



EL AMBIENTE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA POSTMODERNA

The Atmosphere Of The Strategic Thought Of The Postmodern Management Abstract

Deisy Pérez Hasbun

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es reflexionar sobre el ambiente que rodea el pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna, que lo incita a evolucionar y adaptarse a los cambios y paradigmas de los nuevos tiempos, lo que conlleva, al logro de avances en su capacidad de innovar, competir y conectarse con sus clientes. La metodología utilizada ha sido de carácter documental, realizándose revisión bibliográfica y análisis de la información. Obteniéndose como reflexión final que el ambiente del pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna debe lograr un perfil intuitivo, imaginativo, creador en el gerente, para que esté constantemente a la vanguardia en el logro de ventajas competitivas para la organización que lidera, elementos que le proporcionarán controlar la desconfianza y maximizar el aprendizaje creando y compartiendo conocimiento, lo que se traduce en ventaja competitiva para la organización.

Palabras clave: Aprendizaje, Cambio, Conocimiento, Pensamiento Estratégico, Gerencia Postmoderna.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to meditate on the atmosphere that surrounds the strategic thought of the postmodern management that incites it to evolve and to adapt to the changes and paradigms of the new times, what bears, to the achievement of advances in its capacity to innovate, to compete and to be connected with its clients. The used methodology has been of documental character, being carried out bibliographical revision and analysis of the information. Obtaining you as final reflection that the atmosphere of the strategic thought of the postmodern management should achieve an intuitive, imaginative profile, creator in the manager, so that it is constantly to the vanguard in the achievement of competitive advantages for the organization that leads, elements that will provide him to control the distrust and to



maximize the learning creating and sharing knowledge, what is translated in competitive advantage for the organization.

Words key: Learning, Change, Knowledge, Strategic Thought, Postmodern Management.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo pretende reflexionar sobre el ambiente que rodea el pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna, tomando como basamento lo planteado por Cendros (2001), enfocado a la existencia de tres modalidades del pensamiento estratégico. Una primera modalidad en la que se hace énfasis en la planificación, surge aquí la planificación estratégica que según David (1997), abarca el proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detección de oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas y debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y elección de estrategias concretas que se seguirán.

Considerando David (1997) algunos aspectos de la planificación estratégica que consisten en decidir en qué negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo se asignarán los recursos, la conveniencia de extender operaciones o diversificarse, el ingreso a mercados internacionales, fusión o constitución de una empresa de riesgo compartido, entre otros elementos.

Luego, surge la segunda modalidad del pensamiento estratégico según Cendros (2001) que hace énfasis en la visión. Definida ésta como una declaración amplia y suficiente que provee el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro, señalando el rumbo, la dirección de la empresa y que sirviendo de guía en la formulación de estrategias y del reflejo de la misión, objetivos y estrategias de la organización (Serna, 1997).

En este sentido, la visión señala Serna (1997) debe contar con una serie de elementos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: es formulada por los líderes de la organización, tiene dimensión de tiempo, es integradora, amplia y detallada, es positiva y alentadora, debe ser realista y posible, es consciente, difundida interna y externamente. Es por ello, que en esta segunda modalidad del pensamiento estratégico hace énfasis en la misma como parte fundamental de la organización, cuando es expresada de



manera comprometedora y motivante ya que estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización.

La tercera modalidad y más reciente para Cendrós (2002) es la que hace énfasis en el aprendizaje de todos los miembros de la organización, promueve la difusión permanente de conocimientos, afianza la innovación y genera un ambiente de experimentación buscando nuevas formas de hacer las cosas. Es por ello, que plantea el desarrollo de líderes de alto nivel para entender y conducir el cambio organizacional requerido.

En este sentido, el presente ensayo tiene como propósito explorar algunos elementos de esta tercera modalidad por ser la más reciente, con la finalidad de hacer una reflexión sobre el ambiente presente en el pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna que hace énfasis en el nuevo paradigma del conocimiento, el cambio y el aprendizaje efectivo. Ya que hoy en día a las puertas del siglo XXI, hay un cambio de paradigma de la sociedad industrial a la del conocimiento, el cual es un marco de pensamiento o esquema de referencia para explicar y entender ciertos aspectos de la realidad y fija la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada, estableciendo nuevas condiciones y supuestos, que trae consigo retos y oportunidades (Valdez, 2002).

