

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN GERENTES CORPORATIVOS

STRATEGIC THINKING AND MANAGING HUMAN TALENT IN CORPORATE MANAGERS

Lic. Perozo, Edison. MSc.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos de las empresas de servicio del sector petrolero del estado Zulia, según las teorías expuestas por Ohmae (2004), Nonaka y Takeuchi (2003), Mitzberg y Walters (2001), Morín (2001), Maurik (2001), Chiavenato (2000) entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva y de campo asumiendo como diseño de investigación no experimental y transaccional. La población objeto de estudio fue de cuarenta y dos (42) gerentes pertenecientes a diversas empresas petroleras en el ramo. Se diseñaron dos instrumentos tipo cuestionarios escala Lickert, el primero de ellos versión PEGC-2005 con cincuenta y seis ítems y la última versión GTHEGC-2005 con cuarenta y uno. Su validación se obtuvo a través del juicio de expertos (10) en el área y la confiabilidad por el método de Alfa Cronbach. Las conclusiones del estudio demostraron que las empresas objeto de estudio se ubicaron en una categoría moderadamente eficiente en relación con la presencia del pensamiento estratégico; en cuanto a la caracterización de los procesos para la gestión del talento humano se determinó moderadamente eficiente, mientras la relación entre ambas variables se ubicó según la fórmula de Pearson en 0,195; lo cual indicó una relación casi nula entre las mismas.

Palabras clave: Pensamiento estratégico, Gestión del talento humano, Actitud, Cultura, Admisión de personal.

ABSTRACT

This study was aimed to determine the relationship between strategic thinking and management of human resources in corporate managers of service companies in the oil sector in Zulia state, according to the theories discussed by Ohmae (2004), Nonaka and Takeuchi (2003), Mitzberg and Walters (2001), Morin (2001), Maurik (2001), Chiavenato (2000) among others. The research was descriptive and field assuming as non-experimental research design and transactional. The study population was forty-two (42) managers

belonging to several oil companies in the industry. Two instruments were designed Likert type scale questionnaire, the first of which version PEGC-2005 with fifty-six items and the latest version GTHEGC-2005 with forty-one. Its validation was obtained through expert opinion (10) in the area and reliability by the Cronbach Alpha method. The findings showed that firms under study were located in a moderately efficient category related to the presence of strategic thinking regarding the characterization of the processes for managing human talent is determined moderately efficient, while the relationship between both variables are placed based on the formula of Pearson 0.195, which indicates a negligible relationship between them.

Keywords: Strategic thinking, management of human talent, Attitude, Culture, Admissions staff.

GENERALIDADES

El pensamiento estratégico más que un conjunto de teorías representa el punto de vista de percibir el mundo en todo su contexto de un modo diferente; el gerente que piensa estratégicamente, ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El gerente, asume la empresa desde el exterior, tal cual, si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de un globo de cristal situada en su centro.

Para el caso de la presente investigación se abordaron las variables pensamiento estratégico como la capacidad de analizar e interpretar los elementos del entorno, utilizando el cerebro, tal como lo establece Ohmae (2004). Asimismo, se explora el efecto del pensamiento estratégico en los gerentes corporativos y la gestión del talento humano en las empresas de servicio del sector petrolero del Estado Zulia.

Para abordar la problemática del pensamiento estratégico y la gestión del talento humano es necesario considerar los aspectos que permiten el análisis de las variables en forma independiente, hasta lograr determinar los elementos que actúan vinculando una con la otra. En este sentido, el pensamiento estratégico esta relacionado con el conocimiento y el análisis utilizado por el hombre como alternativa para solucionar problemas hasta alcanzar los objetivos finales, que proyectaran a las empresas hacia el futuro deseado. No obstante, el investigador lo enfoca desde la perspectiva de la actitud, cultura, proceso, cualidad y herramienta para determinar si estos elementos se encuentran presentes o son manejados por los gerentes corporativos evaluados en el presente estudio. Partiendo del supuesto que el pensamiento estratégico, por ser de característica cualitativa, se pudiera



medir de acuerdo al comportamiento racional del individuo que desempeña cargos donde se requiere la toma de decisiones, repercutiendo estas en el éxito o fracasó de la organización en un corto, mediano o largo plazo.

En este contexto, la concepción filosófica subyacente en las organizaciones inteligentes promueve la esencialidad de la razón estratégica como una unidad invariable e interactiva entre las lógicas del pensamiento, la estructura lógico-formal organizativa y el sistema relacional de ideas, pensamientos u opiniones gerenciales. Aún cuando existen quienes consideran esta unidad como la ley general de las organizaciones inteligentes, el mismo Senge (2000 p.7) estima que es un segmento del pensar estratégico dentro de procesos disciplinarios donde interviene la unidad como integradora de la verdad presente.

Al respecto, la unidad entre ser y pensamiento es una ideología filosófica señalada por Fisher y Sharp (1999 p. 27), al sostener que “pensar y ser son indistintamente proceso de creación y construcción” como formas de expresión personal de sobre las cosas; entonces, de nada serviría conocerlas si este proceso se realiza sin una noción previa del cómo, cuándo, por qué y para qué. Sin embargo, aquello que realmente denota la unidad, dentro de esta doctrina, lo constituye el conocimiento adquirido, procesado y aprendido que el sujeto en su condición sistémica logra establecer como condición mínima del pensamiento humano.

Según la percepción del autor citado, se instaura una conexión entre el pensamiento y la conformación del proceso estratégico, por cuanto tiende a ser una combinación de lo intuitivo y analítico como un proceso humano más que de un sistema, por tal motivo se establecen los cimientos para la toma de decisiones estratégicas, que sin este fundamento, las acciones pueden verse fragmentada e inconsciente con la salud en un largo plazo de la organización. En ese escenario, los elementos del pensamiento estratégico han generado una serie de alternativas como resultado de la rapidez como fluye la información, tanto en forma horizontal como vertical.

En ese mismo orden de ideas, han surgido planteamientos sobre la forma de planificar los gerentes corporativos, cuya deficiencia según investigaciones referidas por Steiner (1998) están relacionadas con la falta de apoyo a la planeación y un clima no acorde a la organización; en tal sentido se considera que las causas rara vez son por deficiencias técnicas de los procesos más bien obedecen a los enfoques analíticos de naturaleza humana. Este afán del gerente moderno por utilizar la planificación como una forma de control, lo conduce a todo tipo de comportamientos irracionales que implican la resistencia al cambio para considerar ideas verdaderamente



creativas en función de su visión de futuro.

