa Protegidos por un Copyright	64
14	La búsqueda de estrategias restringen la liberta empresarial para responder a las actividades atractivas que puedan presentarse	65
15	Utilizan la planificación estratégica para proyecta el CI faltante y CI superfluo, respecto a los objetivos corporativos	66
16	El equipo gerencial compenetra y trabaja corporativamente para determinar los tipos de relaciones comunicacionales	67
17	Procesos de gestión, en base al conocimiento de su capital intelectual, a toda la organización	68

Pág.

18	Son informados periódicamente los empleados que han realizado una valiosa contribución a la organización	69
19	Comunica el equipo gerencial a los empleados de la existencia de una necesidad en su compañía, para poder contribuir a satisfacerlas	70
20	Es necesario que cada fuente esté informada a quienes están vendiendo sus productos y servicios para asegurar el desarrollo continuado	71
21	La filosofía de gestión es un activo	72
22	La cultura corporativa de la empresa propicia la consecuencia de las metas organizacionales	73
23	Se mantiene la imagen corporativa cuando se usan sistemas de tecnología avanzadas	74
24	La organización procura que el equipo gerencial esté al día en tecnologías útiles para la gestión de estrategias	75
25	El equipo gerencial es responsable de determinar si la fuerza de trabajo posee las cualificaciones profesionales necesarias para cumplir con los objetivos corporativos	76
26	Utilizan una base de datos que le permite satisfacer las necesidades de los usuarios	77
27	Diseña programas de aprendizaje corporativo en la empresa en función de sus necesidades	78
28	Como gerentes la empresa les indica que ha llegado al momento de aprender nuevas técnicas profesionales	79
29	Los gerentes se esfuerzan para ubicar a cada individuo en el puesto de trabajo donde su acción laboral sea óptima	80
30	La dirección estratégica permite obtener beneficios corporativos al utilizar mecanismos de gestión integrada	81

RESUMEN

El presente trabajo esta enmarcado en el campo de las Ciencias Sociales en el área de los Recursos Humanos; la investigación que se lleva a cabo tiene como objetivo analizar los componentes del capital intelectual como herramienta de los equipos gerenciales en el proceso de dirección estratégica en las organizaciones.(Caso PDVSA-CIED).

Los grandes cambios producidos a nivel mundial, la globalización, la autopista de la información, impulsan de sus estructuras para así lograr la sobrevivencia de las mismas, ya no deben enfocarse al capital y la tecnología para posicionarse en el entorno externo e interno, sino que existe la necesidad de que focalicen otros elementos vitales para mejorar las diferentes formas de pensamiento, la red de información, que permita la adaptación y velocidad de respuestas ante las exigencias de cambio.

El objetivo de la investigación es analizar los componentes del Capital Intelectual como herramienta de los equipos gerenciales en el proceso de la dirección estratégica en las organizaciones caso PDVSA-CIED.

Metodológicamente el trabajo corresponde a un enfoque cualitativo y cuantitativo, tipo de diseño de campo, no experimental, documental- bibliográfico. La población estudiada estuvo referida a los gerentes que conforman PDVSA-CIED. Se aplicaron dos instrumentos un cuestionario de alternativas tipo Likert que se analizo mediante la representación porcentual y gráfica y una entrevista focalizada, cuyos resultados se representaron en una matriz de resultados.

Los datos arrojados permitieron llegar a la conclusión de que la dirección estratégica se vale de herramientas que garantizan el éxito corporativo ya que impulsan el desarrollo organizacional.

INTRODUCCIÓN

Para hablar de la era de los intangibles debe hacerse mención a la sociedad de la información, sociedad de conocimiento y sociedad del aprendizaje; la primera entendida como la incorporación de sistemas inteligentes ya sea humana o artificial para discriminar lo que es fundamental y lo que no lo es, la segunda y la tercera están relacionadas íntimamente ya que es fundamental aprender a emprender y esto sólo se logra cuando de forma sistémica las organizaciones cuenten con individuos cuya propia inteligencia conformen sistemas inteligentes donde, el conocimiento, talento, innovación e imaginación alcancen el rol vital de las mismas.

Como es conocido por todos, hoy en día se vive en un mundo que cambia a un ritmo acelerado, donde gran parte de los cambios son impuestos a las organizaciones por eventos fuera de su control, provenientes de la tecnología, de la dinámica social y del ambiente económico. Otros se deben a decisiones tomadas por personas dentro de la organización, lo que hace predecible, por lo tanto, que dentro de los próximos años el progreso de los negocios esté determinado principalmente por la forma en que la gerencia desarrolla administra el cambio.

Todos estos argumentos conducen a estudiar las situaciones de las organizaciones que a pesar de estar ubicadas en el presente siglo se resisten a mejorar sus procesos, a considerar a su recurso humano en valor intrínseco y extrínseco en cuanto a la relación clientelar, vista desde el nivel interno y externo de las organizaciones, y por ende en su competitividad en el mercado y en sus beneficios sociales. No se trata de realizar toda una planificación por hacerla, ni de adoptar tecnologías, ni de tener una planta de gerentes cada uno en su actividad sin correlacionarla, y ni siquiera de tenerlos bien remunerados porque eso no asegura estabilidad de ningún tipo, muchas veces sus balances contables son los mejores pero la empresa va en declive, existen instituciones que al no conocer los recursos materiales y humanos con que cuenta no alcanzan el éxito que pretenden; un ejemplo de ello es PDVSA – CIED donde se evidencia que capital intelectual y sus *componentes capital humano, estructural y relacional, fueron considerados como piezas* claves del valor de activos tangibles e intangibles con los que debería contar toda organización.

El presente estudio partió de las bases teóricas principalmente de la concepción del *proyecto Intelect estudiado en el Instituto Universitario Euroforum Escorial 1997 (citado por* Bueno, 2000) el cual consiste en un modelo de medición del capital intelectual clasificaron como componente de este: Capital humano, capital estructural y capital relacional.

Guédez (1998) plantea que el enfoque de la planificación estratégica se fundamenta *en el modelo de planificación interactiva, la cual plantea entre otros aspectos: (a)* esclarecer la misión, visión, y los valores de la organización, (b) aprovechar las oportunidades que surgen en el presente y que no siempre pueden ser previstas, (c) retroalimentar en forma inmediata las decisiones, (d) asegurar el mejoramiento continuo de los procesos y de los resultados

Otro autor referencial que en que se fundamento la investigación es la concepción Fred (1994) define la gerencia estratégica como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos" (p.3) lo que se traduce

principalmente en la toma de decisiones oportunas que permitan actuar hacia el logro de los objetivos cónsonos con la misión y visión que tiene la organización.

Estos y otros muchos autores utilizados como referencias bibliohemerográfica sustentaron el estudio.

Para cumplir con los pasos metodológicos se partió de un enfoque cualitativo y cuantitativo con un diseño de campo, no experimental, documental bibliográfico, se selección para el estudio una población constituida por los 18 gerentes que conforman PDSA-CIED, no existiendo muestra por ser la población pequeña y finita. Una vez conocida la misma y operacionalizadas las variables se procedió a elaborar los instrumentos para recabar información de campo, se diseñaron dos tipos, el primero un cuestionario tipo lickert de 22 preguntas y el segundo una entrevista focalizada de seis preguntas.

Recabada la información permito después del análisis y discusión de resultados llegar a la conclusión que la dirección estratégica se vale de herramientas que garantizan el éxito corporativo ya que impulsan el desarrollo organizacional.

El Capital intelectual es una herramienta de punta en las organizaciones abiertas al cambio, donde se da valor agregado a la empresa internalizando su misión y visión para dar cumplimiento a las políticas establecidas por la empresa para lograr el éxito.

El presente trabajo se encuentra estructurado en VI capítulos. El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema, el cual trae inmerso los objetivos de la investigación, objetivo general y objetivos específicos. El segundo capítulo contiene el marco teórico que consta de los antecedentes relacionados con la investigación y el desarrollo de la investigación teórica. El tercer capítulo constituye el marco referencial. El cuarto capítulo conforma la metodología aplicada, el modelo y tipo de diseño de la investigación, el sistema de variables, la población y muestra, las técnicas y los instrumentos, los procedimientos y análisis de los datos. El quinto capítulo se presenta la discusión y análisis de los resultados y el sexto capítulo las conclusiones, recomendaciones a que se llegó en este estudio y finalmente las referencias bibliohemerográficas consultadas para el desarrollo de la investigación y los anexos.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En un entorno como el actual caracterizado por un sin número de transformaciones provenientes de los acelerados cambios tecnológicos, políticos y sociales, originados por la desintegración de un mundo geopolítico bipolar donde las barreras económicas también se están derrumbando, ha permitido abrir paso a un nuevo ambiente global, dinámico y volátil; haciendo que las organizaciones intenten enfrentarse a una diversidad de retos complejos en una época en la que impera un creciente clima de incertidumbre y competitividad integral, para ello ha puesto en práctica una toma de decisiones no planteadas con un alto grado de innovación y creatividad.

En el ámbito organizacional los cambios están presentes en todo el entorno empresarial abriendo paso al mundo de los valores del conocimiento, los directivos se sienten inseguros al momento de manejar situaciones complejas y cada vez necesitan del manejo de herramientas que les permitan utilizar conocimientos intangibles para crear nuevas oportunidades en el mercado.

La gestión de las empresas va más allá de la economía de éstas; Barker (citado por Tissen, Andriessen y Lekanne 2000) expresa "En el sigloXXI las propiedades intelectuales corporativas serán mas valiosas que sus activos físicos" (p.9). Hoy en día las empresas para poder alcanzar la calidad, eficiencia, eficacia y el éxito deseado que les permitan obtener las mejores ventajas competitivas han tenido la necesidad de modificar sus estructuras organizacionales y los recursos claves para su desarrollo, es decir, anteriormente se enfocaba únicamente en el capital y la tecnología necesaria que la ayudara a obtener mayores utilidades para así lograr posicionarse dentro de los mejores puestos del mercado en el cual se desenvuelve ahora deben prestar atención a la capacidad de aprendizaje, las diferentes formas de pensamiento, al manejo de la información y a la creatividad que puedan desarrollar, tomando en cuenta como factor primordial la generación de conocimiento, por lo cual el recurso estratégico a considerar es el ser humano que integra a las mismas.

El recurso humano adquiere un papel mucho más dinámico y de mayor importancia en el marco del siglo XXI. Es preciso establecer fórmulas sencillas encaminadas a la implementación de mecanismo y actuaciones donde el manejo de una actitud proactiva frente al cambio permita integrar los sistemas pensar y hacer, por tanto es fundamental la construcción de organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes, de aprendizaje y renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad. Albert Einstein afirmaba "necesitamos nuevas formas de pensar para hacer frente a los problemas generados por las viejas formas de pensar"

Es fundamental replantear el proceso de la gestión humana ante la obsolescencia de una concepción sistemas de organización que no responden al nuevo entorno donde la gestión del talento humano no debe estar reducida al trabajo manual sino al intelectual, en el cual los conceptos que se manejan en el área de los recursos humanos como son motivación, compromiso, valoración, programas, capacitación, aprendizaje, deberán

concebirse a partir de conceptos de sustentabilidad humana y estructural, pues el fracaso de toda relación empresarial y social no está limitado únicamente a los aspectos financieros como capital económico (elemento fundamental de competencia de mercado), sino que debe producirse una sinergia entre accionistas, gerentes, empleados y clientes. Este cuadrante permite la prolongación y profundidad del inventario organizacional sin soslayar ningún aspecto, ni siquiera el tecnológico que ejerce una presión competitiva, de igual forma los desajustes ambientales y la reducción de los índices de gobernalidad imponen una redimensión y rediseño de los esfuerzos, por tanto es necesarios que las organizaciones asuman el compromiso de sobrevivir, convivir y de vivir con sus valores.

En cuanto al éxito gerencial expresó que depende de quien lo ejerce, su ubicación en la organización, su posición de dinero y de fuerza física donde se encuentra una radical discrepancia entre la imposición de poder con prepotencia y arrogancia a la influencia de cultura, lealtad, creativa, innovación, intelecto, que procede de la confianza que conserva y acrecienta el desempeño apegado a los principios organizacionales y personales, que esta promovida por la cooperación, y la comunicación traducida en decisiones empresariales, porque lo peor es depender de la casuística de las circunstancias y no del cuadrante de lo estratégico donde se puede visualizar las mejores posibilidades.(Entrevista Víctor Guédez asesor de la Presidencia de PDVSA, 15 deMayo 2002)

La connotación que se le da a la organización exige lógicamente una administración integral que responda más a las condiciones actuales proyectadas al mañana, por consiguiente la capacidad de administrar depende del cúmulo de información que poseen los hombres, los procesos, aprendizajes, productos, es decir la capacidad de integrar y gerenciar todos los recursos de forma sistemática.

Ante este fenómeno el reto es reformular las competencias tanto a nivel organizativo como a nivel individual, entendidas como el conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas que posee la organización y la persona respectivamente, que les permite lograr una mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades de *cambio a través de una gestión que permita de manera oportuna y eficaz, la captación*, formación y desarrollo del recurso humano; en otras palabras es hacer una reingeniería de competencias donde se promueva la interdependencia, confianza, cooperación, concentración en la oportunidad, creatividad, anticipación, liderazgo, aprendizaje, grupos integrados a la tarea, la visión entre otros. Para Levy (1997) las organizaciones reconocen *la importancia de esta gestión teniendo la necesidad de inventariar todas aquellas* competencias que poseen sus trabajadores, tanto las adquiridas por experiencia como aquellas que vienen respaldadas por un título.

Por otra parte, al entender a las organizaciones como sistemas abiertos, los cuales *se encuentran en constante intercambio adaptativo con su entorno de mercado, deben* crear un comportamiento empresarial que enfrente los obstáculos, que genere múltiples alternativas con el fin de elegir la mejor, es decir, que ponga en practica una dirección estratégica que le permita relacionarse con el entorno político, económico, social y tecnológico de manera tal que garantice un éxito continuo y la posibilidad de crear *mecanismos de protección que los resguarde de las sorpresas competitivas, por lo que la* misma tiene como función según Lambin (1994), orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para

lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos mercados, entendida como el qué y para quién que ella ofrece todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

Ahora bien para que las estrategias puedan cumplirse implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo logrando esto por medio de un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente en el menor espacio de tiempo posible, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es decir, con la implementación de la gestión del conocimiento (Carrión, 2000); las organizaciones por ende serán capaces de anticiparse a los cambios; las acciones, los logros y los esfuerzos de sus competidores, desarrollando así su capacidad de aprendizaje, por lo que la dirección estratégica considera al aprendizaje organizativo como un proceso duradero, vinculado a la adquisición de conocimiento y a la mejora de la actuación empresarial donde al considerar dicho conocimiento como recurso estratégico esencial supone entonces un importante avance en la evolución de esta.

En el proceso de reflexión y profundización de esfuerzos surgen muchos temas a los que los recursos humanos de las organizaciones no estaban acostumbrados, pues era rutinario hojear temas como finanzas y mercadeo que no implicaban demandas importantes de tipo intelectual; Maslow (citado por Manrique, 1996) afirmaba " el miedo al saber es en el fondo un miedo al hacer, porque todo conocimiento significa una responsabilidad" (p.15); por tanto el cambio acelerado de la época no se detiene en el tiempo, llevando a confluir un gran número de fuerzas que trasciende a las organizaciones tradicionales, lamentablemente el problema de la indiferencia y la falta de profundidad va más allá de las soluciones instantáneas, debido a que el reto monumental que representa adecuar estándares a nivel mundial para lo cual no se estaba preparando, implica manejar variables mucho más complejas que genere como resultado una actitud cooperadora hacia la transformación

Todos estos argumentos conducen a estudiar las situaciones de las organizaciones que a pesar de estar ubicadas en el presente siglo se resisten a mejorar sus procesos, a considerar a su recurso humano en valor intrínseco y extrínseco en cuanto a la relación clientelar, vista desde el nivel interno y externo de las organizaciones, y por ende en su competitividad en el mercado y en sus beneficios sociales. No se trata de realizar toda una planificación por hacerla, ni de adoptar tecnologías, ni de tener una planta de gerentes cada uno en su actividad sin correlacionarla, y ni siquiera de tenerlos bien remunerados porque eso no asegura estabilidad de ningún tipo, muchas veces sus balances contables son los mejores pero la empresa va en declive, existen instituciones que al no conocer los recursos materiales y humanos con que cuenta no alcanzan el éxito que pretenden; un ejemplo de ello es el que se presentará a continuación, donde se evidencia que capital intelectual y sus componentes capital humano, estructural y relacional, fueron considerados como piezas claves del valor de activos tangibles e intangibles con los que debería contar toda organización. La Empresa LOTUS, fundada en 1980 y proveedora de software para computadores personales, sobre todo hojas de previsión electrónica, cuya actividad incremento sus finanzas, su balance general era bueno, pero la compañía ante sus competidores como por ejemplo MICROSOFT, era débil, el valor aparente de la

empresa medido por su balance general seguía siendo alto pero su valor real, medido por su capital intelectual, tocaba el suelo. Lotus fue adquirida por IBM en 1995 esta empresa pago 3.500 millones de dólares, por una compañía que en papel solo valía 230 millones, y los pagó considerando las bases de clientes, los conocimientos del personal, por el tipo de *innovación de software capaz de crear Notes y una administración que bajo una visión* estratégica que se jugaba toda la compañía a esa sola carta. (Lief y Malone 1998)

Así pues el capital intelectual no puede enfocarse para que el mundo se adapte a él, sino que tiene que salir de la audiencia de los recursos de la empresa y su entorno, ya que sino se reconocen las capacidades individuales, los conocimientos, la experiencia de gerentes y empleados, la frecuencia con que se ponen en prácticas nuevas ideas no se mide la capacidad de éxito, están ejerciendo solamente una serie de destrezas obsoletas que generan como resultado monopolizar el poder y la influencias en la organización, agregado a ello la infraestructura que debe incorporar, capacitar y sostener al capital humano, todo ello va unido a los sistemas físicos que se utilizan para transmitir y almacenar el material intelectual según Saint-Onge (citado por Lief y Malone 1998) "el capital humano es el que construye el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de su empresa" (p32), todo lo señalado anteriormente se refleja en el manejo gubernamental actual, tal como se observan en todos los acontecimientos producidos por tratar de monopolizar la gestión de la empresa Venezuela y que se hicieron más evidentes a partir del 11 de Abril de 2002; por tanto las empresas las venezolanas no pueden ser ilusionistas ante un entorno tan cambiante de competitividad de mercado.

En cuanto al último componente el capital relacional se enfoca hacia: el cliente como valor de la empresa, allí es donde se inicia el flujo de caja y no en los balances generales ni en los libros contables, tal como lo afirmó el economista Emeterio Gómez en la entrevista realizada por Miguel Rondón (20 de Mayo de 2002) en el programa treinta minutos donde expresaba que la economía venezolana esta en emergencia, una de sus debilidades es no pensar en su primer actor el cliente, que ya no esta orientado sólo al valor económico sino a los valores humanos capaces de inyectar activos intangibles que *manejen el negocio para que de manera directa se establezca el equilibrio en las* organizaciones, insistió que la fortaleza de una empresa no puede verse en los activos contables tradicionales (edificios, equipos, productos) por el contrario existen nuevos elementos de gestión que los gerentes y planificadores desean introducir de forma *dinámica con valor visible y perdurable, como capital integral, no puede hablarse solo de* economía porque es manejada por maquinas productoras de dinero, ya es hora de que se valoren todos y cada uno de los elementos que componen una empresa sin soslayar ninguno.

Bajo la visión del economista citado se observa cada día más la necesidad de sincronizar los recursos con que se encuentran las empresas desde organizaciones formadoras de recursos humano (institutos educativos a todos los niveles) hasta los que ofertan servicios y productos terminados.

Ante este planteamiento, existen una serie de fundamentos que surgen como testimonio del objeto de estudio.

En la actualidad el alto nivel competitivo empresarial, así como todos aquellos retos que el entorno pueda presentar, son factores representativos que obliga a las empresas

de servicio a hacerse cada vez más efectivas y eficaces. La globalización es un término que abarca diversidad de fenómenos como: los procesos de cambio económico, la movilidad del capital, el aumento del comercio de bienes y servicios, la disponibilidad y tiempo de la red de información, entre otros, que realmente están produciendo cambios profundos en la organización, lo cual puede ser observado en procesos que van desde reingeniería hasta asociaciones estratégicas, entendiéndose esto como iniciativas que ayudan a la empresa a permanecer compitiendo en un mercado más exigente.

En los comienzos de este nuevo milenio, se hace evidente que lo único que marca la diferencia entre las organizaciones proviene tanto de las personas que realizan el trabajo como de la definición del trabajo en sí; por lo tanto se encuentran cada día más empresas que definen cuidadosamente sus competencias que les son necesarias para ingresar a este mundo de constantes cambios y donde crear ventajas competitivas es indispensable. Para que una empresa pueda seguir desarrollándose de aprender a monitorear los cambios del entorno que están sucediendo a su alrededor y buscar acciones que les permitan superarlo y estar al día en el mercado, para el logro de los objetivos organizacionales.

Si una empresa del tipo que sea, desea tener éxito en un medio que evoluciona rápidamente, y que es altamente competitivo, requiere basar sus políticas de corto y mediano plazo sobre la clara concepción del cambio organizacional, es decir, administrando la innovación, por ello se habla actualmente de empresas de alto desempeño entendidas como:

1.- Aquellas que cuentan con una elevada calidad del proceso de transformación del producto final capaz de ofrecer al cliente máxima satisfacción en términos de prestaciones, fiabilidad, precios y servicios.

2.- Aquellas que brindan una considerable generación comprendida entre el valor añadido y una producción sobresaliente por la calidad y la cantidad.

3.- Que presenta una elevada calidad del producto y que al mismo tiempo obtenga minimizaciones de costo.

4.- Que cuente con un proceso productivo óptimo que utilice la mejor organización tecnológica para producir, y que al mismo tiempo cuente con unos recursos excelentes como: Capital adecuado, grupo gerencial superior, óptimos materiales, un factor humano motivado, profesionalmente preparado y con notable experiencia. (Proyecto Visión de Desarrollo de la Electricidad de Caracas,1998).

En opinión de la autora en estos momentos las organizaciones venezolanas parecen carecer de una visión estratégica para poder alcanzar las ventajas competitivas, en el fondo la incapacidad de la mayoría de los clientes actuales en las organizaciones ante las nuevas herramientas y la palabra cambio en la gestión no estuvo enmarcada en los esquemas de carrera universitaria, ni vida profesional sino que se forjo en una cultura mediterránea centrada en sí mismo y con muy poca vocación de cambiar, es necesario desaprender los modelos que ya no son adecuados a la realidad de los países y las organizaciones en consecuencia aprender y reaprender son los elementos fundamentales que impone la gerencia del conocimiento competitiva, la dirección estratégica, en fin el cambio que formara parte de la vida cotidiana de las mismas

Las empresas de servicios debido a los cambios vertiginosos del entorno han tenido que modificar su forma de desenvolverse dentro del mercado a la hora de hacer negocios, de solucionar los problemas de los clientes y satisfacer las necesidades de los mismos,

razón por la cual se han dado a la tarea de introducir dentro de los procesos organizacionales, conocimientos que les posibiliten aumentar el número de clientes y de negociaciones, a través de la utilización del capital humano, estructural y relacional, generando más ingresos tanto a nivel organizacional como personal, traducido en mayores ingresos en el plano monetario y satisfacción individual o colectiva por adquirir y poseer un cúmulo de conocimientos que les permita participar de manera innovadora dejando de desempeñar el rol de espectadores pasivos para llegar a ser participantes activos con el objetivo de convertir a las empresas en entes competitivos capaces de adelantarse a los hechos y de una u otra forma anticiparse a las acciones y reacciones de sus competidores. Para Granell (1995) en el plano empresarial, la competitividad, es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria.

El presente análisis, permitirá crear conciencia a las organizaciones, que su principal recursos es el Recurso Humano, ya que con motivación, capacitación, mejoramiento continuo, calidad de trabajo, se podrán lograr las metas propuestas por la organización, y de esta manera alcanzar los objetivos trazados para entrar en el mundo de la competitividad, la cual llevara a las empresas de servicio a ser mejores y a contar cada vez más con un personal creativo, participativo y altamente calificado; teniendo como fin principal no solo proveer de un marco de referencia a través del capital intelectual sino también de la dirección estratégica.

En este contexto, la investigación contribuirá desde el punto de vista práctico, a una revalorización de las organizaciones públicas o privadas en el país. Asimismo, conviene señalar que los beneficios que ofrece el capital intelectual como herramienta orientaran a la actualización en el desarrollo de una política que contribuya a la consecución de los objetivos corporativos, permitiendo la revisión de los objetivos estratégicos, métodos y mecanismos que permitan el crecimiento y sostenibilidad de la gestión empresarial corporativa. Debe agregarse que el capital intelectual establece la protección de los activos de propiedad intelectual, de mercado, de infraestructura y los centrados en el individuo, elementos fundamentales para el funcionamiento y competitividad organizacional

De lo expuesto surgen las siguientes Interrogantes:

¿Cuáles son los criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del Capital Intelectual en el proceso de dirección estratégica?

¿Cuáles son las funciones de los componentes del Capital Intelectual?

¿Qué beneficios han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial a través de los componentes del Capital Intelectual en el proceso de Dirección Estratégica?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar los componentes del capital Intelectual como herramienta de los equipos Gerenciales en el proceso de la Dirección Estratégica en las organizaciones. Caso PDVSA-CIED.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la función de los componentes del Capital Intelectual.

- Describir los mecanismos empleados por los equipos gerenciales como fuentes de información en el proceso de Dirección Estratégica.

- Conocer los criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del Capital Intelectual en el proceso de Dirección Estratégica.

- Determinar el beneficio que han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial a través de los componentes del capital intelectual en el proceso de Dirección Estratégica.

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación.

En este aspecto se presentan a continuación tres investigaciones que tratan temas similares que sirven de referencias a la investigación en desarrollo:

Garrido (1997), en su trabajo de investigación denominado Diseño de un sistema de Desarrollo de Personal con el fin de adecuar las necesidades organizacionales con las individuales de las áreas criticas de la organización, concluye que a partir de la década de los noventa, el entorno nacional e internacional ha experimentado profundos cambios tales como la globalización de los negocios, demanda creciente de la calidad, impacto de nuevas tecnologías, y fluctuaciones económicas, todo esto hace necesario nuevos estilos gerenciales que permitan a las organizaciones ser altamente competitivas para responder a los cambios que la nueva era económica está exigiendo. El autor concluye que es de vital importancia que la gerencia se preocupe por desarrollar el capital humano para alcanzar un desempeño progresivo de posiciones de mayor nivel.

En este mismo orden de ideas Machado (1998) en su investigación denominada Evaluación del Programa de Desarrollo de las Competencias de los líderes del Grupo EDC, expone que el objetivo principal es el de probar la eficacia de desarrollo de los líderes, en las dimensiones personal e interpersonal de una empresa de alto desempeño como es la Electricidad de Caracas. Este trabajo expresa que debido a los procesos cambiantes las empresas se ven en la necesidad de desempeñarse con alto rendimiento y en la búsqueda de las maneras para llegar a ello, se consiguen con el modelo de empresas de alto desempeño. El llevar a cabo estos cambios implica que las empresas dispongan de personas que sean capaces de liderizar el proceso de cambio, sin embargo, conseguir a estos líderes es una tarea difícil, puesto que las características de estas personas son difíciles de imitar, a las mismas se le denomina competencias que poseen los lideres y que los hace capaces de enfrentar el reto del cambio. Para que el líder tenga el nivel de desempeño requerido por la organización debe reconocer sus debilidades y fortalezas, de manera que pueda explotar mejor sus recursos y desarrollar esas competencias que lo llevan a tener debilidades como métodos para el desarrollar competencias; de esta manera se habla de la formación, pero no de la que se conoce tradicionalmente sino de una manera más integral en la que además de desarrollar conocimientos y habilidades, se efectúen también los aspectos de la parte personal del individuo y su relación con los demás.

La necesidad de evaluar el impacto del programa en función de la adecuación con la empresa y sus procesos de cambio, con la satisfacción de los actores responsables, así como también con las exigencias del mercado, constituyen el motivo de esta investigación. Dentro de las conclusiones que el autor expone están: la importancia de la creación de estos programas que el ochenta y siete por ciento (87%) de los participantes, han adquirido conocimientos a partir del programa con respecto a competencias, motivación, toma de decisiones, polaridades, comunicación, liderazgo, entre otras.

Expresa también que los agentes de cambios y recursos presentes en el programa *fueron excelentes según opinión de los participantes, conclusión que lleva a pensar la* posibilidad de aproximación en ambas investigaciones, que los objetivos de ambas pretenden llegar al mismo punto.

Por su parte, Delfín (2000) realizó una investigación de tipo bibliográfico- documental *que llevo como título. El Adiestramiento del Gerente Público en Venezuela. El estudio que* motivado en virtud con la relevancia que ha cobrado el empeño de los gerentes en las organizaciones, convirtiéndolas en responsables del éxito o del fracaso de las mismas, lo cual hace que el Estado debe fortalecer la manera inmediata las debilidades que enfrentan la gerencia que lo administra. Entre los objetivos de la investigación se tiene que: A través *de la investigación y análisis de los antecedentes, la gestión actual del gerente público en* Venezuela, apoyándose en los diferentes modelos gerenciales planteados por los diferentes autores, analizar las competencias que debe reunir el gerente para enfrentar con éxito los múltiples roles debe asumir en la organización; mediante la explicación detallada del adiestramiento como proceso, describir éste como un sistema integrado que *facilita su ejecución de una manera eficaz y efectiva, tanto para la organización como para* el individuo.

Entre los resultados se pueden mencionar: la gerencia pública venezolana más que debilidades técnicas de sus gerentes enfrentan debilidades en el área de competencias *conductuales, conocimientos del manejo gerencial y visión estratégica; el adiestramiento* en Venezuela en Instituciones Públicas, aún cuando ha evolucionado significativamente, pero en muchas instituciones se aplica sin utilizar un método racional que le permita medir adecuadamente los resultados de su ejecución.

2.2 Dirección Estratégica

Toda organización esta destinada a la producción del bienes o servicios, pero para hacerlo tiene que ser dirigida eficazmente; por lo que la dirección participativa, la implantación de tecnología, el liderazgo de los empleados, los programas de servicio al cliente, las técnicas de cambio organizacional, los programas premios, entre otros enfoque gerenciales tienen un elemento en común, la dirección; entendida como el proceso puesto en práctica por uno o varios individuos con la finalidad de coordinar las actividades de otros para así obtener resultados que no podrían ser posibles si dicho individuo o individuos trabajaran solos.

Nuestra sociedad depende en gran parte de las organizaciones o instituciones encargadas de proveer bienes y servicio, las cuales son dirigidas y guiadas por uno o más individuos llamados gerentes, quienes a través de la toma de decisiones asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos y en general en competencia.

Teniendo en cuenta que no existe un enfoque único de dirección, Donnelly y otros (1995) establecen tres enfoques:

- Enfoque Clásico: la dirección de empresas comenzó a ser estudiada a principios del siglo XX, debido a que los gerentes tenían la necesidad de buscar respuesta a preguntas claves para poder aumentar la productividad y eficiencia de una fuerza de trabajo en

rápida expansión, ellos al observar que pequeñas compañías deseaban en convertirse en organizaciones grandes pudieron identificar que la administración de las organizaciones era distinta a la administración del trabajo; llegando a la conclusión del significado de la dirección, definiéndola como un proceso de coordinación de los esfuerzos de grupo para lograr metas de grupo, por lo que la planificación (ayuda a que la organización defina sus objetivos y los cumpla, así que los gerentes mediante sus planes establecen lo que la organización debe hacer para tener éxito), la organización (llevar los planes a la acción con la ayuda del liderazgo y la motivación, por lo que los gerentes deben diseñar y desarrollar una organización capaz de cumplir con sus metas) y el control (evaluar los resultados de las actividades laborales de la organización, decidir si son aceptables o no y tomar las medidas para corregirlas; así que el gerente debe asegurarse de que el rendimiento de la organización concuerde con el planificado para la misma) son las funciones que conforman el proceso de la dirección.

- Enfoque conductista: se desarrollo por la preocupación de los gerentes al no poder controlar el comportamiento de sus trabajadores debido a que no esta acorde a lo que decía el enfoque clásico, por lo cual necesitaban ayuda para ser más eficaces en la dirección de personal, para ello utiliza conceptos como: psicología, sociología y otras ciencias del comportamiento; centrándose en las interrelaciones de las personas, el trabajo y las organizaciones, tomando en cuenta además los temas de motivación, la comunicación, el liderazgo y la formación de grupos de trabajo con la finalidad de apoyar a los gerentes a entender el comportamiento humano en el ambiente de trabajo.

- Enfoque de las ciencias de la dirección: es una versión moderna del enfoque clásico, pero centrado en la administración del trabajo, por ende se caracteriza por el uso de las matemáticas y las estadísticas como instrumento auxiliar en la gestión de producción y de las operaciones; este enfoque en conceptos y herramientas que le sirven a los gerentes para resolver los problemas relacionados con lo que la organización produce o los servicios que brinda para ello la existencia de sistemas de computación aumentando la capacidad de analizar los mismos.

Estos enfoques a pesar que evolucionaron en un orden de tiempo histórico, cada uno de ellos ha contribuido al conocimiento de los anteriores, así que diversos investigadores modernos intentaron integrar dichos enfoque obteniendo:

- Enfoque de sistemas: percibe a la organización como un grupo de partes interrelacionadas con un propósito único, es decir, la acción de cada una de ellas afecta a las demás, no pueden ser manejadas por separado; para entenderlo existe un modelo compuesto por entradas (mano de obra, materia prima, y tecnología son integrada para obtener el producto terminado o servicio), la transformación (consiste en agregar valor al producto o servicio), la calidad de los resultados, la retroalimentación y el control; como se observa en el gráfico # 1.

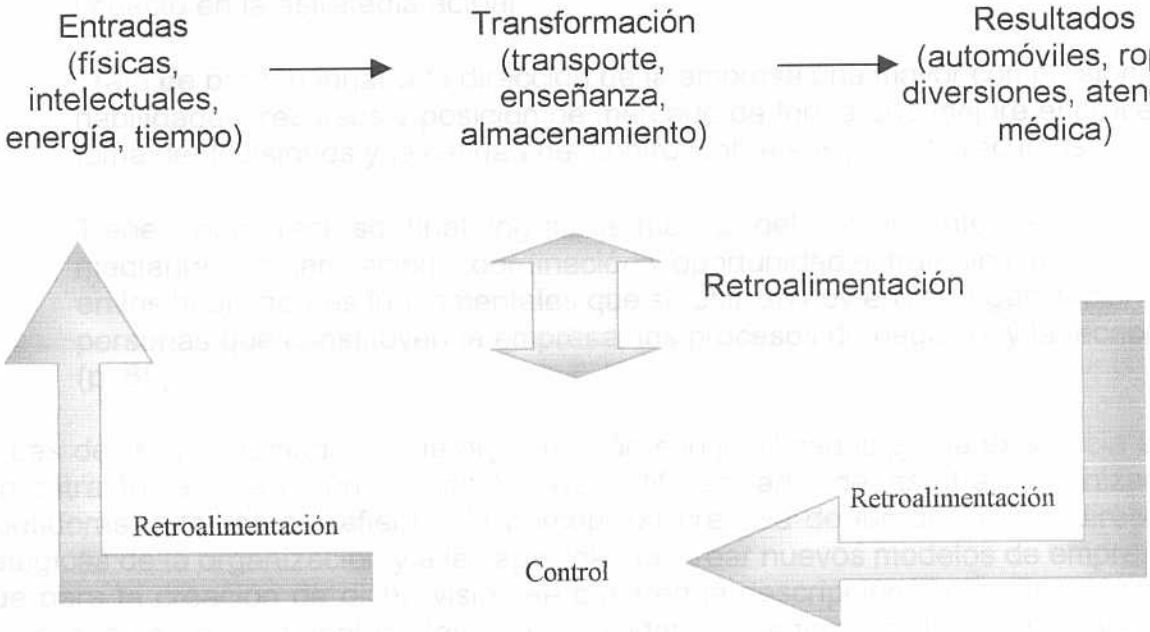

Gráfico N° 1 Una perspectiva de sistemas sobre la dirección.
Fuente: Donnelly, Gibson e Ivancevich (1995).Fundamentos de Dirección y Administración de empresas (p.12)

- Enfoque de contingencia: se basa en que no existe una sola forma de planificar, organizar y controlar que sea la mejor, sino que los gerentes deben encontrar modos diferentes que se adapten a situaciones distintas, es decir, que dadas ciertas características de un trabajo y de las personas que lo realizan, determinadas practicas gerenciales tienden a funcionar mejor que otras.

La dirección estratégica integra la planificación debido a que ella coordina de una manera adecuada las acciones que la empresa debe desarrollar para poder dirigir y mantener su eficiencia tanto en la actualidad como en un futuro, para ello debe adaptarse a la realidad y al entorno en el cual se desenvuelve, además de introducir un proceso continuo de gestión de cambio, con el fin de buscar mejoras en su capacidad de competir; así desde la visión de la empresa materializada por la misión, se define el proceso estratégico traducido en un conjunto de planes, programas o proyectos que den una serie de respuestas destinadas a las áreas funcionales que las dirijan hasta el cliente final.

