



Crisis y Capital Social,

El valor de la institucionalización de la Gerencia del Conocimiento

**Arq. Eleodoro Ventocilla Cuadros
DKVGROUP**

Los momentos de crisis en el contexto cada vez con más frecuencia tocan a las personas, a las familias, a los grupos, a las empresas, a las instituciones, a las naciones, al planeta.

Son momentos en los que todo lo que nos parecía cierto y permanente se derrumba alrededor. Momentos en los que nos sentimos solos, buscando respuestas entre el vocerío angustiado e incierto de las multitudes. Momentos en que el mundo parece oscurecerse y quedamos a la espera de opciones, para decidir y para actuar.

Sabemos que siempre hubo crisis.

Sin embargo, hoy nos preguntamos ¿Por qué nos resultan tan frecuentes, tan cercanas?.

Siempre hubo salidas a las crisis.

Entonces, ¿Por qué, cada vez más, esas salidas nos resultan tan elusivas, tan difíciles?.

Alguna vez nos prometieron que las crisis serían portadoras de oportunidades. Todos queremos oportunidades, sin embargo, ¿por qué nos las ofrecen a tan alto precio? y, en todo caso, ¿quién dijo que andábamos buscando “esas” oportunidades?.

Frente a las situaciones de crisis son innumerables las preguntas:

¿Será posible aprender a evitarlas?, ¿Será posible anticiparlas y prepararnos para ellas de manera preventiva?, ¿Será posible aprender cómo manejarnos productivamente cuando se presentan en nuestras vidas?, ¿Será posible minimizar su impacto negativo?.

Son muchas las preguntas y es difícil encontrarles respuestas; entre otras razones porque, el cambio de antes es la crisis de hoy y ahí donde antes se nos invitaba a gerenciar el cambio, hoy se nos convoca a superar las crisis.

Es por eso que, hoy y aquí, me atreveré a efectuar algunas conexiones entre los progresos que empresas como PDVSA han efectuado en materia de Gerencia del Conocimiento y el valiosísimo potencial oculto de esos avances para la articulación productiva de respuestas frente a las crisis nuestras de todos los días.

En particular, me detendré en las conexiones existentes entre las Crisis Organizacionales, el Capital Social, el Aprendizaje Organizacional, la Capacidad de



Respuesta a las crisis y, finalmente, el valor que en este contexto adquiere la Institucionalización de la Gerencia del Conocimiento.

1. Las Crisis nuestras de todos los días.

Decía Juan Nuño, ⁽¹⁾ el gran filósofo venezolano, que las crisis son aquellos momentos en que los seres humanos estamos forzados a decidir y no tenemos el coraje de hacerlo.

Algunos, como Hermann Kahn y Norbert Wiener ⁽²⁾, han preferido definir las a partir de sus atributos y así las crisis serían:

- Un punto de **cambio en un despliegue secuencial** de eventos y acciones.
- Una situación en la cual el **requerimiento para la acción es alto** entre los participantes.
- Una **amenaza a los objetivos** y fines de aquellos que se encuentran involucrados.
- Un conjunto de **resultados que impactan el futuro** de los participantes.
- Una convergencia de eventos que resulta en un **nuevo conjunto de circunstancias**.

Y sus efectos fundamentales estarían dados por:

- La producción de **incertidumbres** en la evaluación de una situación y en la formulación de alternativas para lidiar con ella.
- La **reducción del control** sobre los eventos y sus efectos.
- La generación de **sentido de urgencia, tensión y ansiedad** entre los participantes.
- Una situación de **información inusualmente inadecuada** para los participantes.
- Un aumento de las **presiones de tiempo** para aquellos que están involucrados.
- Un **cambio en las relaciones** de los participantes.

Ustedes dirán si algo así está ocurriendo en Venezuela y en los territorios en que PDVSA actúa.

¹ Juan Nuño, “Ética y Cibernética”, Editorial Monte Avila

² Hermann Kahn y Norbert Wiener, Rand Corporation



Otros como, Ian L. Mitroff y el personal de “The Futurist” ⁽³⁾ han preferido atrapar las crisis en cronologías para categorizarlas, como si de insectos se tratara, y creen haber encontrado patrones y tendencias para distinguirlas. (En todas esas cronologías, por cierto, no aparecen nuestros 27F, 4F, 28N, 11A; esas coloquiales siglas con las que en este suelo se registran los momentos de crisis).