En función de lo planteado, la problemática abordada para el siguiente estudio obedece a una serie de comportamientos gerenciales observados de manera frecuente en los gerentes corporativos de las empresas de servicios del sector petrolero, ubicadas en el Estado Zulia, información ésta recogida a través de entrevistas no estructuradas e informales a los realizadas a los mismos, cuyo propósito fue determinar la presencia de los elementos del pensamiento estratégico en los gerentes corporativos evaluados a través de su actitud, cultura, proceso, herramienta y cualidad en función de la gestión del talento humano, la cual fue medida evaluando el proceso de admisión, compensación, mantenimiento y monitoreo de personas.

En virtud de ello, el comportamiento gerencial evidenciado por parte de la mayoría de los involucrados, responde a situaciones donde se resaltan algunas imprecisiones conceptuales, afectivas y actitudinales carentes de utilidad práctica, no en los resultados. Quienes asumen estas posiciones jerárquicas, presumen de conocimientos, destrezas y competencias gerenciales para desempeñar eficientemente su rol. Sin embargo, hablar de actitud gerencial en el nivel corporativo, es más sinónimo de experiencia y disposición que de conocimiento; si bien el conocimiento corresponde a formas instruccionales de preparación personal y colectiva dentro de las organizaciones, la disposición es el estado mental-afectivo que consustanciado con los atributos de la personalidad, le confieren a la actuación gerencial la percepción global de la misma en un momento determinado para realizar un análisis del contexto basado en su propia convicción.

En ese sentido, se obtuvo como respuestas que los gerentes corporativos son personas de confianza y con estudios en instituciones de prestigio internacional, afirmándose con ello, la satisfacción por contar con esa actuación gerencial corporativa así mismo, por cuanto hasta ahora mantenían la empresa con altos niveles competitivos y controlaban todas las operaciones además de todo el personal a su cargo.

No obstante, cuando se les consultó sobre el manejo de personal, aseguraron que cuentan con una gerencia de recursos humanos donde coexiste el departamento de personal y sería prudente preguntar directamente a esta gerencia sobre el manejo de la misma y no al resto de las gerencias. Las respuestas emitidas se consideran desde el punto de vista del pensamiento estratégico, existencia de problemas de actitud gerencial relacionadas con los valores personales, profesionales, sociológicos y relacionales presentes en las organizaciones reseñadas.



Tal situación, refleja como los gerentes en su desempeño gerencial excluyen los elementos que denotan la presencia del pensamiento estratégico, así como lo señalan las teorías que sustentan esta filosofía. Ante este hecho, las organizaciones involucradas en procesos de pensamiento estratégico relacionado con la gestión del talento humano, responden de manera improvisada y descontextualizadas de la realidad organizacional, razón por la cual, las conductas gerenciales responden más a comportamientos regidos por la tradición empresarial, por las actitudes laborales apegadas a planes de tareas y por una gerencia enfocada al control de tareas.

Producto de las observaciones emitidas por el personal participante en la entrevista no estructurada, se constató, empíricamente, una relación débil, con tendencia positiva baja entre ambas variables, motivo por el cual, se consolidó la necesidad perentoria de buscar respuestas más evidentes relacionadas con la posible relación entre el pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos como unidad muestral donde surgen las directrices cognitivas, afectivas y comportamentales capaces de modificar las estructuras organizacionales tradicionales en estructuras inteligentes, procedimentales y socialmente posicionadas en su propia cultura y entorno.

De los planteamientos anteriores surgen las interrogantes que permiten al investigador formular el problema de la siguiente manera:

¿Cuál será la relación entre pensamiento estratégico de los gerentes corporativos y gestión del talento humano en las empresas de servicio del sector petrolero del Estado Zulia?

¿Cuáles serán los elementos del pensamiento estratégico presentes en los gerentes corporativos en las empresas de servicio del sector petrolero del Estado Zulia?

¿Cómo serán los procesos de gestión del talento humano ejecutados por los gerentes corporativos en las empresas de servicios del sector petrolero del Estado Zulia?

¿Cuál será la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión del talento humano de los gerentes corporativos en las empresas de servicio del sector petrolero del Estado Zulia?

OBJETIVO GENERAL

- Determinar la relación entre pensamiento estratégico y gestión del talento humano de los gerentes corporativos de las empresas de servicios del sector petrolero del Estado Zulia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los elementos del pensamiento estratégico presentes en los gerentes corporativos de las empresas de servicio del sector petrolero del Estado Zulia.
- Caracterizar los procesos de gestión del talento humano utilizados por los gerentes corporativos en las empresas de servicio del sector.
- Establecer la relación entre el pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos en las empresas de servicio del sector petrolero.
- Proponer cursos de acción en función de la relación pensamiento estratégico y gestión del talento humano para los gerentes corporativos de las empresas de servicio del sector petrolero.

MARCO REFERENCIAL

Al estudiar el pensamiento estratégico y la gestión del talento humano, se deben considerar los diferentes elementos que están presentes en el ser humano, especialmente cuando este desempeña cargos gerenciales, razón por la cual, se trabajó para el estudio minucioso de las teorías manejadas por los diferentes autores, con relación a las variables en estudio. Seguidamente se desarrollaron las variables de estudio, definiendo las dimensiones, subdimensiones e indicadores de ambas; finalizando el capítulo con la definición conceptual y operacional de las variables estudiadas.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación en el campo gerencial, ha dado origen al surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de algunos teóricos de la dirección estratégica, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia. De allí que el pensamiento estratégico en empresas corporativas representa la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Al respecto opina Maurick (2000), el propósito del pensamiento estratégico



es ayudar a explorar los desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible preparándolos para un probable mañana único; por lo que se deduce la importancia del pensamiento estratégico debido al juicio razonado, el cual se realiza basado en la información adecuada, para su efectividad; por cuanto una vez tomada una decisión debe estar en función de una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la organización.