Por consiguiente, aprender de los beneficios y riesgos de los planteamientos estratégicos es primordial para prevenir desviaciones en la puesta en practica de un sistema que dirija la estrategia corporativa, en otras palabras, es un sistema de medida de rendimiento estratégico como parte fundamental del modelo de planificación. Según Arjona (1999) los objetivos básicos del proceso estratégico son:

– " Un proceso estratégico se implanta con la idea de ayudar a la empresa a obtener una determinada ventaja competitiva o a defender la que ocupa

actualmente, mediante la identificación de los factores críticos que tienen impacto en la estrategia actual.

- Trata de proporcionar a la dirección de la empresa una mayor compresión de las habilidades, recursos y posición de mercado de forma que mejore el proceso de toma de decisiones y la calidad del control sobre sus propios recursos.

- Tiene como recurso final lograr la mejora del rendimiento de la empresa mediante la organización, coordinación y oportunidad estratégica de los cambios en los habilitadores fundamentales que se utilizan hoy en las organizaciones: las personas que constituyen la empresa, los procesos de negocio, y la tecnología". (p. 85)

Las decisiones tomadas en la organización son justificadas por la existencia de una visión estratégica, que es un elemento clave y diferenciador de las otras organizaciones competidoras, además se refiere a la percepción creativa de los destinos y direcciones estratégicas de la organización y a la capacidad de crear nuevos modelos de empresa; por lo que para la creación de dicha visión se basa en la descripción de la situación actual, para así evaluar los elementos claves que ayudan a asegurar la posición competitiva y diseñar proposiciones de valor, con el objeto de definir como va a ser la empresa en un futuro.

En efecto la dirección estratégica "es una estructura estable de la organización que traslada a las estructuras que soportan la gestión del día a día en la organización los objetivos a alcanzar, basados en la visión de la empresa". (Arjona, 1999, p. 90). Las acciones de la misma se traducen en tres metas genéricas, una referida al reparto eficiente de recursos, otra dirigida a la satisfacción de los compromisos y deseos de los clientes de forma eficiente y por último una destinada a la capacidad de respuesta a los procesos de cambio.

El proceso de dirección estratégica de la empresa puede ser explicado a través de un modelo integrado basado en una visión del estado de futuro, donde una vez medido el rendimiento de la situación actual por medio de la implementación de diversos indicadores, ahora solo resta analizar si es oportuno la puesta en practica de un proceso de cambio destinado a mejorar dicha posición competitiva actual. Este modelo se apoya en dos elementos importantes como la existencia de un sistema de medida de rendimiento estratégico, practico, útil e implantado en todos los niveles de la estructura organizativa; y de un proceso estructurado de cambio que permite alcanzar una nueva posición competitiva.

La valoración del rendimiento se basa en las medidas de rendimiento estratégico y el modelo de creación de valor de la empresa que permite medir el resultado final de la estrategia implantada, por ende el sistema de medida del rendimiento estratégico debe ser estructurado sobre la base de objetivos de valor.

La confirmación de la estrategia es un proceso fundamental del modelo y esta constituida por tres elementos:

- El entorno del negocio: es necesario analizarlo y valorarlo para poder entenderlo, así que se debe confirmar el grado de atractivo de la industria o mercado donde la organización se desenvuelve para competir valorando todos y cada uno de los elementos claves del ambiente externo con la finalidad de definir los productos o servicios puestos en el mercado; para hacer la valoración de dicho entorno se debe contar con la información adecuada, con la determinación del rigor y el nivel de detalle del análisis, y la recopilación de información y datos acerca del consumidor; estas condiciones son indispensables para el perfil del producto o servicio (sintetiza y resume los atributos estratégicos), el perfil del cliente (para entender los aspectos y condiciones claves del cliente), el análisis de la cadena de valor (entender los factores críticos en la definición e implantación de las actividades que deben poner en práctica para administrar los productos y servicios), el análisis y definición del perfil de mercado (debe contener aspectos como segmentos de mercado objetivos, posición relativa del mercado, los atributos del producto o servicio diferenciadores con la competencia que permitan hacer inferencias a través de los datos acerca del futuro), el perfil del competidor (conocimiento de los competidores y su estrategia) y la tendencia de la industria (permite descontar mediante un análisis del pasado y de la situación actual, su situación futura).

- Infraestructura de gestión: es el soporte organizativo y tecnológico que asegura el nivel de rendimiento adecuado para obtener los factores críticos de éxito plasmados en la misión de la organización. Por ende se debe analizar la infraestructura organizativa, entendida como la identificación y definición de mecanismos de autoridad formal, junto a las responsabilidades de los trabajadores y al apoyo de los procesos del negocio, para canalizar las decisiones acerca de las acciones a realizar y como hacerlas; donde la identificación y definición de las unidades del negocio son elementos claves de la etapa de reflexión de la infraestructura de gestión; cuyas dimensiones son la estrategia (elemento que guía a la estructura y permite crear objetivos en el proceso de establecimiento de un modelo organizativo a implantar), la estructura de poder (fija flujos de autoridad formal y las capacidades de los individuos para tomar decisiones en los diferentes niveles de la organización), el diseño de las unidades (el tipo y número de funciones específicas necesarias, el ámbito de control y la agrupación en las unidades organizativas o departamentos), los procesos del negocio (permite comprender de que manera de trabaja con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes tanto internos como externos), el sistema de recompensa (establece las formas de compensar a los trabajadores de la organización alineando sus objetivos con los de la empresa), y las competencias de personas (el desarrollo de habilidades y el talento requerido para alcanzar los objetivos previamente establecidos). Además de la infraestructura organizativa, se hace necesario el análisis de la infraestructura tecnológica, como un factor fundamental para poder competir, es decir, como un habilitador para la obtención de los objetivos estratégicos, pero a pesar de ser percibido de esta manera donde se ayuda al análisis y manipulación de la información para mejorar la toma de decisiones con la finalidad de alcanzar una posición competitiva adecuada, no todos los gerentes y analistas de sistemas no manejan a la perfección estas novedades tecnológicas; aunado a ello es indispensable tener la capacidad de integrar a la tecnología con la estrategia, para así lograr una capacidad de respuesta antes los veloces cambios del entorno, por ello hay que analizar y evaluar el grado de eficiencia del sistema tecnológico con respecto al aumento del rendimiento, el nivel de integración del mismo con la misión de la organización y las consecuencias de su implantación, en consecuencia hay que realizar una valoración de la arquitectura de las aplicaciones para identificar las habilidades, conocimientos y la documentación a utilizar, así como también la arquitectura de los datos para valorar la

información adecuada para realizar una mejor gestión del negocio, y la arquitectura tecnológica con el fin de identificar la red de comunicaciones y el soporte técnico requerido.

- Estrategia de la empresa: es el resultado de un proceso formal de análisis que permite diseñar un conjunto de declaraciones acerca de la dirección que la empresa debe poner en practica con el objetivo de establecer distintos planes de acción basados en la innovación, en el conocimiento del mercado en el cual se compite, las competencias y capacidades que diferencia a una organización de otra, los canales de distribución, red de comunicaciones, la definición del alcance de las actividades y los segmentos de clientes; dando sentido a la visión y misión estratégica de la organización. (Arjona, 1999)

En definitiva este modelo plantea que las personas, los procesos del negocio, la tecnología y el cliente final son el punto de partida del análisis para desarrollar la agilidad de introducir creativamente los planteamientos estratégicos, es decir, que la habilidad de innovar sea un proceso natural dentro de la organización; esto puede observarse a través del siguiente gráfico:

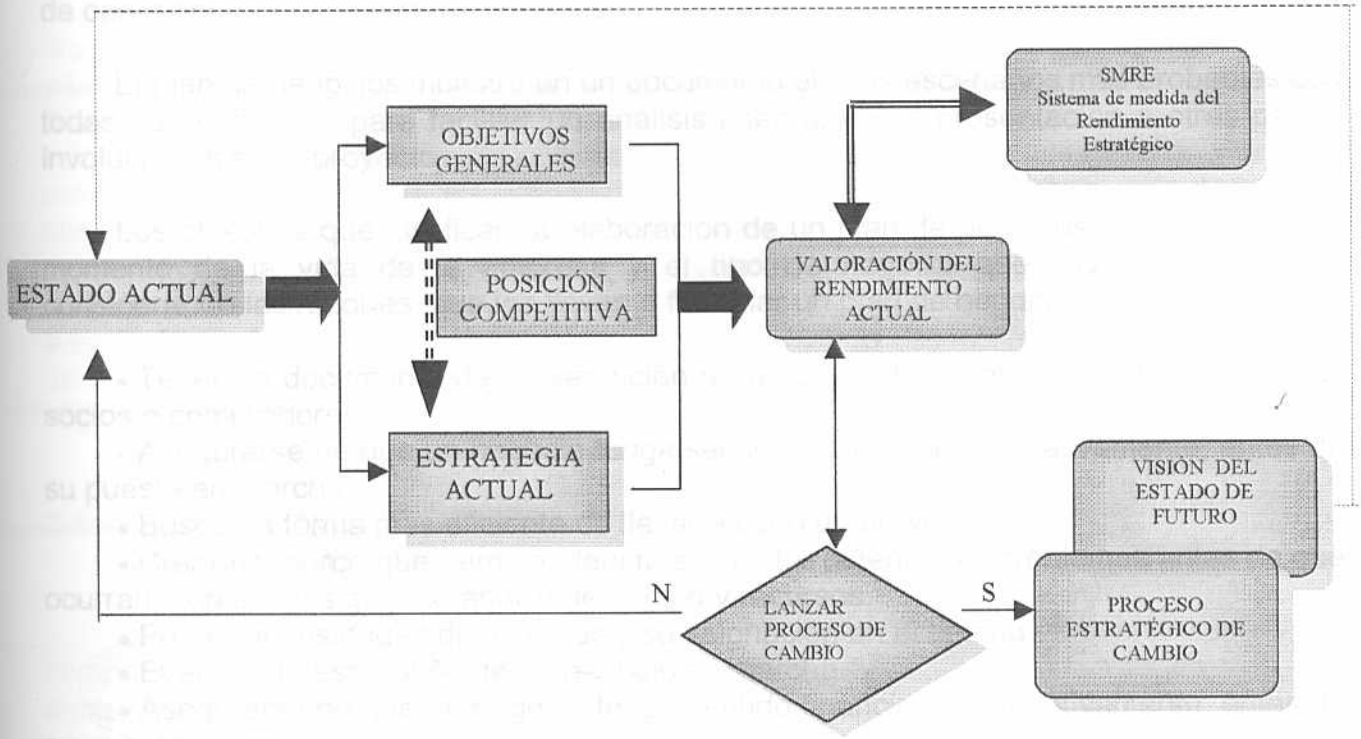

Gráfico N° 2 Un modelo integrado de dirección estratégica
Fuente: Arjona (1999) Dirección Estratégica (p. 153)

En el caso de estudios de esta investigación cuando se habla de dirección estratégica se esta manejando arquitectura estratégica, que orientación se le va a dar a la corporación, cual es la vía, actualmente el CIED esta diseñando una política de internacionalización para proyectarse al exterior y ampliar el horizonte de intelectos a corto, mediano y largo plazo, lógicamente para ello cuentan para posesionarse de ese mercado competitivo con el recurso humano, recursos económicos, recursos materiales y equipos, y por supuesto con la información para desarrollar el capital intelectual, además

de intercambiar experiencias laborales a nivel mundial. (Entrevista al Gerente de Planificación fecha 26-09-2002)

2.3 Plan de Negocios

En distintas situaciones de la vida de una organización, es fundamental que se presente un documento único que reflejen todos los aspectos de un proyecto, es como el currículo vital de este, reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, es fundamental como guía para quienes están al frente de la empresa. Este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para arrancarlo, no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. Es importante destacar que un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse considerando las razones que los llevan a formular un plan de negocios.

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio

Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones".

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de

pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos responsables de áreas.

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?, considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

El plan de negocios recoge todos los aspectos de un proyecto, por tanto se desarrollarán en el dossier todos y cada uno de los componentes de un proyecto: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Swot, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.(Ansoff y otros 1998)

Drucker (1998) a este respecto plantea que la innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva. Tiene que establecerse en el corazón de la organización desde el principio, nutrirse constantemente con inversiones y apoyo ejecutivo y tiene que transformarse sistemáticamente en valor para la empresa. Peters (citado por Drucker 1998) apunta que en un mundo de rápidos cambios las organizaciones tienen que edificar una compañía dinámica, que agrupe a los clientes, empleados y socios estratégicos en busca de relaciones, productos y ambientes de trabajo, que generan y consolidan motivación, entusiasmo, creatividad, innovación, satisfacción. La Prosperidad competitiva de una compañía es la combinación de conocimientos, fuerzas, energía, competencias, nuevos aprendizajes, rapidez, flexibilidad, adaptabilidad, valores, que lleve a en su conjunto a producir un significado comprensivo de la capacidad futura y sostenible de producir utilidades intangibles y tangibles, y con esa orientación se diseña el plan de negocios.

2.4 Arquitectura Estratégica

La competencia para prever el futuro de la industria es esencialmente una competencia para conseguir el liderazgo intelectual de la empresa en lo se refiere a capacidad para influir el rumbo y la configuración de la transformación de la industria. No sólo hay que imaginar el futuro, también hay que construirlo, a esto se denomina Arquitectura estratégica, para lograrla los altos directivos y Gerentes deben poseer una clara visión sobre cuáles son los beneficios que se ofertaran a los clientes, sobre cuáles son las nuevas competencias vitales que se requerirán y como habrá de modificarse la relación con los clientes para que conozcan los nuevos beneficios.

La Arquitectura estratégica, identifica las principales capacidades que hay que construir, es un mapa de carreteras de calidad, es decir de caminos más rápidos y seguros, señala lo que se debe hacer ahora mismo, es el vínculo fundamental entre el hoy y el mañana, entre el corto y el largo plazo, no retrata de que debemos hacer para mejorara las posiciones en el mercado o aumentar los ingresos, sino que se refiere a las competencias para prepararse para captar futuros ingresos en un área de oportunidades

que está surgiendo. Por tanto no es el dinero el que impulsador para iniciar un viaje al futuro, sino la energía intelectual de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. (Hamel y Prahalad, 1996)

El propósito estratégico es el motor de la Arquitectura Estratégica, pues a través de él se suministra la energía emocional e intelectual necesaria para el viaje. El propósito estratégico transmite un sentido de orientación, lo que se espera conseguir desde el punto de vista de la posición de mercado o competitiva a largo plazo, un sentido de descubrimiento desde el punto de vista competitivo, una visión de futuro, ofreciendo la exploración de un nuevo territorio competitivo, un sentido de destino el respeto y fidelidad a todos los empleados, no sólo aunar esfuerzos sino marchar con pie seguro hacia la meta. Las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen, por lo que hay que apoyarlas para que encuentren un significado y realización en lo que hacen. Por tanto, la empresa debe tener un punto de vista de cómo evolucionará la corporación y que será mejor para sus intereses. Toda empresa demanda un propósito estratégico, poseer aspiraciones totalmente compartidas, metas claras y, una energía emocional e intelectualmente para activar el motor.

Los retos son los medios para asignar la energía que fluye del propósito estratégico de la empresa, considerando también que las empresas compiten no sólo con productividad, activos o balances sino que deben sumarse el valor de lo percibido por el cliente, diferenciación de los competidores y extensibilidad, identificarse primero con el futuro y ubicar las futuras demandas competitivas. Es necesario un nuevo modelo de Administración, no para dirigir y controlar, sino para facilitar y capacitar con una dinámica cifrada con en el trabajo en equipo más que en las jerarquías, ya que es el talento y no la posición en la estructura, lo que lleve a las personas a trascender. Por tanto el reto de los líderes del futuro está en desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones desencadenando su fuerza intelectual, intensificando su capacidad de cambiar y haciendo las fronteras de las organizaciones más permeables.

PDVSA esta trabajando a nivel corporativo y el CIED no escapa de ello con un plan de negocios para 2003 -2008 basado en arquitectura estratégica donde un equipo multidisciplinario, está trabajando en ver como obtener resultados de nuevas formas para hacer las cosas, la cual fue apoyada a nivel corporativo, y es la que se está aplicando y parten de objetivos estratégicos, de ahí cada unidad de negocios esta inserta en los objetivos estratégicos de PDVSA para ir definiendo el reto y los objetivos estratégicos del CIED, y cada gerencia se va encartando mediante acciones que se analizan a través del tiempo hasta llegar al 2003 y esto permite visualizar las estratégica para el 2004 y 2005 hasta llegar a la visión 2008, es bueno puntualizar que el Plan de Negocios de cinco años y luego viene el Plan Estratégico cuyo insumo es el plan de negocios, para el CIED una vez conocido los objetivos planteados por las gerencias de la corporación proyecta el área Educativa para que calce perfectamente, el estudio hecho a la currícula de la empresa, realizando ajustes si es necesario después de su presentación al equipo de alta dirección, de forma tal que responda a la misión y visión del CIED en la corporación, ya que responde tanto a un publico interno como externo.

2.5 Planificación Estratégica.

De acuerdo con Guédez (1998) el enfoque de la planificación estratégica se fundamenta en el modelo de planificación interactiva, la cual plantea entre otros aspectos: (a) esclarecer la misión, visión, y los valores de la organización, (b) aprovechar las oportunidades que surgen en el presente y que no siempre pueden ser previstas, (c) retroalimentar en forma inmediata las decisiones, (d) asegurar el mejoramiento continuo de los procesos y de los resultados. "En definitiva, lo importante de este modelo de planificación interactiva es que más que pensar en el futuro se hace futuro" (Guédez, 1998, p.79), por lo que se enfatiza en el actuar aquí y ahora, manteniendo una misión, visión y valores, para asegurar un avance en la secuencia de lo que se es y lo que se quiere ser.

Por otro lado, Guédez (1998) considera además de los fundamentos filosóficos anteriormente planteados, la existencia de fundamentos gerenciales entre los que destaca: la calidad total y la gerencia situacional. En lo que se refiere a la calidad total la asocia la acción del presente, con el aprovechamiento de oportunidades, a partir de la misión, visión y valores; en tal sentido sostiene: a.- Al hablar de mejoramiento continuo expresa una acción concentrada en el presente. b.- Eliminar desperdicio representa una práctica cotidiana. c.- La atención del cliente, encarna un quehacer diario. d.- El control del proceso el cual arranca con el proceso mismo. e.- La prelación de la eficacia es un punto de partida más que de un punto de llegada. "Definitivamente, podría sostenerse sin eufemismos que la calidad total es la traducción gerencial de la planificación estratégica" (ob.cit., p. 82).

En cuanto al segundo aspecto considera la Gerencia Situacional y afirma que: "De alguna manera, lo estratégico y lo situacional comporta una vinculación de concentridad: lo estratégico expresa una conducta situación estratégica" (ob.cit., p. 83).

Al respecto CINTERPLAN (1990), propone al considerar la planificación estratégica:

La categoría situación, entendida como la apreciación que hace un actor con relación a las acciones que intentan producir para mantener o cambiar la realidad en que vive. El concepto de situación como totalidad permite que el planificador pueda tratar los problemas que obstaculizan su acción, en su propia especificidad y relacionados con otros ámbitos y dimensiones de la realidad con toda su complejidad (p. 9)

Asimismo, Guédez (1998) considera los siguientes supuestos básicos, con relación a la planificación estratégica:

- Concebir la planificación a imagen y semejanza de la organización, es decir, en términos reales y alcanzables.
- Mientras más autónoma y autosuficiente quiera ser una organización más debe estar pendiente y hasta depender del contexto y el entorno.
- La planificación debe apoyarse y adaptarse a los cambios constantes de su contexto y el entorno.
- La planificación estratégica debe estar acompañada de un riguroso ejercicio de seguimiento. Considerando la evaluación a lo largo de todo el proceso a los fines de orientar y no calificar.

- Entre la planificación y la estrategia debe existir una relación de reciprocidad, entendiendo la planificación como el "aprovechamiento de las oportunidades y la superación de riesgo, en función del robustecimiento de las fortalezas y de la compensación de debilidades que poseen" (Guédez, 1998, p.89)
- Concebir la planificación como el ejercicio de una concertación promovida mediante la participación.
- Considerar la estrategia como acción que permite transformar cuantitativamente y cualitativamente una situación para lo cual es necesario: enfocar adecuadamente la apreciación de la situación, adelantar acciones inspiradas en la misión, visión y valores previamente definidos, asegurar la concentración en lo importante y la continuidad de lo iniciado, acciones que promuevan una economía de recursos y una visualización multitemporal y multidimensional de la realidad.

2.6 Reseña general de Gerencia.

La palabra gerencia e suna expresión de origen ingles management, considerada como todas aquellas actividades, acciones, estrategias y propósitos que permitan dirigir a una organización mediante la utilización de métodos, metodologías y técnicas que contribuyan a alcanzar el éxito. Al respecto Amado (1999) señala que la gerencia esta relacionada con la subsistencia como actividad específica de dirección.

Drucker (1998) define la filosofía gerencial en el deber ser de un gerente:

El gerente tiene básicamente, dos tareas por realizar. La primera es crear un equipo que trabajará como un solo organismo viviente. Un equipo no es solamente la suma total de las habilidades de cada uno de sus miembros. Un buen equipo multiplica estas habilidades. Si dos personas trabajan al unísono, pueden llegar a realizar el trabajo de diez personas actuando aisladamente. (p.18)

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planteamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término gerencia no tiene una connotación universal, debido a que significa cosas diferentes para personas diferentes; la mayoría de la gente lo relacionan con funciones ejercidas por empresarios, gerentes o supervisores; otros la relacionan con grupos particulares de personas, para los empleados y obreros es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (Sisk y Sverdlik, 1979). De allí la dificultad de establecer una definición concreta de este término.

El conocimiento se ha convertido en el capital económico clave y en la fuente dominante de ventaja competitiva. Según Yamaui (1999) el conocimiento puede ser definido como: " Pensamientos, capacidades e información que puede ser mejorada y movilizada para generar valor", "información en acción", tomar ventaja de las experiencias de la gente usando esa información para crear valor". (p. 194).

Así pues se ha logrado con el pretexto de aumentar la competitividad de acuerdo a los avances tecnológicos y a la innovación, la cadena de conocimientos, valor agregado más importante aun que los factores económicos dentro de las organizaciones; de allí que se hable del capital intelectual como nueva expresión del conocimiento, por tanto la gerencia del conocimiento es el impulso del saber humano colectivo para incrementar la capacidad de respuesta y la innovación.

2.6 Equipos gerenciales

En la dinámica social de una entidad humana y organizacional, es fundamental la formación de equipos para generar crecimiento y desarrollo, en este sentido el producto intangible que involucra al ser humano; unido al manejo de técnicas y procedimientos refleja la calidad integral de una organización, ello resume los valores y aspiraciones de estos dos actores principales en un campo de dirección específica con una percepción clara del futuro de la misma.

La idea de que las organizaciones compiten a través de las personas, parte del hecho de que el éxito va a depender de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, los gerentes deben comenzar por conformarse en equipos gerenciales a fin de asegurar el conocimiento, habilidades y experiencias superiores en sus fuerzas de trabajo. Partiendo de estas premisas puede decirse que los equipos gerenciales consisten en la interacción de un conjunto de personas que dependen de la cooperación de cada integrante alineando sus esfuerzos al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, de tal forma que los intereses individuales al unísono con los de la organización, parten de una visión compartida de conocimiento ampliando el poder creativo y productivo del recurso humano gerencial y en consecuencia del resto de los miembros de la organización.

La provisión de valores no se encuentra por tanto encadenada en forma lineal sino que genera una red abierta de procesos de cambio constante donde se hace necesario contar con equipos cooperativos y multidisciplinarios que de respuestas rápidas a las fuerzas reguladoras cambiante junto con la expansión geográfica de las organizaciones facilitando el desarrollo de nuevas oportunidades y mercados selectos para lograr sus objetivos corporativos. Drucker (citado por Tapscott, 1996) señaló que los " departamentos tradicionales servirán como guardianes de los estándares, como centros de entrenamiento y para la asignación de especialistas; no estarán donde el trabajo se ejecuta" (p.36)

En atención a lo expresado anteriormente sus miembros deben provenir de diferentes sectores para lograr a través de la macroética, entendida como posicionamiento del entorno interno y externo, por medio de la capacidad visionaria de interdependencia materializada por el capital intelectual de los gerentes proactivos, desafiando así el status quo organizacional, sin que esto ocasione conflictos de pertenencia.

Klitgaard (citado por Guédez 2000) sostiene que " una organización es sobre todo un sistema de relaciones múltiples y pluridireccionales". (p. 76). Donde la acción gerencial puede apreciarse como la energía circundante que procede de creencias y compromisos más profundos que el solo hecho de tener poder. El manejo del conocimiento y la confianza hacen de un equipo un factor esencial para consolidar la creatividad la lealtad y

la productividad en función del incremento de buenas relaciones entre los accionistas, proveedores, socios, y clientes.

El potencial de un buen equipo no tiene límites ya que la capacidad colectiva para innovar es más fuerte que la de un solo integrante, es esencial para obtener resultados exitosos comprometer a todos en la toma de decisiones para aumentar la satisfacción laboral, donde los equipos ejecutivos polivalentes nacen y se consolidan para aunar conocimientos y experiencias, resolver problemas y dirigir proyectos a través de estrategias multidisciplinarias, eliminando así los obstáculos para el intercambio de ideas en tareas específicas.

Todo esto permite establecer nuevos sistemas flexibles eliminando los cuellos de botella en la producción de un bien o un servicio, mejorando la política empresarial para lograr procedimientos de trabajos bien organizados y concretos.

Es necesario constantemente analizar la dinámica del equipo, por lo que sus integrantes deben aceptar responsabilidades voluntariamente y refrendar decisiones en aras del bien general, ya que la gestión depende de la capacidad de adaptación a las dinámicas cambiantes que se producen en un equipo a medida que se desarrollen las tareas que le han sido encargadas y eso sólo puede lograrse a través de un flujo de comunicación libre entre los gerentes y su entorno. Por tanto la conformación de equipos gerenciales depende del capital intelectual para crear una red de conexiones formales e informales tanto en el interior como en el exterior de la empresa para proporcionar cambios que permitan adaptarse a las exigencias de dirección estratégica competitiva.

En este orden de ideas deben considerarse la estrategia corporativa es la forma en que los ejecutivos de más alto rango dentro de una organización agregan valor a sus empresas. En las empresas públicas o privadas, los objetivos que deben ser asumidos por los más altos niveles gerenciales.

Es necesario distinguir tres perspectivas diferentes dentro de una empresa: la corporativa, la de negocios y la funcional, estos niveles requieren de decisiones de naturaleza variada, abarcando diferentes unidades, diferentes directivos y programas de acción. A nivel corporativo, comprende a todas las tareas que no pueden ser delegadas a las áreas de negocios o funcionales porque requieren del alcance más amplio posible para ser realizadas en forma adecuada. A nivel de las áreas de negocios, comprende las decisiones que resultan críticas para establecer una ventaja competitiva sostenible, que guíe a la empresa hacia ingresos económicos superiores a su industria. A nivel funcional, se trata de desarrollar y fomentar las capacidades que dan origen a las ventajas competitivas.

Las tareas estratégicas a nivel corporativo obliga a directivos y ejecutivos a desempeñar su trabajo en tres planos: el plano del liderazgo, el económico y el gerencial. El plano del liderazgo suele asociarse con la imagen del presidente ejecutivo, del cual se espera defina una visión para la empresa, comunicándola de una manera que genere entusiasmo. Su visión infunde sentido de propósito, confianza y traza la orientación básica para enfrentar los desafíos.

El plano económico busca develar las fuentes de creación de valor. La cuestión es saber si los negocios de la empresa se benefician de estar juntos o si se desempeñarían

mejor como unidades de negocios separadas y autónomas. En definitiva la esencia es asegurar que el valor de toda la empresa sea superior a la suma de sus negocios como unidades independientes. El plano económico comprende la definición de los negocios de la empresa, la identificación y explotación de las interrelaciones y la coordinación de las actividades que permitan compartir activos y experiencias. En síntesis, se trata de examinar el medio externo, definir la misión, segmentar el negocio, definir la estrategia horizontal y vertical, la filosofía corporativa, la postura estratégica de la empresa y la gestión de la cartera de negocios.

El plano gerencial es el factor más importante para una implementación satisfactoria de la estrategia corporativa. Comprende dos tareas complementarias: la concepción de la infraestructura gerencial y la gestión de su personal clave. La estructura y los sistemas de gestión de la organización constituyen la infraestructura gerencial de la empresa. Impulsa los valores corporativos, capacidades gerenciales, define las responsabilidades de organización y procesos que permitan la descentralización de actividades. Con relación a la gestión del personal clave, sabido es que independientemente del tamaño de una organización, ésta será siempre dirigida por unos pocos individuos. Pero por más reducida que sea su número, la tarea de identificarlos, desarrollarlos, promoverlos, recompensarlos y retenerlos, constituye uno de los desafíos más difíciles de sortear en una organización.

Para concluir este planteamiento se debe señalar que las innovaciones tecnológicas y el sistema de abastecimiento, la comprensión profunda del cliente y del consumidor, así como los temas financieros y de caja, y la actualización de la plataforma de información y comunicaciones es lo que se integra a nivel corporativo, en general son muchas las posibilidades de interacción, estas oportunidades son percibidas en el más alto nivel de la empresa y manejan las posiblidades de tener una visión integradora, capaz de añadir valor desde el nivel corporativo.(Hodge y Otros 2000)

En cuanto al clima que se genera en este tipo de equipos hay que decir que, desde el punto de vista de HayGroup (citado por García y García 2000) está caracterizado por:

-Flexibilidad

-Responsabilidad

-Estándares

-Recompensa

-Claridad

-Espíritu de equipo

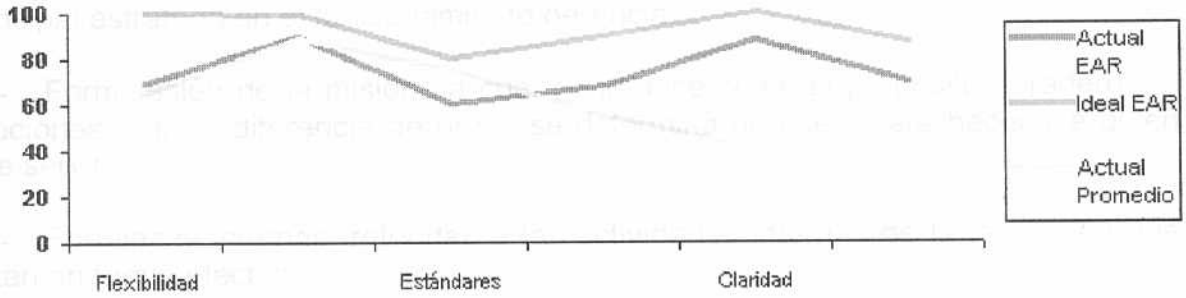

Gráfico N°3 Clima que generan los equipos de alto rendimiento.
Fuente: HayGroup (citado por García y García 2000) Equipos de Alto Rendimiento (p.89)

En este gráfico puede verse que en los Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento predominan fundamentalmente la claridad, el espíritu de equipo y la responsabilidad.

Otro aspecto importante es el liderazgo que se desarrolla, estas son sus características:

Utilizan un mayor repertorio de estilos de dirección, lo que le permite una mayor flexibilidad a la hora de tratar diferentes situaciones

Se apoyan en los estilos orientativo, afiliativo, participativo y capacitador.

El equipo Gerencial amerita un liderazgo que a igual al organizacional no depende exclusivamente del cargo asignado, sino que la condición de éxito esta dada por el grado de concordancia entre las expectativas y necesidades organizacionales, lo que debe estar claro es el compromiso y alto desempeño observado en los equipos en los cuales cada miembros ejerce un ámbito de liderazgo acorde a sus habilidades y capital intelectual y que es valorado por los otros por ese aporte.

2.7 Modelo Gerencial Estratégico

En la actualidad el modelo de gerencia estratégica es una alternativa que puede responder a las necesidades planteadas en una organización. Fred (1994) define la gerencia estratégica como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos" (p.3) lo que se traduce principalmente en la toma de decisiones oportunas que permitan actuar hacia el logro de los objetivos cónsonos con la misión y visión que tiene la organización.

De acuerdo a Fred (1994), en el modelo de gerencia estratégica se deben considerar los siguientes aspectos:

- Considerar a los individuos responsables del éxito o fracaso de una organización como estrategias; en el cual está representado en las instituciones por el gerente; quien es el principal estratega en el funcionamiento gerencia.

- Formulación de la misión, la cual se traduce como el propósito duradero de las instituciones, que la diferencia de otras, se determina que se quiere hacer y a quien se quiere servir.

- Fortalezas internas, referidas a las actividades internas de la institución que se realizan en forma efectiva.

- Debilidades internas definidas como aquellas actividades que inhiben o limitan el éxito general de la empresa.

- Oportunidades externas, referidas a las tendencias sociales, políticas, económicas que en forma significativa podría beneficiar a la empresa.

- Amenazas externas, aquellas tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas que son potencialmente dañinas para la empresa.

- Objetivos definidos como resultados a largo plazo que una organización aspira lograr.

- Estrategias, es decir, los medios por los cuales se lograran objetivos.

En términos general el éxito de una empresa se podría lograr, en la medida que la gerencia aproveche al máximo oportunidades y fortalezas, y escoja alternativas que permitan contrarrestar amenazas y minimizar las debilidades.

Finalmente cabe destacar que de acuerdo a Fred (1994) el modelo gerencial estratégico que plantea se lleva a cabo en tres etapas:

1.- Formulación de estrategias, etapa en la cual se formula la misión de la organización, se realiza una investigación para establecer debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, a fin de fijar objetivos y estrategias. "Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones" (ob.cit.,p. 12). Seleccionar estrategias de acción contextualizadas y oportunas, para conducir la organización hacia el éxito, en este sentido, es la planificación un proceso fundamental en una primera etapa del modelo estratégico.

2.- Ejecución de estrategias, es indispensable no solamente seleccionar estrategias de acción sino además, estas deben ponerse en práctica para lo cual es necesario la fijación de metas, políticas y asignación de recursos, lo que permitirá la ejecución de las acciones a fin de lograr los objetivos previstos.

3.- Evaluación de estrategias, es la tercera fase del proceso de Gerencia Estratégica, para lo cual según el autor citado son necesarias tres actividades fundamentales: analizar los factores internos y externos que representan las bases de estrategias actuales, la evaluación de estrategias a fin de comparar el progreso realcen el progreso previamente

planificado y por último aplicar medidas correctivas, es decir un proceso permanente de retroalimentación.

Es necesario realizar un gran y permanente esfuerzo intelectual para dar buena y sólidas respuestas a preguntas tales como qué nuevas competencias esenciales necesitamos adquirir, en qué nuevos conceptos de productos ser pioneros, qué nuevas alianzas necesitamos formar y qué iniciativas reguladoras a largo plazo debemos tomar.

Hamel y Prahalad (1996) plantean lo viejo es la reestructuración y reingeniería, mientras que lo nuevo e imprescindible es reinventar las industrias, volver a nacer y rediseñar las estrategias. Es fundamental pasar de la transformación de la organización a la transformación del sector, lo que se puede hacer cambiando las reglas del viejo sector, redefiniendo las fronteras entre sectores o creando sectores nuevos

Competir para el futuro es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo: delimitar el nuevo espacio competitivo.

Cuatro cosas son fundamentales para llegar primero:

1-Comprender los elementos diferenciales de la competencia por el futuro

2-Buscar las oportunidades del futuro y comprenderlas

3-Ser capaz de infundir vigor a la empresa de arriba abajo para lo que puede ser un largo y arduo viaje

4- Ser capaz de ir más deprisa que los competidores en llegar al futuro, sin correr innecesarios riesgos.

En este orden de ideas, cabe destacar que el modelo de Gerencia Estratégica permite a una institución educativa utilizar efectivamente fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y contrarrestar amenazas, hacia el logro de objetivos; es decir, sobre la base de la realidad actual interna y externa de cada empresa, seleccionar alternativas de acción que respondan a esa realidad, para lo cual es fundamental considerar al director como un estratega, capaz de involucrar a todos los miembros de la institución en la formulación y ejecución de acciones, a partir de una visión y misión compartida; de igual forma se resalta la necesidad de una evaluación constante que permita tomar correctivos a tiempo y conducir la institución al éxito.

2.8 Nuevo Modelo de Conocimiento Gerencial.

Un nuevo modelo empresarial, que se fundamenta principalmente en como sacarle provecho al capital intelectual, en función de los objetivos de una compañía. Esta es la esencia de lo que se llama gerencia del conocimiento.

Siempre los líderes de las empresas han dicho que su capital más grande es la gente, no obstante, el trasfondo de esta verdad, es que no se trata de apreciar a las

personas simplemente por su carácter humano, sino porque tienen asociado el talento que puede revertirse en la productividad de las empresas.

Aunque la industria de información tecnológica trabaja intensamente en impulsar el modelo, las empresas no terminan de incluirlo en sus planes, y en su presupuesto. La experiencia exitosa de algunas transnacionales sirven de testimonio en el trabajo educativo que conduce a la adopción del conocimiento como una nueva herramienta de productividad para la gerencia y las empresas del siglo XXI.