Retos que encaminan a las organizaciones a establecer ciertas transformaciones, las cuales están en manos de sus gerentes, quienes deben asimilarlos rápidamente para lograr el éxito empresarial. Es decir, el éxito lo tendrán aquellas organizaciones que asimilen rápidamente éstos cambios y donde las personas estén preparadas para responder a ellos de la mejor manera posible (Anniccharico, 2002; Leal y otros, 200; Rincón, 2002; Valdez, 2002).

De allí, que estos nuevos paradigmas en un ambiente lleno de permanente cambio e incertidumbre, impulsen la creación de grupos de aprendizaje capaces de producir nuevas ideas. Aspectos que llevan a afianzar la innovación en las organizaciones porque implica la utilización de técnicas, herramientas y estrategias fundamentadas en una aproximación hacia el cambio, en donde los nuevos paradigmas gerenciales y la orientación estratégica del mejoramiento de la gestión organizacional, establecen una clara ventaja competitiva hacia el futuro y su incorporación en las organizaciones modernas.



1. Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico está presente en la organización, Cendros (2001) manifiesta que está orientado a darle al gerente, los instrumentos conceptuales y herramientas prácticas para la acción para seguir de cerca lo que esté ocurriendo en el entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio hacia lo mejor. Es un proceso que permite al equipo directivo pensar con detenimiento sobre los aspectos cualitativos del negocio y del ambiente que enfrenta, para decidir sobre una visión y estrategia comunes y compartidas para el futuro de la empresa.

En este sentido, el desarrollo del pensamiento estratégico es indispensable como instrumento para la determinación de la orientación futura de la empresa, es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno competitivo. Porque, el pensar estratégicamente requiere del uso de la intuición y análisis de poder para prepararse para el futuro, la intuición permitirá la definición de la visión, misión, estrategias de la organización y el análisis permite el estudio de las situaciones o problemas para optimizar sus ventajas (Romero, 2001).

Incluyendo a su vez, la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar orientaciones futuras permitiendo la definición, implementación y ejecución de la visión, misión y estrategias de la organización, así como del establecimiento de sus principios y valores. Incitando además, la promoción y consolidación dentro de la organización hacia una actitud gerencial estratégica, asumiendo a la organización como una globalidad, donde el pensar estratégicamente permite anticiparse a situaciones y aprovechar oportunidades valiosas para la organización. Por lo tanto, el riesgo, la tolerancia al error, el estímulo a la creación y el reconocimiento de las innovaciones se convierten en factores cruciales (Morrisey, 1996).

El gerente entonces, debe manejar un cúmulo de herramientas técnicas para resolver, pero también debe ser capaz de generar ideas creativas y ofrecer un camino práctico, que minimice la angustia o temores del trabajador, que tengan un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas para construir el cambio de la organización donde sea seguro para la gente crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma (Soto, 2001; Senge, 1992).



Por lo tanto, mediante el pensamiento estratégico de sus gerentes, la organización puede mirar más allá de las personalidades y eventos con entendimiento holístico y prospectivo que requiere considerar un futuro múltiple en la que la confrontación de sus actores determinará cual será el futuro que realmente ocurrirá, y una gerencia del conocimiento de las organizaciones permitiendo nuevas opciones estratégicas buscando la innovación e imaginando futuros, nuevos y diferentes escenarios que pueden guiar a la organización a redefinir sus estrategias e industrias.

2. Ambiente del Pensamiento Estratégico de la gerencia postmoderna

El ambiente que rodea la gerencia postmoderna está compuesto según Valdés (2002) por economías de mercado donde los factores como rapidez, conocimiento, oportunidad y habilidad empresarial son importantes; tráfico de conocimientos, productos y servicios convertidos en contendores de conocimiento adicionado; empresas flexibles y producción ágil por las exigencias de los clientes; revaloración del papel de los recursos humanos porque el empleado actúa como unidad estratégica de negocio; practica hacia la conservación ambiental que hace que las nuevas tecnología y recursos de investigación se concentren en la creación de sistemas productivos cerrados que minimicen su impacto en los ecosistemas y en la salud humana; entre otros.