Es por ello, que la visión de la empresa se basa más en la forma de percepción de los decisores de acuerdo a su experiencia y a la manera de percibir las cosas, todo esto dependerá de los resultados del análisis sistemático realizado. Por lo que el pensamiento estratégico según lo señalado por el Maurik(2000), es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud organizacional a largo plazo. Según Mintzberg y Waters (2001) el pensamiento se manifiesta de manera embrionaria en el hombre los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, se puede entender claramente un adulto está en capacidad de estructurar su pensamiento en función de los conocimientos adquiridos y la experiencia acumulada; características que le permitirán construir su propia verdad para dar respuestas a sus propios problemas, situación que a criterio del autor se convierte en la actitud del hombre frente a los diferentes factores de su entorno.

Según Fisher y Sharp (1999) para organizar el pensamiento de una manera que ayude a actuar lo primero es un sistema de preguntas amplias capaz de ofrecer una secuencia lógica. Dentro de ese sistema, se requieren otras herramientas que faciliten la producción y un mejor razonamiento.

Es por ello, que trabajar en una corporación sobrecarga en la mayoría de las veces a los trabajadores de problemas prácticos y es natural buscar soluciones rápidas. La tendencia del gerente en muchos de los casos salta del sistema de un problema a otro paso específico. Otras personas, de mentalidad más académica, piensan en términos abstractos: analizan el mundo con teorías descriptivas, y sugieren pautas generales para el futuro. De allí, que se pueden distinguir entonces entre el pensamiento concreto y específico por una parte y el abstracto y general por otro.

Otra gran división se da entre el pensamiento referente al pasado y el futuro; hay quienes desean comprender y explicar lo que ya ha sucedido, mientras que a otros les interesa pensar en el futuro deseado y lo inmediato para hacer. Es así como, se puede distinguir las diferentes actuaciones presentes en los individuos en el desempeño de sus roles laborales.

Las motivaciones psicológicas, emotivas y actitudinales guían el desempeño gerencial a través del esfuerzo personal y la práctica. La disposición, en sentido lato, se imagina como una competencia adquirida por el esfuerzo individual. Ella no es innata sino producto de un aprendizaje intencional y voluntario. Según Cabello (2001) es una “cualidad adquirida en la acción de repetidos ejercicios; sólo a través de un esfuerzo persistente puede un sujeto aprender la tarea de una actividad” (p. 51). La repetición o práctica de acciones gerenciales permiten confrontar las creencias empresariales, la imagen poseída y el reconocimiento de la práctica gerencial para ajustar su competencia gerencial.

Sin embargo, la práctica gerencial puede integrarse en competencias racionales así como en competencias afectivas y de ethos profesional. Para Lickona (2002) el ethos es entendido como “un conjunto de actitudes morales que una persona tiene hacia su propia actividad profesional y las particulares tareas y deberes de la propia responsabilidades empresariales”(p. 47). En ese sentido, una competencia laboral indica un conglomerado de responsabilidades descritas en tareas definidas y con posibilidades de elección de los medios para su aplicación de manera satisfaciente.

Estas formas representativas de disposición gerencial representan la base para transmitir con éxito las experiencias y los conocimientos adquiridos en y para la organización, reforzados con los comportamientos modelados que representan la personalidad de los empleados y de sus virtudes morales. Una disposición ética en hacer el bien, son para Brezinka (2003) “un conjunto de virtudes de las cuales el gerente tiene necesidad para estar a la altura de vivir moralmente en la sociedad y en la empresa” (p.63).

El conocimiento consiste, entre otros conceptos, a verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías de información cuya esencia es utilizada en el contexto o referencia de una persona, dándose una transformación en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. Igualmente, facilita la forma de satisfacer necesidades presentes y futuras, identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades. Según Colasanti (2004) ello es requerido por la acción gerencial para circunscribir el conocimiento disponible en la

regulación de acciones gerenciales con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Por esta razón, la acción gerencial está definiendo acciones para preservarlo y también para adquirir, administrar, proteger y divulgarlo en la organización con el fin de enriquecer el trabajo. El conocimiento tiene como insumo a la información que asociado con la experiencia y cultura compuesta por actitudes, creencias, e intereses configuran el conocimiento. El conocimiento comprende la labor de crear, incorporar, representar, mantener, transformar, consolidar, organiza, proteger, transferir, y divulgar el conocimiento dentro de la organización a través de la acción gerencial y su disposición cognitiva, emotiva y actitudinal.

La acción gerencial implica una relación directa, persona a persona. El gerente tiene conferida una potestad experiencial formal sobre sus dirigidos para ejercerla en el desempeño de su tarea directiva. La relación de dependencia así planteada, presenta muchas limitaciones, dando lugar frecuentemente a actitudes reactivas limitadas por el cumplimiento estricto de tareas formuladas explícitamente hacia los subordinados.

La experiencia transmitida, a juicio de Brezinka (2003) es más un atributo personal que una condición formalmente definida y prestada. Mantiene el autor citado que “la persona que ejerce a largo plazo su acción gerencial con base en las vivencias y experiencias organizacionales, destaca en autoridad y motivación trascendente por cuanto al interno de la organización implica un reconocimiento en las consecuencias que tendrá su labor gerencial.

Para MacPhail (2002) el interés gerencial instituye una actitud de control referido al grado de autodeterminación y de libertad individual que los gerentes conceden a los empleados proporcionando propuestas y posibilidades de cambio procedimental, ejecutivo, laboral y organizacional.

El concepto de interés personal se lleva a cabo por medio de una intrincada red interdependiente conformada por las habilidades y valores personales, las competencias comunicativas, la deontología gerencial, la experiencia y el conocimiento para llevar a cabo diferentes responsabilidades. En palabras del autor citado con anterioridad, la red como sistema referencial del interés personal, incita la comunicación, la interacción, la cooperación, los equipos de trabajo para lograr un objetivo preestablecido según la formulación de la visión-misión.

En la empresa los valores son la verdadera productividad, y es en este nacimiento del siglo XXI, cuando los valores humano-sociales y humano-



productivos deben tener un trascendente retorno organizacional. El reencuentro del hombre con la vida espiritual trascendente, la conciencia y necesidad de la paz, la defensa de los derechos humanos, la lucha tenaz por el valor de la democracia y los modelos de calidad, productividad, excelencia y ética en el trabajo en toda clase de organizaciones, constituye un necesario movimiento de revaloración de la vida en todas sus dimensiones.