Al respecto Fraga y otros(1999) señalan

> El factor clave para implementar este modelo es precisamente la cultura organizacional, en las corporaciones donde la cultura organizacional consolidada implica un alto nivel de resistencia al cambio, es obviamente difícil que este modelo sea exitoso. En ciertas empresas existe más bien una sólida cultura organizacional que promueve el aprendizaje constante.(p.72)

Lo anterior indica, en empresa con menor capacidad de adaptación, un cambio cultural como el que implica este modelo genera tal impacto interno que sólo es posible a partir de una convicción firme de la alta gerencia y la necesidad de un cambio verdaderamente radical en todos las áreas de la organización.

Este modelo trata de eliminar la premisa tradicional dentro de una empresa; la vieja premisa según la cual la información es poder, degeneró en un manejo parcelado de la información. Evidentemente lo primero es romper con ese esquema, estimulando el trabajo en equipo, el aprendizaje y la experimentación continua, se debe eliminar la falsa necesidad de retener, esconder o administrar información individualmente, y se estimula el intercambio efectivo entre oferentes y demandantes de conocimiento. Como hay que tomar en cuenta la cultura, no existe una sola estrategia, la mayoría de las soluciones no son inmediatas sino de mediano y largo plazo

El nuevo modelo tiene mucho más que ver con el aspecto blando, con la gente y los procesos culturales y de comunicación, que con el aspecto duro de la tecnología. Existe la creencia errónea de que la introducción de tecnología de información, por si misma garantiza un mejor flujo de la información y del conocimiento, además proporciona un apoyo innegable, pero no son por sí misma la solución.

Las empresas que quieren ser competitivas para el siglo XXI un proyecto con lo anterior señalado puede ser el habilitador de ese cambio profundo y necesario para la supervivencia en un contexto globalizado.

El modelo de gerencia del conocimiento para que pueda tener éxito tiene que ser algo útil que ayudará al trabajo, y no como una carga o tarea adicional que debe cumplir.

Según, Fraga y otros (1999), indica las claves para que este programa tenga éxito.

- El proyecto debe estar orientado a lograr un impacto en las áreas estratégicas de la empresa, y producir resultados tangibles

- Se tiene que tener el apoyo de la alta gerencia de la corporación.

- El conocimiento producido debe ser transferible.

- El proyecto tiene que ser viable, factible de acuerdo con las condiciones particulares de la empresa.

- Se debe tener una actitud hacia el hecho de que hay que compartir el conocimiento. La premisa básica de este modelo está en la voluntad y el deseo de compartir. Esto va desde una actitud individual, hasta una actitud empresarial.

La efectiva gerencia del conocimiento finalmente implica optimización de proceso y, por ende mayor capacidad de satisfacción al cliente; desde allí, resulta evidente el impacto sobre los tiempos de repuesta y la rentabilidad. Dicho de otro modo, promover el aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación se produce una mejor oferta de productos y/o servicios a los clientes.

2.9 Capital Intelectual

Para hablar de la era de los intangibles debe hacerse mención a la sociedad de la información, sociedad de conocimiento y sociedad del aprendizaje; la primera entendida como la incorporación de sistemas inteligentes ya sea humana o artificial para discriminar lo que es fundamental y lo que no lo es, la segunda y la tercera están relacionadas íntimamente ya que es fundamental aprender a emprender y esto sólo se logra cuando de forma sistémica las organizaciones cuenten con individuos cuya propia inteligencia conformen sistemas inteligentes donde, el conocimiento, talento, innovación e imaginación alcancen el rol vital de las mismas.

La sociedad depende de las capacidades y recursos de sus integrantes, es por ello que si no aprendemos no desarrollamos nuestra inteligencia y como resultado no se generan nuevos conocimientos ni en los sujetos ni en las organizaciones, de allí la necesidad de crear valor intangible concebido con recursos emanados del conocimiento.

Finalmente ha llegado el momento en que las sociedades deban entender que hay que cooperar, coevolucionar como lo hacen los seres vivos en su entorno interno (procesos neuronales) para tener conocimientos significativos y generar competencias cuyos resultados después de un proceso de aprendizaje determinen competencias imprescindibles de tipo personal, organizativo y tecnológico, que permitan mantener una ventaja competitiva en los mercados.

En este momento es fundamental hacer algunas precisiones entorno a los términos capital, capital financiero y capital intelectual; por capital se entiende:

Conjunto de recursos de que dispone una entidad o persona natural o jurídica, con potencial de ser invertido en la creación de valor económico. Esta definición nos permite distinguir el capital financiero, como el conjunto de recursos financieros (dinero o cuasi dinero) que una entidad o persona posee y que termina por expresarse en la capacidad de comprar futuro en el mercado. (Ventocilla, 1999)

Como se evidencia en el párrafo citado los conceptos se explican por si mismo, a partir de este momento se tratará lo referido al capital intelectual, el cual ha sido definido según Arapé (1999) "el acervo de conocimientos de la organización usados en la generación de bienes o servicios con la potencialidad de generarlos formando parte integral del patrimonio de la misma". (p. 214). Esta conceptualización pone de relevancia la propuesta de capital intangible es la respuesta estratégica de un conjunto de competencias básicas de género intangible capaz de crear y sostener la ventaja competitiva.

Esta competencia esencial esta conformada por tres componentes, Bueno (2000) lo señalo con los nombres de: origen tecnológico, origen organizativo, y carácter personal, desde este punto de vista la empresa no solo será negocios, sino que por el contrario se concebirá como conjunto de aptitudes y competencias que se desarrollaran con el tiempo y se perfeccionaran con el uso, ya que el rasgo común de estos componentes son las capacidades o formas de conocimientos con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Resumiendo la posición de autor citado anteriormente, puede señalarse que el origen tecnológico responde al saber y experiencia acumulados en la empresa, el origen organizativo a los procesos de acción de la organización y el de carácter personal a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la misma, la sumatoria de estos elementos da como resultado la competencia esencial.

Para Arapé (1999) el capital intelectual, es información complementaria de la información financiera y no esta subordina a este último, representa la brecha escondida entre el valor de mercado y el valor en libros, pudiendo afirmar entonces que el capital intelectual es una partida del pasivo no del activo, es una cuestión de deuda que se debe tratar de la misma manera que 3el capital accionario y que se tomo prestado de los intereses, es decir de los clientes, los empleados sin distingo de cargos y posición en la organización entre otros aspectos y consta de cinco componentes: las competencias del recurso humano que va más allá del titulismo académico que da credenciales en la sociedad, es decir, conocimientos, habilidades y destrezas a través de los cuales las personas resuelven las situaciones problemáticas que se presentan en las organizaciones; otro son las tecnologías diseñadas para la generación de bienes y servicios como valor agregado para la empresa, por tanto la gente tiene el poder de gerenciar, manejar y manipular las herramientas tecnológicas; el tercer componente es el denominado derechos intelectuales porque la potencialidad de desarrollar un nuevo producto o de explotación de inventos es definitivamente una posibilidad de creación y generación de poder.

Otro componente es la cadena de valor o bases del conocimiento, basado en un conjunto estructurado y organizado de conocimientos y por último el aprendizaje que permite a las organizaciones almacenar los conocimientos de manera tal que las personas que se incorporen a esta tengan acceso a las bases de la experiencia sobre las mejores prácticas que no los lleven a cometer los errores del pasado, partiendo de la filosofía de gestión, que no es mas que la reflexión de sus líderes acerca de la organización y sus empleados y que ejerce influencia directa en la cultura corporativa, la filosofía sufre cambios en el tiempo y son el espejo de sus líderes claves, pues deben orientar su reflexión hacia al proceso y diseñar estrategias que garanticen un perfeccionamiento

continuado que implica al personal, las organizaciones donde la filosofía de gestión exige la participación activa de todo el personal, sin excluir a nadie, tienen un activo que la competencia es incapaz de igualar a corto y mediano plazo, ya que la capacidad de iniciativa exige cambios de mentalidad en el ámbito laboral, requiriendo asumir impulsos para la transformación de las tradicionales prácticas laborales, donde no basta con la intención de cambiar, ya que esto es un proceso bidireccional, en el cual la responsabilidad de ponerse en marcha depende de los individuos, donde la gestión de calidad de la filosofía apunte a niveles de desarrollo tanto en la prestación del servicio como en la elaboración de productos, eliminando los puntos débiles, convirtiéndose en un activo de la cultura corporativa.

Una cultura corporativa sólida comprende los valores, ritos y rituales asumidos y compartidos por la fuerza de trabajo, la misma reacciona ante los caprichos del mercado o de la dirección, está se convierte en un activo cuando apoya la consecución de los fines empresariales y refleja la filosofía de gestión, pero puede convertirse en un pasivo cuando se presentan desequilibrio entre cultura, objetivos y filosofía, entonces se puede afirmar que no solo basta contar con una armoniosa cultura corporativa, hay que estar alerta ante la aparición de cualquier elemento negativo que cause desviaciones y lleve a los miembros de la organización a asumir la creencia que ni la filosofía ni la cultura cambian nada.

Según el proyecto Intelect estudiado en el Instituto Universitario Euroforum Escorial 1997 (citado por Bueno, 2000) el cual consiste en un modelo de medición del capital intelectual clasificaron como componente de este: Capital humano, capital estructural y capital relacional. El primero esta referido a la inteligencia humana, conocimientos y habilidades de las personas, es decir, su capacidad de aprender, este conforma el pilar fundamental de los otros dos tipos de capital, este no es posesión de la empresa sólo puede alquilarlo por un período de tiempo.

El segundo, el capital estructural, a diferencia del anterior este si es propiedad de la empresa representa lo que es la organización conocimientos, valores, la filosofía, la cultura, los sistemas, los procedimientos, los desarrollos tecnológicos, es decir, consigue explicar, sistematizar e internalizar sus conocimientos, aquellos que dependen de la eficacia y la eficiencia interna de la empresa, facilita el flujo de conocimiento y mejora la eficacia de la organización.

El tercero, el capital relacional se refiere al valor que posee la empresa con los agentes externos, relaciones que son claves para su éxito las cuales establecen con los clientes reales y potenciales, proveedores, competidores, alianzas estratégicas. Como puede observarse el capital intangible o intelectual definido bajo tres ópticas diferentes conjugan los mismos elementos con denominaciones distintas pero en el fondo explican contenidos similares convirtiendo el capital intelectual en un cimiento sólido para el desarrollo de ventajas competitivas a través de la acumulación de experiencias de personas intelectualmente efectivas y eficientes dispuestas a aprender a emprender.

A continuación se observa la figura que de línea los argumentos plasmados anteriormente:

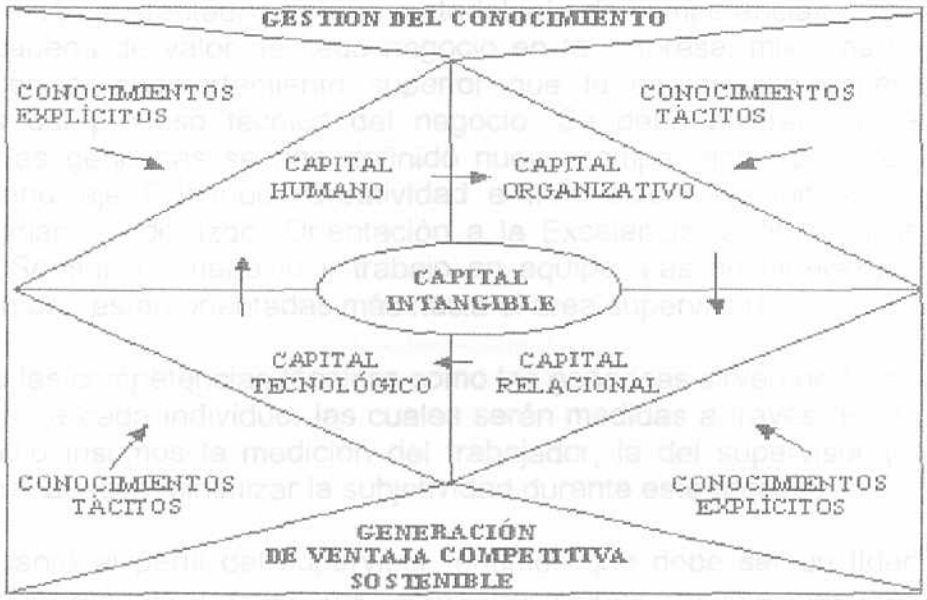

Gráfico N° 4 Capital Intangible como generador de Ventaja Competitiva
Fuente: Bueno (2000).Modelo de Dirección estratégica por competencias: El Capital Intangible. (p.219)

En PDVSA, la corporación inició un posicionamiento entre sus trabajadores del Proyecto de alineación con los Principios Rectores, la cual busca reconfigurar los sistemas organizacionales y de actuación humana, con el propósito de establecer una cultura corporativa única orientada al éxito.

Leonor Herrera, directora ejecutiva de Recursos Humanos, en una entrevista efectuada por PDVSA al día, explica que uno de los ocho ejes estratégicos o dimensiones organizacionales establecido fue el Capital Intelectual con visión de negocio, tratando de repensar los propósitos, enfoques y mecanismos para captar y mantener talentos en PDVSA, con el fin de resguardar el conocimiento que ellos generan o incorporan.

Este eje se establece sobre tres lineamientos de acción: Capital Intelectual, Relacional, y Estructural, siendo la primera la que hasta ahora ha concentrado los mayores esfuerzos corporativos. El Capital Intelectual se ha concebido sobre cuatro procesos: Desarrollo de carrera, Educación, Compensación y Captación, todos ellos aprobados por la Junta Directiva de la Corporación.

El proceso de Desarrollo de Carrera considera cuatro elementos clave: Medicación de aportes, enfatiza resultados, logros y el valor agregado. En cuanto a la potencialidad considera la mediación del futuro, con utilización de variables de inteligencia, en relación al Programa individual de carrera, establece posibles puestos para cada candidato y la última clave Sucesión, establece grupos de sucesión para cada una de las posibles claves. Por tanto puede afirmarse que Todos nuestros procesos deben estar anclados en la visión, misión y valores de la empresa, recalco la mencionada directora.

Desde el punto de vista Educativo el proceso apoya la adquisición y fortalecimiento de competencias genéricas y técnicas con base en el aprendizaje autodirigido, en la

sinergia para la masificación de tecnología en la corporación. Los cambios que se adelantan están sustentados en una metodología de competencias técnicas establecidas según la cadena de valor de cada negocio en la empresa, mientras que las genéricas consisten en el comportamiento superior que la corporación espera de todos sus empleados del proceso técnico del negocio. Se debe aclarar que en cuanto estas competencias genéricas se han definido nueve competencias para todo el personal a saber Aprendizaje Continuo, Creatividad e Innovación, Comunicación, Desarrollo de Capital Humano, Liderazgo, Orientación a la Excelencia, Actitud hacia la Seguridad y Ambiente, Sentido de negocio y trabajo en equipo. Las de Liderazgo y Desarrollo de Capital Humano están orientadas más hacia el área supervisora.

Tanto las competencias técnicas como las genéricas sirven de base para determinar las brechas de cada individuo, las cuales serán medidas a través de la plataforma SAP, usando como insumos la medición del trabajador, la del supervisor y la validación de paneles, que buscan minimizar la subjetividad durante este proceso.

En cuanto al perfil del supervisor tenemos que debe ser un líder con sentido de negocio, que modela los valores, toma decisiones, asume riesgos y promueve el desarrollo y la seguridad industrial de su gente y de la comunidad.

En función al tercer proceso está regido por una política y sus mecanismos, recientemente aprobada para los trabajadores de la Nóminas Mayor y Ejecutiva, la cual está instrumentada dentro del sistema de Clasificación de Grupos Salariales. El sentido de dirección, además de retener la calidad del personal requerido, es el de motivar y remunerar en función de la posición que ocupa, su desempeño individual, su potencialidad para ocupar posiciones de mayor complejidad e importancia dentro de la estructura de la empresa y en función del nivel de dominio de competencias requeridas para contribuir al logro de los objetivos de la corporación.

El dominio de competencias debe traducirse en logros concretos, la remuneración está relacionada directamente con los resultados obtenidos en su proceso de evaluación de desempeño y con su potencialidad. Por último el cuarto proceso la Captación, el proceso de selección y empleo, por lo que se buscará que los nuevos empleados manifiesten o se aproximen a conductas que estén en sintonía con las competencias genéricas.(Linzalata 2001, PDVSA al día noviembre 30).

Es importante resaltar que el Capital Intelectual pone en acción el componente relacional, en este orden de ideas Iddar Lovera, Asesor Negocio Electrónico de la Dirección Ejecutiva de la Planificación en una entrevista para PDVSA al día, expreso que existe un nuevo concepto de relación con los clientes, en virtud de ello, plantea una serie de interrogantes necesarias para dar respuestas posteriormente como son: ¿ Quiénes son los clientes de nuestra organización?, ¿Quiénes reciben nuestros servicios?, ¿ Cuántos clientes tenemos y cómo nos relacionamos con ellos?, ¿Es óptima la relación con nuestros clientes o usuarios del servicio?, ¿ Cuáles son las oportunidades de mejora en la relación con nuestros clientes? Un supermercado, clínica, empresa de ingeniería son algunos ejemplos de empresas u organizaciones que manejan de otra forma las relaciones con sus clientes y cuenta con criterios, procedimientos y políticas para esta administración, denominada Customer Relationship Managament o CRM.

Ahora bien, el número de clientes, complejidad de los procesos, ubicación física, frecuencia de los contactos, requerimientos de intercambio de información con los clientes y número de transacciones, son algunos de los elementos a considerar para establecer el mejor canal para relacionarnos con los clientes. Internet ha venido a constituirse en una plataforma que facilita la integración con los clientes y el manejo de estas relaciones. Los mecanismos y facilidades ofrecidas por la web permiten a clientes y proveedores estar cada vez más cerca, reemplazando los medios de comunicación tradicional a un costo sustancialmente menor.

Donde quiera que se desarrolle una relación cliente proveedor, donde un grupo u organización entregue un servicio a otro, usuario del mismo, existe la oportunidad de mejorar sustancialmente las relaciones haciendo uso de herramientas CRM. Ejemplo en PDVSA, donde INTEVEP, maneja un amplio frente de relaciones con los usuarios de sus servicios, tanto a escala nacional como internacional. Bariven realiza otro tanto con las organizaciones usuarias de los servicios de procura y en Refinación, Suministro y Comercio (RSyC) se utiliza el portal denominado mercurio, para manejar las relaciones con los mayoristas de combustibles y lubricantes en el ámbito nacional.

Además del beneficio de reducir el tiempo para la interacción con los clientes, reducir los costos de esta interacción y brindar a los usuarios un mayor número de posibilidades, cuando el CRM se coloca en una plataforma web y se integra con los sistemas propios de la organización, se abre la posibilidad de realizar inteligencia de mercado. Mediante esta plataforma permite a quien suministra el servicio, conocer rápidamente las tendencias en el comportamiento de los clientes, es más asertivo ante los requerimientos de servicio, conocer rápidamente las tendencias en el comportamiento de los clientes, conocer los rasgos particulares de cada uno de sus usuarios, número y tipo de transacciones, nivel de satisfacción, expectativas no satisfechas, sugerencias, en fin, datos e información que permiten ajustar los niveles de servicio y, en consecuencia, ganar la satisfacción y lealtad de los clientes. Esta satisfacción es vital para el éxito de la empresa. Agrega testimonio de ello lo pueden dar nuestras organizaciones que tienen cara al exterior y que deben competir en mercado abiertos, como es el caso de combustibles y lubricantes.

Por otra parte, mirando hacia dentro de la corporación, un error común y grave es pensar que nuestros clientes son mercados cautivos y no tienen otra opción. Clientes insatisfechos, internos y externos, generan una alta fricción en el sistema, errores frecuentes baja productividad, baja lealtad, y una merma en el retorno de inversión. Por tanto el capital relacional no es sólo una teoría sino que se trata de las relaciones con los clientes que se establece a través de diversos canales, siendo la web uno de ellos. Cabe señalar que la existencia de nuevas tecnologías abre espacio para la relación, pero en todo caso es la estrategia de la empresa la que determina como nos vamos a relacionar, qué comportamientos promover, cómo integrar a los clientes en la cadena de valor hasta convertirlos en aliados.(PDVSA al día 2002.5.31 p.9)

PDVSA CIED siendo uno de los integrantes de esta corporación, no escapa al uso de herramientas comunicacionales que permiten tanto la interacción interna como externa es decir se encuentra inmerso en las políticas corporativas utilizando herramientas que le permiten conectarse e informarse más rápido y a menor costo. Existe un periódico a nivel de la corporación que mantiene informados a todo el personal, el cual circula cada 15 días. Cada unidad de negocios cada filial tiene una forma de comunicación interna. CIED cuenta con una comunicación en línea que establece relaciones directas, este correo permite que

fluya el trabajo día a día, además contamos con el teléfono y el sistema SAP TIME, a nivel gerencial el capital relacional se da de manera bidireccional es decir de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, la comunicación es permanente, además de la comunicación escritas, todo ello contribuye a estar constantemente en contacto, nadie puede decir que no esta informado, el uso de estas herramientas permite alcanzar la visión y misión de la organización y el éxito de cada unidad de negocios como un solo equipo.

2.10. Importancia del Capital Intelectual.

Cuando se hace una referencia al CI se esta señalando la combinación de activos inmateriales que permiten el funcionamiento exitoso de las empresas para ello se deben considerar aspectos como activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y los activos de infraestructura.

1.- **Activos de mercado:** en este aspecto se toman en cuenta la marca, la clientela y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, la reserva de pedidos, los canales de distribución; diversos contratos y acuerdos tales como licencias, franquicias entre otros; y todos y cada uno de estos componentes mencionados son los que marcan la ventaja competitiva del mercado.

2.- **Activos de propiedad intelectual**: en este punto se incluyen el Know-How, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes y diversos derechos de diseño, marcas de fábrica y de servicios. La propiedad intelectual es el recurso legal utilizado para proteger los activos corporativos.

3.- **Activos centrados en el individuo:** abarcan la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo, la capacidad intelectual y el recurso humano de organización y sus destrezas y habilidades para el manejo de los negocios se agrega a todo lo mencionado datos psicométricos y el comportamiento ante situaciones determinadas. Además considera las responsabilidades del directivo para asegurar que cada activo humano tenga oportunidades de acceso para que cada individuo desarrolle al máximo su potencial dentro de la organización. Para el responsable de cada unidad de negocios es vital, que la organización realice una asignación óptima de los puestos de trabajo y su objetivo no es otro sino el de obtener el máximo de beneficio de los empleados y por ende la organización.

4.- **Activos de Infraestructura:** se reconocen como el uso de tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, allí se ubican la filosofía, la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, en otras palabras básicamente todos los elementos mencionados aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización, es importante que los activos de infraestructura sean conocidos y manejados por el recurso humano para que contribuyan al logro de objetivos corporativos. (Brooking, 1997).

2.11. Generalidades y conceptos sobre el valor agregado.

Es fundamental presentar un concepto de paradigma para adentrarse en el valor y el aprendizaje organizacional, por tanto lo tendremos como un marco de pensamiento un esquema de referencia para entender y explicar ciertos aspectos de la realidad incluyendo significado y organización, así como la selección de procesos y actividades que facilitarán el control integral de una visión de futuro que conduce a la efectividad y a la interdependencia.

La palabra valor proviene del latín valor, derivado de valerse ser fuerte, potente. Dentro de las acepciones más corrientes de esta palabra están: " grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite". "Fuerza, actividad, eficacia, o virtud de las cosas para producir efectos". (Diccionario de las Ciencias Sociales II; 1976. p. 328)

Las palabras valor agregado están asociadas comúnmente al mundo de las finanzas o economías, en tal sentido el concepto valor agregado en estas áreas esta definido por:

La diferencia entre el ingreso total obtenido por una empresa o un sector de la economía, y el costo de la economía, y el costo de las primas y bienes intermediarios empleados para obtener aquel ingreso. El valor agregado es el valor que el proceso productivo de la empresa, el sector o la economía agrega o adiciona utilizando los factores de producción. El valor agregado puede expresarse en términos brutos o netos; en términos brutos no incluye la depreciación, y en términos netos están deducidos los gastos de depreciación. La suma total de los valores agregados netos constituye el ingreso nacional neto o producto nacional bruto. (Arria, 1996)

Hoy en día estas palabras tienen relación con todos los procesos que las organizaciones realizan para elaborar sus productos o prestar sus servicios. Para D.K.V. y Asociados(1999), " el valor realmente se conoce a través del cliente, de su consumidor y está muy por encima de agentes circunstanciales como el propio tiempo". (p. 62). El valor puede ser definido como una percepción positiva e inesperada que se logra cuando la persona a la que se le esta prestando un servicio o producto lo observa y lo siente.

Las empresas reconocen la importancia de crear la necesidad en las personas y en los procesos de brindar valor para así poder recibir el reconocimiento y la aceptación. Según esta consultora el valor se puede producir en diferentes clases; esta comienza con el **valor humano:** ellos expresan que brindando una seguridad, satisfacción y desarrollo de las competencias del recurso humano, estos pueden desarrollar otro valor que es el **productivo:** que seria la aplicación o inyección de talento y esfuerzo realizado por las personas después de sentirse desarrollados, que a su vez este trae como consecuencia el **valor estratégico:** que es al afianzamiento de la empresa en el mercado logrando fortalecer su imagen, incrementando la capacidad de competir con otras, que esto a su vez traería el **valor financiero**: que vendría representado por las utilidades de la empresa.

Ventocilla (2000), habla del viaje del valor, lo cual implica un tipo de administración y organización diferente del conocimiento, es decir:

- Del conocimiento tácito, el que se trasmite cara a cara, llamado conocimiento informal.

- Al conocimiento, donde se incluye como un activo a la cadena de valor de los procesos económicos.

- Al conocimiento como un proceso que se manifiesta en las prácticas concretas del saber hacer.

- Al conocimiento explicito, que se captura como capital intelectual, en sus distintas manifestaciones humana, estructural y relacional, con la finalidad de capturarlo, custodiarlo e invertirlo en la creación de valor.

Por ende, este autor expresa que para crear valor las organizaciones han tenido que adaptarse a lo largo del tiempo a la complejidad del entorno, manejando así el valor de diversas formas como: Los grupos anárquicos centrados en caudillos, basados en la voluntad del jefe y la cantidad de trabajo impuesto para crear valor; las jerarquías de control centrada en la norma, la imposición de una disciplina con la finalidad de garantizar *el cumplimiento de la labor es clave para la creación de valor; las cadenas de producción* centradas en el proceso de transformación, prevenir y anticipar la entrega de un producto o servicio en las condiciones demandadas por la siguiente etapa de la cadena conllevan a la creación de valor; las redes de negocios centradas en la creación de valor, donde la seducción del cliente permite obtener valor; por último las coaliciones entre redes de negocios, donde el dominio de los mercados es la clave para la creación de valor.

Ahora bien, cada forma de administrar el valor esta asociada a un tipo especifico de organización por lo cual para identificar claramente cual es su ubicación exacta se clasifican en:

- La Organización Funcional: cuentan con trabajadores que ocupan un cargo, forma parte de una función y solamente se espera que este identifique los límites y que se *desempeñe dentro de estos, donde la concepción de tiempo y espacio por ende son* físicos, es decir, que el desempeño a medir será el comportamiento de dichos trabajadores enmarcado en las restricciones horarias y espaciales; en tal sentido los conocimientos y habilidades esperadas serán las que aseguren la continuidad del orden jerárquico y el cumplimiento de las normas preestablecidas dentro de los límites estrechos de una especialización, tiempo y espacio.

- La Organización enfocada en Procesos: la clave aquí es la productividad, por lo que los individuos deben transformarse en dueños de procesos, los cuales desempeñan un rol dedicando su vida al mejoramiento de alguna practica con la finalidad de que la misma sea reconocida y remunerada; donde el tiempo y espacio se flexibilizan y el desempeño a medir el proceso y los métodos a través de la evaluación y anticipación de las desviaciones para así retomar el equilibrio y garantizar la entrega oportuna de productos y servicios a los clientes o proveedores; en esta organización, el conocimiento y las habilidades son las que permitan la continuidad de la práctica y el mejoramiento continuo de la cadena de producción.

- La Organización centrada en el Negocio: se basa en identificar cual es la diferencia que sus competidores no pueden imitar o copiar y que los clientes prefiere pero

no asegura su lealtad, por lo cual los trabajadores deben convertirse en socios del negocio poniendo en práctica una estrategia para así dedicarse a la creación de valor; donde el tiempo y el espacio son del cliente y en dicha organización el desempeño a medir es el valor creado en el mercado a través de conocer y anticipar la conducta del cliente, innovar continuamente os productos y servicios, asegurar la formación y ampliación del capital y conectar el capital intelectual con la acumulación del capital financiero, por lo que los conocimientos y habilidades serán las destinadas a la creación de valor, es decir, el conocimiento deberá ser generado, custodiado y aplicado a toda la cadena de valor e incorporándolo en los productos y servicios, donde el talento de los individuos son un capital con oportunidades de autodesarrollo, cuya inversión permite obtener un alto retorno.

- La Coalición: en ellas la clave es el capital social, la confianza que se funda en la reciprocidad y en la lucha contra el parasitismo de unos sobre otros, en el sentido de que las coaliciones son alianzas que se sustentan en argumentos racionales, vínculos emocionales y de la identidad que le permite perdurar; por ende los individuos deben estar dispuestos a diseñar una estrategia y compartirla, asumiendo responsablemente el costo asociado a cada beneficio; en otras palabras el ser humano continua con su iniciativa de creación de valor pero ahora se introduce un elemento más como es, los procesos globalizadotes, la complejidad global aunque todavía no se ha creado las estructuras necesarias para administrar y controlar estos procesos en beneficio de la convivencia humana. (ibidem)

2.11.1. Modelos Brújula del Valor y Medición del Valor Agregado.

La consultora D.K.V. (1999), ha desarrollado un modelo llamado la Brújula del Valor, en esta explica claramente donde se puede encontrar el valor agregado dentro de las empresas. En este modelo se toman en cuenta cuatro tipos fundamentales de valor, el financiero, estratégico, productivo y humano, explicando que todos estos participan en las funciones y actividades internas de las organizaciones.

El crecimiento y desarrollo de la tecnología aunado con la necesidad de crear nuevos criterios de gerencia para aumentar la productividad han dado como resultado la creación de un sistema de medición del valor agregado, el objetivo de esta herramienta centrada en el recurso humano es la de identificar la productividad, rentabilidad y eficiencia que las personas pueden brindar al cliente.

Otro modelo planteado por D.K.V. y Asociados es el Modelo de Medición de Valor Agregado, este sobrepasa los activos organizacionales, número de trabajadores, costo monetarios y tiempo invertido; este modelo busca conocer el impacto final partiendo de la idea de que los activos organizacionales, personas y cosas que generan cambio en las actividades originando valor, dando como resultado productos y servicios con ciertos atributos que serían entregados al cliente, siendo impactados por la agregación de valor.

La cultura de valor se orienta hacia los procesos de negocios, en donde el impacto y el valor agregado de cada una de las funciones es el centro de medición, este se puede definir entonces como el conjunto de cambios que realizan las personas a los procesos a través de todas sus habilidades, aptitudes y conocimientos, otorgando un atributo

especifico a la actividad o actividades que están realizando, dando como resultado un impacto positivo en el cliente haciendo que este se sienta más satisfecho.

2.11.2 Análisis del Valor

Tomando como fundamento los criterios descritos del valor, el análisis del valor es un concepto filosófico, apoyado por un conjunto de conocimientos, técnicas y disposiciones adquiridas; el cual a partir de un enfoque creativo y organizado tiene como objetivo básico la identificación de los costos innecesarios que no aportan calidad, confiabilidad, aplicación y prestaciones con el propósito de eliminarlos. (Miles, 1971)

Realmente no se pretende disminuir la calidad, seguridad, duración fiabilidad, aplicaciones diversas, atractivo y demás características que desea el usuario; por el contrario, la experiencia ha demostrado que con frecuencia se mejore la calidad al ser desarrolladas las diferentes alternativas, teniendo en cuenta las funciones de uso y estima.

Este enfoque tradicional se caracteriza por la permanente preocupación de lograr economías efectivas en el producto y un equilibrio entre el precio que se paga y el servicio que se obtiene. Para Gómez (1990), al realizar un estudio de esta naturaleza, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Investigar el servicio que presta el producto.

- Llevar a cabo un análisis funcional.

- Dar respuesta a la necesidad funcional mediante elementos diseñados adecuadamente para tal fin.

- Elaborar un estudio de costo-beneficio del producto y sus componentes.

- Evaluar y comparar los resultados, técnicos y económicos con la realidad del mercado.

- Tomar decisiones sobre: diseño, rediseño o cambio.

El análisis de los valores, por lo tanto, un enfoque diferente de los métodos tradicionales basados en el rendimiento, el sistema de producción, el mercadeo, o el proceso administrativo; su interés es de gran importancia en la cual se centra en el producto y como consecuencia cuenta con las siguientes características:

- Enfoque funcional: el cual se plantea en término de respuestas funcionales, de tal manera que se tienda a satisfacer plenamente la expectativa que el cliente tiene del producto.

- Concepción económica: la cual consiste en la respuesta a una necesidad especifica de un usuario, la cual va acompañada de una solución tecnológica y está ligada a un costo y un precio.

- Ciclo de vida y desarrollo del producto: el producto tiene un ciclo de vida, que va desde la investigación e introducción hasta la decadencia; en cada una de estas etapas es necesario conocer el valor que esta dispuesto a pagar el usuario y la importancia que se le da al rendimiento o al valor.

- Proceso creativo: los escollos más difíciles de vencer en las empresas son la falta de creatividad, la resistencia a innovar y la resistencia al cambio; en todo caso, el análisis del valor utiliza en alto grado la creatividad y la innovación, con el propósito de producir cambios positivos en la organización y en el producto o servicio.

- Análisis sistemático: tradicionalmente el producto y su valor se habían analizado desde la óptica parcial y aislada en relación con el mercado, las funciones administrativas o técnicas de la empresa y los componentes o partes constitutivas, tanto directas como indirectas del producto. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es necesario desarrollar un análisis sistémico, el cual permite mirar en conjunto el problema partiendo de la base que el todo es mayor que las partes. Esta nueva concepción supone un enfoque multivariado e interdisciplinario dirigido a optimizar el beneficio para el usuario, accionista, empleado, fabricante, proveedores y los canales de comercialización.

- Innovación: ve a el cambio como algo saludable, es decir, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. (ibídem)

Ahora bien, el control del valor es metodología que permite mejorar íntegramente los costos, la calidad y eficiencia de una organización, logrando con ello incrementar la productividad de las empresas; la base de ello, según Gómez (1990), es lograr un "equilibrio entre los costos y la calidad". (p. 264), mediante el conocimiento adecuado de los principios que rigen los estudios; así el control de valor involucra tres principios: entender, monitorear y controlar.

Inicialmente se pensó que el análisis del valor era aplicable únicamente a los productos elaborados, no obstante su aplicación puede extenderse a todas las acciones de la empresa y la vida diaria, por lo tanto, la filosofía de identificar los costos innecesarios para eliminarlos es aplicable a cualquier situación (ibidem)

Las aplicaciones más usuales del análisis del valor están en los campos del diseño de productos o procesos, fabricación de partes y componentes, y en el área de compra; entre otras, las aplicaciones se pueden dar en anteproyectos, maquetas y prototipos, diseño detallado, fabricación de herramientas, producción en masa; así como también en el campo del conocimiento en general tal como la administración empresarial, servicios públicos y negociaciones contractuales.

El valor aplicado a la gestión gerencial esta basada en el capital intelectual que posee el individuo como potencial activo y que incorpora al acervo colectivo para su posterior reutilización a lo largo de la organización y en sus relaciones con quienes actúan, puede ser exitosa en una empresa si aquellos que tienen el poder de tomar las decisiones comprenden lo que es y como afecta el valor a través de sus decisiones. Para lograr el éxito, es necesario que la empresa integre la toma de decisiones, propia del desempeño de la empresa, sobre la base del valor que se creará como conciencia de estas decisiones; por lo que integrar la toma de decisiones en la compañía requiere responder a las siguientes preguntas:

-¿Qué es la Gerencia basándose en el valor y que es la toma de decisiones en base al valor?

-¿Por qué hay que implementar la Gerencia con base al valor?

-¿Cuánto afectan las posiciones individuales a la creación del valor?. (Machado y Mosquera, 2000).

Para una implementación exitosa de este enfoque se requiere trasladar los principios, conceptos y prácticas de la toma de decisiones sobre la base del valor al lenguaje de los negocios reflejándose esto en el cómo y dónde localizar los recursos de la empresa así como hacer que cada individuo en la empresa entienda cómo pueden ellos crear valor a través de sus acciones y de sus decisiones.

El papel que deberá ejercer del gerente líder es manejar la implementación de los diferentes procesos, deberá centrarse en la construcción interna del negocio y en el nivel de compromiso con el valor que reine en la organización. Tanto el aspecto de los procesos, para llevar a cabo la misma, requieren de especial atención y deben ser ejercidos por los más capaces.

La combinación de gerentes líderes y comprometidos, de la integración del valor en los procesos gerenciales, de la educación de la línea de gerentes y del personal de apoyo en el nuevo enfoque, la comunicación, los horizontes de tiempos adecuados y los líderes de contenido y de procesos representan los elementos claves para la implementación exitosa de este estilo de gerencia.