Los elementos anteriormente mencionados rodean el entorno organizacional y obligan a la gerencia postmoderna a estar inmersa en un permanente cambio, lo que supone de gerencias flexibles y adaptables a la formulación de estrategias que permitan contrarrestar la incertidumbre y alcanzar el éxito y supervivencia mediante el aprovechamiento de las oportunidades que brindan los mismos.

2.1 Cambio

La base para el nuevo pensamiento empresarial se puede resumir en la creación de un pensamiento dinámico, según Valdés (2002). Porque, se vive en un ambiente competitivo y globalizado, que está continuamente en proceso de cambio, cambio que continúa día a día en ascenso porque hay una constante transformación del sistema social. Tal como lo señaló Drucker (1993), los administradores se enfrentan a un fuerte cambio en la estructura de la administración, donde las grandes compañías tienen que modificar sus políticas de personal, de compensación y de promoción, a su vez, tienen que cambiar las expectativas y la visión de grupo administrativo, entre otros.



Como se sabe, un cambio es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable (Collerette y Delisle; 1988). Y este, puede ser completo o incompleto, total o parcial, planeado u obligado, rápido o lento, en las personas, en la estructura, en las organizaciones, lo que obliga a una adecuación de los comportamientos conductuales y a una sensibilización conciente de flexibilidad por parte de las personas intervinientes en el proceso de cambio, con el objeto de minimizar sus efectos.

A su vez, está compuesto por una serie de principios como lo son:

- establecer que todo cambio debe darse mediante la ejecución de pasos mínimos en la dirección deseada, con el objeto de vencer la inercia que se genera con cada paso dado (Principio minimalista).
- lograr el objetivo de llevar el curso de los acontecimientos hacia una situación deseable (Acción radical).
- tomar en cuenta a su vez que cuando hay una acción radical muy grande, superior a un cierto nivel adecuado y es capaz de generar el efecto contrario (Efecto péndulo).
- ejecutarlo de una manera gradual y progresiva, estableciendo las metas a alcanzar, de manera que sea más fluido, menos traumático y mejor destinado al éxito (Proceso gradual) (Melamed, 2002).

En este sentido, se requiere que la gerencia postmoderna utilice el cambio como un aliado que presenta oportunidades, pero sin menospreciar los nuevos desafíos que tiene que enfrentar debido a la velocidad en la que se producen los mismos, por la facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, globalización de la economía, nuevos mercados y/o nuevos competidores y esquemas de producción obsoletos, todo en un ambiente dinámico, turbulento y riesgoso (Melamed, 2002; Rica, 2003).

Sin perder de vista además, que los verdaderos cambios se realizan a nivel de las personas, por lo tanto, se requiere un recurso humano ganado a la idea del mismo, especialmente los que pueden ser agentes de cambio, como los gerentes, de quienes se espera como lo señala Blake y otros (1991) una mentalidad diferente, que los lleve a generar tácticas y



estrategias que vayan más allá de lo directamente experimentado por la mayoría de las personas.

Lineamientos estratégicos que permitirán a las organizaciones encaminarse hacia nuevas aperturas dirigidas al intercambio comercial, alianzas para lograr entrada al libre mercado, privatizaciones, expectativas de los consumidores, descentralización y avances tecnológicos, entre otros, aspectos que le permitirán hacer frente y sobrevivir en el ambiente competitivo como el actual (Kastner y Mogna, 1998; Vanegas, 2003).

Para lograr el pensamiento estratégico los gerentes deben tomar en consideración entre otros aspectos, lo siguiente: a) desarrollo de una visión apropiada y compartida de la organización y de los individuos que la integran, ajustada a las realidades del ambiente e internalizada por todos los miembros, b) identificación de las implicaciones que la estrategia puede tener sobre la conducta del recurso humano presente en las organizaciones, c) selección de los agentes de cambio que motorizarán el comportamiento organizacional administración de la evolución del cambio, d) orientación del poder de los gerentes hacia una orientación estratégica y una visión compartida, y e) utilización del liderazgo para reforzar el proceso de dirección estratégica (Vivas, 1999).