Las empresas como organizaciones vitales en constante cambio y desarrollo, tienen como imperativo enriquecer sistemáticamente su cultura organizacional como factor fundamental para consolidar su presente y definir estratégicamente su futuro.

Los valores individuales, tal y como los define Morín (2001) “son los cimientos de toda cultura humana, y por tanto, de toda cultura organizacional” (p.83). En otras palabras, ellos conforman los fundamentos éticos y los principios filosóficos del ser y quehacer en el plano existencial-espiritual así como de la empresa, los mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y sat

Por tanto, definir y promulgar un código de valores individuales significa educar a todo el personal respecto de los mismos valores y, al mismo tiempo, reforzar permanente de los factores humano-sociales que integran la cultura tanto en el plano individual como en lo organizacional; estos factores, entre otros, se refieren a la responsabilidad y puntualidad como valores de la organización.

Donde mejor se pone de relieve el binomio laboral gerente-empleados es en la aplicación práctica de la responsabilidad, entendida según Morín (2001) como “el orden y la decencia que uno mismo se impone para salvaguardar los derechos de los demás y conseguir los objetivos que le son propios como individuo o como miembro de un grupo”(p.45). Para este filósofo de la complejidad, la responsabilidad tiene significación y trascendencia en la conciencia del hombre pues, ella, responsabilidad, “es el aprendizaje del compromiso consigo mismo y con los otros yo que circundan lo externo, lo organizacional o laboral (...) pues orienta y guía la conducta y el dominio de la persona sobre sus propios actos”(p.49).

Desde esa perspectiva, las organizaciones empresariales no son concebidas como estructuras jerarquizadas de condicionamiento sino como contextos de interacción de valores, intereses, conocimientos, emociones e ideales relacionados con la autodeterminación y autorientación personal mediante la experiencia gradual de su propia dirección y guía siendo decisivo, como sujeto responsable, el dominio en sí y la conciencia de sí

mismo que orienta todas sus energías hacia la realización del ideal de sí o autodirección. Afirma, Morín (2001) que “solo podemos ser responsables si somos conscientes. La inconsciencia es una forma de irresponsabilidad” (p.57).

En concomitancia, la actitud gerencial se ha adaptado al espíritu jerárquico e individualista para no tener demasiadas dificultades en su cometido. A pesar de los esfuerzos y aciertos particulares de muchos gerentes, el actual modelo de gerencia y de gestión empresarial, funciona con grandes deficiencias y desajustes, Esta situación pone en peligro la competitividad e incluso los fines y metas organizacionales.

En palabras del autor citado, modelar funciones y competencias sobre la base de la gerencia participativa, constituye una acción coherente con las finalidades y los objetivos organizacionales, por cuanto ella, respeta y aprecia el tiempo invertido por los otros y el suyo. En ese sentido, quien respeta y administra el tiempo correctamente, mejora la calidad de las decisiones que se toman, crea más satisfacción en el trabajo, reduce la resistencia al cambio, implica a todos en los procesos e instaura un clima organizacional de armonía y equilibrio consensuado.

Al respecto, Banard (2003) reconoce que el punto distintivo de la responsabilidad gerencial es el requerimiento de un código organizacional complejo y la creación de códigos morales para los otros. El más común y reconocido aspecto de esta función gerencial, está destinado a inspirar lo moral de la organización. De ese modo, se convierte en un proceso de inculcar puntos de vista, actitudes fundamentales, lealtades al sistema cooperativo y al sistema de autoridad objetiva resultantes de subordinar los intereses y códigos personales al bien del conjunto cooperativo.

Dicho de otra forma, los directivos que tienen desarrollada su dimensión institucional-moral, aseguran a largo plazo el desarrollo de la organización, pues lo característico del líder es el peso de la dimensión institucional-moral en su calidad gerencial. Según el autor, “muchas veces, los gerentes se reconocen una vez que hayan dejado su impronta en la organización que pervive, gracias al alma exteriorizada”(p.68). La referencia utilizada de alma, viene a convertirse en un código de valores y comportamientos gerenciales que crearon y sus seguidores mantienen.

Según la calidad del código y de los miembros de la organización, ésta permanecerá o no. Cuando se producen valores contrarios a la naturaleza empresarial y laboral, los empleados de la misma pueden destruirla al perder su motivación trascendente. Por esta razón, una de las cometidos más



trascendentes del gerente es crear los preceptos de la ética de gerencia sustentada en una imagen transparente de relaciones dialógicas para construir mecanismos de sucesión adecuados que garanticen la calidad de los valores gerenciales suficiente para la pervivencia de la organización.

En correspondencia con el paradigma antropológico, la ética de gerencia asume el hecho de dar preeminencia a la forma de conseguir resultados, a cómo se alcanzan, el para qué de estos resultados y las motivaciones que su consecución desarrolla en los miembros de la organización. Para Gélinier (2003) el gerente inmoral no es un líder, es un demagogo. La razón de esta suposición del autor se basa en el convencimiento sobre el cual un gerente no debe ser ajeno a la ética de los objetivos de la organización.

En otras palabras, la percepción de las vivencias según los sistemas referenciales interiorizados en la dinámica gerencial, construyen lo que Van Riel (2000) denomina la autopresentación de una empresa, consistente “en la información que ofrece una organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos” (p. 88).

Tales señales son recibidas, por personas clave con quienes la organización necesita establecer interacciones a varios niveles. Según se reciben más señales, y aumenta el interés y la participación de quienes las reciben, aparecerá el retrato más claro, o imagen, de cierto objeto. El objeto puede ser un producto, un minorista o una empresa.

Los diversos elementos de la cultura tienen diferentes tipos de significados, cada acto concreto implica la intervención de componentes cognitivos, afectivos y evaluativos organizados en forma simultánea. Estas categorías proveen los puntos principales de referencia para analizar las diferenciaciones de los diversos sistemas de creencias. Éstas constituyen un componente dentro de la organización que generaliza, sistematiza y organiza su cultura corporativa.

En este sentido, Siliceo (2001) argumenta “que el elemento cognitivo tiene, una significación especial para la integración y permanencia de un sistema cultural”(p.75). Considera, el autor citado, que las organizaciones ideales funcionan con ideas tomadas de su personal talentoso. Estas firmas realizan planificación estratégica incorporando a la formulación de estrategias la participación de los niveles más sencillos.