Por último, es importante acotar que el análisis del valor en sus diferentes técnicas de aplicación, permite un mejor manejo de las variables administrativas y técnicas para la toma de decisiones; por ende, corresponde a los directivos e ingenieros de la empresa poner en práctica sus enseñanzas.

2.12. Aprendizaje Organizacional

Durante muchos años los miembros que integraban las organizaciones poseían una manera generalmente aceptada de percibir la realidad, debido a que el ambiente externo en el cual se encontraban inmersas dichas organizaciones relativamente no sufrían de cambios bruscos producidos por cualquier variable bien sea de tipo económico, político o social, es decir, que se encontraban caracterizadas por estructuras rígidas, basadas en el comando y control.

Época en que predominaba un enfoque mecanicista para poder comprender la gestión empresarial, que llevaba a las organizaciones a constituirse en forma de pirámides; con una línea jerárquica bien definida verticalmente donde la autoridad se ordena de arriba hacia abajo, o sea, en la parte más alta se ubican los de mayor rango que toman las decisiones y en niveles inferiores se encuentran los que acatan ordenes; poseen una excesiva especialización en el trabajo y además trabajaban bajo los principio de planificar, organizar, dirigir y controlar. Por lo cual los programas de entrenamiento

diseñados solo servían para adquirir habilidades que le permitiera a los individuos desempeñar sus funciones de acuerdo a lo establecido en los manuales de procedimientos y en las políticas y normas establecidas, con la finalidad de garantizar la existencia y el continuo funcionamiento de la organización.

Pero con el paso del tiempo comenzaron a experimentarse cambios profundos, donde el entorno se volvía incierto de alguna forma, exigiéndole a las organizaciones una capacidad de adaptación y de modificación de estructuras de manera rápida, por lo cual se comenzaron a aplanar las mismas, las relaciones ya no eran verticales sino horizontales en forma de red, ya el trabajo no es individual y sino en equipos multidisciplinarios y polivalentes, basada en un enfoque estratégico, entre otras; modificándose radicalmente la forma de ver el aprendizaje, ahora se trata de compartir, crear y aplicar el conocimiento en toda la organización continuamente.

El conocimiento organizacional y la capacidad de aprendizaje reflejan la interacción entre experiencia y la teoría, lo cual se traduce en componentes decisivos para que las organizaciones sean capaces de desarrollar dos competencias básicas para la constante innovación y cooperación de sus miembros; a este respecto Ackoff (citado por García y García, 2000) plantea dos dimensiones la primera denominada Know Why, tiene que ver con los elementos de sabiduría y comprensión asegurando así la eficacia de la acción realizando las cosas bien o correctamente; y la segunda llamada Know How, se refiere al conocimiento instrumental y al saber hacer para que algo ocurra.

Por otra parte, Guédez (2000) identifica siete competencias medulares de trabajo:

1.- Aprender a Aprender: es necesario aumentar la capacidad para poder adquirir información, debido a que los constantes cambio del entorno hace importante la actualización o renovación de conocimientos.

2.- Comunicación y Colaboración: desarrollar la capacidad de interactuar y acordar, además de la sensibilidad para armonizar y concertar esfuerzos en equipo.

3.- Pensamiento creativo y solución de Problemas: al detectar la existencia de algún desajuste y al tener la habilidad de poder analizar diversas opciones de soluciones se da paso a la generación de ideas y enfoques, es decir, la solución a los problemas viene acompañada por un pensamiento innovador.

4.- Cultura Tecnológica: las formas de pensar y hacer se encuentran integradas con un sistema de redes comunicacionales y a recursos de análisis relacionados con los nuevos medio que desarrollan y repotencian las capacidades de sobrevivencia del hombre y las organizaciones.

5.- Desarrollo Global de los Negocios: se trata de identificar y evaluar las oportunidades del negocio, así como también identificar y controlar las situaciones de riesgo, que permiten prolongar la visión global y comprender la dinámica de los negocios.

6.- Cultivo del liderazgo: proyectar una visión y facultar a la gente, con el fin de ejercer autoridad con capacidad de influir en los otros y obtener una ayuda leal (liderazgo).

7.- Autogestión de la Carrera Profesional: al individuo tomar conciencia de las habilidades, conocimientos, y valores que posee, puede asociarlos con los de la organización.

La importancia del conocimiento se ha hecho evidente determinándolo como un factor de la competitividad empresarial que expresa el valor agregado de la organización, por lo cual se dirige a potenciar el aprendizaje ofreciendo una perspectiva diferente de cambio.

El aprendizaje organizativo puede ser definido como "expresión de acciones destinadas a conjugar, enriquecer y compartir en equipo las informaciones, conocimientos y competencias relacionadas con el negocio de una empresa". (Guédez, 2000, p.110)

Por ello es un fenómeno colectivo que no viene dado por un simple conjunto de experiencias individuales, sino que se trata de un proceso dinámico y más complejo; el aprendizaje individual para que se vuelva organizativo debe ser compartido, comunicado e integrado en las rutinas, para que el mismo sea eficaz debe utilizar instrumentos de apoyo que actúan directamente en la generación de conocimientos; Pérez (2002) los clasifica de la siguiente manera:

- El compromiso firme y consciente de toda la empresa: especialmente de sus lideres, con el aprendizaje generativo a todos los niveles, entendiéndolo como un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

- La autonomía: los individuos deben actuar con la mayor libertad posible, para que pueda aumentar su capacidad de innovación y creación, promoviendo un sentido de compromiso personal y generando la conformación de equipos auto-organizados que crean la posibilidad de actuar como colectivo.

- Caos creativo: una técnica utilizada por los altos directivos para crear tensión dentro de la organización con la finalidad de impulsar la búsqueda de la evolución y no únicamente una simple adaptación al entorno.

- El dialogo: proceso para la transformación de la calidad de la conversación permitiéndole a los individuos abandonar sus propias perspectivas y formular por medio de la colaboración nuevos modelos o acciones.

- La visión compartida: permite a los individuos compartir he integrar aspectos de sus conocimientos que no son comunes entre ellos, para lo cual desarrollan equipos y estrategias de rotación del personal.

- Desaprendizaje: desechar aquellos conocimientos que han quedado, ya que mantener visiones del pasado lleva a que se interprete se encuentre en un campo muy limitado.

- Documentación: conocimiento con un cierto grado de permanencia que evita que solo exista en la mente de las personas, con el fin de hacerlo explicito y fácil de manejar.

- Vigilancia del entorno: es un proceso de medición y diagnostico donde se debe realizar una búsqueda de sistemas de información, que permita a todos los miembros estar en contacto con grupos externos que le dan una visón clara y precisa del entorno.

En tal sentido dichos instrumentos no pueden estar separados de los factores de diseño organizativo condicionantes del aprendizaje, ya que estos delimitan el entorno en que actúan los mismos y además son los determinantes para llevar acabo el aprendizaje, se han identificado los siguientes:

- Liderazgo: proceso a través del cual los directivos tienen la tarea de influir a los miembros de la organización con el fin de que colaboren en actividades que ayuden a alcanzar los objetivos de trabajo fijados previamente; en otras palabras, proceso que contribuye a movilizar alas personas, conocimientos o ideas, permitiendo integrar al os individuos en un proyecto común, alineado con los objetivos de la organización, por lo tanto sin la existencia de un líder que este comprometido con el aprendizaje, resulta mucho más difícil el desarrollo de esta capacidad, así que el debe estar distribuido en varios equipos e individuos que compartan esta responsabilidad.

- Cultura: conjunto de signos, símbolos, valores, actitudes y rituales que son los puntos de referencia de la interpretación de experiencias y generación de acciones; en este contexto se hace necesaria la implantación de una cultura que motive y desarrolle la innovación, riesgo y experimentación, con el objetivo de perfeccionar la capacidad de aprendizaje para poder maximizar el capital intelectual y la supervivencia de la organización.

- Gestión de personal: la política de recursos humanos debe estar alineada con la nueva cultura de aprendizaje, por ello la selección de personal debe tener claras sus aspiraciones integrales y las competencias que le permitan alcanzarlas, requiriendo un tipo de conocimiento, habilidades y actitudes en los profesionales y empleados que desean contratar; el adiestramiento debe estar vinculado a la estrategia y a las competencias organizacionales, teniendo como finalidad modificar la conducta de los trabajadores, potenciando las actitudes cooperativas, facilitando la confianza y el trabajo en equipo; los sistemas de compensación deben estar diseñados para incentivar al personal a aumentar su formación y permanecer en la empresa por un periodo largo de tiempo, las recompensas deben ser dadas en premios económicos u otro tipo de reconocimiento social basadas en la gestión y distribución de conocimientos adquiridos por los individuos; así mismo, la promoción de carrera debe vincularse con los aspectos relacionados con la capacidad de aprendizaje y la transferencia de conocimientos; por lo tanto la estabilidad de empleo incentiva al recursos humano a adquirir nuevos conocimientos y habilidades, además de compromiso con la organización.

- Estrategia: destinada a la orientación futura; al posicionamiento de la organización con respecto a la competencia, los clientes, los reguladores, los cambios tecnológicos y los inversores. De ahí que para poder diseñarla, implementarla y controlarla la organización debe disponer de las competencias necesarias, la capacidad para utilizar el conjunto de recursos de los cuales dispone.

- Estructura organizativa: elemento importante, el cual soporta a todos los factores anteriores al especificar las interacciones entre los individuos y grupos dentro de la organización, donde se hace posible rentabilizar y explotar al máximo el conocimiento.

En este orden de ideas, Swieringa (1996), sostiene que las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, ni sólo pueden convertirse en competentes, sino también mantenerse así, es decir, por una parte esta el arte de adaptarse de manera rápida y, por otra, el de preservar su propia dirección e identidad; esto es lo que se entiende por desarrollo, significa adaptarse sin perder identidad.

Los procesos de aprendizaje en una organización que aprende, se orientan a la resolución de problemas, por lo cual el aprendizaje tiene lugar en cualquier momento en que la situación que reina no concuerda con la deseada, debido a que este proceso se inicia y controla a partir de problemas ya existentes, para así desarrollar una comprensión de lo que funciona y lo que no. Estos problemas son considerados como interesantes indicadores de cambio que podrán requerirse.

El aprendizaje esta vinculado a los procesos de trabajo, por lo cual el mismo orientado a la resolución de problemas es cíclico con formado por las etapas de hacer, reflexionar, pensar y decidir; el pensar y el hacer están ligados por el acto de reflexionar y decidir, tal como se plantea en el gráfico que se presenta a continuación:

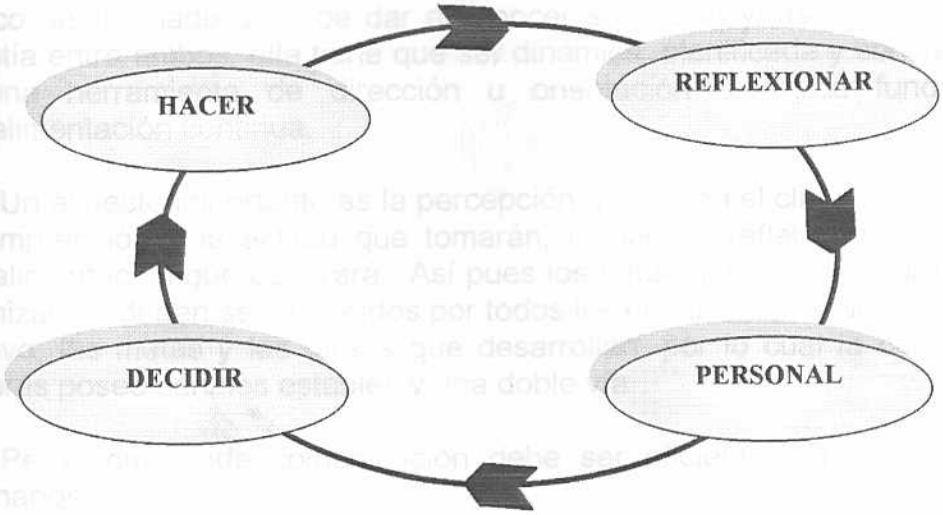

Gráfico N° 5 Aprendizaje vinculado a los procesos de trabajo
Fuente: Swieringa(1996). Las Organización que Aprende. (p. 30)

Las organizaciones que aprenden se caracteriza por el aprendizaje en equipo, donde se busca construir la organización alrededor de estos, estimulando un aprendizaje tanto complementario como constructivo; en tal sentido se trata de obtener un consenso acerca de cómo solucionar un problema concreto, ya que esta diseñada de tal manera,, que existan suficientes diferencias para mantener abierto el dialogo, ahora bien ¿hasta qué grado es deseable esa diferencia?, va a depender de la variedad del medio en el que la organización opera

Por lo tanto, una característica de la organización que aprende esta variedad, está presente en: la gente, los pensadores al lado de los hacedores, los que reflexionan al lado de los que deciden, los individualistas y los miembros de equipos, los que se orientan hacia lo técnico al lado de los de orientación hacia lo comercial; las estrategias

planificadas racionalmente al lado de las pragmáticas e intuitivas; las estructuras, líneas simples al lado de las matrices complejas; las culturas, la tarea al lado de lo individual, la cultura de roles al lado de la de poder; y los sistemas, los complejos al lado de los simples sistemas para actuar y para reflexionar.

En este tipo de organizaciones, los conflictos no son vistos como amenazas que deben evitarse, sino como retos para afrontar, con el propósito de estimular el debate continuo sobre las reglas, los insights y los principios; se basan en la filosofía en que los miembros consideran que ellos mismos y los demás son adultos, cuentan con gente que tiene la voluntad y el valor de su propio funcionamiento con relación al de los otros y que esperan lo mismo de los demás; personas que deben estar acostumbradas a probar cosas nuevas, a experimentar, así como también el desarrollo del dominio personal, que incluye la mejora de habilidades para ser receptivos con los demás.

2.13. Comunicación Corporativa

La comunicación es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y logra establecer un a empatía entre ambos; ella tiene que ser dinámica, planificada y concreta constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica fundamentada en una retroalimentación continua.

Un aspecto importante es la percepción que tenga el cliente, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo que se refleja en el mensaje y forma de retroalimentación que generará. Así pues los paradigmas dados por la misión y visión de organización deben ser conocidos por todos los que la conforman, para asimilar cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan, por lo cual la comunicación en otras palabras posee canales estables y una doble vía.

Pero como toda comunicación debe ser eficiente y para ello se basa en dos escenarios:

1.- La estructura de una buena política de comunicación, donde los puntos de partida son reconocidos como estándares de calidad en la proyección y donde se coordina toda la comunicación que exterioriza.

2.- Una de las características específica de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el calculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

En relación a lo expresado arriba debe darse la identidad corporativa que proyecta la imagen empresarial, donde la realidad comunicacional y el comportamiento interno. En este punto hay que crear los siguientes tipos de comportamientos: a.- Proactivo, alto reconocimiento del problema, la utilización de recursos máximos que conlleva a la productividad; b.- Fatalista, bajo reconocimiento del problema y máxima utilización que genera la desmotivación.

En razón de ello la comunicación, como efecto de la interrelación personal, puede ser catalogada según las siguientes topologías:

1.- Formal: comunicados, memorando, oficios entre otros, este tipo de comunicación es burocrática y sumamente lenta.

2.- Informal: trata de asuntos laborales no usa canales formales, mensajes por internet, plataforma de redes para comunicaciones a cada persona, son rápidas y efectivas.

3.- Vertical: se genera en las áreas directivas y descienden por canales oficiales.

4.- Horizontal: se desarrolla entre empleados de un mismo nivel corporativo es informal y se le conoce como comunicación plana.

La comunicación corporativa proyecta la imagen y con la utilización de tecnologías su administración depende del público, puede ser definida a través de medios tradicionales como de la autopista de la información. (Strassmann, 2000).

3.1 Antecedentes Históricos de PDVSA-CIED

El 26 de Enero de 1976, el INCE y las empresas filiales de Petróleo de Venezuela S.A., crearon el instituto de Adiestramiento Petrolero y Petroquímico (INAPTEP), con un consejo directivo constituido por representantes del INCE, FONINVES, IVP, CTV, Lagoven, Maraven y demás empresas petroleras; ese mismo año se firmo un acuerdo entre el Ministerio de la Defensa y el INAPET con el fin de dar apoyo institucional y asesoría técnica para el desarrollo de programas requeridos por el Centro de Capacitación Petrolera y Petroquímica para adiestrar así a las Fuerzas Armadas en Bachaquero estado Zulia. Como consecuencia de la ubicación de las operaciones petroleras en la geografía nacional, se establecieron centros de adiestramiento en diferentes lugares del país como: Maracaibo, Tamare, el Tablazo, Paraguaná, Morón, Anaco y Caracas. (PDVSA CIED, 1998).

A partir del 28 de Junio de 1985 la capacitación del recurso humano dentro de la industria de hidrocarburos y la formación de nuevos operarios sería responsabilidad del Centro de Formación y Adiestramiento Petrolero y Petroquímico (CEPET), reemplazándose así el INAPET que venía entonces realizando esa labor. El CEPET contribuyó por ende, a la formación de gerentes con visión corporativa de la industria, ofreciendo también créditos educativos para estudiantes y profesionales cursantes de carreras afines para estudios de pregrado y postgrado en Venezuela y el exterior. En 1995 se aprobó la transformación del CEPET en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED), convirtiéndose así en una filial de PDVSA; actualmente el mismo actúa como agente promotor de cambios en el recurso humano de la corporación. (ibidem)

3.2 Estructura Organizacional

El órgano máximo de dirección del CIED es el Consejo Directivo, el cual esta integrado por el presidente de Petróleos de Venezuela quien lo preside, el presidente de PDVSA explotación y Producción, el presidente de PDVSA Manofactura y Mercadeo, el presidente de PDVSA servicios, el presidente de INTEVEP, el presidente de PALMAVEN, el presidente del CIED, el vicepresidente de PDVSA Exploración y Producción, el vicepresidente de PEQUIVEN y su representante laboral.

De esta manera PDVSA-CIED funciona como universidad corporativa de PDVSA trabajando en la búsqueda constante de desarrollo de competencias individuales y organizacionales incrementando así el nivel competitivo y desempeño global de la corporación. A continuación se presenta el organigrama estructural del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) donde se visualiza su conformación:

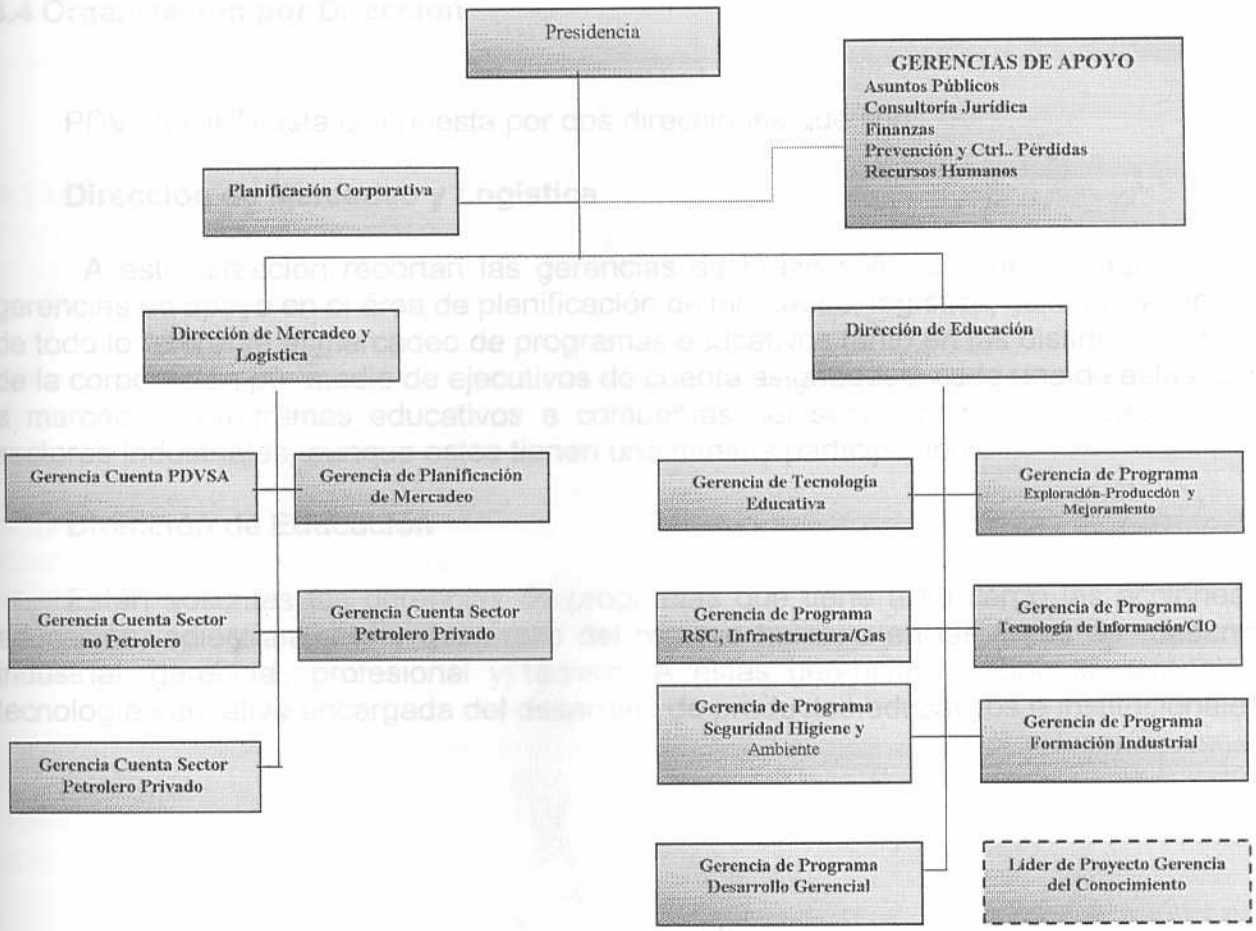

Gráfico N° 6 Organigrama estructural PDVSA-CIED
Fuente: Gerencia de Planificación(2002). Presentación Institucional

3.3 Misión y Visión

El Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) tiene por misión: "Educar, adiestrar y desarrollar los recursos humanos de Petróleos de Venezuela, el sector conexo y terceros, atendiendo a criterios de excelencia y rentabilidad para potenciar la ejecución del plan de negocios y la competitividad de la industria". (PDVSA CIED, 1998, Pág. 8).

Así mismo tiene como visión:

Ser agente de transformación de PDVSA y de sus unidades de negocio, líder en educación y desarrollo de los recursos humanos, reconocido nacional e internacionalmente por la excelencia de su gestión, por la excelencia de su gente y orientado hacia su gestión financiera. (PDVSA CIED, 1998, Pág. 9).

3.4 Organización por Dirección

PDVSA CIED esta compuesta por dos direcciones que son:

Dirección de Mercadeo y Logística

A esta dirección reportan las gerencias de brazo comercial de la empresa y las gerencias de apoyo en el área de planificación de mercadeo, logística, calidad. Se encarga de todo lo referente al mercadeo de programas educativos tanto en las distintas divisiones de la corporación por medio de ejecutivos de cuenta asignados a cada una de estas, como a mercadear programas educativos a compañías del sector petrolero privado u otros sectores industriales, aunque estos tienen una mínima participación.

Dirección de Educación

Están adscritas las gerencias de programas que tiene a su cargo las acciones de educación, adiestramiento y desarrollo del recurso humano en las áreas de desarrollo industrial, gerencial, profesional y técnico. A estas gerencias se une la gerencia de tecnología educativa encargada del desarrollo de productos educativos e institucionales.

4.1 Modelo de la investigación

Un modelo según Lave y March (1975) "es un conjunto de suposiciones interrelacionadas acerca del mundo. Como todas las descripciones, un modelo es más simple que los fenómenos que pretende representar y explicar". (p.3)

De acuerdo con las características del presente estudio, se ubica dentro de las ciencias sociales, por tratarse de una problemática relacionada con las organizaciones donde lo fundamental es el recurso humano al respecto Ramírez (1988) afirma que el objeto natural de estudio de las ciencias sociales es el hombre y sus acciones, por lo que es perfectamente pertinente abocarse a estudiar estos fenómenos en la realidad donde se producen.

Por otra parte cabe destacar que la investigación se fundamentó en el enfoque humanista, que de acuerdo Martínez (1997) su importancia radica en que permite una adecuada comprensión de las realidades típicamente humanas, adoptando una actitud de apertura mental para comprender estas realidades tal y como se presentan.

Es preciso señalar que la presente investigación Importancia de los equipos gerenciales y el Capital Intelectual como componentes básicos de Dirección Estratégicas en Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED), se realizará siguiendo un enfoque cualitativo y cuantitativo. En este sentido se puede afirmar que es cualitativa, ya que busca captar los eventos con el significado que tienen en su contexto natural, lo que conducirá a la descripción de la situación observada (Martínez 1997).

En cuanto a este paradigma cualitativo Cook y Reichardt (1995), expresa una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propia de la antropología social. Es Cuantitativa porque se aplican técnicas estadísticas en el análisis de datos así como también la representación de los resultados. (Bisquerra 1989).En lo relacionado al paradigma cuantitativo Cook y Reichardt (1995), se refiere a una concepción global positivista, hipotética deductiva, particularista, con énfasis en la objetividad, orientada en los resultados y la propia de las ciencias naturales.

Siguiendo este orden de ideas, el enfoque cualitativo radica en la interpretación que se realiza acerca de los hechos investigados, remitiéndolo al contexto social y cultural donde acontecen. El cuantitativo son procedimientos para la obtención de información y rigurosa medición de las variables.

4.2 Tipo y Diseño de la investigación

4.2.1 Tipo de la Investigación

La tipología bajo la cual esta enmarcada el presente estudio es la denominada Investigación de Campo, según el U.S.M. (2000) "Investigación de campo porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella" (p.44)

De igual modo Tamayo y Tamayo (1998) afirma que la investigación es de campo cuando el mismo objeto sirve de fuente de información para el investigador. Esta consiste en la observación directa y en vivo de cosas, comportamiento de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la forma de obtener datos. Sánchez (1997) opina que este tipo de investigación tiene como características fundamental pone al investigador en contacto con el objetivo o sujeto investigado, pero sin la posibilidad de control o estudio de todas las variables.

Debe destacarse que esta investigación también se ajusta al tipo descriptivo, ya que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1998) " en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así y valga la redundancia, describir lo que se investiga" (p. 60).

En virtud del tipo de investigación, expone Dankhe (1986) es posible formular conjeturas iniciales y no necesariamente hipótesis formalmente estructuradas (citado por Hernández, Fernández y Baptista 1998).

4.2.2. Diseño de la Investigación.

La investigación responde a dos diseños el primero No Experimental, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (1998) definen este diseño:

> La investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dada en su contexto natural. (p.184)

De igual forma, cabe destacar que el estudio se corresponde con un diseño no experimental de tipo transeccional que según U.S.M (2000) "se realizan observaciones en un único momento en el tiempo y dependiendo del nivel de profundidad pueden ser descriptivos..." (p.48)

En segundo lugar corresponde a un diseño Bibliográfico – Documental, según U.P.E.L (1990) lo explica de la siguiente manera:

Se entiende por investigación Bibliográfica-Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales, la originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, recomendaciones y en general el pensamiento del autor (p.6)

4.3 Sistema de Variables

Las variables son todo aquello que se pueda cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión, es decir cualquier característica que puede cambiar cualitativa o cuantitativamente. En una investigación las variables según Hurtado y Toro (1998) " son distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud, como la edad, la distancia, la productividad, la calidad de un trabajo realizado y tantas otras" (p.37)

4.3.1 Definición Conceptual.

La definición conceptual de las variables esta referida a la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse en el contexto del escrito. (USM 2000)

Cuadro N° 1
Identificación y Definición de las Variables

Variable	Definición Conceptual
Componentes del Capital Intelectual	Partiendo de que el capital intelectual es la combinación de conocimientos usados en la gerencia de bienes y servicios y que pasan a formar parte del patrimonio de la empresa, se estudiaran los elementos: capital humano, capital estructural y capital relacional.
Mecanismos empleados por los equipos gerenciales como fuentes de información en el proceso de dirección estratégica.	Considerando que los equipos gerenciales consisten en un número de empleados ubicados en los cargos gerenciales con conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, comprometidos con la organización, cuyas relaciones interactivas crean responsabilidades compartidas, desarrollan soluciones posibles donde las funciones cruzadas hacen necesaria la intervención de integrantes de varias gerencias, capaces de diseñar e introducir programas y manejar nuevas tecnologías mediante el intercambio de información en atención a estrategias direccionales en la organización
Criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica.	Creencias y conocimientos dirigidos a la gerencia a fin de relacionar a la empresa con su entorno de forma que garantice el éxito continuo y evite las sorpresas, mediante el uso de todos los componentes del capital intelectual.
Beneficio que han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial con el uso del capital intelectual	Son todos aquellos compromisos que al ser cumplidos cultivan una utilidad significativa para la ejecución continua de la gestión llevando al éxito organizacional.

Fuente: Carvajal (2002)

4.3.2. Definición operacional

La operacionalización de Variables según Sabino (1992) la define "como el proceso que sufre una variable de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permitan evaluar su comportamiento en la práctica"(p.131)

En el caso de esta investigación se desglosan de manera práctica los aspectos a considerar en la operacionalización de cada variable.

Cuadro N° 2
Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Indicador	Subindicador	Instrumento A Ítems	Entrevista Focalizada
Componentes del Capital Intelectual.	Organizacional	Activos Intangibles Activos Tangibles	Capital humano Capital Estructural Capital Relacional	1,2,3,4,5	1
Mecanismos empleados por los equipos gerenciales como fuentes de información en el proceso de dirección estratégica.	Planificación Comunicación Organización Gerencial	Planificación Estratégica Procesos Comunicacionales efectivos Estilo Gerencial Estructura Funcional		6,7,8,9,10,11,12	2,3
Criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica.	Comunicación Corporativa	Infraestructura Estrategias corporativas	Filosofía de gestión Cultura corporativa Procesos de gestión Impacto de la información Sistemas tecnológicos Políticas Equipos gerenciales	13,14,15, 16,17	4
Beneficio que han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial con el uso del capital intelectual	Gerencial Propiedad intelectual	Tecnología Competitividad Potencial Humano Valores Nueva cultura de aprendizaje. Productividad		18,19,20 21,22	5,6

Fuente: Carvajal (2002)

4.4. Población y Muestra

La población o universo se refiere según Balestrini (1997) a "un conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación" (p.122)

Tamayo y Tamayo (1993) definen la población en términos estadísticos como "la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación" (p.92).

Para los efectos de esta investigación la población en términos estadísticos estará conformada por 18 personas que conforman la parte gerencial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) perteneciente a Petróleos de Venezuela S.A, por tanto se considera una población de tipo finita que según Hurtado y Toro (1998) se define como "la población cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad" (p. 56). En virtud de lo reducido del tamaño de la población, se han seleccionado a los 18 gerentes, lo cual indica que la muestra estará conformada por la población antes mencionada. El cuadro N° 3, recoge la información de la población de la investigación.

Cuadro N° 3

Categoría	Población
Gerente de Cuenta PDVSA	1
Gerente de Cuenta Sector no Petrolero	1
Gerente de Cuenta Sector Petrolero Privado	1
Gerente de Planificación de Mercadeo	1
Gerente de logística y calidad	1
Gerente de Tecnología Educativa	1
Gerente de Programas RSC; Infraestructura / Gas	1
Gerente de Programa Seguridad, Higiene y Ambiente	1
Gerente de Programa Desarrollo Gerencial	1
Gerente de programa Exploración-Producción y Mejoramiento	1
Gerente de Programa Tecnología de Información / CIO	1
Gerente de Programa Formación Industrial	1
Líder de proyecto Gerencia del Conocimiento	1
Gerente de Asuntos Públicos	1
Gerente de Consultaría Jurídica	1
Gerente de Finanzas	1
Prevención y ctrl. Pérdidas	1
Gerente de Recursos Humanos	1
TOTAL	**18**

Fuente: Organigrama Estructural PDVSA-CIED 2002

4.4.1. Unidad de Análisis

Las razones que justificaron la selección de los Gerentes obedeció a criterios de carácter cualitativo (Patton, 1990 citado por Martínez 1997), mas que ha criterios estadísticos, como: el interés del investigador en desarrollar el estudio considerando los

niveles de Gerencia, Planificadores, Conductores y Supervisores por ello se seleccionaron los actores sociales como informantes claves, y el carácter receptivo y el deseo voluntario de los gerentes en participar en la investigación, el cual fue una condición favorable para la aplicación de las Técnicas de recolección de información utilizadas.

4.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En relación con los objetivos definidos en el presente estudio acerca de Los Componentes del Capital Intelectual como herramienta de los Equipos Gerenciales en el proceso de Dirección Estratégica en las Organizaciones. (Caso PDVSA-CIED), se emplearan una serie de técnicas e instrumentos de recolección de información dirigido a alcanzar el objetivo propuesto.

Ramírez (1999) expresa que "el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes" (p.137)

Tamayo y Tamayo (1998) define como instrumento aquel "que nos permite ordenar los datos consultados incluyendo muestras, observaciones y criticas, facilitando la redacción del escrito" (p.12)

Se inscribe de los mencionados autores que: "la observación hará referencia explícitamente de la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos" (p.112). En este sentido Hurtado y Toro (1998) afirman que el cuestionario y la entrevista constituyen formas concretas de las técnicas de observación, logrando la atención a aspectos y condiciones especificas y que requiere del investigador un conocimiento previo del fenómeno lo cual es el resultado de la primera etapa del estudio.

La estructuración que conformaron el Instrumento A y B, el primero de opción de alternativas fijas o de respuestas cerradas utilizando como instrumento de evaluación una escala de gradación tipo Lickert, con cinco alternativas y con un total de 24 ítems a saber:

Instrumento A:

1. Totalmente en desacuerdo

2. En Desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de Acuerdo

El cuestionario consistió, en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Ver Anexo A

En relación a la entrevista a focalizada Taylor y Bogdan (1992) expresan que son "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros ... dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (p.101)

Hurtado y Toro (1998) expresan que se elaboran con antelación los puntos para orientar la conversación y el entrevistador debe motivarlo de manera que no se desvíe del tema o tópico del cual se esta conversando. Este instrumento estuvo conformado por Seis preguntas. Ver Anexo B

4.5.1 Validez.

La validez de un instrumento se refiere según Hernández, Fernández y Baptista (1998) "al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir" (p. 242). Se determinó la validez a través de la técnica de juicios de expertos. Según los autores anteriormente mencionados la validez de contenido se refiere "al grado que el instrumento refiere un dominio especifico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido" (p. 242).

De acuerdo a lo expuesto la autora de esta investigación a fin de lograr la validación del instrumento A utilizó la validez de contenido, a través del Juicio de Expertos, para lo cual contó con la participación de tres especialistas que poseían el siguiente perfil: Doctor en Ciencias Sociales egresado de la Universidad Central de Venezuela, Magíster en Relaciones Industrial egresado de Universidad Católica Andrés Bello, Profesor de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador experto en elaboración de Instrumentos.

Para recolectar la información de Juicio de Expertos se entregó una tabla, donde se reflejo la evaluación en cuanto a claridad y congruencia de cada ítems. Ver Anexo C.

Una vez que se obtuvo la evaluación de los expertos se mostraron las opiniones con respecto a cada ítems y se aceptó como válido el criterio de la mayoría y se modificaron aquellos ítems en donde el criterio fue mejorar.

Una vez sometido al juicio de expertos se aplicó una prueba piloto a 10 personas seleccionadas al azar que posee las mismas características de la población seleccionada y se tabularon sus resultados. Para obtener el coeficiente de alfa de Cronbach se utilizó el paquete estadístico SPSS de las Ciencias Sociales.

En cuanto a la entrevista a focalizada, la validez se midió mediante una matriz de Aspectos relevantes de la información recolectada de las opiniones emitidas por los sujetos consultados.

4.5.2 Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad se utilizará la formula del coeficiente Alfa (α) de Cronbach, de acuerdo con Carminer y Séller (1979) (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1998), dicho coeficiente se calcula de la siguiente forma:

$$\alpha = \frac{N}{(n-1)\left[1-\frac{S^2\,(Yi)}{S^2\,X}\right]}$$

Donde N es igual al número de ítems de la escala, S^2 (Yi) es igual a la sumatoria de la varianza de los ítems y S^2 es igual a la varianza de toda la escala.

Con relación al resultado obtenido fue de (0,9954) se ubicó en el grado de Alta Confiabilidad (Ver anexo D) conforme a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (1998) lo cual se observa en el siguiente cuadro N° 4.

Cuadro N° 4 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

MUY BAJA	BAJA	REGULAR	ACEPTABLE	ELEVADA
0 **0% de confiabilidad en la medición (la medición está contaminada de error**				1 **100% de confiabilidad en la medición (no hay error)**

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la investigación. (p.249)

En cuanto a la entrevista focalizada se aplico el criterio del investigador, según Martínez (1997) es la búsqueda de datos donde el investigador comprende y reconstruye la realidad observada.

4.6 Procedimiento.

Para llevar a cabo esta fase se cumplieron las siguientes etapas:

- Etapa de Campo.

Se realizó bajo el método de la observación no participante en el cual refiere Hurtado (1997) "El observador estudia la situación o el grupo permaneciendo fuera de ella" (p. 60).

Técnica:

1.- Se diseñaron los cuestionarios en escala tipo Lickert, y una entrevista guiada apoyados en la operacionalización de variable.