2.2 Aprendizaje

Las organizaciones están abiertas al aprendizaje lo cual es la protección básica contra la extinción empresarial, por el impulso de las exigencias competitivas, la velocidad de respuesta global y la necesidad constante de innovarse o perecer, que según Fernández (1998) es un medio para estar preparadas para la cruzada empresarial del siglo XXI, donde se le da valor al conocimiento y se le da valor, gestionando o tramitando la capacidad de aprender a nivel individual y a nivel organizacional, lo que permite fomentar el pensamiento creativo dentro de las organizaciones (Pérez, 2003).

Esta apertura, se debe en parte a la creciente competencia a nivel global, la reestructuración de las organizaciones y el impacto de las nuevas tecnologías por solo nombrar algunos de los factores que obligan a las organizaciones a preparar su recurso humano en la adquisición de conocimientos y habilidades en forma rápida y eficaz.

Lo que conlleva a aprender rápida y eficazmente, y donde la gerencia debe implantar estrategias de formación y apoyo producto de su



pensamiento estratégico, que permitan al personal de la organización a acceder rápidamente a los conocimientos necesarios para ser efectivo en mercados altamente competitivos y formar equipos de alto rendimiento a través del aprendizaje (Álvarez; 2000).

Por lo tanto, el paradigma de los equipos es sumamente importante, porque permite sustentar las metas conjuntamente y los procesos de trabajo. Y mediante el aprendizaje el equipo puede alinearse (para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo) y desarrollar la capacidad, de crear los resultados que sus miembros realmente desean. A su vez, permite construir la base de la disciplina de desarrollar una visión compartida y del dominio personal.

Lo anteriormente planteado, produce una fuerza emocional muy poderosa y el compromiso de todos los miembros de la organización, elementos que juegan un papel fundamental en las organizaciones que aprenden, porque prevé el foco y motiva la energía necesaria para recorrer el camino y superar las fuerzas del estatus quo. Además de la motivación hacia el aprender a aprender, porque la sociedad poscapitalista exige aprendizaje durante toda la vida, por lo tanto se necesita crear una disciplina.

En este sentido, la disciplina de aprendizaje, requiere que el aprender sea atractivo, convirtiéndose en algo anhelado por el individuo que aprende. Para ello, la gerencia debe conducir a sus trabajadores a realizaciones que le permitan sorpresa, entusiasmo y motivación, motivación para el trabajo riguroso, disciplinado y perseverante, además de la práctica que requiere el aprendizaje continuo. Sin olvidar, de centrarse más en la práctica que en la teoría, lo que Drucker llama rendimiento del conocimiento, que consiste en hacer que los proceso, se puedan enseñar, o por lo menos se puedan aprender (Drucker, 1994).

Unido al hecho que las organizaciones hoy en día demandan individuos que puedan realizar todo aquel trabajo que no pueden realizar las máquinas, exigen individuos creativos, flexibles, con habilidades para resolver problemas, tomar decisiones, adaptarse a la variabilidad del mercado y a las diferentes culturas, se requiere entonces, modelos educativos que alcancen los seis niveles cognitivos de aprendizaje, el de conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y juicio, y no modelos tradicionalmente vigentes donde solo se alcanza el nivel cognitivo o de conocimiento (Álvarez, 2000).



2.3 Conocimiento

Según Drucker (1994), en la nueva sociedad poscapitalista el recurso económico básico es el conocimiento, es el que da valor, productividad e innovación por su aplicación en las organizaciones. Por lo tanto es un concepto que ha revolucionado el mundo actual, además de ser inherente al ser humano, por su propia condición, en su necesidad de adaptación y supervivencia. Sin embargo, como actividad organizacional exige mayor elaboración porque hay que asumirlo como proceso cíclico estructurado, más que como resultado (Marín, 2002).