Para el mencionado autor, resalta los elementos que se encuentran integrados en la cultura organizativa, la cual es indispensable identificar y medir para determinar si ameritan cambiarlos o reforzarlos. Entre los



elementos que comparten los integrantes de una organización, están: los valores, creencias, costumbres, prácticas, procedimientos, normas, conductas, entre otros. En otras palabras, las organizaciones, al igual que la sociedad, experimentan un acelerado proceso de cambio y transformación, es decir, crecimiento de las entidades, planes que desarrollan, diversificación de su acción, especialización de sus actividades, liderazgo de su dirección y características del mercadeo donde actúan y compiten.

La cultura, según Siliceo (2001) es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna para ser considerados válidos y en consecuencia, señalar a los nuevos miembros el modo correcto de percibir, pensar y sentir la cultura.

Al respecto, para Nonaka y Takeuchi (2003) “se comprende por cultura el efecto de cultivar los conocimientos humanos en un hombre, un país, un grupo de personas”(p.113). Partiendo de esta definición, la cultura es concebida como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones, en pocas palabras, todo cuanto puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su ambiente, va formando una identificación con la misma.

En ese sentido, al hablar de organizaciones laborales, se les consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Cabe señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actividades y conductas de los empleados, deriva en la conceptualización de institucionalización; cuando esto ocurre, adquiere vida propia. Esta simbiosis institucionalizada genera un primer patrón de comportamientos referenciales designados: cultura organizacional.

Los fundamentos sociológicos están estrechamente relacionados con la función de transmisión cultural de la realidad que rodea la gestión gerencial. Si la empresa es un vehículo de transmisión de cultura, será perentorio conocer la formación empresarial en su sentido histórico, así como en las diversas formas de cultura que la caracterizan.

En este sentido, consideran Nonaka y Takeuchi (2003) “los fundamentos sociológicos atinentes a la función gerencial tienen conexión con los fundamentos axiológicos y teleológicos” (p. 42). Así mismo, tienen estrecha

relevancia con la selección de actividades de producción, recursos humanos, administración estratégica por cuanto son formas continuada de constatar la realidad del entorno circundante a la empresa en su relación con la cultura y los grupos que la conforman.

Desde el punto de vista sociológico, la acción gerencial busca prestar atención a las necesidades de desarrollo de los empleados, al asesoramiento permanente y especializado en algunos campos disciplinarios como la telemática, informática y la utilización de los recursos disponibles. En este orden de ideas, conocer las condiciones intra e interinstitucionales permiten realizar análisis periódicos con el fin de mantener la productividad.

El conocimiento de las condiciones de funcionamiento laboral, las características y condiciones de vida de los empleados, son utilizados como marco referencial en la asignación de tareas y responsabilidades, razón esta que le permite a la acción gerencial prever los cambios en cuanto a la modificación del desempeño laboral. En ese sentido, la complejidad gerencial estriba en intercalar los propósitos generales de la organización con los modos de vida de los empleados haciendo que éstos asuman una condición de pertinencia social de su trabajo y, en consecuencia, con la empresa.

La filosofía de las organizaciones empresariales despierta el interés por conocer a cabalidad la dimensión ideológica que estigmatiza a las organizaciones empresariales. Desde una determinada concepción del mundo, se establece una jerarquía de valores que explica, mantiene y justifica esa determinada concepción. Esta jerarquía se ofrece como plataforma valorativa de las concepciones y prácticas gerenciales, desde la cual se enjuicia cada sistema y se ofrece una alternativa teleológica.

No obstante, ante los patrones de conductas emergentes, Siliceo (2001) sugiere observar perentoriamente, la relevancia que tiene para la acción gerencial la axiología, entendida ésta “como los valores preferibles, lo deseable, que adquieren carácter normativo para la escogencia y la orientación de la conducta gerencial” (p. 23). Los valores tienen carácter histórico; no son ajenos a las condiciones económicas y políticas así como a las costumbres y la tradición, de allí que, el hombre se ve enfrentado a una lucha o contradicción entre valores.

La exigencia de una actitud de control en la relaciones interpersonal por parte del gerente, tiene gran importancia en la prestación de servicio de los empleados. Esta exigencia deriva del hecho que los empleados, a causa de sus competencias laborales, tienen necesidad del apoyo gerencial, por cuanto éste dispone de talentos morales y académicos que lo ponen en un



papel de superioridad.

Para Nonaka y Takeuchi (2003) la actitud de control se extiende sobre un continuo de autonomía referido al grado de autodeterminación y de libertad individual que los gerentes conceden a los trabajadores. La importancia de esta actitud de control ayuda al trabajador a regular sus comportamientos para desarrollar competencias tanto intelectivas como relacionales con otras personas.

A este nivel diversas virtudes pueden dirigir y sostener las actitudes socio afectivas, según su visión antropológica. Así brotan las virtudes de respeto, responsabilidad, preocupación por los demás, justicia, honestidad, valentía, entre otros. Estas virtudes morales buscan el bien de la persona y forman parte de las estructuras motivacionales de tipo organizacionales.

Las actitudes socio afectivas gerenciales, son las cualidades procesales de la comunicación interactiva a través de las cuales se experimenta el modo como son percibidos desde el punto de vista de aceptación, estima, respeto, gentileza, cordialidad, consideración, optimismo y bondad.

La calidad de vida de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser incitada, entendiéndose según los planteamientos de Siliceo (2003) sobre la motivación humana, que existe una gradación creciente hacia la trascendencia humana. A modo ilustrativo, esta gradación de la trascendencia del ser humano, se obtiene por intermedio del proceso de aprendizaje estructural intermotivacional. En opinión del autor reseñado, en la repetición de actividades, el sujeto activo está más o menos predispuesto para cumplir su misión, conjeturándose que la adquisición de hábitos adecuados es un fin para el sujeto y se corresponden con las virtudes.