2.- Se aplicaron los instrumentos a la población, por ser finita se consideró el total de los 18 gerentes.

3.- Se valido el instrumento A mediante el instrumento de juicio de experto y el instrumento B mediante una matriz de Aspectos Relevantes de la información recolectada.

4.- Se aplicó la confiabilidad a los instrumentos mediante el Alpha de Cronbach al Instrumento A y El señalado con B se aplicó el criterio del investigador.

5.- Se diseñaron y aplicaron un instrumento definitivo a la población de estudio.

6.- Se elaboraron cuadros de frecuencias acompañados de sus respectivos porcentajes y gráficos, para posteriormente hacer inferencias con base en las teorías que sustentan el estudio.

7. En cuanto a la entrevista guiada se establecieron criterio de acuerdo a las respuestas y se elaboro un cuadro resumen

- Etapa Analítica.

La técnica resaltante en esta etapa fue la observación, por lo que se cumplió con los siguientes pasos:

- Se codificó la información obtenida en los instrumentos aplicados.
- Se analizó los resultados obtenidos en los instrumentos.
- Se elaboraron conclusiones y recomendaciones

Mediante el procesamiento de los datos se recopiló la información relevante para la investigación, efectuando el análisis o interpretación de los datos.

Al respecto, Tamayo (1996) considera que los "datos tienen sus significados únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador" (p.181). De allí que este procedimiento práctico, permitió confirmar las relaciones de cada una de las variables con sus indicadores, así como dar significado al logro de los objetivos propuestos.

5.1 Análisis de resultados del Instrumento A

Cuadro N° 5. Distribución absoluta y porcentual del Nivel Académico de los Gerentes de PDVSA-CIED.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Universitario	0	0%
	Especialista	4	22%
	Magister	9	50%
	Doctor	4	22%
	P.H.D	1	6%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

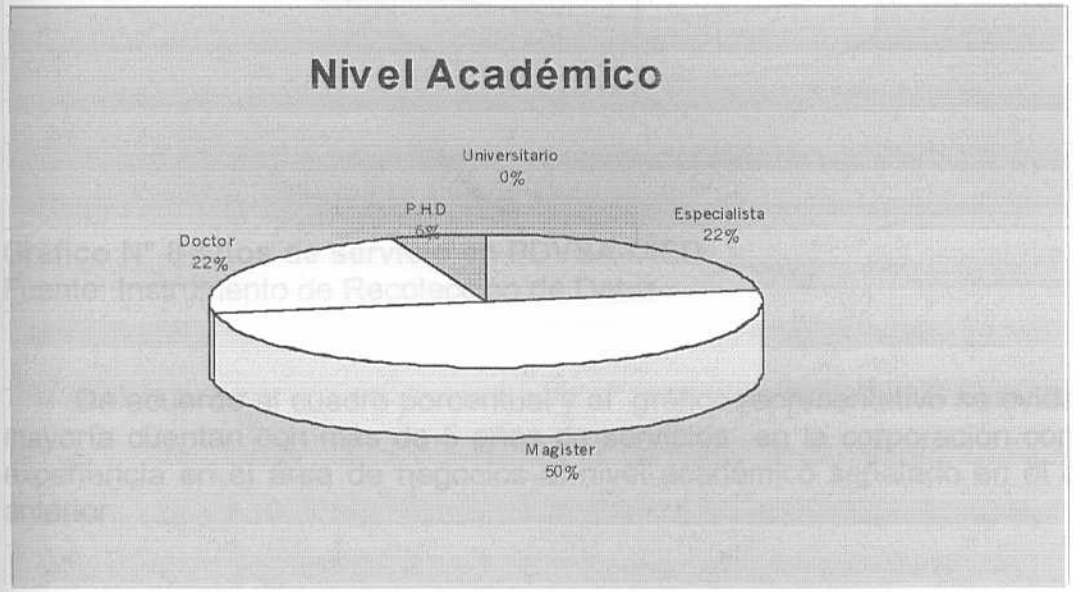

Grafico N° 7 Nivel Académico de los Gerentes de PDVSA-CIED.
Fuente: Instrumento A de Recolección de Datos

El cuadro porcentual y la representación grafica indica que el nivel académico de los Gerentes se ubica en el nivel de postgrado, que son profesionales de trayectoria académica, contando con cuatro especialistas, nueve magíster scientiarum, cuatro doctores y un PHD.

Cuadro N° 6. Distribución absoluta y porcentual según los años de servicios

Instrumento	Años de servicio en PDVSA-CIED	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	De 3 años a 5 años	2	11%
	De 6 años a 8 años	3	17%
	De 9 años a 11 años	4	22%
	De 12 años a 14 años	5	28%
	De 15 años en adelante	4	22%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de recolección de datos

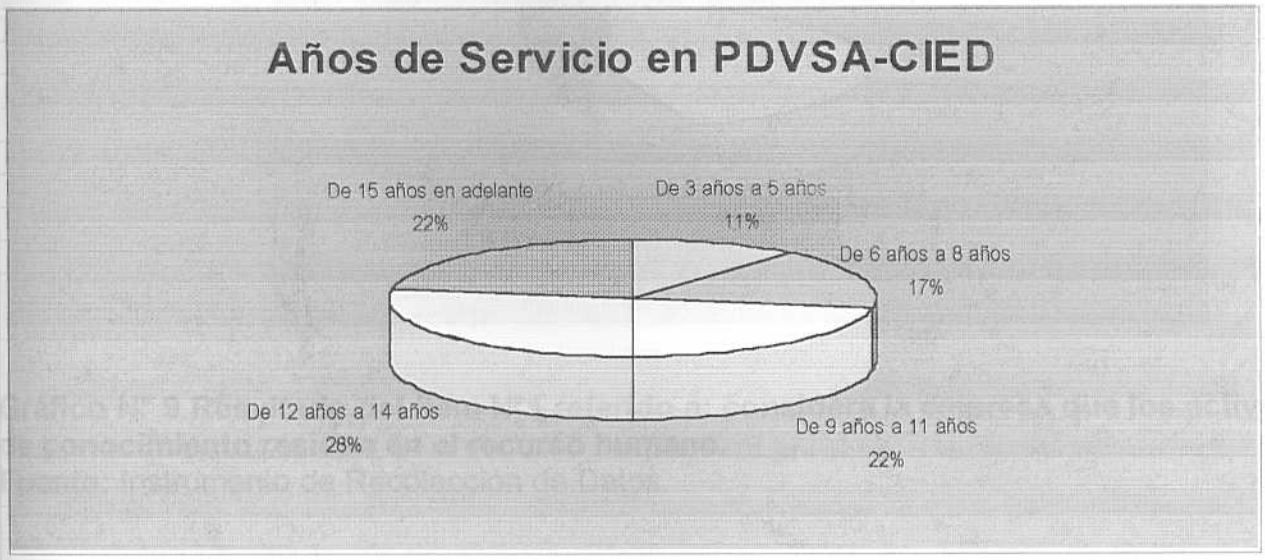

Gráfico N° 8 Años de servicio en PDVSA-CIED
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos

De acuerdo al cuadro porcentual y al gráfico representativo se evidencia que en su mayoría cuentan con más de 5 años de servicios en la corporación combinando así su experiencia en el área de negocios al nivel académico señalado en el cuadro y grafico anterior.

Cuadro N° 7. Item N° 1. Distribución absoluta y porcentual Considera la empresa que los activos de conocimiento residen en el recurso humano.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	8	44%
	Totalmente de acuerdo	10	56%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos

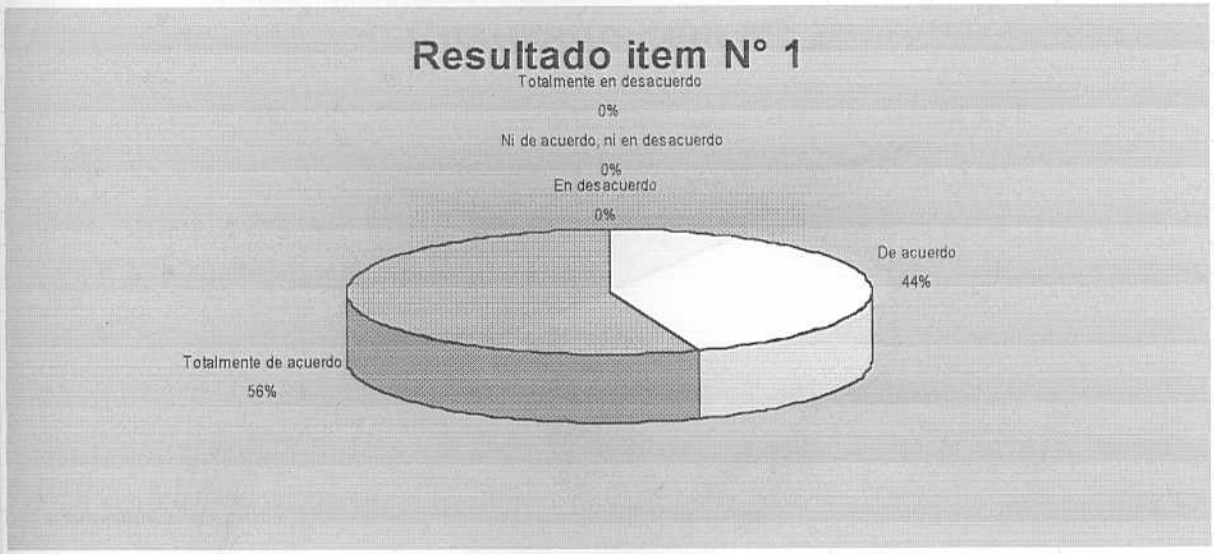

Gráfico N° 9 Resultado del Item N°1 referido a: considera la empresa que los activos de conocimiento residen en el recurso humano.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Como se observa en el cuadro porcentual y el gráfico representativo, el 56% de los gerentes señala que están totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo, lo que aquí indica que para una organización el activo de conocimiento es el recurso humano.

Arapé (1999) señala que el capital intangible es la respuesta estratégica de un conjunto de competencias básicas capaz de crear y sostener la ventaja competitiva y reside en las personas.

Cuadro N° 8. Item N° 2. Distribución absoluta y porcentual Realizan evaluación ocupacional mediante test que le permite a la empresa ubicar al recurso humano laboralmente.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	1	6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	9	50%
	Totalmente de acuerdo	8	44%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

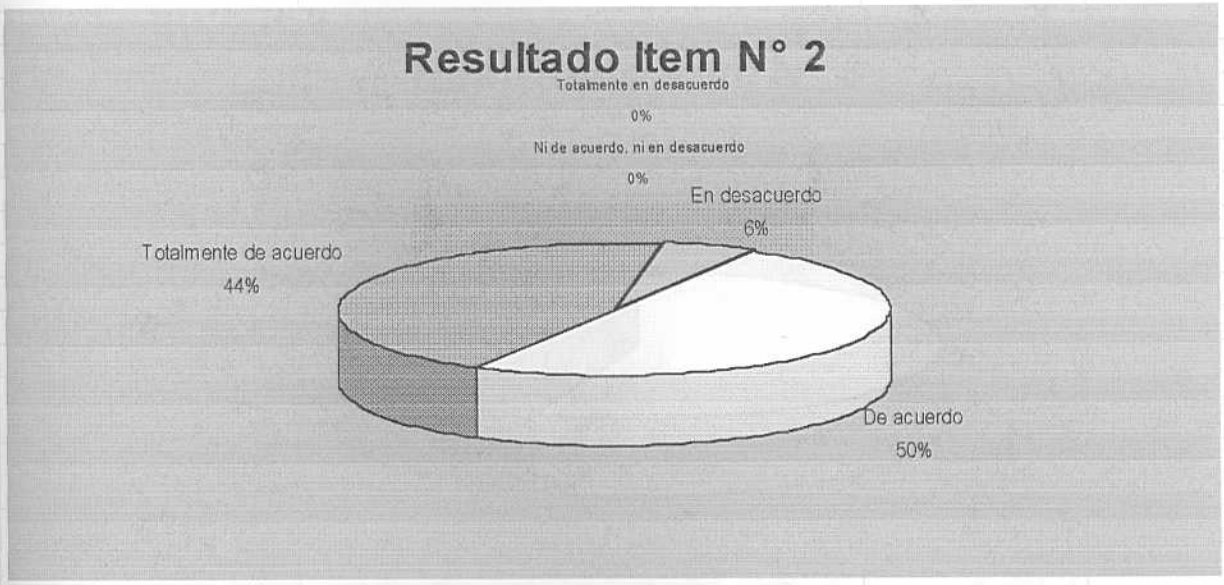

Gráfico N° 10. Resultados al Item N° 2 referido a: Realizan evaluación ocupacional mediante test que le permiten a la empresa ubicar al recurso humano laboralmente.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo al cuadro porcentual y el gráfico correspondiente se muestra que el 50% de los gerentes se ubica en la alternativa de acuerdo, un 44% totalmente de acuerdo y sólo un 6% esta totalmente en desacuerdo, lo que indica que no solamente los niveles académicos ubican al individuo en los cargos ocupacionales sino que existen evaluaciones que como herramientas contribuyen a su ubicación en la corporación.

Arapé (1999) expresa que las competencias del recurso humano va más allá de un titulismo académico que da credenciales sociales, sino que hay que considerar conocimientos, habilidades y destrezas en la corporación. Según la Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, el personal se evalúa por los alcances de su unidad de negocios donde se desempeño y compromiso es fundamental.

Cuadro N° 9. Item N° 3. Distribución absoluta y porcentual Disponen de una política específica para gestionar y perfeccionar la base de datos del Capital Intelectual.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	10	56%
	Totalmente de acuerdo	8	44%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos

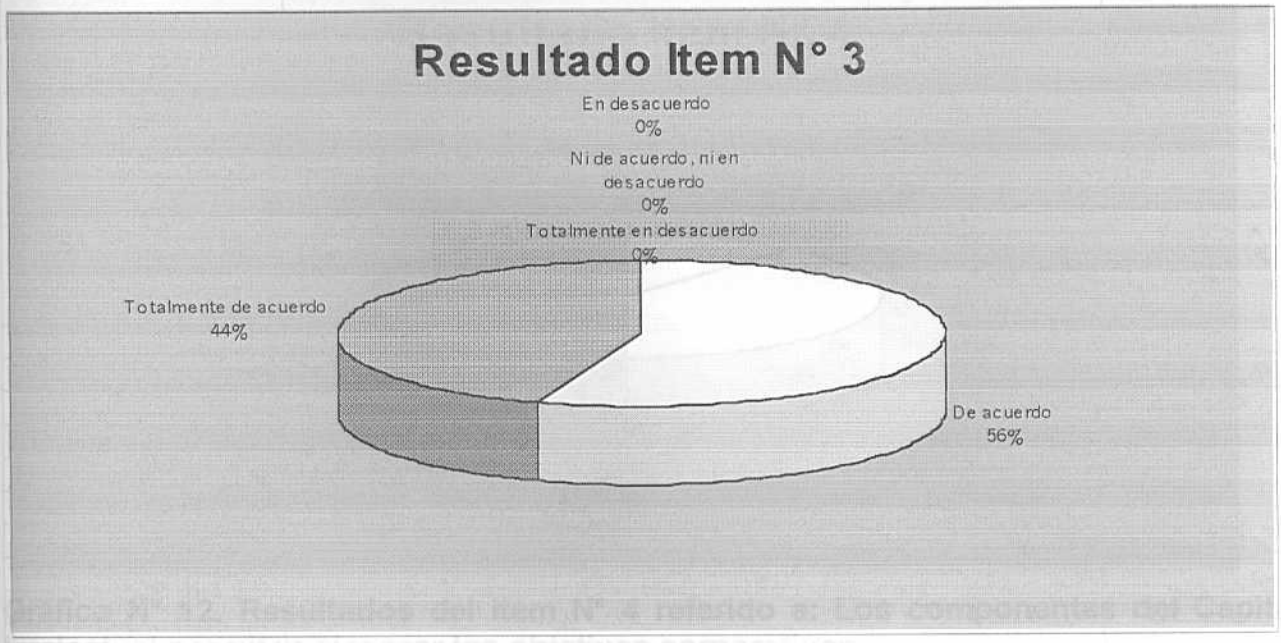

Gráfico N° 11. Resultados del Item N° 3 referido a: Disponen de una política específica para gestionar y perfeccionar la base de datos del Capital Intelectual.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

En atención al cuadro porcentual y gráfico se obtuvo resultados positivos el 56% se inclinó a la alternativa de acuerdo y el 44% totalmente de acuerdo, lo que permite señalar que la corporación se fundamenta en los principios rectores anclados en la visión, misión y valores de la empresa, siempre siguiendo las políticas globales señaladas por la corporación como orientadora de negocios. (PDVSA al día, Noviembre 30. 2001).

Cuadro N° 10. Item N° 4. Distribución absoluta y porcentual Los componentes del Capital intelectual permiten alcanzar los objetivos corporativos.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	11%
	De acuerdo	7	39%
	Totalmente de acuerdo	9	50%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

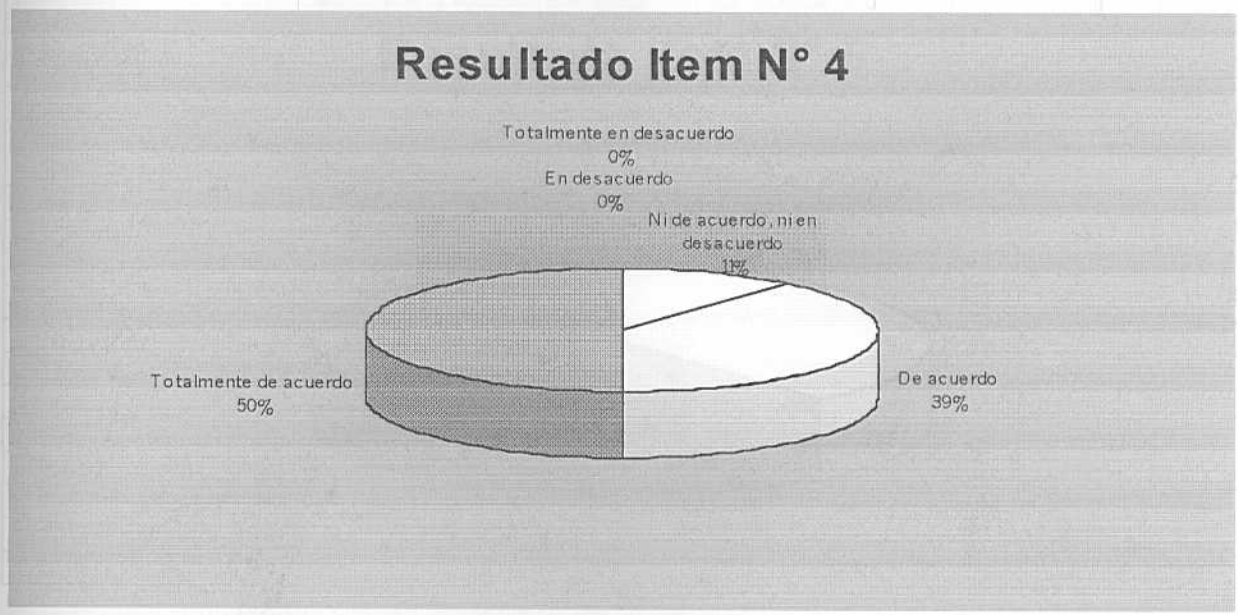

Gráfico N° 12. Resultados del Item N° 4 referido a: Los componentes del Capital intelectual permiten alcanzar los objetivos corporativos.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

La representación porcentual y gráfica indica que las alternativas seleccionadas se ubican un 50% en totalmente de acuerdo, un 39% de acuerdo y un 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa un 89% en el manejo del criterio del capital intelectual considerándolo como fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende del plan de negocios de PDVSA-CIED.

Bueno (2000) señala que los componentes del Capital Intelectual son: capital humano, estructural y relacional, es decir, saber y experiencia, origen organizativo a los procesos de acción de la empresa, y carácter personal con las actitudes, aptitudes y habilidades de sus miembros para alcanzar la competencia esencial como lo es el logro de los objetivos.

Cuadro N° 11. Item N° 5. Distribución absoluta y porcentual Están los negocios de su empresa protegidos por un copyright

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	7	39%
	Totalmente de acuerdo	11	61%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

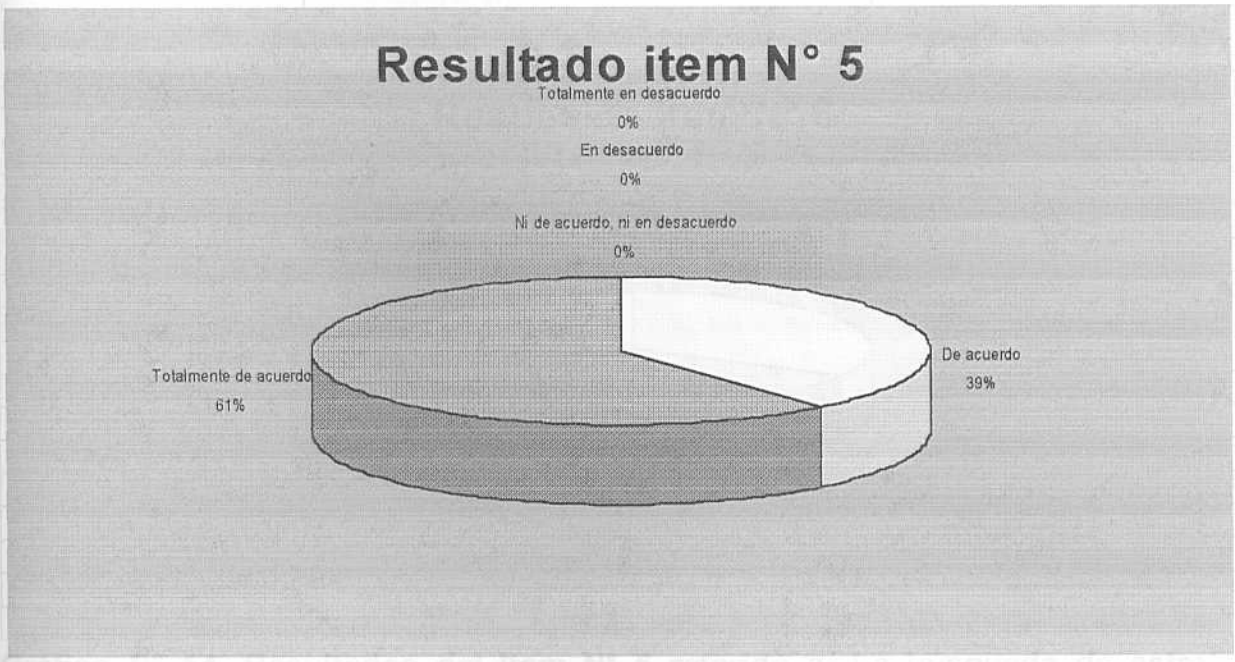

Gráfico N° 13. Resultados del Item N° 5 referido a: Están los negocios de su empresa protegidos por un copyright.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo a los resultados del cuadro porcentual y el gráfico ilustrativo, se puede apreciar que 7 de los gerentes se encuentran de acuerdo y 11 de ellos totalmente de acuerdo lo que representa el 39% y el 61% respectivamente en lo referente a que si los negocios de su empresa se encuentran protegidos por un copyright.

Por consiguiente Brooking (1997) plantea que la ser el copyright un activo de capital intelectual contribuye a la consecución de los objetivos corporativos en la medida en la que la empresa a través de sus miembros conozcan de su existencia, para así poder protegerlos adecuadamente y lograr analizar distintos aspectos como son la recuperación de la inversión, las ventajas competitivas y el potencial comercial, conformándose como patrimonio de la organización siendo parte del capital estructural.

Cuadro N° 12. Item N° 6. Distribución absoluta y porcentual La búsqueda de estrategias restringen la libertad empresarial para responder a las actividades atractivas que puedan presentarse.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	6	34%
	En desacuerdo	8	44%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	22%
	De acuerdo	0	0%
	Totalmente de acuerdo	0	0%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

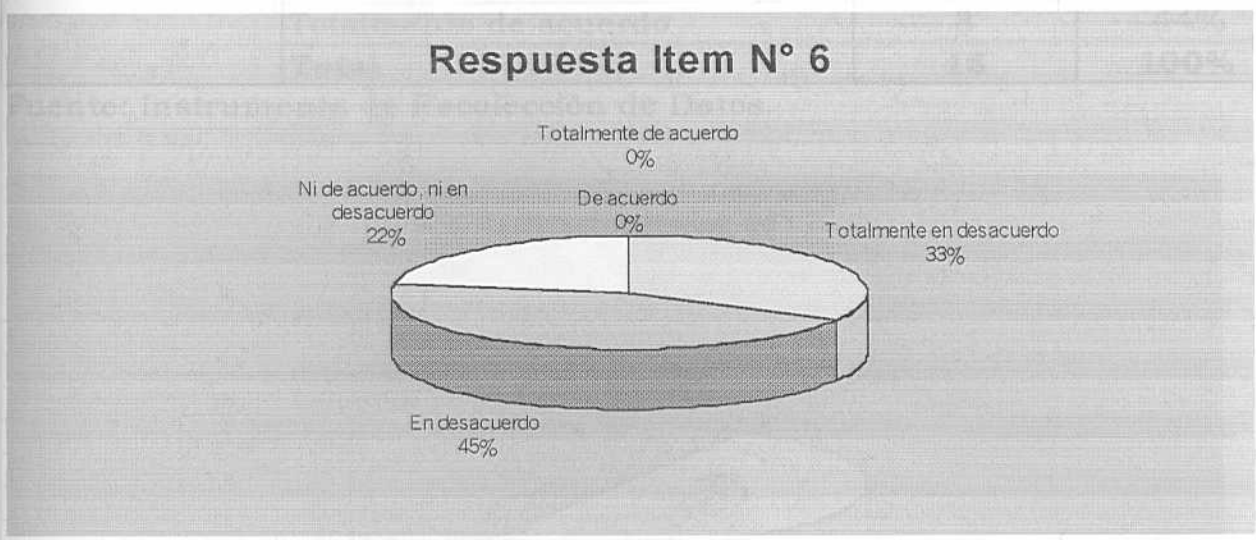

Gráfico N° 14. Resultados del Item N° 6 referido a: La búsqueda de estrategias restringen la libertad empresarial para responder a las actividades atractivas que puedan presentarse.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

En esta representación porcentual y gráfica se observa que la tendencia de respuestas estuvo distribuida en alternativas de negación y e indecisión un 34% totalmente en desacuerdo, 44% en desacuerdo lo que conforma un 78% que opina que la búsqueda de estrategias no es sinónimo de restricción, ya que si así fuera como podría cumplir con las metas del negocio, mientras que sólo un 22% se muestra indeciso ante esta afirmación.

Las estrategias se proyectan de acuerdo a la situación a la que hay que darle respuesta, la indecisión de la respuesta de algunos de los entrevistados muestra que las diferencias deben discutirse y llegar a cuerdos. Las estrategias que se proponen para alcanzar resultados exitosos no pueden estar sujetas a situaciones rígidas con un medio cerrado; Guedez (1998) expresa que se debe concebir las estrategias en términos reales y alcanzables, mientras más autónomas y autosuficientes son los cambios constantes de su contexto y el entorno estarán acompañados de un riguroso ejercicio a los fines de

orientar el camino para lograr sus metas, considera la estrategia como acción que permite transformar cualitativa y cuantitativamente una situación promoviendo una economía de recursos

Cuadro N° 13. Item N° 7. Distribución absoluta y porcentual Utilizan la planificación estratégica para proyecta el CI faltante y el CI superfluo, respecto a los objetivos corporativos.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	1	6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	9	50%
	Totalmente de acuerdo	8	44%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

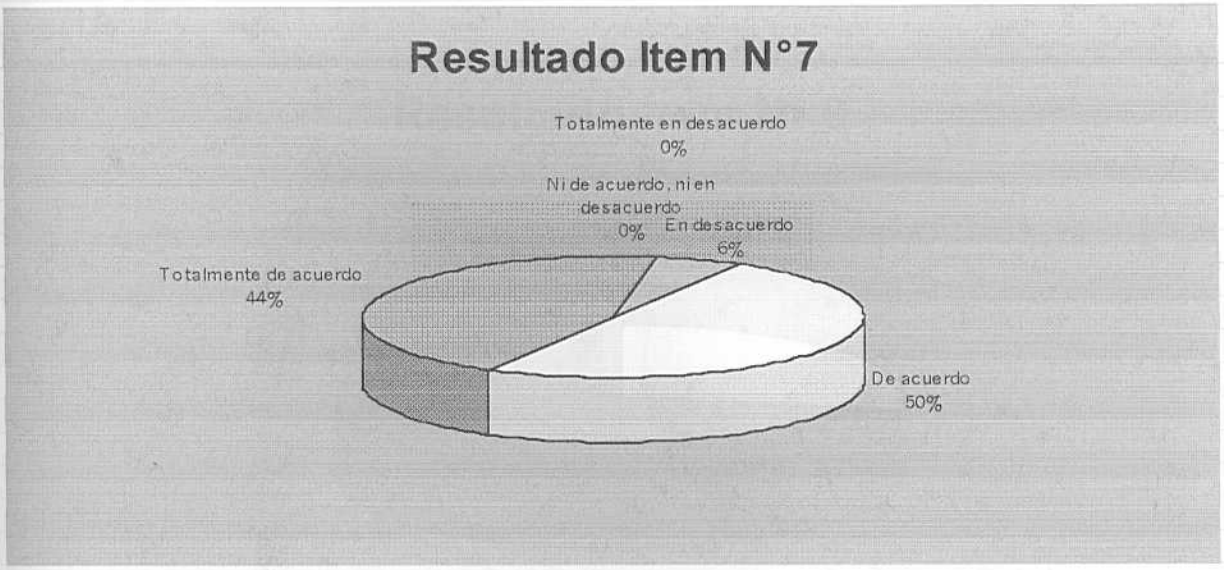

Gráfico N° 15. Resultados del Item N° 7 referido a: Utilizan la planificación estratégica para proyecta el CI faltante y el CI superfluo, respecto a los objetivos corporativos.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo a la distribución porcentual y gráfica señalados anteriormente el 50% respondió de acuerdo y el 44% totalmente de acuerdo, si unimos estas dos alternativas encontramos que el 94% se inclina hacia una posición favorable a la proyección del Capital Intelectual faltante y superfluo, mientras que sólo un 6% se ubica en la opción en desacuerdo, puede inferirse que al evaluar el desempeño laboral mediante el sistema SAP y establecer el seguimiento para detectar las necesidades existentes se conocen las necesidades y se canalizan sus soluciones.

Guedez (1998) plantea que la planificación estratégica se fundamenta en el modelo de planificación interactiva, el cual señala entre sus aspectos aprovechar las oportunidades que surgen en el presente y que no siempre son previstas para proyectar el futuro.

Cuadro N° 14. Item N° 8. Distribución absoluta y porcentual El equipo gerencial compenetra y trabaja corporativamente para determinar los tipos de relaciones comunicacionales.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	5	28%
	Totalmente de acuerdo	13	72%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

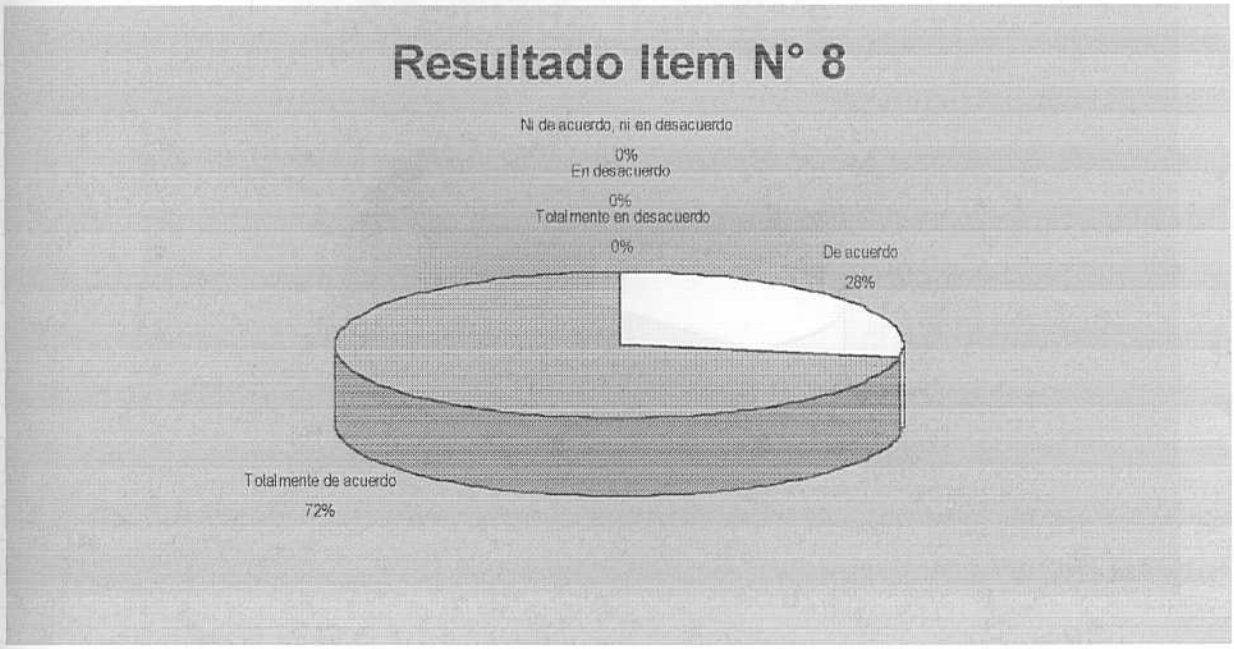

Gráfico N° 16. Resultados del Item N° 8 referido a: El equipo gerencial compenetra y trabaja corporativamente para determinar los tipos de relaciones comunicacionales. Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

La representación porcentual y gráfica evidencian las siguientes el 72% esta totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, razón por la cual generalizando puede afirmarse que el 100% se ubica en una posición positiva ante el trabajo corporativo; en este sentido el estilo gerencial ejerce un papel fundamental.

Klitgaard (citado por Guédez 2000) "sostiene que una organización es sobre todo un sistema de relaciones múltiples y pluridireccionales"(p.76), donde el factor esencial es el conocimiento y la confianza para consolidar la creatividad, lealtad y productividad.

Cuadro N° 15. Item N° 9. Distribución absoluta y porcentual Informan sobre los procesos de gestión, en base al conocimiento de su capital intelectual, a toda la organización.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	7	39%
	Totalmente de acuerdo	11	61%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

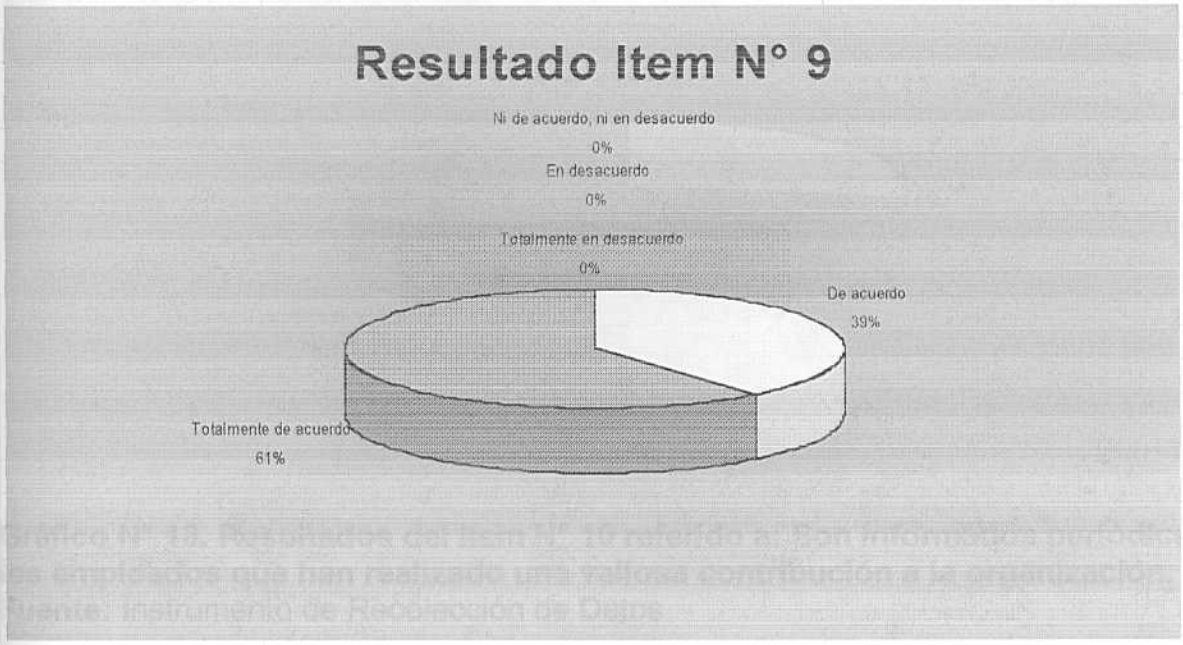

Gráfico N° 17. Resultados del Item N° 9 referido a: Informan sobre los procesos de gestión, en base al conocimiento de su capital intelectual, a toda la organización.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Esta representación porcentual y gráfica evidencia que las opiniones recabadas se ubican en un 61% que se encuentra totalmente de acuerdo y un 39% de acuerdo como se observa se inclinan en un rango afirmativo, por tanto la gestión de la gerencia permite utilizar efectivamente sus fortalezas sobre la base de la realidad interna y externa a fin de seleccionar alternativas que respondan a esa realidad, involucrando a todos los miembros de la institución y condicionándolos al éxito. (Fred, 1994).