Según Ian L. Mitroff:

- Habrían crisis que son “**normales**”, pues constituyen la expresión del desplome “natural” de los sistemas complejos (como sería el caso de Bhopal, Chernobyl, el Exxon Valdez y aún ENRON). Estas crisis ocurrirían como consecuencia de la “*operación de sistemas y tecnologías excesivamente complejas con sistemas de seguridad y gerencia inadecuados o con fallas*”; y serían crisis “Normales” porque están presentes en la fábrica misma de nuestras sociedades modernas, y
- Habrían también aquellas crisis que son “**Anormales**”, por que surgen del derribo intencionado de los sistemas, aún cuando en ellos no existían razones para entrar en crisis (como fue el caso del ataque en Oklahoma City, el caso de las Torres del Centro de Comercio en Nueva York o el más reciente atentado en el centro turístico de Bali). La diferencia entre las crisis “Normales” y las “Anormales”, estaría representada por “*el cambio del bien al mal*”, que las últimas conllevan; es ésta carga moral lo que las hace aún más traumáticas que las primeras, pues generan la terrible sensación de que, sin importar cuanto cuidado pongamos en el diseño de nuestros sistemas y medios de convivencia productiva, finalmente no estaríamos seguros, ni en control, frente a aquellos que han optado por causar el mal.

Sin embargo, estas descripciones genéricas pueden precisarse aun más cuando viajamos a las dimensiones más controladas de las organizaciones.

En 1991, como parte de nuestro programa de formación de consultores y aplicando nuestro modelo de Arquitectura SocioTécnica, desarrollamos una tipología de las crisis organizacionales frente a las cuales la Gerencia de hoy en día tiene, tanto la responsabilidad de actuar de manera preventiva para minimizar el riesgo de que ocurran, como la exigencia creciente de estructurar respuestas rápidas cuando se hacen presentes en las organizaciones.

Entre esas crisis identificamos siete fundamentales:

La Crisis de Competitividad, asociada al riesgo de pérdida de las ventajas competitivas y su consiguiente impacto en el posicionamiento y la participación en el mercado.

³ Ian Mitroff. “Crisis Learning: The Lessons of Faillure”. The Futurist, September October 2002



La Crisis de Productividad, asociada al riesgo de des-capitalización financiera e intelectual a partir de la pérdida de la motivación, iniciativa, creatividad y capacidad de innovar de quienes integran las empresas.

La Crisis de Obsolescencia, asociada al riesgo de perder la capacidad de producir a costos competitivos, como consecuencia del cambio en los medios productivos y la incompetencia para aplicar los nuevos.

La Crisis Flexibilidad, asociada a los riesgos de pérdida de capacidad y velocidad de respuesta por la inadecuación de las restricciones normativas o la desintegración de los vínculos sociales dentro y fuera de la organización.

La Crisis Política, asociada al riesgo de trasladar al interior de las empresas el impacto disfuncional de los conflictos políticos externos.

La Crisis de Autoridad, asociada al riesgo de cambios incontrolados en los patrones de gobierno de los procesos organizacionales.

Las Crisis de Identidad e Integración, asociadas a los riesgos de desmoralización y percepción de la pérdida de viabilidad de la organización para efectuar el viaje al futuro. Cuando este tipo de crisis se hace presente las personas comienzan a preguntarse si no habrá un mejor lugar para trabajar y viajar al futuro.

No es mi intención, en esta oportunidad, detenerme a considerar cada una de estas eventuales crisis y sus posibles manifestaciones o impactos; pues al margen del ángulo desde el cual se aborde el tema de las crisis, lo cierto es que los que integramos los sistemas sociales (y los sistemas en sí mismos, en todos sus niveles de complejidad) tenemos que aprender a lidiar con las crisis si deseamos sobrevivir a ellas. A ello nos convoca la experiencia concreta de aquellas empresas de las industrias de la energía, las telecomunicaciones, y la consultoría; algunas de las cuales no hace mucho compartían con nosotros, en esta misma sala, sus avances en la práctica de la Gerencia del Conocimiento y hoy, como consecuencia de las situaciones de crisis, cuando no han desaparecido han terminado en problemas que comprometen su existencia misma.