Por el contrario, si los hábitos son inversos se llaman vicios. Con cierta frecuencia, se suele decir que una persona es más capaz de trabajar en equipo o de integrarse en una organización empresarial cuando se juzga si ella tiene preponderancia para tener en cuenta lo que les ocurre a las otras personas y está dispuesta a ayudarlas. Eso implica que, en su calidad de vida empresarial está presente la dimensión trascendente. Por otra parte, la persona propensa a tomar en cuenta los efectos que sus acciones producen, estará en condiciones de interaccionar laboralmente sin inducir comportamientos defensivos o de desconfianza.

Entender el cambio como una expresión social, personal y organizacional positiva, es verlo contribuir al proceso de desarrollo humano. Esto quiere

decir, que la significación socialmente positiva del cambio está sujeta al grado como éste formule realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones vivenciales, del modo de percibir la realidad empresarial y no de sujetos aislados o grupos particulares.

La objetividad del cambio trasciende los intereses particulares para ubicar en el centro al hombre como género, dependiendo de la subjetividad y del carácter social-organizacional en las relaciones pertinentes y perentorias, entre lo objetivo y lo subjetivo; entre lo individual y lo colectivo.

En otras palabras, constituye algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva de la personalidad y los componentes del desempeño laboral, expresada en como interactuar con las nuevas tecnología de la información y la comunicación y el grado de involucramiento organizacional de conocimientos, habilidades, práctica laboral para alcanzar aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional, ejes cardinales en las organizaciones y en el propio sujeto laboral.

La tendencia que rige a la sociedad de la información y del conocimiento tiene como centro de expresión a las nuevas tecnologías. Ante estas circunstancias, la percepción, base objetiva de todo aprendizaje, se enfrenta ante la incertidumbre del cambio de las nuevas formas de pensar, de hacer y de ser. Gestionar tales significados, implica un proceso donde la razón crítica, las sensaciones y la experiencia compartida, deben buscar alternativas estratégicas minimizando la interrogante: ¿qué debe hacerse y cómo debe hacerse?

La organización puede invertir en sistemas que le permitan procesar la información obtenida durante el desempeño de las tareas y así no sobrecargar los canales laterales y jerárquicos de comunicación. La inversión se produce de acuerdo a como la organización haya creado sus sistemas de referencia en valores, procesos, proveedores, clientes; todo relacionado con su objetivos trascendentes para acometer cambios a cada excepción. La frecuencia con la cual el sistema de información y comunicación habrá que revisar, dependerá del equilibrio entre la mejora de la eficiencia y su disminución por el coste de tener cambios frecuentes. A mayor frecuencia de la retroalimentación, mayores serán los recursos invertidos y menores los perjuicios de procesar la información.

Desde esta percepción organizacional del involucramiento, el empleado cuenta con un lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional pues encontrará espacio suficiente para satisfacer sus

necesidades. Cuando el sentimiento de pertenencia es elevado, no sólo existe una fuerte similitud con los objetivos organizacionales, sino que las personas hacen suya a la organización. Es más, participan activamente convencidos en las actividades que ésta organiza sintiéndose contentos por ser parte integrante de ella.

Esta actitud demuestra que el empleado cree en su empresa y trabaja por ella; por supuesto promueve la imagen de trabajar a gusto en una organización afable, flexible, dinámica y emocionalmente vinculada con los intereses y necesidades de todos, pero defendiéndola mostrando lo positivo de ella. Según Antúnez y Gairín (2002) la actitud de defensa, por parte de los trabajadores involucrados significativamente con la empresa, es producto del posicionamiento al interno de la empresa desarrolladas por las políticas de comunicación corporativa para la sustentación proactiva de conductas de cambio, progreso y bienestar de todos.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Tradicionalmente, las mismas se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el futuro, estableciendo formas de gerencias con base en decisiones fragmentadas y separadas del hecho laboral.

La planificación es una de las funciones básicas de la gestión de una organización, que relaciona el futuro con las condiciones actuales para obtener los fines de la empresa; la cual debe ser efectuada por todos los mandos de la empresa. Sin embargo, por lo general, la planificación correspondiente a los mandos intermedios y operativos esta ligada a lo que decide la alta dirección para el logro de los objetivos de la empresa.

En tal sentido, la planificación estratégica en una corporación se considera como una operación mental compleja, ya que los pronósticos sobre el futuro contienen una importante dosis de incertidumbre, tanto mayor cuanto más se alejan en el tiempo. Los planes deben ser flexibles en la medida de lo posible. La flexibilidad de los planes esta muy vinculada con las oscilaciones del entorno y de la propia empresa. Estas oscilaciones serán un tanto más difíciles de prever, cuando mayor sea el tiempo en el momento de planificación y la época en la cual se pretende alcanzar el objetivo.

En tal sentido, al señalar estas características como elementos primordiales de la dirección estratégica, se esta enfatizando en la importancia de distinguir entre planes y un sistema de gestión estratégica.



Esta última requiere los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y el análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy.

Ante esta situación, Mintzberg y Brian (2000) plantean la nueva concepción de las organizaciones estratégicas o emprendedoras en esta configuración las decisiones relativas tanto a la estrategia como a las operaciones tienden a centralizarse en la oficina del director ejecutivo. Tal centralización tiene la importante ventaja de sustentar la respuesta estratégica en el conocimiento profundo de las organizaciones. Dado el propósito de la investigación, se toma en cuenta la postura de Ohmae (2004) en relación a disponer todos los elementos de las diferentes situaciones a fin de comprender los significados de sus componentes hasta reconstituirlos de nuevo y convertirlo en una ventaja competitiva para la organización.

De allí que el autor, decidió separarlos para conocer el uso del gerente corporativo como herramientas del pensamiento estratégico, por cuanto soportan los principios corporativos de las empresas estudiadas. En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación, pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, en la gestión y en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales:

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (2004), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

El mundo empresarial está invadido últimamente por la 'locura innovadora'; los textos sobre gestión de la innovación florecen en las librerías y cientos artículos aparecen en las revistas de gestión. ¿Por qué se escribe tanto sobre innovación? Como el crecimiento externo no es una opción al alcance de todos, queda la innovación, que se ha convertido en la "nueva frontera" de la gestión empresarial

Existen varios autores que han definido la innovación como:

"Una idea transformada en algo vendido o usado" Piater (2003)

"Es el proceso en el cual a partir de una idea invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que se ha aceptado comercialmente" Sherman (2004)

"Un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad"

Según Machado (2000) la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1999), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones"

Para abordar la variable gestión del talento humano es necesario resaltar la evolución en la historia de la administración de personal, tomando en cuenta que este campo no apareció de improviso; se toma difícil señalar el momento preciso de su inicio por una condición muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para el desarrollo de la civilización, ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

De allí que, las organizaciones poseen un elemento en común; todas están integradas por personal encargado de llevar a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por tal motivo no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

Este señalamiento permite determinar que cuando los recursos humanos se administran en forma adecuada y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases de la producción económica de una sociedad. Desde el



nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, los fenómenos económicos se apegan altamente en el recurso humano.