Lo que hoy se conoce como conocimiento es un instrumento, que permite obtener resultados sociales y económicos en la sociedad global según, Caro (2001). Es por ello que Drucker, plantea el cambio a través del conocimiento, porque permite transformar a la sociedad y la economía, ya que se toma en cuenta como un recurso económico necesario y porque los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital) no desaparecen pero pasan a ser secundarios, ya que se pueden obtener fácilmente siempre que haya conocimiento (Drucker, 1993; Drucker, 1994).

Por su parte, el autor Jordá (2001) define conocimiento, como la suma del capital humano (lo que saben las personas), el capital estructural (el conocimiento que existe dentro de la organización) y el capital relacional (conocimiento que tienen nuestros competidores). Mencionando además, que debe gestionarse, tomando en cuenta la búsqueda de información, la gestión documental, el workflow y la colaboración, todo aunado al trabajo corporativo, de personal y de proyecto.

Lo anteriormente planteado, permite afirmar que el futuro de la gerencia hacia el concepto del conocimiento abre las posibilidades al entendimiento de las realidades que vive el hombre contemporáneo, observando así que la sociedad actual es una sociedad del conocimiento que se caracteriza por el auge de las telecomunicaciones, la informática y la automatización de procesos, que tiende a la globalización tanto en el ámbito individual como organizacional (Lara, 1998).

Y como lo señalan Koulopoulos y Frappaolo (2000), las organizaciones al gerenciar el conocimiento, apalancan la sabiduría del colectivo aumentando la capacidad de respuesta y la innovación. Para lograrlo, realizan tres actividades:



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

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

Así, que en una economía donde existe la incertidumbre, los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se hacen obsoletos casi de un día para otro, la única fuente segura y duradera de ventaja competitiva es el conocimiento, porque las empresas deben estar constantemente abiertas al aprendizaje, construyendo cambios y creando conocimiento nuevo, difundiéndolo e incorporándolo a sus nuevas tecnología y productos.

CONCLUSIONES

El gerente tiene la necesidad de adaptarse continuamente a condiciones cada vez más imprescindibles ya que está ubicado en un ámbito empresarial donde existe la incertidumbre y complejidad. En medio de estas circunstancias, surge el pensamiento estratégico con nuevas formas, paradigmas, enfoques, visiones y decisiones, como un recurso estratégico porque permite anticipar situaciones y aprovechar las oportunidades.

El pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna es un recurso que permite delinear la mejor manera de lograr acciones producto de la reflexión estratégica, con lo que se pretende efectuar acciones producto de un análisis lúcido de la situación, que contribuya a lograr acercarse a los objetivos perseguidos, proceso que invita a desarrollar un vigor y racionalidad en las acciones gerenciales, que comprende el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de la acción producto de la intuición y creatividad del gerente.



En este sentido, el gerente debe aprovechar los cambios que no están en el futuro sino en el día a día, como su mejor aliado, como algo que no se debe enfrentar sino prever para aprovechar sus oportunidades y convertirlas en recursos que le permitan a la organización lograr ventaja competitiva.

Lo cual, debe lograrlo asumiendo un perfil dinámico, intuitivo, imaginativo, creador de su pensamiento estratégico, que le permita reflexionar y establecer estrategias de acción hacia una constante vanguardia en el logro de ventajas competitivas para la organización que lidera. Todo dentro de una cultura de aprendizaje organizacional, donde se construya y se difunda el conocimiento de todos los miembros.

Se debe crear un futuro inteligente, para el cual se necesita integrar el pensamiento innovador, desarrollando conciencia acerca de la creación mental, antes de la física a través de la autoconciencia, transitando inteligentemente ejerciendo un liderazgo eficaz para entender el problema primero y escoger la herramienta más adecuada para su solución y ampliando la perspectiva y percibiendo mejor la realidad, para así ver el fondo subyacente de las formas convencionalmente modeladas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALVAREZ, Roberto, (2000). eChange. El lado humano de la Economía Digital. Las nuevas reglas del cambio. Ediciones Granica, S.A. México.

ANNICCHARICO, Elvira. (2002). Enfoques gerenciales modernos en el proceso de cambio de La Universidad del Zulia. Artículo publicado en la Revista Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 4. Nº 2. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 186-199.