Cuadro N° 16. Item N° 10. Distribución absoluta y porcentual Son informados periódicamente los empleados que han realizado una valiosa contribución a la organización.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	5	28%
	Totalmente de acuerdo	13	72%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

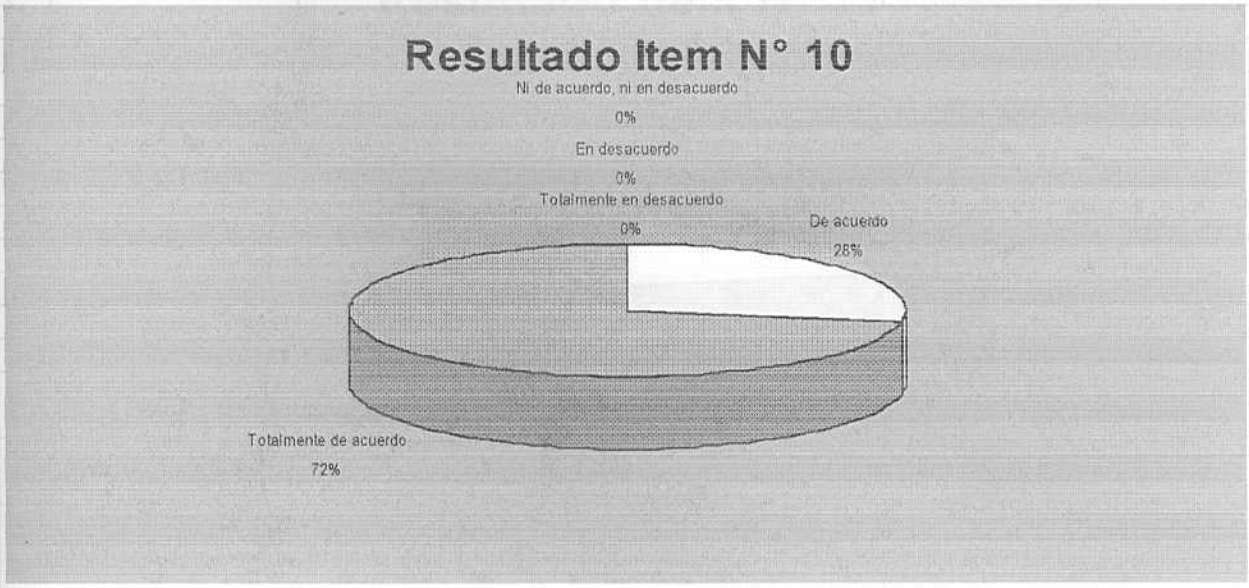

Gráfico N° 18. Resultados del Item N° 10 referido a: Son informados periódicamente los empleados que han realizado una valiosa contribución a la organización.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Este resultado porcentual y gráfico señalan que 72% se encuentra totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, nuevamente se ubican en una posición afirmativa los 18 gerentes ya que es fundamental la comunicación efectiva en la corporación dando a conocer la dirección sinérgica fundamentada en el proceso de realimentación. (Dowling, 1996. citado por Ansoff y otros, 1998).

Cuadro N° 17. Item N° 11. Distribución absoluta y porcentual Comunica el equipo gerencial a los empleados de la existencia de una necesidad en su compañía, para poder contribuir a satisfacerlas.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	4	22%
	Totalmente de acuerdo	14	78%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

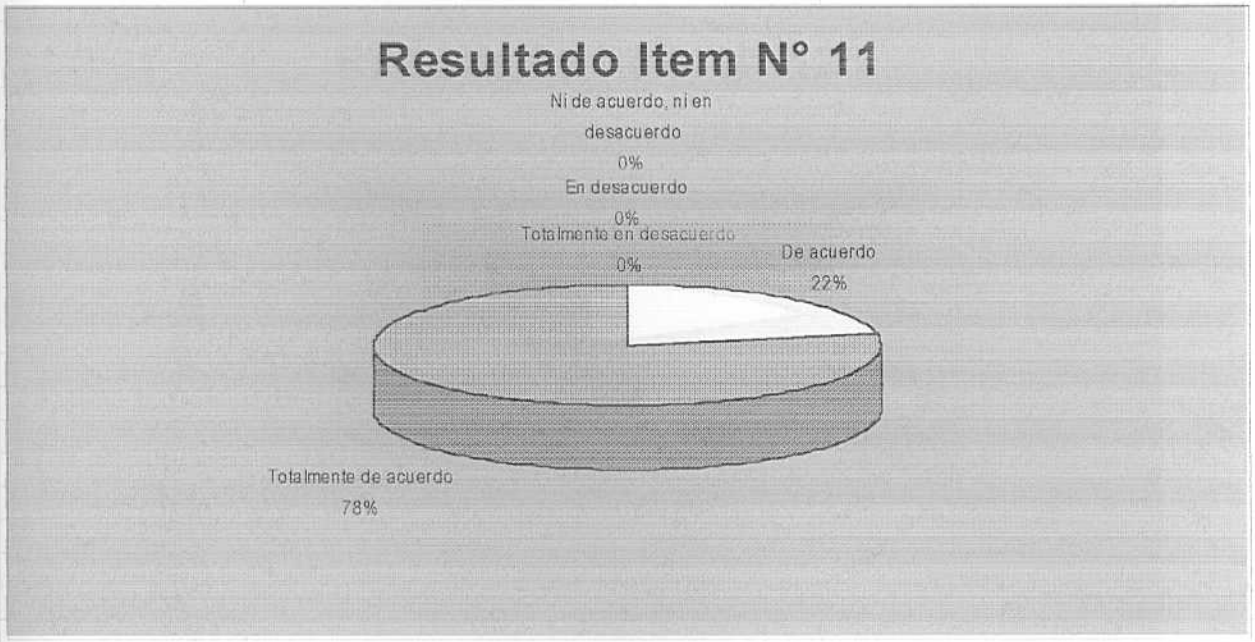

Gráfico N° 19. Resultados del Item N° 11 referido a: Comunica el equipo gerencial a los empleados de la existencia de una necesidad en su compañía, para poder contribuir a satisfacerlas.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo al cuadro porcentual y la gráfica señalada anteriormente se evidencia que l 78% de los entrevistados se encuentra totalmente de acuerdo y el 22% esta de acuerdo, de allí se observa el nivel de internalización de la visión y misión de la organización para el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante las unidades de negocio que integran la corporación, así pues que es fundamental dar a conocer las necesidades para organizar la información disponible y determinar cómo se conseguirá y si se necesita la participación de otras unidades de negocio. (Ansoff y otros, 1998)

Cuadro N° 18. Item N° 12. Distribución absoluta y porcentual Es necesario que cada fuente este informada a quienes están vendiendo sus productos y servicios para asegurar el desarrollo continuado.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	3	17%
	Totalmente de acuerdo	15	83%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

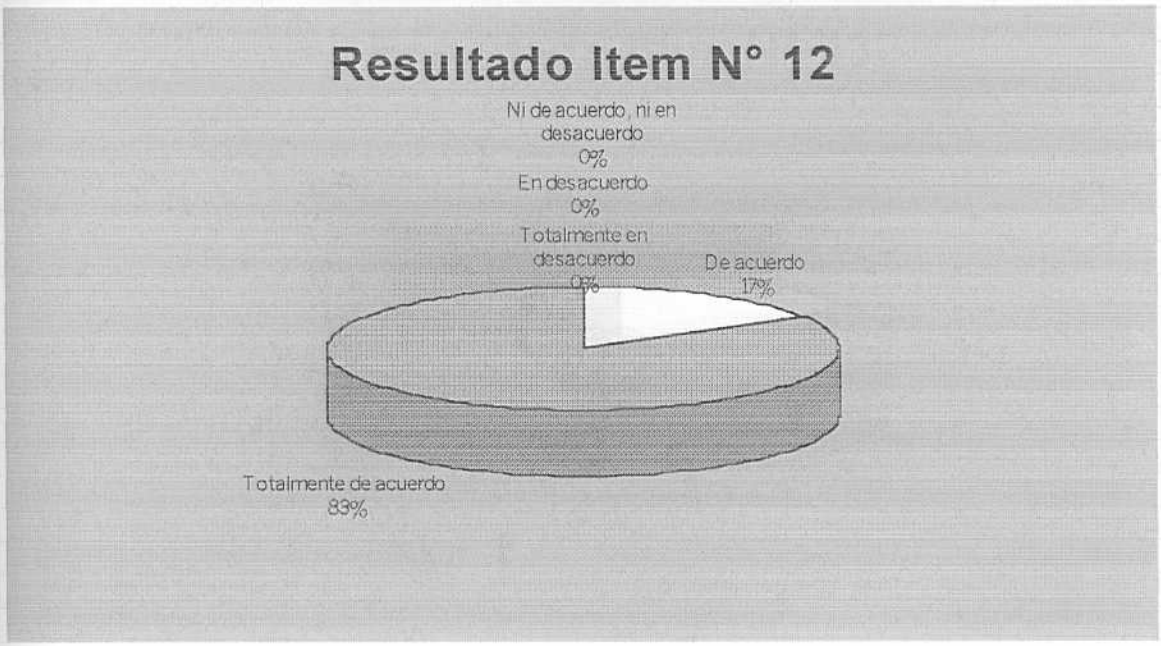

Gráfico N° 20. Resultados del Item N° 12 referido a: Es necesario que cada fuente este informada a quienes están vendiendo sus productos y servicios para asegurar el desarrollo continuado.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo a la distribución absoluta y la gráfica porcentual indican que el 83% se encuentra totalmente de acuerdo y un 17% se ubica en el renglón de acuerdo, por tanto la balanza se inclina a afirmar que la estructura funcional esta íntimamente relacionado con el estilo gerencial y el proceso comunicativo, lo que permite el manejo de estrategias competitivas al conocer quien es el cliente y cuales son sus intereses.

Según Arjona (1999) en el entorno del negocio es fundamental confirmar el grado de atractivo del mercado donde la organización se desenvuelve para competir valorando todos y cada uno de sus elementos claves como conocer los datos claves del consumidor del producto o servicio.

Cuadro N° 19. Item N° 13. Distribución absoluta y porcentual La filosofía de gestión es un activo.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	3	17%
	Totalmente de acuerdo	15	83%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

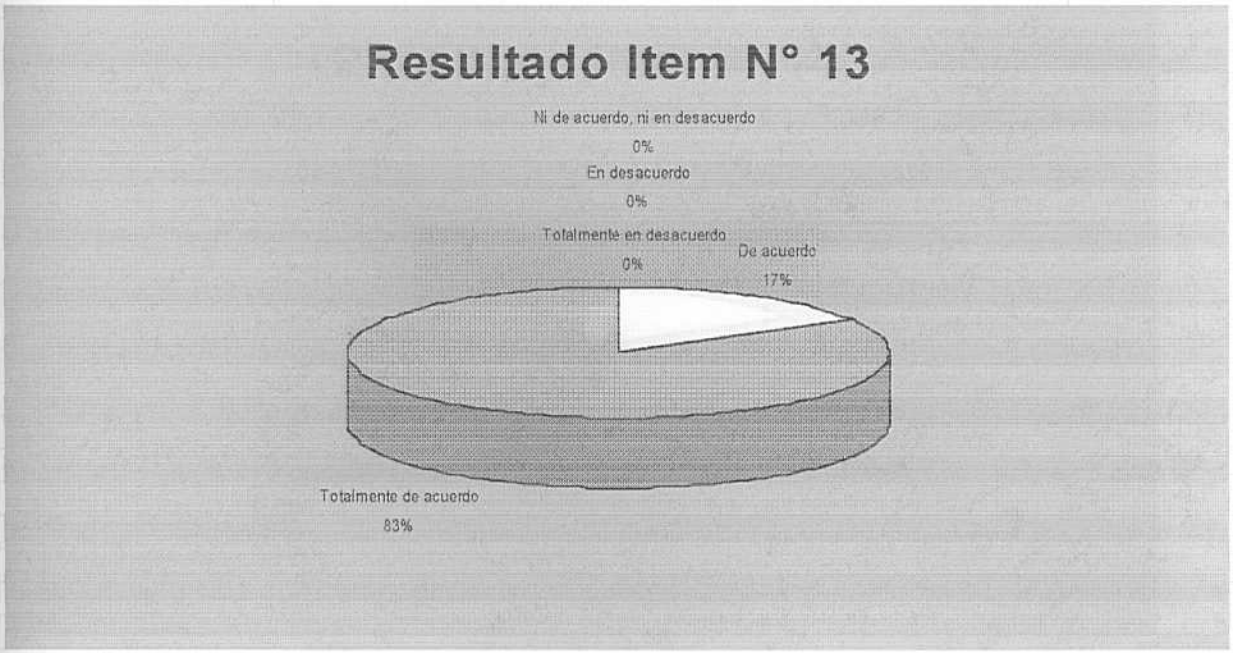

Gráfico N° 21. Resultados del Item N° 13 referido a: La filosofía de gestión es un activo.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

En este caso el resultado mostrado en el cuadro porcentual y en la gráfica encontramos que el 83% de la población respondió totalmente de acuerdo y un 17% de acuerdo, nuevamente la balanza se inclina en posición positiva, opinando que la filosofía es un activo ya que según Brooking (1997) es la forma en que los líderes de la organización cambian el paso del tiempo y son el espejo de los estilos de dirección, estimulo y motivación de los empleados. Establece el compromiso de la alta dirección trasladada a los empleados diseñando estrategias que garantizan la jerarquía social y de mercado.

Cuadro N° 20. Ítem N° 14. Distribución absoluta y porcentual La cultura corporativa de la empresa propicia la consecución de las metas organizacionales

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	3	17%
	Totalmente de acuerdo	15	83%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

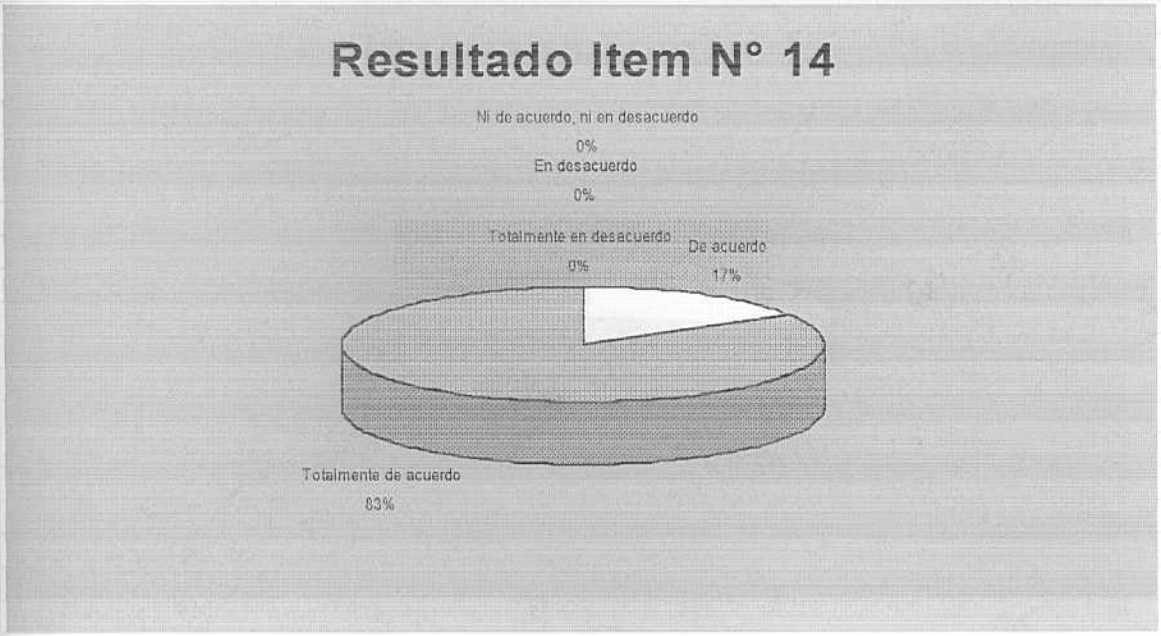

Gráfico N° 22. Resultados del Item N° 14 referido a: La cultura corporativa de la empresa propicia la consecución de las metas organizacionales
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Los resultados representados porcentual y gráficamente ponen de manifiesto que el 83% se encuentra totalmente de acuerdo y el 17% de acuerdo por lo que las frecuencias de las respuestas son de tipo positivo, allí se demuestra que la cultura corporativa es un activo que soporta el alcance de los fines empresariales, reflejando así la filosofía de gestión que rige los procesos de la organización. (Brooking, 1997)

Cuadro N° 21. Item N° 15. Distribución absoluta y porcentual Se mantiene la imagen corporativa cuando se usan sistemas de tecnologías avanzadas.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	5	28%
	Totalmente de acuerdo	13	72%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

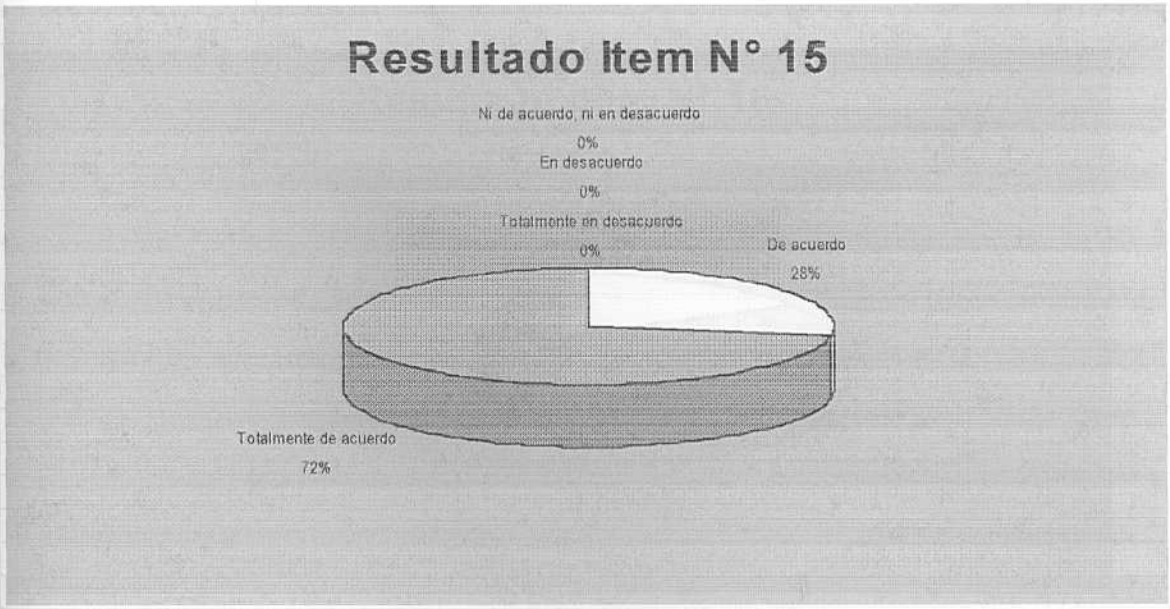

Gráfico N° 23. Resultados del Item N° 15 referido a: Se mantiene la imagen corporativa cuando se usan sistemas de tecnologías avanzadas.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

De acuerdo al cuadro porcentual y gráfico respectivo, se evidencia que el 72% respondió totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo, lo que señala una sinergia de respuestas, en el sentido de que el personal de la corporación cuentan con una plataforma de sistemas de información integrada que les permite el manejo de información que se transmite al medio interno y externo; y una valorización de la arquitectura estratégica que logra integrar la capacidad de respuesta y evaluar el grado de eficacia del sistema tecnológico para conformar el activo corporativo. (Arjona, 1999)

Cuadro N° 22. Ítem N° 16. Distribución absoluta y porcentual La organización procura que el equipo gerencial esté al día en tecnologías útiles para la gestión de estrategias.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	3	17%
	Totalmente de acuerdo	15	83%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

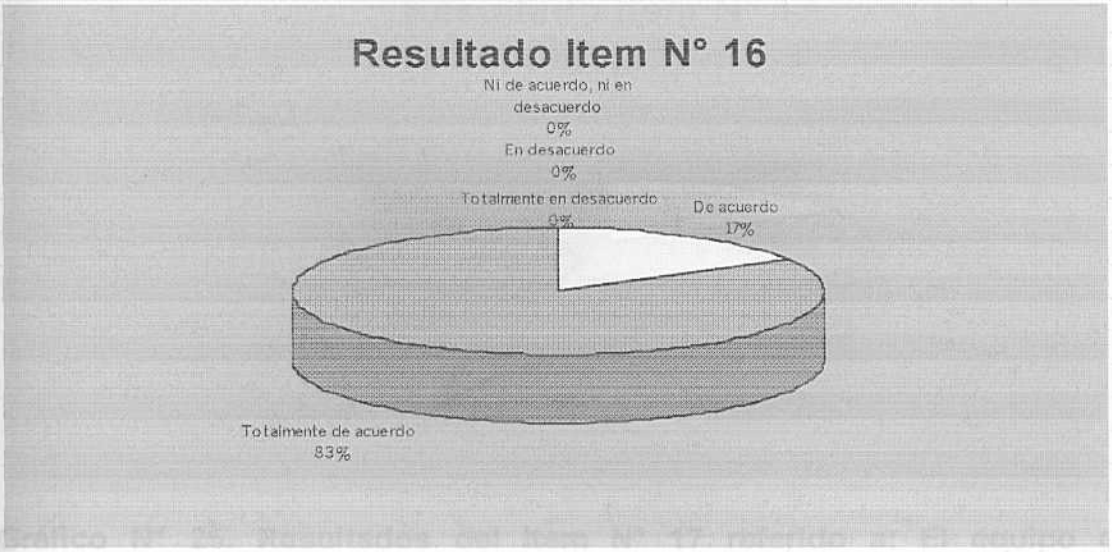

Gráfico N° 24. Resultados del Ítem N° 16 referido a: La organización procura que el equipo gerencial esté al día en tecnologías útiles para la gestión de estrategias.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

En atención a los resultados mostrados en el cuadro porcentual y gráfico se puede apreciar que el 83% esta totalmente de acuerdo y el 17% de acuerdo, en función de la afirmación presentada el personal de alta dirección opina que la gestión estratégica es más fluida mediante el uso de herramientas tecnológicas, proporcionadas por la corporación, que den como resultado una productividad máxima traduciéndose esto como: compartir las mejores prácticas, aumentar la productividad, disminuir los costos, tener la posibilidad de releer ideas, chequear de inmediato si otros están de acuerdo o no, detectar cuales son los elementos nuevos a incorporar y someter un documento a revisión en vivo para que otro lo modifique mientras observa, con la utilización de comunidades de conocimiento corporativas. (Aguilar, 2002)

Cuadro N° 23. Item N° 17. Distribución absoluta y porcentual El equipo gerencial es responsable de determinar si la fuerza de trabajo posee las cualificaciones profesionales necesarias para cumplir con los objetivos corporativos.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	3	17%
	Totalmente de acuerdo	15	83%
	Total	**18**	**100%**

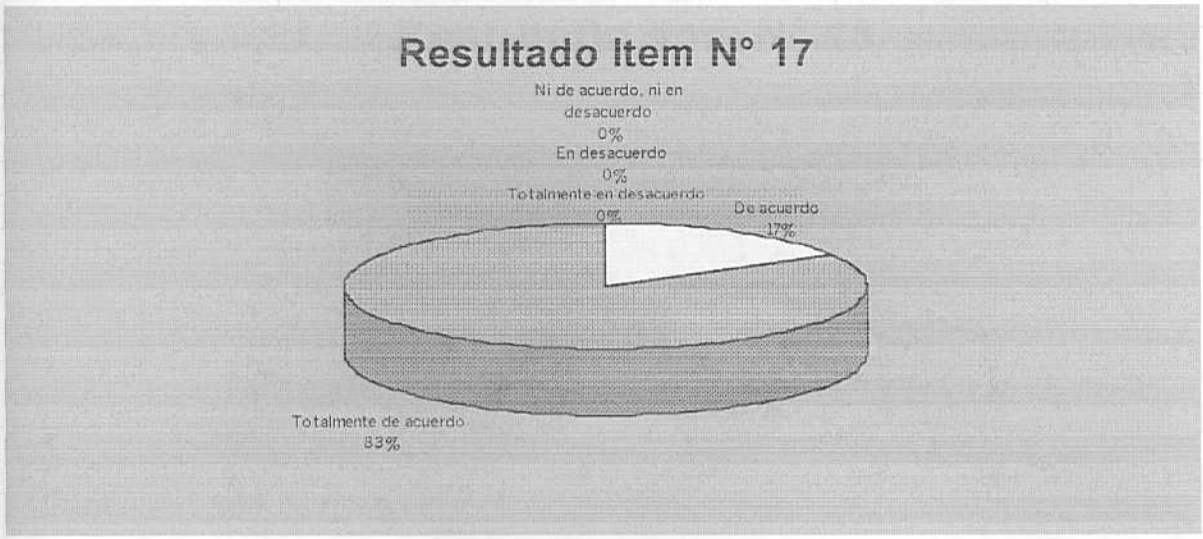

Gráfico N° 25. Resultados del Item N° 17 referido a: El equipo gerencial es responsable de determinar si la fuerza de trabajo posee las cualificaciones profesionales necesarias para cumplir con los objetivos corporativos.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Como ilustra el cuadro y el gráfico anterior se observa que el 83% afirmó estar totalmente de acuerdo y el 17% restante de acuerdo lo que confirma que mediante las evaluaciones presentadas por cada integrante de la unidad de negocios de los objetivos alcanzados reflejando las habilidades y oportunidades puestas en la consecución de las metas planteadas en el tiempo y el espacio requerido para lograr las mismas, lo que permite en la corporación alcanzar beneficios en función de puntajes tanto para el ascenso o promoción como de índole salarial, de allí que esto faculta al gerente responsable de cada unidad de negocios establecer las cualificaciones profesionales, además de retener la calidad del personal requerido, motivando al desempeño individual y su potencialidad en el programa corporativo de incentivo al valor. (Linzalata, 2001)

Cuadro N° 24. Ítem N° 18. Distribución absoluta y porcentual utilizan una base de datos que le permite satisfacer las necesidades de los usuarios.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	14	78%
	Totalmente de acuerdo	4	22%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

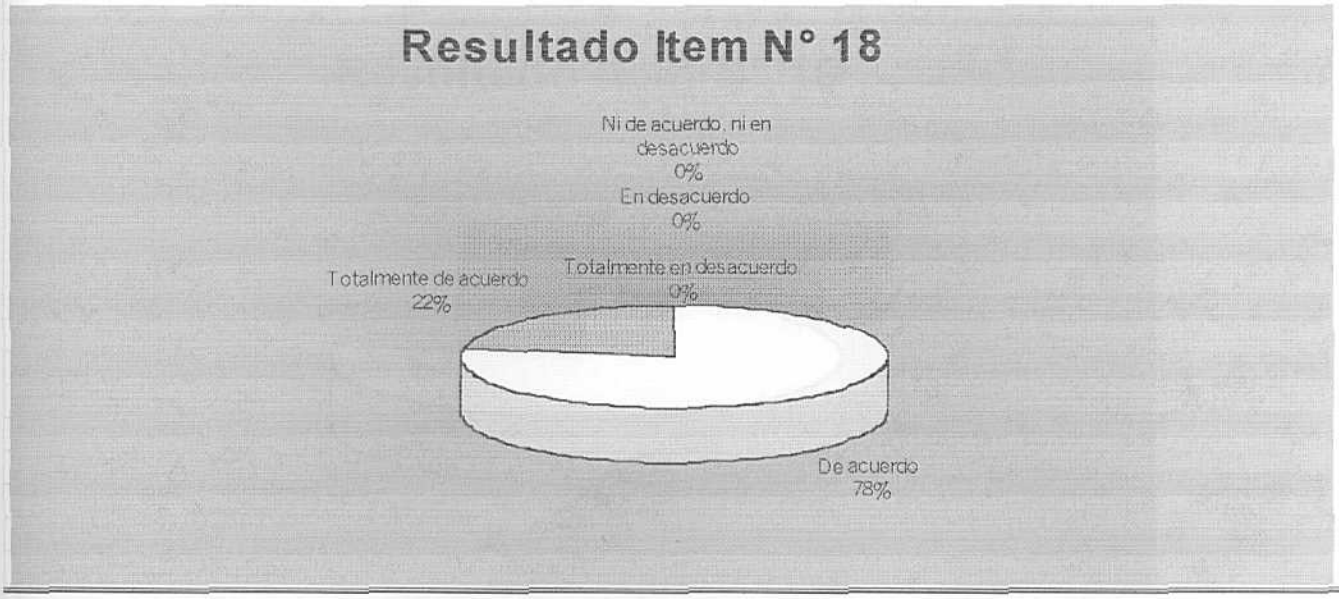

Gráfico N° 26. Resultados del Ítem N° 18 referido a: utilizan una base de datos que le permite satisfacer las necesidades de los usuarios.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Como se puede observar en la distribución porcentual y su gráfica el 78% de los entrevistados se mostraron de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo, debido a que el soporte organizativo tecnológico asegura el nivel de rendimiento para obtener factores críticos de éxito plasmados en la misión de la organización, así pues se obtienen los beneficios de alto valor corporativo integrando la gestión logística y financiera de los proyectos permitiendo el uso de una información del usuario, contribuyendo así al proceso de investigación y desarrollo. (Arjona, 1999)

Cuadro N° 25. Item N° 19. Distribución absoluta y porcentual Diseñan programas de aprendizaje corporativo en la empresa en función de sus necesidades.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	14	78%
	Totalmente de acuerdo	4	22%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

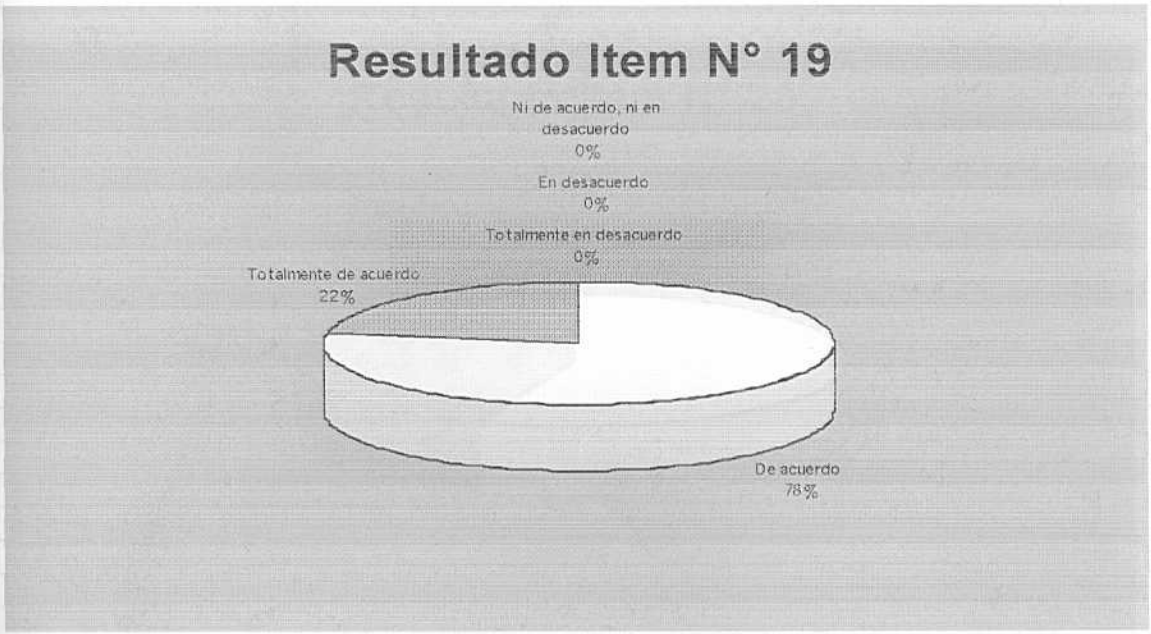

Gráfico N° 27. Resultados del Item N° 19 referido a: Diseñan programas de aprendizaje corporativo en la empresa en función de sus necesidades.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

El cuadro porcentual y la gráfica ilustrativa indican que el 78% de los encuestados están de acuerdo y un 22% totalmente de acuerdo, lo que indica que la postura gerencial es contribuir con el diseño de programas de aprendizaje que corresponden a sus necesidades reales de adquisición de conocimiento corporativos que apoya el fortalecimiento de competencias genéricas y técnicas que los lleve mediante estrategias a la masificación de tecnología en la organización según la cadena de valor de cada negocio y el comportamiento que se espera de todos sus empleados. (Lizalata, 2001)

Cuadro N° 26. Item N° 20. Distribución absoluta y porcentual Como gerentes la empresa les indica que ha llegado al momento de aprender nuevas técnicas profesionales.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	10	56%
	Totalmente de acuerdo	8	44%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

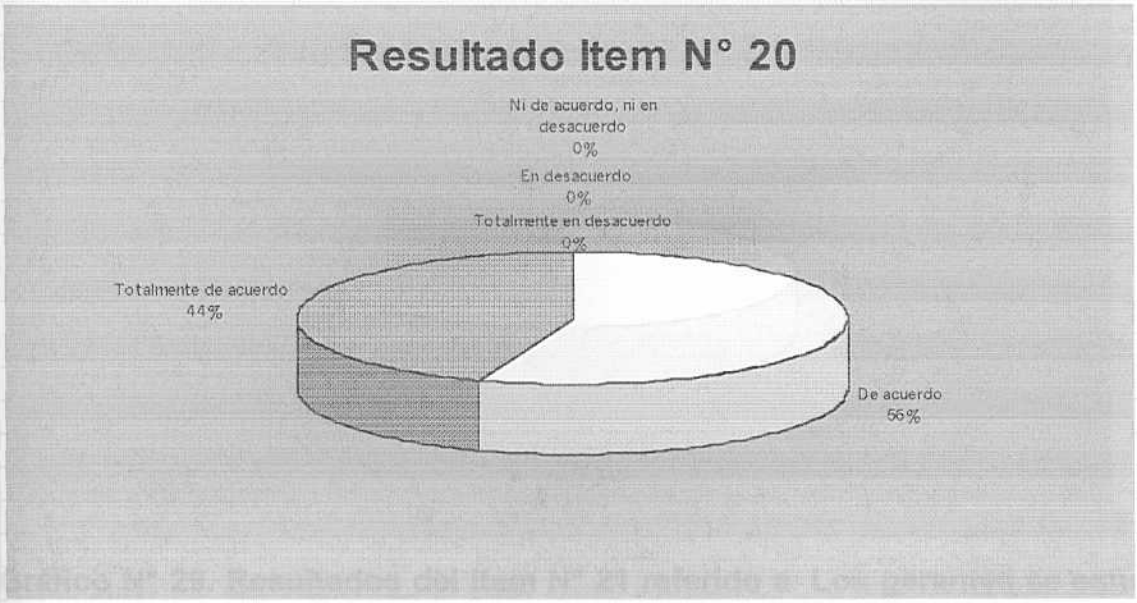

Gráfico N° 28. Resultados del Item N° 20 referido a: Como gerentes la empresa les indica que ha llegado al momento de aprender nuevas técnicas profesionales.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

Como revela el cuadro y gráfico anterior el 56% se ubica en la alternativa de acuerdo y el 44% restante se encuentra totalmente de acuerdo lo que demuestra un equilibrio en el seguimiento de las actuaciones del personal en la corporación sustentado en una metodología de competencias técnicas y genérica contempladas en la organización a saber: aprendizaje continuo, creatividad e innovación, desarrollo del capital humano, sentido de negocio de trabajo en equipo basado en los principios rectores. (Linzalata, 2001)

Cuadro N° 27. Ítem N° 21. Distribución absoluta y porcentual Los gerentes se esfuerzan para ubicar a cada individuo en el puesto de trabajo donde su acción laboral sea óptima.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	13	72%
	Totalmente de acuerdo	5	28%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

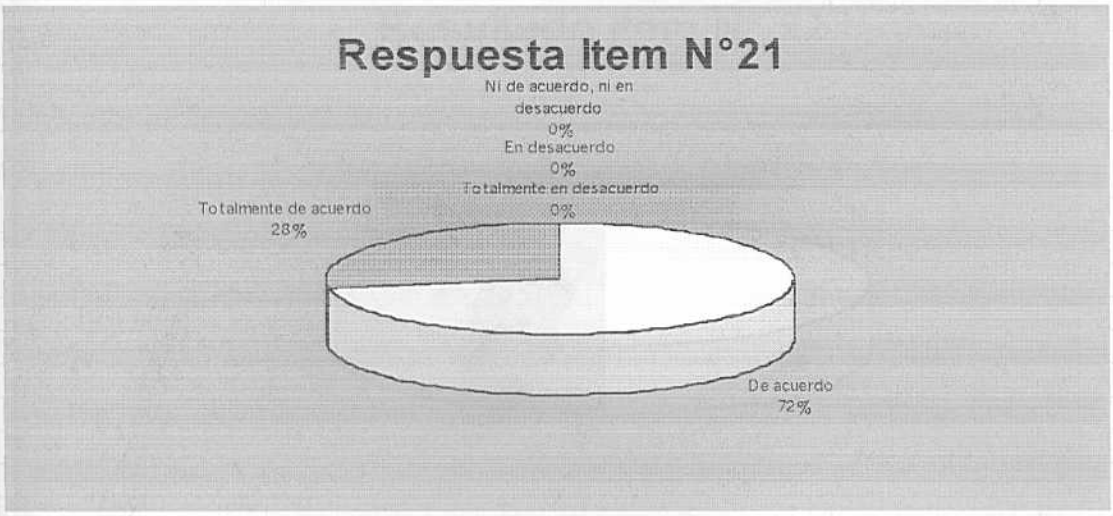

Gráfico N° 29. Resultados del Ítem N° 21 referido a: Los gerentes se esfuerzan para ubicar a cada individuo en el puesto de trabajo donde su acción laboral sea óptima. Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

En el presente cuadro y gráfico ilustrativo de los resultados se observa que el 72% de los encuestados se pronunciaron por la opción de acuerdo y el 28% por la de totalmente de acuerdo, esto lleva al investigador a la siguiente interpretación, es fundamental que el gerente se ubique en una posición gerencial de tipo horizontal donde planifique estrategias que le permitan conocer la gestión de cada individuo de que compone la unidad de negocios y el papel que los mismos juegan para el alcance de los objetivos corporativos, lo que permite según Brooking (1997) uno de los activos de una organización son los centrados en el individuo, en sus conocimientos, destrezas y habilidades lo que permite a través de evaluaciones hacer seguimiento para asegurar las oportunidades laborales; en el caso PDVSA-CIED se maneja mediante el sistema SAP y el alcance de las metas de la unidad de negocios.