Al respecto Chiavenato (2000), establece que la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de individuos para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume el tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas.

En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en las cuales trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e inmediatamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atienden a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

En tal sentido, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas, de allí que:

Chiavenato (2000) define la gestión del talento humano como “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones” (p. 6). Es por ello, que se considera contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Para el caso estudiado se considera la definición del citado autor pero en un sentido específico, orientado básicamente a la administración de recurso humano, por tal motivo se define atendiendo a la definición de Chiavenato (2000) “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las personas o recursos humanos incluyendo el proceso de la gestión del talento humano tales como: admisión de personas, comprensión, desarrollo, mantenimiento y monitoreo (p. 8).

En tal sentido, el reclutamiento fusiona como proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. De aquí que, sea considerado un proceso de doble vía capaz de comunicar y divulgar las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo.

Desde el punto de vista de su aplicación, los autores referidos señalan que el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización, a través de oferta de ascensos a cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividades de las personas.

En cuanto reclutamiento externo, se refiere a la búsqueda de candidatos en el mercado de recursos humanos para atraer nuevas experiencias y habilidades que no existen en la organización.

Al respecto que es "un proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas". Esto incluye remuneración, beneficios y servicios. De acuerdo a lo planteado, la compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de las personas pues cada individuo está dispuesto a invertir en sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones

De esta manera, la remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias, razón por la cual se descompone en tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y beneficios.

La remuneración básica está representada por el salario, ya sea mensual o por horas; es decir es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su esfuerzo y trabajo.

Incentivos salariales, representados por los programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, los cuales se conceden en diversas formas, bonos, participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.

Beneficios de, se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiario, restaurante, subsidios), en relación a la actividad organizacional; se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados.

Es por ello que las personas al trabajar en las organizaciones, lo hacen en función de ciertos beneficios y servicios, por tal motivo están dispuestos a

cumplir las metas y objetivos de la organización, si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos y utilizados para evaluar el pensamiento estratégico y la gestión del talento humano en gerentes corporativos, fueron identificados y medidos, a través de frecuencias absolutas y porcentuales, así como los valores promedios aritméticos, ponderados y el coeficiente de correlación entre variables.

Estos resultados fueron analizados en forma descriptiva mediante el diseño de tablas de doble entrada (frecuencia y porcentaje), de las cuales se presentó el estudio y la interpretación de cada una de las variables para definir las características y todos los aspectos relacionados con la investigación.

CONCLUSIONES

Una vez presentados y analizados los resultados recolectados a través de los instrumentos diseñados para obtener la información de las unidades muestrales, se procede a plasmar las conclusiones en atención a los objetivos de la investigación formulados.

En relación con el objetivo específico, analizar los elementos del pensamiento estratégico presentes en los gerentes corporativos de las empresas de servicios del sector petrolero del estado Zulia, los resultados obtenidos determinaron una moderada presencia de ellos, evidenciándose mayor presencia en las cualidades que poseen los gerentes corporativos respecto al uso, método de la tecnología para resolver problemas, organización del trabajo y las relaciones laborales.

Para el objetivo específico, caracterizar los procesos de gestión del talento humano utilizados por los gerentes corporativos, los resultados alcanzados los ubica en una categoría Moderadamente Eficiente, lo cual indica que los procesos relacionados con la admisión de personas se limitan debido a la deficiencia observada en el mismo, aunado a la dificultad percibida por los gerentes en el conocimiento en esta materia, en las políticas empleadas para la selección de personas.

Con respecto al objetivo específico, establecer la relación entre el pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos, se observó que existe una correlación positiva pero con mayor aproximación a 0, según el cálculo estadístico mediante la fórmula de



Pearson el cual resulto $r = 0.1985$, por lo cual se establece como conclusión que las variables estudiadas se comportan en forma independiente una de la otra, reflejando así que las variables son una muestra del comportamiento asumido por el gerente estudiado, tomando en cuenta que estas variables deben reflejar comportamientos de alta dependencia con influencia predominante del pensamiento sobre la gestión.

Derivadas del objetivo general, determinar la relación entre pensamiento estratégico y gestión del talento humano de los gerentes corporativos de las empresas de servicios del sector petrolero del Estado Zulia, se determinó un nivel de influencia baja casi nula y positiva, que refleja un divorcio casi total en el gerente consultado de su actuación como persona y como trabajador cuyos subordinados dependen de él para alcanzar las metas a futuro, tomando en cuenta que en las empresas analizadas los planes de gestión del personal dependen generalmente del nivel decisor (gerentes, jefes, supervisores) y no del valor agregado que aporte a la organización.

En cuanto al objetivo proponer cursos de acción en función de la relación entre pensamiento estratégico y gestión del talento humano para los gerentes corporativos de las empresas de servicio del sector petrolero, los mismos se señalan tomando en consideración que se establecerán como lineamientos para escenarios situacionales flexibles para la aplicación de cualquier empresa del sector.

RECOMENDACIONES

Presentar los resultados de la investigación a las gerencias corporativas de las empresas involucradas en el mismo, con el fin de explicar los criterios de sustentación teórico-práctica de los elementos que constituyen el pensamiento estratégico en las organizaciones.

Distinguir los enfoques sobre pensamiento estratégico que faciliten la transmisión de conocimientos y el intercambio de ideas tanto en niveles superiores de gerencia, así como en los intermedios, medios y operativos con la finalidad de definir las fases gnoseológicas, ontológicas y axiológicas previo a al proceso de implantación.

Involucrar a las organizaciones empresariales comprometidas en el estudio, a formar sus cuadros gerenciales, personal de planta, operativo y de servicios generales en el uso, proceso y herramientas de competencias laborales en función del pensamiento estratégico organizacional, individual y grupal.