En la argumentación que sigue haré referencia a la manera como es factible incrementar la resistencia organizacional a las crisis, en la medida en que se efectúan procesos intencionados y sistemáticos para el fortalecimiento del Capital Social, y el rol que con tal objeto puede jugar la institucionalización de la práctica de la Gerencia del Conocimiento.

2. El Aprendizaje en las Crisis

Todos sabemos que no hay prueba más concreta de la inteligencia (de las personas y de las empresas) que aquella que se expresa en la capacidad de sobrevivir a las



situaciones adversas. Hay muy poco de inteligencia en comprometer el futuro propio o el de los sistemas que nos contienen. Y, menos aún, cuando de negocios se trata, pues hay muy poca inteligencia en desaparecer del mercado.

En nuestros años de actividad como consultores hemos constatado que, en las empresas, la inteligencia se manifiesta en gran medida en su capacidad de **Aprender** de la **Experiencia** para traducir esos aprendizajes en **Estrategia**, la Estrategia en **Estructura**, la Estructura en el fortalecimiento de la **Cultura** y la Cultura en el constante desarrollo de **Competencias**; en un ciclo que como el uroboros se cierra en sí mismo pues, en última instancia, ser competente es tener la capacidad de vivir productivamente la experiencia aun cuando ella sea crítica; mientras que desaparecer con las experiencias adversas es probablemente una buena medida de la incompetencia.

Por tanto se trata de aprender a Crear Valor y evitar aprender a Destruirlo; pues, aunque les parezca increíble, esto último también es posible.

Por eso podemos afirmar que, en última instancia, aprender, en el sentido positivo de la palabra, es cambiar para permanecer. Es decir, cambiar para ajustar nuestras empresas a los requerimientos que emergen del cambio en nuestros contextos, a la vez que preservamos la identidad y adquirimos la capacidad de responder a los cambios y a las crisis futuras; y esto vale para las personas, las empresas o las naciones.

Cuando aprendemos hacemos posible el **Conocer** y por esa vía adquirimos la capacidad de predecir y anticipar o prevenir.

Aquellas empresas que han optado por implantar la práctica de la Gerencia del Conocimiento han querido fundar la capacidad de sus organizaciones en ambos procederes: en el Aprender y el Conocer, para con base en ellos **Innovar** sistemáticamente sus estrategias, estructuras, procesos y productos y desarrollar y conservar sus ventajas competitivas.

Aprender...Conocer...Innovar. Son verbos que se han hecho cotidianos en el lenguaje gerencial; y la Gerencia del Conocimiento se ha constituido en el medio que hace posible la conjugación productiva de estos verbos en los procesos de creación de valor mensurable.

Para ello las empresas han ido articulando sus sistemas: humanos, administrativos, educativos y de información, en las redes invisibles que tejen cotidianamente las comunidades del conocimiento.



3. La parte invisible del Iceberg.

Como en la metáfora del Iceberg, según la cual la parte visible se sustenta en una inmensa e invisible porción. Los logros visibles de la práctica de la Gerencia del Conocimiento en empresas como PDVSA, han supuesto la exigente y no siempre reconocida tarea de profundizar en la práctica de la Gerencia del Conocimiento, en las etapas sucesivas de:

1. La **Implantación** de la Práctica de la Gerencia del Conocimiento,
2. La **Alineación** de la Práctica con los procesos de Creación de Valor
3. El **desarrollo de la Arquitectura Estratégica**
4. **La Institucionalización** de la Práctica de la Gerencia del Conocimiento

Primero se pensó que lo fundamental era lograr:

1. La **Implantación de la Práctica**: concentrando el esfuerzo en obtener los compromisos y las capacidades para **generar, integrar y compartir** el conocimiento, con la esperanza de por esa vía se podría incidir positivamente en la formación y ampliación del **Capital Intelectual** y **Financiero** de la empresa.