Cuadro N° 28. Ítem N° 22. Distribución absoluta y porcentual La dirección estratégica permite obtener beneficios corporativos al utilizar mecanismos de gestión integrada.

Instrumento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	De acuerdo	9	50%
	Totalmente de acuerdo	9	50%
	Total	**18**	**100%**

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

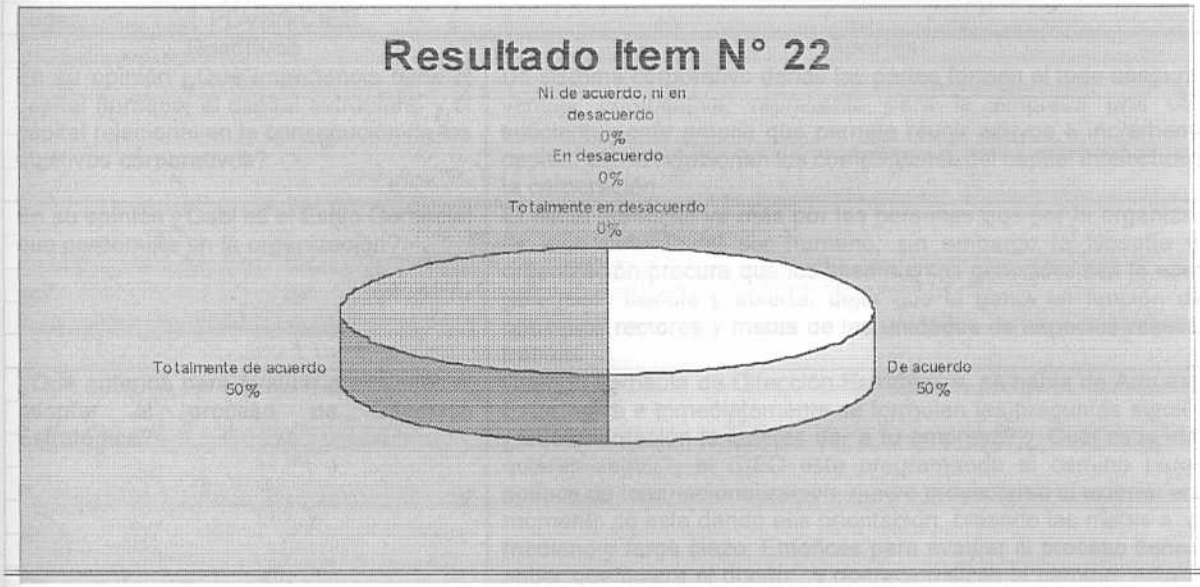

Gráfico N° 30. Resultados del Ítem N° 22 referido a: La dirección estratégica permite obtener beneficios corporativos al utilizar mecanismos de gestión integrada.
Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

El cuadro porcentual y la gráfica ilustrativa muestra que las respuestas obtenidas se distribuyen equitativamente, es decir, 50% para la opción totalmente de acuerdo y el 50% en la opción de acuerdo, lo que indica que se debe aprender de los beneficios y los riesgos de los planteamientos estratégico que soportan la gestión del día a día.

Según Donnelly y otros (1995) la dirección estratégica esta destinada a la producción de bienes y servicios, cuya dirección participativa esta enfocada en la teoría sistémica donde la acción de cada unidad de negocios afecta las otras, por tanto no pueden ser manejadas por separado ya que cualquier mecanismo mal utilizado se refleja en el todo, la corporación en el caso que nos ocupa y esto ocasionaría incumplimiento en las metas propuestas.

5.1 Análisis de resultados de la Entrevista Focalizada

A continuación se incluyen los aportes obtenidos de la aplicación del instrumento dirigido a la población de los gerentes de PDVSA-CIED, los mismos se presentan en un cuadro para cada entrevistado, presentado además la fecha, la hora y lugar de la entrevista.

Cuadro N° 29. Entrevista a Profundidad del Informante 1

Informante 1	
Cargo:	Gerente
Fecha:	5-08-2002
Hora:	2pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Un sistema corporativo donde las partes formen el todo asegura una ventaja competitiva, representa para la empresa una utilidad suficientemente amplia que permite reunir activos e incrementar el capital; así se relacionan los componentes del capital intelectual para la corporación
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	El estilo gerencial va más por las personas que por la organización, es algo natural del ser humano, sin embargo la filosofía de la organización procura que los lineamientos generales sea la apertura gerencial flexible y abierta, dejar que la gente en función de los principios rectores y metas de las unidades de negocios realicen su trabajo.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Cuando se habla de Dirección Estratégica, se habla de Arquitectura Estratégica e inmediatamente se formulan las preguntas siguientes: ¿Qué orientación le quieres dar a tu empresa?,¿ Cuál es la vía que quieres seguir?, el CIED esta programando el camino para una política de internacionalización, quiere proyectarse al exterior en este momento se esta dando esa orientación, creando las metas a corto, mediano y largo plazo. Entonces para evaluar el proceso tienes que saber que quiere el dueño, y operacionalizas el camino, estableces los criterios, diseñas los objetivos y conformas el plan de negocios a desarrollar para cumplir con esos requerimientos.
Considera usted fundamental el uso de la comunicacion corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Lógicamente la comunicación es básica en toda empresa, aquí todos nos comunicamos, existe una comunicacion que denominamos informal y otra formal, es decir, a través del correo electrónico nos mantenemos informados, así que no existe excusas de ningún tipo para no cumplir, ya que trabajamos contra resultados. Además contamos con el grado formal, memos, oficios, etc.; que dan mayor de legalidad a la información y es más lenta.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	La tendencia en una organización es cambiar y PDVSA está cambiando, ninguna empresa se mueve sin su Capital Intelectual. Somos una empresa creada para dar soluciones a la Industria Petrolera a nivel nacional e internacional. La capacitación de nuestra gente es la que genera desarrollo e investigación en cualquier institución y ello contribuye al apalancamiento de la evolución de la corporación el cual es el reflejo del avance del país.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Contamos con una tecnología de punta, que amplia la velocidad de respuestas, donde todos estamos informado de todo, donde tu puedes generar ideas e intercambiar y aprender nuevos conocimientos entonces estamos manejando nuestro Capital Intelectual, y ello nos conduce a la optimización siempre estamos actualizando nuestras plataformas en la Corporación es SAP, acá los especialistas crean programas que permiten el retorno de la inversión y produce mayor creación de valor.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 30. Entrevista Focalizada del Informante 2

Informante 2	
Cargo:	Gerente
Fecha:	5-08-2002
Hora:	4pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Aquí trabajamos con planes de negocios de negocio que nos permitan ver la relación práctica de los tres componentes del capital intelectual, un conocimiento no es nada sin procedimientos y si estos no tienen repercusión en los interesados, decir, en el cliente entonces la organización pierde su esencia.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	No predomina un estilo propio se da el principio de modelaje, es decir, como lo han venido haciendo durante generaciones basados en los principios rectores y una serie de normas preestablecidas, el estilo jerárquico pero abierto, es flexible respetando los eslabones de la cadena tanto a nivel gerencial como subordinado debe cumplir con las metas trazadas en su unidad de negocios, lo vital son los resultados
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Hay varios indicadores, la cadena de valor de la organización se realiza la evaluación, es decir, se hace en función de metas organizacionales, de allí se establecen metas individuales y a partir de eso se miden los resultados, que es el método que al final califica a las personas y les coloca un puntaje; predomina los indicadores del Balance Store Card
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	La comunicación en el caso de la corporación es una política que proyecta la empatía entre la misión y visión. Nosotros constantemente estamos conectados mediante el uso de la tecnología nos permite estar al día, con toda la información que se genera en la corporación nadie absolutamente nadie puede esconderse en un no se o cuando lo hicieran basta con abrir tu correo.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	Se parte de los principios organizacionales, para la corporación el valor básico es la persona, por eso la gente es lo primero, sus competencias en función del cumplimiento de las metas, por eso el capital intelectual se esta renovando constantemente y sus logros en cuanto a la unidad de negocios beneficia a toda la corporación.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Nos encontramos a la vanguardia de la tecnología, poseemos los programas más avanzados donde el capital intelectual se desarrolle y actualice y responda más rápido y en mejor tiempo a las rutas organizacionales como la formación de otras personas. Contar con una plataforma de sistemas actualizados es la herramienta para establecer la sinergia de procesos, plan y resultados, inicialmente pueden ser vistos como gastos pero luego se convierten en inversión

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 31. Entrevista Focalizada del Informante 3

Informante 3	
Cargo:	Gerente
Fecha:	07-08-2002
Hora:	8am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Considerando la función de cada componente puedo afirmar que cada uno de ellos resalta la actuación del otro pues es un engranaje básico para el logro de las metas.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Ingerente no puede ser absolutista, creer que el tiene el saber único, en la corporación existe un amplio consenso en las políticas de puertas abiertas en el cumplimiento de la labor gerencial.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Nosotros trabajamos con el plan de negocios y el criterio para evaluar son los resultados que al final es el que va a promoverlos y permite incrementar la adquisición de conocimientos y responsabilidades.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Basados en el principio de comunicación la corporación ha establecido como función primordial difundir la misión como una pirámide invertida para que así sus integrantes conozcan todo lo que se hace y colabore mediante la agregación de valor, y así todos manejan la información que edifica la imagen de la corporación, no deben existir secretos laborales.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	Nosotros somos una organización creada y estructurada para capacitar, para crear soluciones cuyo desarrollo gerencial busca una solución conceptual y práctica a las tareas, cuando brechas a nivel interno que nos permite el manejo positivo y efectivo del producto que saquemos a la calle sea optimo que nos formasen en la capacitación de recurso que necesitamos, el capital intelectual nos provee de los recursos y nos conduce al uso de estrategias sólidas.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Puede afirmarse que los avances de la tecnología han bombardeado a las empresas, por ello toda empresa que desee colocarse en el primer lugar de contar con un sistema de redes de información vital para el manejo de los conocimientos llevando a las organizaciones a ser más horizontales lo que conlleva a manejar el flujo e intercambio de información, la corporación esta en un proceso de cambio.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 32. Entrevista Focalizada del Informante 4

Informante 4	
Cargo:	Gerente
Fecha:	7-08-2002
Hora:	11:30am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Estos elementos aseguran el orden, la calidad de la organización, porque ningún negocio puede funcionar sin recursos humanos, estructura y realimentación de resultado del entorno interno y externo.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	La confianza es un factor para aumentar la creatividad y lealtad así como la productividad basada en resultados, por lo que como gerente siempre estoy vigilante en el cumplimiento de las metas no como un guardián sino como un integrante del equipo con un compromiso al éxito.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Buscamos permanentemente la excelencia a través de los mejores conocimientos y prácticas utilizando tecnología avanzada para ello proyectamos el plan de negocios, criterio que ha resultado valido para evaluar mediante el alcance del exitoso de sus resultados.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Existe una constante reflexión en atención a lo que se comunica, como se comunica nuestra preocupación es que toda información llegue a su destino de manera clara y precisa, por ello usamos las herramientas tanto tecnológicas como las tradicionales, por tanto la posición del recurso humano es estar conciente de que todo lo que se hace se comunica por cualquiera de los medios con que cuenta la corporación y no puede asumir ignorancia.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	Los gerentes conductores y responsables de los procesos y planes que se proyecten, no pueden conformarse con maquillar situaciones, buscando soluciones concretas y productivas y lo hemos logrado hasta ahora con el capital intelectual que tenemos y que constantemente estamos renovando: estos nos permite se ergonómicos, es decir, adaptarnos a los cambios y lograr nuestras metas
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Acumular datos no puede ser la visión de ninguna empresa, la tecnología es una herramienta que nos lleva a manejar la información como parte de la sabiduría y mejoramiento de los procesos, debemos saber descartar la información irrelevante y poder alcanzar los datos y organizar la información que lo convierte en una herramienta útil e importante.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 33. Entrevista Focalizada del Informante 5

Informante 5	
Cargo:	Gerente
Fecha:	08-08-2002
Hora:	10am
Lugar:	PDVASA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Se podría decir que los tres componentes conforman una sociedad que no puede ser disuelta pues establecen la conexión entre los objetivos y desarrollan la intensidad de uso incrementando la efectividad y eficiencia.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Una cosa es la autoridad y otra el poder, cuando se racionaliza la labor que se debe cumplir hay que hacerla en un ambiente organizacional de equipo siempre con una postura de pensamiento amplio y de horizontes abiertos.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Es fundamental el cumplimiento de las metas del plan de negocios que implican investigación de mercado, estrategias y factibilidad técnica, financiera y gerencial.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Permite compartir ideas y experiencias para crear valor difundiendo los avances de su exitosa aplicación en PDVSA, promueve el compartir un espacio de interacción gubernamental y no gubernamental.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	La gente se siente segura siempre y cuando exista el reconocimiento a su labor pues siempre dan valor agregado para la corporación, pues el rol que juegan en la organización es su fortaleza, el manejo del capital intelectual orienta los caminos a seguir para lograr estratégicamente los resultados, por lo que la presencia del capital humano, relacional y estructural son la espada ductora de los procesos, métodos y sistemas de comunicación.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Tradicionalmente se ha considerado que la excelencia organizacional se basa en la gerencia efectiva de los recursos humanos y los negocios así se pensaba en la corporación; en la actualidad hemos superado esa brecha porque hemos llegado al convencimiento de que es primordial el manejo efectivo de la información, lo que hace las funciones tradicionales más interesantes y complejas.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 34. Entrevista Focalizada del Informante 6

Informante 6	
Cargo:	Gerente
Fecha:	08-08-2002
Hora:	4:30pm
Lugar:	PDVASA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Los componentes del capital intelectual proporcionan los cimientos de toda organización abierta al cambio, comprometida con su cultura y cuyas ondas expansivas se valen de estrategias cuya arquitectura proyecta la corporación del mañana.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Considero que el uso del poder, el manejo equivocado y la imposición son el fracaso de un gerente, donde estos puntos de vista en la corporación al entrar en un proceso de transformación, abrió sus horizontes y a pesar de su posición jerárquica, funcionalmente todos nos ubicamos en una posición aplanada, permitiendo un mejor manejo de procesos; el gerente debe ser un miembro más del equipo.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Los resultados obtenidos por medio de la puesta en práctica del plan de negocios que señalan el camino y los escenarios posibles para realizar un análisis integrado de todas las partes involucradas, además debe haberse identificado los niveles operativos.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	La comunicación corporativa que se usa en la organización parte de que convivir con el otro a partir del intercambio de información, de mejorar continuamente la activación del recurso para ir desarrollándolos planes de la organización generando nuevos mercados y clientes.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El uso del capital intelectual esta relacionado directamente con lo que queremos en la organización y esto nos lleva al nivel corporativo por eso es importante el manejo de comunidades del conocimiento, y a través de ellos se impulsa la explosión intelectual como espectro más grande de la organización, sus beneficios se reflejan en los resultados que estamos percibiendo y nuestra proyección internacional. Los individuos en un solo equipo proyectan el desarrollo corporativo y su solidez.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Nuestra gente perdía mucho tiempo recopilando manualmente la información y esperando reportes a las comunicaciones, lo que postergaba las acciones del negocio. La corporación actualizó los sistemas para adquirir con mayor rapidez la información, a menor costo y en menor tiempo y así se puso a la par de la tecnología mundial lo que permite colocarnos en palestra de la información.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 35. Entrevista Focalizada del Informante 7

Informante 7	
Cargo:	Gerente
Fecha:	12-08-2002
Hora:	8am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	La relación entre los componentes del capital intelectual, bueno ninguno de sus elementos se pueden dar y ser exitosos sin su interacción, si no hay inteligencia y conocimientos del hombre, no existen los valores individuales y colectivos, la cultura, procesos y procedimientos de las unidades de negocio y si no se establece la comunicación, el intercambio de opiniones; sin esta conexión no existirían organizaciones dispuestas a aprender a emprender nuevos horizontes sin perder su esencia.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Lo que caracteriza el estilo gerencial es la calidad de la gestión donde los resultados superan las expectativas, esto se logra cuando las directrices están bien definidas, cada tres meses presenta el equipo sus resultados; aca no empujamos a nadie para que realice su trabajo porque el sistema de remuneración y posición solo lo alcanza el individuo en su compromiso y ejecución laboral así que yo funciono como un consultor, un guía, un consejero.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	El criterio utilizado en toda la corporación y el CIED no escapa de ello es el logro de los objetivos provenientes del plan de negocio, el organizar toda la información de que se dispone, estudiar a profundidad las condiciones para llevarlo a cabo; esto es posible debido a que se juega con la gestión individual y corporativa.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	La multilateralidad comunicacional es la práctica de la corporación, la comunicación fluye a todos los niveles permitiendo al individuo prepararse y responde con mayor rapidez.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El capital intelectual esta cuajando en la corporación, creo que todavía le hace falta estructura y formación, yo pienso que puede aportar muchos beneficios pero todavía tenemos ruido en la información, existen múltiples conocimientos en la intranet pero aun tenemos que manejar con mayor precisión todos los conocimientos, bajo mi óptica es el camino pero falta un poco más.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	La corporación aceptó el reto de buscar nuevas herramientas y mecanismos que amplían el portafolio de negocios y le permitan mantener su privilegiada posición en el competitivo mercado global de allí para afinar estrategias y desarrollar proyecto al servicio de su capital humano, una plataforma de sistemas tecnológicos rentables, que aportan beneficios a la organización.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 36. Entrevista Focalizada del Informante 8

Informante 8	
Cargo:	Gerente
Fecha:	12-08-2002
Hora:	5pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	La relación es directamente proporcional, mientras mayor número de elementos se mezclan en función del desarrollo individual y corporativo más exitosos son los resultados ante las metas planteadas.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	La idea de la corporación es abrirse al cambio y formar una nueva generación de individuos intelectualmente capaces de diseñar e implementar nuevas estrategias y eso se logra con apertura, con mente amplia.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	La política de la corporación esta basada en los resultados derivados de las metas establecidas en el plan de negocios.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Una empresa que se mantiene comunicado, es una empresa que va hacia la excelencia mediante el uso de estrategias comunicacionales idóneas y eso es la corporación.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El ambiente de trabajo colaborativo en estos momentos, el uso del capital intelectual como herramienta que permite establecer intercambio de conocimientos con cualquier persona y lugar mundial nos hace más competitivos, estamos concientes que debemos avanzar más pero estamos en ese camino que al final nos coloca en el peldaño más alto de la productividad tangible e intangible.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Hoy día es sumamente importante para los profesionales de la corporación tener sistemas tecnológicos de punta que les permitan contar con una información a la cual se accesa rápidamente y su transmisión a otos especialistas, permitiendo el manejo de conocimientos que le dan origen a la creación de nuevos sistemas y estrategias, así lo utiliza la corporación.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 37. Entrevista Focalizada del Informante 9

Informante 9	
Cargo:	Gerente
Fecha:	13-08-2002
Hora:	11am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Hay que ser congruente entre como te muevas en función a lo interno y externo con las diferentes organizaciones con las cuales PDVSA mantiene negocios, como te desenvuelves, hay una relación directa entre la estructura organizativa y el relacional que permite la acción del cliente a través del manejo del recurso humano.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	El estilo gerencial se caracteriza por una tendencia de arquitectura plana, con una estructura bien definida para la toma de decisiones, por lo que la función gerencial debe estar acorde con los principios rectores y con una visión de amplio espectro.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Acá el plan de negocio y el alcance de las metas es el criterio que promueve y permite la promoción del empleado a todos los niveles.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	El compromiso en una empresa no depende de un individuo, sino de todos los que la integran, por ello la comunicación de una empresa es un activo de todos para compartir y rezar el mismo credo.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	La condición innovadora de una organización esta presente en sus recursos, la corporación fomenta actualmente el desarrollo intelectual de su gente y reconocimiento a su valor laboral, la metodología que se esta empleando ha permitido la sustentabilidad de que el capital intelectual es la más acertada hasta ahora para alcanzar los objetivos estratégicos.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital intelectual?	Vista como un negocio los sistemas de tecnología abren la posibilidad de realizar inteligencia de mercado, suministra un servicio que permite conocer información que es vital para el éxito de la corporación, los diversos canales que ofrecen los sistemas abren espacios para convertir la información en nuestra aliada..

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 38. Entrevista Focalizada del Informante 10

Informante 10	
Cargo:	Gerente
Fecha:	14-08-2002
Hora:	9am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	El capital humano es el motor de toda la organización; el aprendizaje, implica la base de datos, esta referido al conocimiento y las habilidades, unido a este el capital estructural del que se vale dicho capital humano para determinar su propiedad corporativa y el capital relacional permite el manejo de los agentes internos y externos de la empresa.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Básicamente la corporación se ha caracterizado por la búsqueda de resultados al trabajar y planificar las metas, somos un solo equipo, cada uno con responsabilidades para unirse a una sola voz salir airosos de los retos, en pocas palabras hay que asumir la postura de puertas abiertas.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Siguiendo las políticas corporativas el criterio de evaluación esta centrado en el plan de negocios y sus metas logradas.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Lo que voy a expresar parece un trabalenguas, decisión implica comunicación, planificación requiere de información, ejecución parte de la interacción grupal y todo ello se hace cuando se cuenta con la gente de la corporación
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	Somos una organización reconocida por la gestión que realiza el capital intelectual incluye piezas representativas que proporcionan la participación conceptual y práctica siempre con miras de mejorar, pienso que todavía hay mucho que descubrir pero esa es la visión y misión de una organización que busca el talento para traspasar las fronteras.
En su opinión ¿Que influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital intelectual?	Los sistemas o tecnologías con que contamos permiten el desarrollo del servicio con una velocidad de respuesta dando origen al enriquecimiento de los proyectos y el feedback, y donde aprendemos a involucrarnos con el trabajo de los demás.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 39. Entrevista Focalizada del Informante 11

Informante 11	
Cargo:	Gerente
Fecha:	14-08-2002
Hora:	3pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	A medida que los individuos que integran la organización cuentan con un conjunto de modelos, procedimientos, plataformas avanzadas de tecnología y establezca redes de relaciones humanas, tendremos ventajas competitivas bien cimentadas de utilidad y beneficio corporativo.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Los valores rectores prevalecen en los estilos gerenciales de forma generacional pero con una nueva visión, las cadenas de mando responsables de las gerencias y unidades de negocio, se maneja horizontalmente, lo que evidencia el rompimiento de esquemas para abrirse a los cambios que exige el entorno externo.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Existe un criterio único para todos en la corporación, los resultados presentados de acuerdo al plan de negocios.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	La corporación se caracteriza por poseer un sin número de herramientas que permiten una comunicación directa interna como externamente apoyándose en un estilo gerencial flexible y abierta que responde a la cultura de la organización.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	Petróleos de Venezuela busca sacar provecho de su gente y nosotros comprometidos con ella tratamos de abarcar todas las áreas de influencia de la empresa, ello lo estamos logrando mediante el capital intelectual, podría decirse hombre, ciencia y tecnología, nosotros los gerentes somos parte activa de este plan y contribuimos a consolidar esta metodología
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Hace un año aproximadamente incorporaron las herramientas PDVSA digital en la que destaca la solución para reuniones electrónicas con las que podemos apoyar más al equipo de trabajo donde en cualquier lugar de la corporación en la que nos encontremos, eso y la información que nos permite disponer, la hace una herramienta que contribuye a desarrollar nuestro futuro.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 40. Entrevista Focalizada del Informante 12

Informante 12	
Cargo:	Gerente
Fecha:	14-08-2002
Hora:	6pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Las formas de capital intelectual son recursos del cual se vale una organización que en una función sistémica interconecta todos los insumos para obtener los mejores resultados.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Al cambiar procedimientos actualizan sistemas tecnológicos y al aumentar las exigencias del medio la corporación aperturó métodos y estrategias novedosas como las unidades de negocio y el manejo por resultados así el gerente en su función de controlar y supervisar siempre esta dispuesto a oír y considerar el valor que aporte cada integrante de su gerencia.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	En un proceso de dirección estratégica esta pautado por los objetivos estratégicos reflejados en el plan de negocios. En el CIED somos los entes innovadores en la parte del conocimiento, buscamos las mejores soluciones educativas.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	No basta con tener un recurso cuyo intelecto responde a la filosofía de la organización es necesario contar en una comunicación de amplios horizontes, que de ir más allá de nuestras fronteras, compartir los diferentes sabores con que cuenta la corporación y sirve de proyección efectiva.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	CIED trabaja para determinar problemas de capacitación y presenta soluciones mediante la creación e innovación, de sus profesionales aunque a veces se cuente con todo el recurso tangible, buscamos la solución y preparamos la respuesta, esto se logra con la confianza que nos generan las tres líneas de acción del capital intelectual, en estos momentos hemos avanzado en la primera Capital Humano, pero lógicamente están presentes el Estructural y el Relacional.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	El poder transformador de los procedimientos tradicionales para la obtención de información influye directamente en el adiestramiento, capacitación y aprendizaje que le brindamos a nuestros clientes internos: la gente de la corporación, contar con tecnología de punta dando origen a incorporar y someter cualquier información a una revisión exhaustiva en el menor tiempo posible produciendo menos elementos para mejorar la productividad.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 41. Entrevista Focalizada del Informante 13

Informante 13	
Cargo:	Gerente
Fecha:	16-08-2002
Hora:	12m
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	El uso de los componentes del capital intelectual forman en una organización una cadena de agregación de valor, la corporación cuenta con cada componente el humano, el relacional y el estructural abiertos al cambio y actualización continua.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Al enfrentar el reto de posicionamiento del mercado desarrollando capacidades y gerenciando aprendizaje corporativo, el gerente ha cambiado su comportamiento debido a que escucha, analiza y posteriormente aprueba la creatividad de sus compañeros de trabajo en el alcance del éxito de la unidad de negocio, puedo decir que estamos abiertos a los cambios
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Para hacer efectivo el autodesarrollo corporativo siempre estamos buscando la explosión intelectual, la posibilidad de conocimiento en la gente; el plan de negocios permite al individuo la creatividad e innovación, demostrándolo al presentar sus resultados.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Para cumplir con la misión y visión de la corporación, el empleo de la comunicación corporativa facilita el manejo de información vital para el funcionamiento de la organización, dentro de sus políticas esta mantener comunicada a la gente y así se mantiene la excelencia organizacional.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	La corporación ha orientado sus procesos en la misión, visión y valores de la empresa dirigidos a la excelencia para ello se apoya en el capital intelectual, sólo se trata de recuperar los procesos, buscar enfoques y mecanismos y eso lo estamos corrigiendo, nuestra imagen corporativa se ha repotenciado.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Reducir costos, releer ideas chequear de inmediato si otros están de acuerdo o no, detectar cuales son los elementos que debemos incorporar, son ventajas que aprovechan cada gerencia para conformar el equipo de la excelencia y la tecnología es una herramienta efectiva y fundamental.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 42. Entrevista Focalizada del Informante 14

Informante 14	
Cargo:	Gerente
Fecha:	20-08-2002
Hora:	11am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Se puede afirmar que el capital estructural sostiene el capital humano que permite manejar conocimientos y estrategias que dan paso a las relaciones de tipo interno y externo de la corporación.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Un gerente debe procurar el desarrollo integral de su empresa, nosotros partimos de que los ejes rectores de la corporación permiten la flexibilidad y expansión para respetar y evaluar el desempeño mediante el alcance de las metas pues si los resultados que se obtienen son los esperados gana el individuo, la corporación y el país.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	En un ente que su misión es la educación como es el caso de CIED, lo importante es que los individuos demuestran sus conocimientos, capacidades, habilidades para el logro de competencias para ello si utiliza el plan de negocios cuya dirección estratégica esta orientada a los resultados.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Las mejores prácticas en una organización son los procesos organizacionales que hacen que los lineamientos se cumplan a cabalidad y se alcancen los objetivos de la corporación.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El impacto de los modelos para la capacitación basados en el uso del capital intelectual ha arrojado resultados en nuestra corporación en el campo académico y técnico, profesionales competentes aptos para enfrentar cualquier reto.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital intelectual?	La influencia que ejerce es la de tipo positiva a medida que se observa como ha incidido el la forma de hacer las sosas no sólo a nivel de volumen sino de calidad, eso es lo que la corporación ha hecho para acortar los tiempos de respuesta; la tecnología de punta ha sido y es una herramienta que permite la interacción del capital intelectual nuestro con el mundo.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 43. Entrevista Focalizada del Informante 15

Informante 15	
Cargo:	Gerente
Fecha:	20-08-2002
Hora:	5pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	La valuación constante ante los cambios organizacionales da origen al acervo de conocimientos, valores, cultura, estrategias y procesos que le pertenece a la corporación para la creación de bienes y servicios.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Principalmente se contaba con un estilo gerencial piramidal, lo cual todavía se respeta, pero en este proceso de cambio se ha ido aplanando la estructura reduciéndose así las cadenas de mando dando paso a un estilo gerencial por equipo de trabajo donde de alguna manera todos deben conocer las tareas de los demás para poder apoyarse mutuamente, con el fin de alcanzar el objetivo principal de la unidad de negocio.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	No vale decir yo se hacerlo o yo tengo el conocimiento, sino demostrarlo mediante el plan de negocios y sus resultados
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	El fortalecimiento de una institución se logra cuando su recurso intelectual conoce cada paso, cada estrategia y maneja objetivamente los principios y metas de la corporación en este caso del CIED.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El soporte intelectual que ofrecemos a nuestros clientes internos y externos, los resultados de los planes de negocio nos han hecho acreedores de reconocimiento en la industria; CIED cuenta con un capital intelectual que no solo consolida esfuerzos sino que nos ha permitido generar resultados acordes a nuestra misión y visión.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital intelectual?	Los sistemas tecnológicos establecen influencia favorable en los procesos de comunicación y adquisición de conocimientos novedosos es un juego donde, primero existe la posibilidad de obtener información, obtener el conocimiento, obtener individuos con experiencia de expertos a través de la internet, video conferencias, etc.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 44. Entrevista Focalizada del Informante 16

Informante 16	
Cargo:	Gerente
Fecha:	22-08-2002
Hora:	7:30am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	La combinación de estos tres elementos permite la transformación de las destrezas, conocimientos competitivos y sus relaciones; puede decirse que son el patrimonio de la corporación y el motor que la dinamiza.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Al encontrarse la corporación en un período de cambio, el estilo gerencial que se observa es mixto, es decir, por un lado se respeta las jerarquías es un poco tradicional, sin embargo existe una gran apertura a lo que es gerencia participativa permitiendo que el recurso humano se involucre activamente al ejercer sus funciones, dando origen al trabajo en equipo y por ende a la agregación de valor a la organización.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Bajo la perspectiva de la dirección estratégica el uso de la arquitectura estratégica se logra mediante el plan de negocios, criterio global en la organización.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Nosotros tenemos una altura de comunicación que nos permite mejorar crear e innovar, ella marca a cada persona, compartimos los conocimientos, la proyección del plan de negocios; usamos comunicación formal e informal contribuyendo al fortalecimiento de la corporación.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El capital intelectual para nosotros tiene una proyección de negocios al buscar la reconfiguración de la corporación, los gerentes conocemos la empresa y vamos más allá de un escritorio creamos nuevas alternativas de gestión, con una mayor integración con la corporación, las comunidades y con el país, nos hemos convertido en productores y actores de nuestros procesos.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital intelectual?	El intercambio de experiencias y conocimientos es un poder transformador en la forma de adquirir información, la tecnología de punta se hace indispensable para acortar distancias y soslayar obstáculos, así como ver la influencia que ejerce que reviste su carácter de importancia en el desarrollo de planes y cumplimientos de metas.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 45. Entrevista Focalizada del Informante 17

Informante 17	
Cargo:	Gerente
Fecha:	22-08-2002
Hora:	2:30pm
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Puede sintetizarse si hombre, estructura y relación aumenta el nivel de competencia, la capacidad creativa que satisface la gestión competitiva y su proyección internacional de una imagen actualizadaza, la corporación esta dispuesta a posesionarse en el mercado global.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	El gerente y su equipo debe ir agarraditos de la mano buscando el desarrollo y el logro de los objetivos estratégicos. En PDVSA procuramos tener una gerencia de puertas abiertas, para que conjuntamente alcancemos las metas trazadas.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	La generación de productos y posición en el mercado nos ha llevado a usar metodologías estratégicas, razón por la cual el plan de negocios es la unidad de criterio con la que nos manejamos estratégicamente.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Cuando una organización se basa en la comunicación corporativa la gente tiene la posibilidad de poder poner sus nuevas ideas, poder expresar sus diferencias para llegar a acuerdos que oferten soluciones novedosas es el objetivo de nuestra comunicación.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	El capital intelectual es una metodología susceptible de revisiones y modificaciones con el fin de mejorar, permite acortar tiempos en los procesos haciendo más eficiente la gestión. Los más provechoso e importantante es, tener métodos flexibles que sea consecuente con el logro de nuestros objetivos en menos tiempo, con menos esfuerzo y a bajos costos
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Optimizar costos de la labor corporativa es esencial para el alcance de los negocios; la corporación se centra en un sistema denominado SAP que es lo que se ha constituido en parte del corazón de la misma ejerciendo una influencia directa facilitando los procesos.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

Cuadro N° 46. Entrevista Focalizada del Informante 18

Informante 18	
Cargo:	Gerente
Fecha:	26-08-2002
Hora:	8am
Lugar:	PDVSA-CIED
Reactivos	**Aportes**
En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?	Permite la creación de nuevos horizontes con buen pie, es decir, si se cuentan con los recursos, las herramientas, las estrategias y el universo a quien ofertarlas, el capital intelectual no puede ser separado en componentes sino verlo integralmente.
En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.	Tomar decisiones, trazar planes, discutir estrategias, buscar nuevas herramientas, presentar resultados, evaluar competencias no debe ser sólo gestión del gerente. yo considero que la constante comunicación y el intercambio de opiniones hacen del gerente un integrante más del equipo, lógicamente con más responsabilidades.
¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?	Proyectar la arquitectura estratégica es saber a donde vas, que orientación tienes, cuál es el camino; con un plan de negocios bien fundamentado se hace posible la generación de logros, esa es la estrategia de la corporación.
Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.	Manejar la herramienta del Know-how permite establecer un proceso comunicacional que ahorre caminos muy largos y costosos por otros más cortos y efectivos, esto se alcanza mediante el intercambio de información la cual usamos activando las herramientas que ofrece la corporación.
En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?	La trayectoria de la empresa la ha llevado a colocarse a la par de los avances mundiales por tanto la implementación del capital intelectual nos ha abierto la posibilidad de renovar, crear, innovar, capacitar el recurso humano, mejorar el alcance de las metas y posesionarnos con mayor solidez del mercado interno y externo.
En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?	Realmente es increíble como la tecnología a través de sus sistemas permite obtener una velocidad de respuesta que permite la consecución de los objetivos corporativos de manera eficaz y eficiente por parte del recurso humano, el cual se ve totalmente beneficiado al poder manejar una gran cantidad de información que a su vez se convierte en conocimientos que nutren a los mismos, generando un proceso de aprendizaje continuo que se traduce en una mayor productividad y riqueza para la corporación.

Fuente: Aportes suministrado por la entrevista a profundidad aplicada, 2002

5.2 Interpretación de los Resultados de la Información Recolectada

Para la presentación de la interpretación, se evaluó la información recolectada del instrumento A y las entrevistas focalizadas aplicados a los gerentes, para comparar los aportes sobre la base de los resultados, la revisión bibliográfica y la posición del investigador.