Establecer como práctica continúa el pensamiento estratégico como finalidad contextualizada de los procesos de gestión del talento humano con base en el desarrollo de las cualidades gerenciales y de los procesos de gestión del talento humano.

Difundir la relevancia instrumental del pensamiento estratégico fusionado con la gestión del talento humano para fortalecer los intercambios en admisión, selección, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal.

Fortalecer los principios de sustentación práctica que respaldan las concepciones del talento humano organizacional con el fin de proyectar la organización empresarial en función de los valores, ética y actitudes de compromiso gerencial, administrativo, personal y operativo.

Establecer el pensamiento estratégico y la gestión del talento humano como fortalezas de compromiso e involucramiento organizacional con la finalidad de contrarrestar las amenazas provenientes del contexto emergente de la organización, tanto en lo interno como en lo externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS

ADELL, M. (2002). El Poder de las TIC. Editorial Ariel. Barcelona.

ALLES, MARTHA (2005). Desarrollo del Talento Humano. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

ANTÚNEZ, C. y GAIRÍN, N. (2002). Sociología Antropológica aplicada en las Organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México.

BANARD, S. (2003). "Los Códigos Empresariales". Revista Latinoamericana de Gerencia. vol. III. Nº 7. pp. 61-85

BEDDOE, C. (2000). Developing Self-Esteem: A positive Guide of Personal Sucess. Criss Publications, Inc. California.

BREZINKA, E. (2003). Modelos Ético-Gerencial: una perspectiva organizacional. Ediciones Rialp. Madrid.

CABELLO, D. (2001). "El Desarrollo Interno Gerencial". Revista del Capital Humano. vol. 36 pp. 42-86



- CENDRÓS, J. (2001) "Pensamiento Estratégico". Ensayos. Primera Edición. Editorial El Gato Azul. Maracaibo. Venezuela
- CHIAVENATO, I. (2000) "Gestión del Talento Humano". Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- COLASANTI, L. (2004). Gli Codici Linguistici nelle Conoscenze Direttive. Editrice La Scuola. Firenze.
- DESS G. y LUMPKIN (2003). "Dirección Estratégica". Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- DOWLING, G. (2002). Images of Organization. Simon & Shuster Inc. New Cork.
- FAGOTHEY, A. (2002). "Ética, Teoría y aplicación". Cuadernos de Administración Científica. vol. 3 pp. 17-41
- FERNÁNDEZ, M. (2001). "Competencias para Administrar el Tiempo". Revista de Ciencias Sociales. vol. 7 pp. 89-117
- FISHER R. y SHARP A. (1999). El Liderazgo Lateral. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia.
- FLIPPO, E. (1999) Principios de Administración de Personal. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia
- GÉLINIER, O. (2003). Ética de los Negocios. Espasa-Calpe. Madrid.
- GUBMAN, E. (2000). El Talento como Solución. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia
- KOHLBERG, L. (1992). Psicología del desarrollo moral. Editorial Zárata. Bilbao.
- LICKONA, F. (2002). Análisis de las Actitudes Directivas. Management Research Group. New York.
- MACPHAIL, T. (2002). Perfil del Gerente Individual. Espalsa-Calpe S.A. Madrid.
- MAURIK J. (2001). Estrategia Efectiva. Primera Edición. Editorial Panorama. México



- MCORMACK, P. (2002). El Conocimiento Estratégico en la Gerencia Transformadora. Ediciones División de Investigaciones IESE. España.
- MINTZBERG H., QUINN J. y VOYER J. (1998). El Proceso Estratégico. Primera Edición. Editorial Prentice Hall. Mexico.
- MITZBERG y WALTERS (2001). Pensamiento Estratégico. Primera Edición. Editorial Panorama. México.
- MORÍN, E. (2001). Introducción a una Política del Hombre. Editorial Limusa. México.
- MUÑOZ B. y RIVEROLA J. (2003). Del buen pensar y Mejor Hacer. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. España
- NONAKA, T. y TAKEUCHI, Y. (2003). Sociología Empresarial: un punto de encuentro relacional. Javier Vergara Editores. Buenos Aires.
- OHMACK, K. (1999). La Mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el Mundo de los Negocios. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- RISO W. (2004). Pensar Bien, Sentirse Bien. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia
- SENGE, PETER (1999). La Quinta Disciplina. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- SILICEO A., Caseres, D. y González, L. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- SILICEO A., Caseres, D. y González, L. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- SILICEO, A. (2001). Manual de Cultura Organizacional. Prentice Hall. Madrid.
- SILICEO, A. (2003). Equipos de Trabajos Sinérgicos. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- SOCKETT, G. (2003). A new Look at Performance by Professionals in Organizational Dynamics. American Management Association Inc. Boston.
- STEINER J. (1998). Pensamiento Lateral. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia



VAN RIEL, C. (2000). Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Madrid.

TESIS

FISUOLO, A. (2003) "Las Diez Estaciones del Pensamiento Estratégico"
Universidad del Valle Colombia. Tesis-Maestría

OJEDA, E. (2004) "Caracterización Teórica del Pensamiento Complejo en la
Estrategia Comparativa". Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Tesis
Doctoral

PAREDES, C. (2002) "Manejo del Talento Humano y Satisfacción Laboral en
los Gerentes de la Banca Privada del Municipio Maracaibo". Universidad
Nacional Experimental Dr. Rafael Maria Baralt. Tesis Maestría.

ROMERO, D. (2001) "Presencia del Pensamiento Estratégico en el Sector
Metalúrgico y Metal Mecánico". Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
Tesis Doctoral

UZCATEGUI, L. (2005) "Gestión del Talento Humano en las Empresas
Metalmeccánica de la Zona Industrial de Valencia, Estado Carabobo" Tesis
Maestría

OTROS

Asociación Colombiana de Gestión Humana (2004). "Avance de la
Caracterización de la Gestión del Talento Humano en Colombia". Trabajo
de Investigación Publicado.

VIVAS, J. (1998) "Piensa Estratégicamente o Perece". Material
Mimeografiado. UCV. Caracas

VIVAS, R. (2000) "El Pensamiento Estratégico" Material Mimeografiado.