BLAKE, R. (1991). La estrategia para el cambio organizacional. Editorial Addison-Wesley. USA.

CARO, Arelly. (2001). Gestión humana la imagen del servicio. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.

CENDRÓS, Jesús. (2001). Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Ediciones Gato Azul. Venezuela.



COLLERETTE, Pierre Y DELISLE Gilles. (1988). La planificación del cambio. Editorial Trilla. México.

DRUCKER, Peter. (1993). Gerencia para el futuro. Grupo editorial Norma. Colombia.

DRUCKER, Peter. (1994). La sociedad poscapitalista. Grupo editorial Norma. Colombia.

FRED, David. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Printice Hall Hispanoamericana, S.A...México.

FERNANDEZ, Félix. (1998). La cruzada empresarial del siglo XXI. Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 27. Mayo – Junio 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 29-30.

GATES, Bill. (1999). Los negocios en la era digital. Plaza & Janes S.A.

JORDÁ, Enrique. (2001). La gestión del conocimiento no es un proyecto sino un proceso en continua evolución. (En la red). Disponible en <http://www.rhmagazine.com/servicios/noticias/not010203.htm> (2003, Agosto 15)

KASTENER, George y MOGNA, María. (1998). ¿Qué tipo de gerente es usted? Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 22. Enero 1998. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela. 17-18.

KOULOPOULOS, Thomas y FRAPPAOLO, Carl. (2000). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.

LARA, L. (1998). Gerencia en la era digital. (En la red). Disponible en <http://www.iesa.edu.ve/refoluciondigital/internte.htm> (2003, Agosto 04)

LEAL, Miraidy. Gamboa, Teresa y Briceño, María. (2001). Información para toma de decisiones en un ente público de financiamiento a la pequeña industria en Venezuela. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 6. N° 14. Abril – Junio 2001. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela.



- MARÍN, Freddy. (2002). El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento. Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 7. N° 18. Abril – Junio 2002. Edición del Vicerrectorado Académico de La Universidad del Zulia. Venezuela. 289-305.
- MELAMED, José. (2002). Revista Gerente. N° 186. Agosto 2002. Venezuela.
- MORRISEY, G. (1996). Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- PEREZ, José. (2003). Lo he intentado en vano demasiado pronto. (En la red). Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/demasiadopronto.htm> (2003, Agosto 15)
- RICA, Enrique. (2003). Gestión del conocimiento: Caminando hacia las organizaciones inteligentes. (En la red). Disponible en <http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20Hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm> (2003, Agosto 15)
- RINCÓN, Sheila. (2002). La crisis del management: de la empresa tradicional a la organización virtual. Artículo publicado en la Revista Telos de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Volumen 4. N° 2. Año 2002. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela. 200-210.
- ROMERO. (2001). Pensamiento Estratégico. Ensayos. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Ediciones Gato Azul. Venezuela.
- SENGE, Peter. (1993). La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Granica. España.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. (1999). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Sexta Edición. 3R Editores. Colombia.
- SOTO, Eduardo. (2001). Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones. Editorial Thomson Learning. División Iberoamericana. Colombia.
- VALDES, Luigi. (2002). Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. La revolución empresarial del siglo XXI.



Grupo editorial Norma. Colombia.

VANEGAS, Carlos. (2003). Características de las empresas del siglo XXI. (En la red). Disponible en <http://www.topicosgerenciales.com/problematika> (2003, Agosto 09)

VIVAS, R. (1999). La planificación y el pensamiento estratégico. Revista Dirección. Año 1. N° 3. Venezuela.

*Profesor a Dedicación Exclusiva de la Universidad del Zulia desde 1996. Dictado de las materias del Programa de Administración y Contaduría Pública: Matemática, Presupuesto, Comportamiento Organizacional, Toma de Decisiones Gerenciales, Administración y Gerencia, Administración Financiera, Computación.

Realizando entre otras actividades Asesoría a pasantes y a Tesis de Pregrado del Programa de Administración, Coordinadora de jurado y Asesora de Tesis del Postgrado en Gerencias de Empresas dictado en el Núcleo.

Investigadora del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) de LUZ.

E-mail: dperez@luz.ve