Cuadro N° 47 **Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada** **(Triangulación)**

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	**Divergencias**			
Componentes del Capital individual	El recursos humano es el motor dinamizador de la empresa, donde se consideran sus conocimientos, habilidades y destrezas para ser ubicados ocupacionalmente disponiendo de una política para la capacitación y desarrollo del capital intelectual ya que permite alcanzar los objetivos de la empresa, y el producto que genera se protege como patrimonio empresarial (copyright)	Depende del compromiso del compromiso de los individuos y el cumplimiento de las políticas corporativas.	El capital intelectual conjuga todos los componentes de una empresa a saber, el capital humano es un activo de la empresa, implica el manejo de conocimientos unidos a la estructura organizada de procesos y sistemas, unidades de interrelación cliente-corporación permite una constante actualización para obtener resultados y caminar hacia la excelencia no sólo en el ámbito nacional sino también internacionalmente Un sistema corporativo donde las partes formen el todo asegura la ventaja competitiva, produce una utilidad suficientemente amplia que permite remunerar activos e incrementar capital. La relación de los componentes del capital intelectual es la representación de la inteligencia y conocimientos del hombre de los valores individuales y colectivos, de la cultura de los procesos y procedimientos, de las unidades de negocio, de la creación de herramientas que hace que la corporación este	Coinciden los aportes de la población con lo señalado por Arape (1999) el Capital Intelectual consta de cinco elementos: Competentencias del recurso humano, tecnologías diseñadas de los bienes y servicios como valor agregado a la empresa, cadena de valor del conocimiento basado en un conjunto estructurado y organizado de conocimiento, derechos intelectuales para resguardar el nuevo producto, es decir, creación y generación de poder y el aprendizaje que permite el almacenamiento de conocimientos y experiencias sobre mejore practicas. Estas afirmaciones en las respuestas coinciden con Bueno (2000) en el siguiente planteamiento, existen tres componentes de Capital intelectual	En síntesis se aprecia que los gerentes ponen en practica los principios rectores de la corporación donde el recurso humano es lo fundamental y a través de sus competencias se evidencia una cadena de valor que permite a la organización estructurar el conocimiento guiando y orientando los planes para producir resultados que dan origen nuevas creaciones e innovaciones, donde el recurso intangible se hace tangible mediante procesos legales para que pase a incrementar el patrimonio de la empresa. Considerando que ninguna organización por su tamaño y tecnología de punta con que cuente no puede funcionar sin el capital humano quien da acción directa a los otros dos componentes del capital intelectual, una organización no es sólo números es la proyección de sus

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Componentes del Capital individual			dispuesta a aprender a emprender nuevos horizontes sin perder su esencia.	Capital Humano referido a la inteligencia humana; Capital Estructural referido a la organización de conocimiento valores, filosofía, cultura, sistemas, procedimiento, desarrollos tecnológicos que mejora la eficacia de la organización; Capital Relacional que es el valor que posee la empresa con los agentes externos. El capital intelectual según Edvinsson y Malone (1998) es más que el simple manejo de la propiedad intelectual, es la multiplicación del poder del capital humano y el capital estructural en combinación, creando una gama de conocimientos del cual los interesados pueden escoger lo que necesiten para ser más productivos.	es solo número es la proyección de su gente capacitada, organizada y comprometida.

Cuadro N° 48 **Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada** **(Triangulación)**

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Sintesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Mecanismos empleados por los equipos gerenciales como fuente de información en el proceso de dirección estratégica	-La búsqueda de estrategias no pueden tener limitante, las barreras no pueden ser condicionantes de la creatividad y la innovación, toda organización necesita márgenes de libertad que le permitan suministrar nuevos procesos para alcanzar sus propósitos disminuyendo esfuerzos, abaratando costos pero demostrando productividad. -La planificación estratégica es un elemento que esta destinada a satisfacer las necesidades que se presentan para buscar y mejorar las competencias del capital estructural y humano. -El gerente debe establecer relaciones comunicacionales de tipo horizontal de forma tal que rompa con la barrera burocracia y así conformará un equipo donde él sea un líder. -Es básico que la información de cada plan de negocios sea conocida por todos y para ello cuentan con tecnología de punta. - Dentro de su gestión el gerente reconoce el valor de sus miembros de equipo y señalan las necesidades que existen para contribuir a satisfacerlo. - Es fundamental para el proceso de dirección estratégica conocer quienes son sus clientes para realimentar constantemente	El gerente algunas veces considera que el criterio de flexibilidad debe estar supervisado y controlado desde su posición de poder	El único criterio que permite la búsqueda de estrategias del equipo es una gerencia de puertas abiertas, donde se maneje la creatividad y la innovación, generación de valor y se considera a todo el personal como equipo. La calidad de la gestión se logra cuando las directrices están bien definidas, permitiendo diseñar e implementar nuevas estrategias para ser asertivos en la toma de decisiones, solo se transmiten conocimientos cuando identificamos los caminos y se logra las metas y por ende se cumple las políticas y principios rectores.	Las respuestas obtenidas apunta a lo señalado por los siguientes autores: Klitgaard (citado por Guedez, 2000), sostiene que " una organización es sobre todo un sistema de relaciones múltiples y pluridireccionales" (p. 76). En cuanto a la dirección estratégica coincide con Guedez (1998) expresa que la misma se fundamenta en el modelo de planificación interpretativa, el cual señala entre sus aspectos aprovechan sus oportunidades que surgen en el presente y que no siempre son pesimistas para proyectar el futuro. Fredd (1994) apunta lo siguiente, la gerencia permite utilizar efectivamente sus fortalezas sobre la base de la necesidad interna y externa a fin de seleccionar alternativas que	Converger las opiniones en que el capital intelectual permite el uso de estrategias novedosas ya que fundamentalmente en el uso del conocimiento, en la formulación de planes de negocios mediante la orientación a caminos que están en concordancia con la misión y visión de la organización; la negociación considera todos los protagonistas comprometidos en el proceson debiendo cristalizarse en un plan que contenga a quien va dirigido, qué orientación se va a dar, cuál es el camino, qué herramienta se usarán, los objetivos, las técnicas e instrumentos, las estrategias individuales y cooperativas discutiendo de manera responsable los diseños creativos e innovadores con el fin de presentar soluciones y logran interactuar efectivamente en el

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Mecanismos empleados por los equipos gerenciales como fuente de información en el proceso de dirección estratégica	los procesos y estrategias.			responden a la realidad, involucrando a todos los miembros de la institución conduciéndolos al éxito. Ansoff y otros (1999) plantea que se debe organizar la información, detectar cual es la información faltante y determinar cómo se conseguirá además de pensar si están en condiciones de realizarlo solos o con ayuda de los demás	desarrollo organizacional cerrando las brechas que puedan existir al mantener informados a todos los factores del sistema. Las políticas gerenciales se sustentan en la apertura de la gestión para evitar restricciones y así llegar resultados efectivos, dentro de este estilo gerencial se usa el criterio de escuchar e intercambiar conceptos o puntos de vista, con este enfoque se logra estimular y valorar la participación del equipo en la proyección a corto, mediano y largo plazo aceptando todos los riesgos y preparándose para resolver cualquier debilidad del sistema.

Cuadro N° 49 **Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada** **(Triangulación)**

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica	-La filosofía es la reflexión de quienes conducen la organización y de su equipo por tanto es un activo, ella permite ajustarse a los cambios cuando las personas que integran la organización tienen bien sentado el compromiso con la misma. -Al internalizar la infraestructura o capital estructural no puede obviarse la cultura que es un elemento que conduce al alcance de los fines empresariales donde los objetivos reflejan el valor corporativos como espejo del proceso que como directrices comunican los líderes. -En absoluto, el manejo de planes y programas verificar que para llegar a metas es fundamental contar con sistemas y plataformas que permitan recibir y enviar informaciones y diseños que satisfacer las necesidades y se cumple las funciones con eficacia, criterio que permite estar acorde con el avance de los agentes internos y externos que deben ofertar un impacto los niveles de eficacia, atención al cliente y a los sujetos que conforman la corporación. -El manejo de estrategias debe valerse de las herramientas creadas para mejorar procesos mediante su implementación aumenta las posibilidades de incrementar conocimientos y mejorar las prácticas con el intercambio a nivel interno y externo que permite la realimentación.	No se evidenciaron.	-El criterio utilizado para evaluar la gestión de todo sin distingo de jerarquías y cargos es el plan de negocios. - se busca la excelencia a través de conocimiento y prácticas utilizando tecnología avanzado para ello proyectamos el plan de negocios criterio valido para evaluar el alcance de éxito. - Proyectar arquitectura estratégica logra integrar en capacidad de respuestas y evaluar el grado de eficacia del capital intelectual, ya que entran en juegos los activos: centrados en el individuo, mercado propiedad intelectual, activos de infraestructura y relaciones con los agentes internos y externos. -El plan de negocios como herramienta que señala el camino y los escenarios posibles.	Coinciden los aportes de los entrevistados con Ansoff y otros (1998)señalando que el plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones". El plan de negocios recoge todos los aspectos de un proyecto, por tanto se desarrollarán en el dossier todos y cada uno de los componentes de un	En síntesis de acuerdo a la información recolectada y la observación realizada puede afirmarse que el criterio unificado en la corporación como espada doctora de la gestión gerencial y de equipos es el plan de negocios para dar respuestas efectivas.

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica	-el contar con políticas que reconozcan el valor en los individuos en la organización permite al equipo gerencial establecer las cualificaciones profesionales para mejorar y retener la calidad del personal potenciando los programas, proyectos y planes corporativos. - Considerando los equipos gerenciales como un sistema que responde a las políticas generales trazadas para el cumplimiento de la misión y visión. El equipo como su nombre lo indica refleja proactividad y polivalencia conceptual y práctica.			debemos hacer para mejorara las posiciones en el mercado o resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Swot, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos. La Arquitectura estratégica, identifica las principales capacidades que hay que construir, es un mapa de carreteras de calidad, es decir de caminos más rápidos y seguros, señala lo que se debe hacer ahora mismo, es el vínculo fundamental entre el	

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica				hoy y el mañana, entre el corto y el largo plazo, no retrata de que aumentar los ingresos, sino que se refiere a las competencias para prepararse para captar futuros ingresos en un área de oportunidades que está surgiendo. Por tanto no es el dinero el que impulsador para iniciar un viaje al futuro, sino la energía intelectual de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. (Hamel y Prahalad, 1996)	

Cuadro N° 50 **Matriz de Aspectos Relevantes de la Información Recolectada** **(Triangulación)**

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Beneficios que han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial del capital intelectual	-Contribuir al diseño de programas de aprendizaje que corresponden a sus necesidades reales de adquisición de conocimientos corporativos que apoyan el fortalecimiento de competencias demostrando el equilibrio en el seguimiento de las actuaciones del personal en la corporación. - Se debe aprender de los riesgos y aportes positivos de los planteamientos y ejecución de estratégica que soporta la gestión del día a día. -Hablar de beneficios es pararse a pensar cual es tu comportamiento y que se espera de tus actuaciones y es allí cuando se acciona la cadena de valor.	No se evidenciaron	El impacto de modelos para la capacitación basados en el uso del capital intelectual arroja resultados en nuestra corporación en distintos campos que marchan en una sola dirección la académica y la técnica, componentes aptos para enfrentar cualquier reto. La corporación en el CIED ha orientado su misión, visión y valores de la empresa hacia la excelencia para ello se apoya en el capital intelectual, se trata de recompensar los procesos para consolidar esfuerzos. El CIED es la parte de la corporación creada y estructurada para capacitar y crear soluciones conceptuales y prácticas a las tareas, cerrando brechas que permite el manejo positivo y efectivo del producto. Para los gerentes conductores y responsables del proceso y plan de negocios, no pueden conformarse con maquillar situaciones, se deben buscar soluciones concretas y productivas y ello ha logrado a través de una herramienta moderna y cambiante, el Capital Intelectual.	Coincide con lo que plantea Donnelly y otros (1995) la dirección estratégica esta destinada a la producción de bienes y servicios, cuya dirección participativa esta enfocada en la teoría sistémica donde la acción de cada unidad de negocios afecta las otras, por tanto no pueden ser manejadas por separado ya que cualquier mecanismo mal utilizado se refleja en el todo, la corporación en el caso que nos ocupa y esto ocasionaría incumplimiento en las metas propuestas. Linzalata (2001) apunta que la postura gerencial contribuye con el diseño de programas de aprendizaje que permite la adquisición de conocimientos corporativos que apoya el fortalecimiento de competencias genéricas y técnicas.	En síntesis se aprecia que los beneficios que la corporación ha obtenido con el uso del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica radica en el valor de su gente y la orientación que le den sus acciones para la consecución de sus logros, considerando el uso de herramientas que permitan diagramar los caminos dentro de la organización que requiere de decisiones de naturaleza variada. Consideran también como beneficios el desarrollo y capacitación del recurso humano además que le permite contar con un recurso actualizado y dispuesto a aprender. El manejo de l capital intelectual introdujo una nueva cadena de valor a la corporación, que se palpa al establecer contacto con cualquiera de sus empleados, los equipos gerenciales

Aspectos categorizado por variable	Trabajo de Campo			Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del investigador ante las respuestas y opiniones obtenidas)
	Información recabada ante los reactivos insertados en el instrumento "A" de acuerdo a los resultados porcentuales, aplicados a los gerentes		Aportes suministrados en la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes		
	Convergencias	Divergencias			
Beneficios que han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial del capital intelectual			La gente se siente segura siempre y cuando existan reconocimientos por su labor pues constantemente están agregando valor, el uso del capital intelectual nos permite ser ergonómicos, es decir, adaptarnos a los cambios. El ambiente de trabajo colaborativo, se fortalece con el uso del capital intelectual como herramienta que permite el intercambio de conocimientos y ser más competitivos con una dirección estratégica que facilita la acción de los equipos gerenciales en el logro de los objetivos.		de trabajo constituido por diferentes especialistas que producen redes de conocimientos provechosos para cumplir objetivos y mantener sólidamente su imagen y posicionamiento en el mercado interno y externo.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La aparición del Capital Intelectual ha sido categorizado como la era de los intangibles, donde los seres humanos tienen que cooperar, coevolucionar en la sociedad para poseer conocimientos significativos y generar competencias; para estudiar la era de los intangibles hay que incorporar sistemas intangibles hay que incorporar sistemas intangibles y eso sólo se logra a través de los procedimientos de aprendizaje, es decir, aprender a emprender debido a que las organizaciones están sufriendo cambios acelerados, donde se debe responder el reto estratégico.

- En una organización pública de alto desempeño como la industria petrolera, se han desarrollado a partir de su proceso evolutivo como corporación la creación del valor con recursos derivados del conocimiento.

- El Valor basado en el conocimiento sólo se logra a partir de procesos de creación mental utilizando la memoria organizativa, de los hechos registrados y donde la información no es más que el análisis de esos hechos que llevan posteriormente a la creación de conocimiento.

- La nueva creación del valor es totalmente distinta al que se conoce como tangibles donde se combinaba materia, productos, tecnología, energía, dinero; factores tradicionales que generaban el valor en servicios o productos.

- Al hacer la revisión documental se encontró que el Capital Intelectual se clasifica en capital humano, capital estructural y relacional que son la transición del presente hacia el futuro. El primer componente, el Capital Humano, está referido a la inteligencia humana; en PVDSA-CIED lo primero es su gente, desarrollar la capacidad de aprender, pero no es posición de la empresa sino el individuo y pasa a ser de la empresa cuando diseña nuevas estrategias para alcanzar las metas del plan de negocios en la corporación el que tiene mayor impulso en los actuales momentos es este capital. El segundo componente, el capital estructural referido a la organización, valores, filosofía, cultura sistema, procedimientos, tecnología de punta facilitando el flujo de conocimiento y se refleja en la eficacia de la organización; PDVSA-CIED cuenta con estos elementos que contribuyen a mantener una imagen sólida de la corporación. El tercer componente, el capital relacional, que no es más que establecer un intercambio de información con los clientes reales y potenciales, es estudiar y analizar sus necesidades y da a conocer el valor de corporación de la cual forman parte.

- En cuanto a su función al Capital Intelectual se puede concluir que como cadenas de agregación de valor incrementa la productividad en términos de eficiencia y eficacia permitiendo el desarrollo de la competitividad maximizando el retorno y acumulación de capital, con ello asegura el retorno de la inversión en el desarrollo de capacidades y competencias procurando la velocidad de ajuste y cambio

organizacional, minimizando el tiempo de aprendizaje, generando variación en el costo, calidad, cantidad de oportunidades de procesos y resultados trayendo como consecuencia variaciones en el posicionamiento, la participación en el mercado interno y externo dando valor a las patentes, bases de datos y de conocimientos donde las redes de acceso y distribución de la información fortalecen la interacción del cliente y arraigan el principio de lealtad profundizando las relaciones que es la forma de reducir los riesgos, en lugar de pensar el valor del dinero únicamente debe pensarse en el valor monetario del tiempo de aprendizaje, de entrada al mercado y retorno de la inversión. El CIED como ente encargado de educación, adiestramiento y desarrollo del recurso humano considera mediante el plan de negocios la búsqueda de reconfigurar los sistemas de la corporación encaminados al éxito a través del desarrollo de carrera, educación, compensación y capacitación.

- Siguiendo el orden de respuestas a los objetivos de esta investigación se tiene que los análisis cuantitativos y cualitativos de los resultados obtenidos para cada uno de los componentes del sistema corporativo debe considerarse dos dimensiones: nivel externo e interno del desarrollo del personal gerencial y del resto de los trabajadores creando un amplio espectro en su aprendizaje organizacional.

  Gerenciar en la corporación implica una política de puertas abiertas, es decir, la acción de los individuos involucra competencias genéricas y técnicas tal como lo apunta la misma, en el plan de negocios que esta en concordancia con la misión, visión y valores de la empresa.

  No obstante, la capacidad de iniciativa, la eficiencia organizativa, la rectitud profesional y coordinación de un trabajo en equipo son otras dos cualidades que debe mostrar el gerente, así lo afirma la posición opinática recabada ya que se observó el compromiso de ellos y la internalización de los principios rectores en sus respuestas.

  Especialmente debe resaltarse que el desempeño como conductor del proceso unilateral ha cambiado, aparentemente su comportamiento en la entrevista realizada es plurilateral particularmente para la autora de la presente investigación el capital intelectual como herramienta de los equipos gerenciales les da un mayor grado de asertividad ante los requerimientos del servicio y cada uno de los componentes del capital permiten ajustar los niveles de integración para la satisfacción y minimizar la subjetividad durante el proceso.

- Con relación al manejo de dirección estratégica se conducen de forma parcitipativa con técnicas y métodos de cambio; bajo un enfoque sistémico en el CIED se planifica y ejecutan estrategias con una visión de respuesta para vencer los retos futuros del entorno, considerando la capacidad de dirección donde la estrategia va más allá de la simple decisión tecnológica que se orienta al desarrollo del prototipo que el CIED somete a la consideración de clientes internos y externos mediante tareas estratégicas a nivel corporativo, que obliga necesariamente al gerente a realizar su trabajo tomando en cuenta el liderazgo fomentando las capacidades que producen ventajas de competitivas.

La posición gerencial del centro internacional comprende dos tareas claves independientemente del tamaño de la organización es la concepción de la infraestructura gerencial y las responsabilidades de identificar tareas, desarrollo, promoción, recompensa, retención y capacitación del recurso intelectual; por otra parte la gestión del personal constituye una de las suertes más complejas de lograr en la organización.

- El proceso de Dirección Estratégica integra los diversos aspectos de la administración como el trabajo en equipo, cultura, intercambio de conocimientos, sistemas tecnológicos y el desarrollo de inteligencias múltiples de los diferentes especialistas de negocios; todo proceso estratégico ayuda a obtener ventajas competitivas, el entorno del negocio define a través de la creación de caminos orientados al alcance de las metas propuesta y la implementación del criterio del plan de negocios adoptado en la corporación reflejando el compromiso que tanto la gerencia como su equipo debe programar una vez diagnosticada la necesidad, qué orientación le van a dar para evaluar los logros de respuestas efectivas que se traduce en la meta alcanzada; debo apuntar que al realizar esta investigación que se evidenció un desarrollo armónico de la posición gerencial y sus equipos de trabajo corporativos ya que por medio de los sistemas de reconocimientos que utilizan logran que la sobrevivencia de un individuo en la organización depende en primer término en su gestión individual y corporativa como producto final de respuestas al negocio emprendido y en segundo término, potenciar la compleja estructura y la función del nivel de dominio de competencias requeridas para el alcance de las metas.

- En la organización estudiada existe un sentido constructivo de conjunción multidisciplinaria de los componentes del capital intelectual, función gerencial y dirección estratégica.

- De manera general las organizaciones deben considerar al capital intelectual como herramienta de trabajo que implica no sólo lo que se ve o toca, no sólo los libros contables, es decir, las finanzas y el patrimonio tangible no pueden ser en este siglo lo único que cuenta para mantener una empresa en el mercado.

- En esta época ya las empresas no son competitivas por su producción terminada o por el servicio que presta de manera mecánica sino son valoradas por su activo intangible y ese sólo se palpa por el desarrollo de capacidades, generación de nuevas estrategias cuyos resultados sean exitosos

- El Capital intelectual es una herramienta de punta en las organizaciones abiertas al cambio, donde se da valor agregado a la empresa internalizando su misión y visión para dar cumplimiento a las politicas establecidas por la empresa para lograr el éxito.

6.2 Recomendaciones

- Continuar con su política de gerencia flexible y participativa, ya que esto permitirá a la corporación mantenerse a la vanguardia de los procesos que actualmente caracterizan el mundo. La creciente competitividad de sus recursos intangibles los mantendrá siempre a la palestra en el mercado.

- Siendo una organización con visión internacional debe estar siempre vigilante de sostener la creatividad e innovación que genere las estrategias necesarias para mantener al cliente satisfecho y con lealtad a la corporación para evitar cualquier desviación de los objetivos trazados.

- Deben sostener siempre enarbolada la bandera de la clara visión futurista que tiene los conductores del proceso en la corporación que siempre le permitirá tomar decisiones estratégicas para enfrentar los retos que se le presentan.

- Dar constantemente estricto cumplimiento a las políticas que diseñaron para direccional estratégicamente las herramientas con que cuentan.

- Seguir desarrollando la infraestructura tecnológica ergonómicamente ajustada al trabajo del conocimiento, la cual facilitará siempre la innovación, la comunicación y creación.

- Deben continuar desarrollando el mercado de conocimientos, documentando la administración de conocimientos para continuar dando valor a la corporación.

- Bajo la óptica de la investigadora considera necesario recomendar a las organizaciones públicas y privadas que estudian los beneficios que se generan con el uso del capital intelectual y que este va a depender del compromiso de sus directivos y por ende de su equipo laboral.

- Para integrar los diferentes aspectos de la administración tradicional con los nuevos procesos que exige el mercado actualmente las organizaciones deben diseñar nuevas metodologías para impactar competitivamente y deben tener gerencias con perfiles democráticos y de estructura horizontal, donde el gerente sea más que un directivo, un guía, un consejero cuyas experiencias y conocimientos sean el ejemplo a seguir.

REFERENCIA BIBLIOHEMEROGRAFICA

Aguilar, A.(2002, Marzo 15).Crece el número de usuarios-e. **PDVSA al día** año 5, n° 95, p-7

Ansoff, Igor y otros (1998) **La dirección Estratégica en la práctica empresarial.** Prentice Hall Internacional. México.

Arapé, J. (1999). **La medición del conocimiento. ¿Fantasía o realidad?**. Foro Internacional de "Gerencia del Conocimiento Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor. pp. 211-230. Serie Foros I .FONCIED.

Arrias, R (1996). **Diccionario Razonado de Economía**. Editorial Trillas. México.

Balestrini, M. (1997). **Como elaborar el proyecto de investigación**. Fotolito Quintana. Caracas.

Brookin, A. (1997). **El Capital Intelectual**. Editorial Paidos. España

Bueno, E. (2000). **De la sociedad de la información a la del conocimiento y aprendizaje: experiencias en España**.

Caro, A. (2001). **Gestión Humana: La Imagen del Servicio.** McGraw-Hill. Colombia.

Carrión, J. (2000). **Conceptos básicos sobre Gestión del Conocimiento** http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm

Cook, T y Reichart, L. (1995) **Métodos Cualitativos y Cuantitativos en investigación Evaluativa.** Morata Editores, Madrid.

D.K.V. y Asociados (1999). **El Desarrollo de las Competencias Organizacionales.**

Diccionario de Ciencias Sociales II. (1976). Editorial Sopena. España.

Diccionario Larousse. (1930). Editorial Larousse. Francia.

Donnelly, J, Gibson, J e Ivancevich, J. (1995). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**.Tomo 1. Publicaciones Irwin. México.

Drucker, P. (1998). **La gerencia efectiva.** Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Edvinsson. L y Malone, M (1998). **Capital Intelectual.** Editorial Norma. México.

Electricidad de Caracas (1998). **Proyecto Visión de Desarrollo de la Electricidad de Caracas**. Caracas Evemo. http://www.dkv.com.ve

Fraga, y otros (1999). **La Apuesta por el Conocimiento**. Revista Business Technology, Diciembre, 72-76, Venezuela

Fred, D (1994). **La Gerencia Estratégica.** Editorial Legis. Colombia.

Gabaldón, N. (1971). **Algunos Conceptos de Muestreo**. U.C.V.-FACES. Caracas.

García C, R y García P, R. (2000). **Organización, conocimiento, competencias y aprendizaje**. Foro El conocimiento y las competencias en las Organizaciones del Siglo XXI. Universidad Metropolitana. pp.83-90

Garrido, I (1997) **Diseño de un sistema de Desarrollo Personal. Tesis de grado para optar por el Título de licenciado en Relaciones Industriales. UCAB.**

Gómez, E. (1990). **El Control Total de la Calidad**. Fondo Editorial Legis. Colombia.

Granell, E. (1995). **Recursos Humanos y la Competitividad**. Ediciones. IESA. Caracas.

Granell, E y Parra, (1994). **Proyecto Venezuela Competitiva**. Ediciones IESA. Caracas

Guédez, V. (2002). **La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas.** 2da. Edición. Editorial Planeta. Caracas

Guédez, V. (1998). **Gerencia, Cultura, Educación.** Fondo Editorial Tropyks / CIACDEC Caracas.

Guédez, V. (2000). **Las competencias en las organizaciones del siglo XXI**. Foro El conocimiento y las competencias en las Organizaciones del Siglo XXI. Universidad Metropolitana.pp.91- 135

Guzmán, V. (1996). **Ciencia de la Administración. La Dirección de los Grupos Humanos**. Editorial Limusa. México.

Hamel, G y Prahalad, H (1996) **Compitiendo por el Futuro.** C.K. Editorial HBS. EEUU.

Heller, R. (1998). **Dirigir Equipos.** Ediciones Grijalbo. España

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (1998). **Metodologia de la Investigación.** Mc GrawHill. México

Hochman, E y Montero, M. (1986). **Técnica de Investigación Documental**. Editorial Trillas. México

Hodge, B. J y otros (2000) **Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico.** Printice may, Madrid.

Hurtado, J y Toro, M .(1998). **Metodología de la Investigación.** Holística. Caracas.

Jiménez, W (1993). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**. Fondo de Cultura Económica. México.

Lambin (1994). **Marketing estratégico**. McGraw-Hill. 2ª Ed. Madrid.

Lave, C y March, J. (1975). **Una Introducción a los Modelos en la Ciencia Social.** Harper and Row. New York

Levy-Leboyer, C (1997). **Gestión de la Competencia**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.

Linzalata, E. (2001, Noviembre 30) El Capital Intelectual con una visión de Negocios. **PDVSA al día** año 4, n° 88, p-7.

Machado, E.(1996) **Evaluación de la Eficacia del Programa de Desarrollo de las competencias de los Líderes del Grupo E.D.C**, Tesis de grado, para optar por el Título de Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB.

Machado, J y Mosquera, A. (2000). **La Gerencia de Valor en la Empresa de Servicio.** Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas. Universidad Metropolitana.

Manrique, F. (1996). **Un cambio de época, no una época de cambios. La gerencia latinoamericana debe cambiar**. MacGraw-Hill. Colombia

Martínez, M. (1997). **La investigación Cualitativa Etnográfica**. Editorial Texto, S. R. L. Caracas

Miles, L. (1970). **Análisis del Valor.** Editorial Deusto. España.

Much, L.. y García, L.(1997). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas. México.

Ogliastri, E.(1994). **Manual de planeación estratégica**. Ediciones Uniandes. Bogota.

PDVSA-CIED. (1998). **Estructura del Instituto de Desarrollo Gerencial.** Caracas-Venezuela.

Pérez, S. (2002). **Elementos claves en la gestión del conocimiento. Un estudio de casos.** http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/sperez/elem.htm

Proyecto Químico (1996). **Jornadas de Relaciones Industriales.**

Ramírez, T. (1999). **Como hacer un proyecto de investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación.** Ediciones Panapo. Caracas.

Sánchez, L. (1997). **Aspectos Fundamentales o de fondo de Estructura del Trabajo.** Trabajo de Ascenso no publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Senge, P (1990). **La Quinta Disciplina.** Granical/ Vergara. Buenos Aires.

Sisk L., y Sverdlik. (1979). **Administración y gerencia de Empresas**. South-Westewm Publishing Co. U.S.A

Stoner , J y otros (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.

Strassmann, P (2000). **El Capital Corporativo.** Editorial Litle. E.E.U.U.

Sweringa, J. (1996). **La Organización que Aprende**. Addison-Wesley Iberoamericana. Venezuela.

Tamayo y Tamayo.(1998). El Proceso de Investigación Científica. Limusa y Noriega. Editores. México

Tapscott, D. (1996). **Cambio de Paradigmas empresariales**. McGraw-Hill. Colombia

Universidad Santa María. (2000). **Normas para la elaboración, presentación y Evaluación de los trabajos especiales de grado**. Caracas

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1990). **Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctoral.** Caracas.

Ventocilla, E. (1999). **La Gerencia del Conocimiento y la formación de capital**. Foro Internacional de "Gerencia del Conocimiento Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor. pp.145-154. Serie Foros II. FONCIED.

Ventocilla, E. (2000). **Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional**. Foro Internacional de "Gerencia del Conocimiento Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor. pp.141-156.Series Foro II. FONCIED.

Villegas, J. (1991). **Desarrollo Gerencial. Enfoque Conceptual y Metodológico.** Edit. Vega. Venezuela.

Yamaui, L. (1999). **Un enfoque práctico de Gerencia del Conocimiento**. Foro Internacional de "Gerencia del Conocimiento Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor. pp. 193-210. Serie Foros II. FONCIED.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS A

El presente instrumento tiene como propósito fundamental reunir información en relación a los componentes del Capital Intelectual como herramienta de los equipos gerenciales en el proceso de dirección estratégica en las organizaciones. El mismo forma parte de un estudio de campo que constituye el trabajo de grado de una estudiante de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. La información recabada será utilizada únicamente para fines académicos y se le garantiza estricta confidencialidad. Antes de que proceda a llenar el instrumento, se le pide suministrar la siguiente información, la cual será de gran utilidad para el procesamiento de los datos estadísticos del estudio.

Datos Generales				
Profesión	Cargo Actual	Nivel de Instrucción		Años de servicio en la empresa
		Universitario		
		Especialización		
		Maestría		
		Dotorado		
		P.H.D		

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder
Responda los Ítems con toda sinceridad
El tiempo para responder no esta limitado, por lo que tómese el tiempo que considere necesario.
El cuestionario es estrictamente individual, anónimo y confidencial.
En la columna A marque con una equis "X" sobre el número que represente el grado en el cual usted apoya o no los siguientes ítems. Para responder, utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

Ítems	A				
Considera la empresa que los activos de conocimientos residen en el recurso humano activo.	1	2	3	4	5
Realizan evaluación ocupacional mediante test que le permiten a la empresa ubicar al recurso humano laboralmente	1	2	3	4	5
Disponen de una política específica para gestionar y perfeccionar la base de conocimientos del Capital Intelectual.	1	2	3	4	5
Los componentes del Capital Intelectual permiten alcanzar los objetivos corporativos.	1	2	3	4	5
Están los negocios de su empresa protegidos con un copyright	1	2	3	4	5
La búsqueda de estrategias restringen la libertad empresarial para responder a las actividades atractivas que puedan presentarse	1	2	3	4	5
Utilizan la planificación estratégica para proyectar el CI faltante y el CI superfluo, respecto a los objetivos corporativos	1	2	3	4	5
El equipo gerencial compenetra y trabaja corporativamente para determinar los tipos de relaciones comunicacionales	1	2	3	4	5
Informan sobre los procesos de gestión, en base al conocimiento de su capital intelectual, a toda la organización	1	2	3	4	5
Son informados periódicamente los empleados que han realizado una valiosa contribución a la organización	1	2	3	4	5
Comunica el equipo gerencial a los empleados de la existencia de una necesidad en su compañía, para poder contribuir a satisfacerlas	1	2	3	4	5

Item	A				
Es necesario que cada fuente este informada a quienes están vendiendo sus productos y servicios para asegurar el desarrollo continuado	1	2	3	4	5
La filosofía de gestión es un activo	1	2	3	4	5
La cultura corporativa de la empresa propicia la consecución de las metas organizacionales	1	2	3	4	5
Se mantiene la imagen corporativa cuando se usan sistemas de tecnologías avanzadas	1	2	3	4	5
La organización procura que el equipo gerencial este al día en tecnologías útiles para la gestión de estrategias	1	2	3	4	5
El equipo gerencial es responsable de determinar si la fuerza de trabajo posee las cualificaciones profesionales necesarias para cumplir los objetivos corporativos	1	2	3	4	5
Utilizan una base de datos que le permite satisfacer las necesidades de los usuarios	1	2	3	4	5
Diseñan los programas de aprendizaje corporativo en la empresa en función de sus necesidades	1	2	3	4	5
Como gerentes la empresa les indica que ha llegado al momento de aprender nuevas técnicas profesionales	1	2	3	4	5
Los gerentes se esfuerzan para ubicar a cada individuo en el puesto de trabajo donde su acción laboral sea óptima.	1	2		4	5
La dirección estratégica permite obtener beneficios corporativos al utilizar mecanismos de gestión integrada	1	2	3	4	5

RATIFICO MI AGRADECIMIENTO POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B
ENTREVISTA FOCALIZADA

Entrevista Focalizada

En su opinión ¿Qué importancia tiene el capital humano, el capital estructural y el capital relacional en la consecución de los objetivos corporativos?

En su opinión ¿Cuál es el Estilo Gerencial que predomina en la organización?.

¿Qué criterios para evaluar prevalecen al adoptar el proceso de Dirección Estratégica?

Considera usted fundamental el uso de la comunicación corporativa para cumplir con la gestión gerencial.

En su opinión ¿Qué beneficios se producen para la organización con el uso del Capital Intelectual?

En su opinión ¿Qué influencia ejercen los Sistemas de Tecnología avanzada en el uso del capital Intelectual?

ANEXO C
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A JUICIO DE EXPERTOS

Criterio: Validez de Contenido, por medio de la Claridad y Congruencia de cada item.

Instrucciones: En las columnas Claridad y Congruencia indique con una "C" si considera correcta, o con una "I" si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el Item en función de la variable correspondiente, si lo cree conveniente, adicione sus observaciones.

Variable	Dimensión	Indicador	N° de Items	Contenido		Observaciones
				Claridad	Congruencia	
Componentes del Capital Intelectual.	Organizacional	Activos Intangibles	1			
			2			
		Activos Tangibles	3			
			4			
			5			
Mecanismos empleados por los equipos gerenciales como fuentes de información en el proceso de dirección estratégica.	Planificación	Planificación Estratégica	6			
			7			
	Comunicación	Procesos Comunicacionales efectivos	8			
	Organización Gerencial	Estilo Gerencial Estructura Funcional	9			
			10			
			11			
			12			
Criterios que han llevado a los equipos gerenciales a la adopción del capital intelectual en el proceso de dirección estratégica.	Comunicación Corporativa	Infraestructura	13			
			14			
		Estrategias corporativas	15			
			16			
			17			

Variable	Dimensión	Indicador	N° de Items	Contenido		Observaciones
				Claridad	Congruencia	
Beneficio que han obtenido los equipos gerenciales en el desarrollo empresarial con el uso del capital intelectual	Gerencial	Tecnología	18			
		Competitividad	19			
		Potencial Humano	20			
	Propiedad intelectual	Valores Nueva cultura de aprendizaje.	21			
		Productividad	22			

Datos de Identificación del Experto

Nombre y Apellido:_____

C.I._____

Profesión:_____

_____
Firma

ANEXO D
CÁLCULO DE CONFIABILIDAD

Análisis de Confiabilidad

ITEM / SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
1	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	88
2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	88
3	5	3	5	4	4	1	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	92
4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	90
5	5	4	5	4	5	1	3	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	93
6	4	5	4	4	4	1	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	90
7	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	91
8	5	3	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	88
9	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	92
10	5	4	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	91
	45	38	43	43	42	13	39	41	42	42	42	45	46	41	42	44	41	42	42	45	42	43	903
PROMEDIO	2,045	1,727	1,955	1,955	1,909	0,591	1,773	1,864	1,909	1,909	1,909	2,045	2,091	1,864	1,909	2	1,864	1,909	1,909	2,045	1,909	1,955	41,045
DESVEST	0,527	0,632	0,483	0,483	0,422	0,483	0,568	0,316	0,422	0,632	0,632	0,527	0,516	0,568	0,632	0,516	0,738	0,422	0,632	0,527	0,632	0,483	1,8288
VARIANZA	0,278	0,4	0,233	0,233	0,178	0,233	0,322	0,1	0,178	0,4	0,4	0,278	0,267	0,322	0,4	0,267	0,544	0,178	0,4	0,278	0,4	0,233	3,3444

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 10,0 N of Items = 22

Alpha = -,9954