Luego, muchas empresas tomaron conciencia de que ello no bastaba....que era necesario lograr:

2. La **Alineación de la Práctica con los procesos de Creación de Valor** de las Empresas: con la esperanza de que la **Formación** y **Activación** del Capital intelectual, aunadas a su **Despliegue** (por vía de las comunidades del conocimiento) a lo largo de las Cadenas de Creación de Valor, se traduciría en el aseguramiento de la **Productividad** en su aplicación y en la **Preservación** competitiva de las mejores prácticas; y todo ello, en última instancia, permitiría sostener de manera sistemática el impacto positivo de la práctica en el **Desempeño económico** de la empresa.

Y, con mayor o menor velocidad, las empresas han ido avanzando en esa dirección. Sin embargo, cuando aún la tarea estaba en marcha, una vez más, se hizo evidente que no bastaba, que además se necesitaba avanzar en:

3. El **Desarrollo de la Arquitectura Estratégica**. Para responder coherentemente a la dinámica del entorno, superando las ortodoxias y haciendo converger las competencias organizacionales en un Modelo de Negocios que le otorgue a las prácticas gerenciales el **Sentido** y la **Dirección** necesarios para potenciar la **Satisfacción** y el **Compromiso** de los



trabajadores; pues sólo de ahí es posible derivar la constante **Motivación** para asegurar la **Retención del Talento** exigido por la acción estratégica.

Al abordar esta fase, la crisis en el contexto y su impacto al interior de las Empresas ha puesto en evidencia que lo anterior tampoco basta, pues el impacto disfuncional de las crisis exige fundamentar todo esfuerzo en aquello que ya muchos habíamos percibido y que, en esta misma sala, Don Cohen, en Octubre del 2000, nos recordaba al proponernos “viajar de la Gerencia del Conocimiento al Capital Social” y cuando en unión de Larry Prusak nos proponía considerar el Capital Social como:

*“El capital de **conexiones activas** entre la gente; la **confianza**, el **entendimiento** mutuo, los **valores** compartidos, los **comportamientos** compartidos, que unen a los miembros de las redes humanas y comunidades y hacen posible la acción de **cooperación**”⁴*

Hoy es evidente que el Capital Social es algo más que un dato en la ecuación, pues en su ausencia todo lo demás se vuelve precario. Todas las victorias y logros se hacen efímeros si las bases sobre las que construimos el edificio no son sólidas; si la parte oculta del iceberg no es lo suficientemente amplia y permanente como para sostener la parte visible.

Cuando el Capital Social se debilita, lo hacen igualmente la satisfacción, el compromiso y la motivación del personal y ello, a la larga, se traduce en procesos de des-capitalización intelectual y financiera.

Por eso queremos afirmar que, en nuestra opinión, el fortalecimiento del capital social habilita a las empresas mucho más allá que para la acción de cooperación entre sus integrantes. Las habilita también para el desarrollo de la capacidad de prevenir, controlar y superar las crisis, al dar sustento a su capacidad de respuesta estratégica a los requerimientos cambiantes del entorno.

Y esa es nuestra invitación fundamental, concentrar esfuerzos en: **formar, fortalecer y preservar el Capital Social**, porque esas son tareas que deben ser abordadas explícitamente en la etapa crucial de:

4. La **Institucionalización de la práctica**: para hacer que la Gerencia del Conocimiento finalmente forme parte indisoluble de la **cultura** organizacional y del mejoramiento sistemático de las empresas, incluyendo su capacidad y velocidad de respuesta coherente ante las crisis.

En pocas palabras, Institucionalizar la práctica de la Gerencia del Conocimiento agregará valor, en la medida en que la Arquitectura Estratégica y la Alineación de la

⁴ Don Cohen, Director de Publicaciones del Instituto de Gerencia del Conocimiento, IBM, EE.UU; en “De la Gerencia del Conocimiento al Capital Social”, II Foro de Gerencia del Conocimiento, CIED, PDVSA, Octubre del 2000



práctica con los Procesos de Creación de Valor se fundamenten en el fortalecimiento sostenido del Capital Social de la empresa.

3. El Capital Social, la Gerencia del Conocimiento y la superación de las crisis

Formar, fortalecer y preservar el Capital Social son tareas complejas, que exigen entender su naturaleza.

Recientemente, Ronald Burt profesor de sociología de la Universidad de Chicago, llamaba la atención sobre la tendencia creciente, en el mundo desarrollado, de aplicar el principio de “**agregar valor a través de otros**”, lo cual estaría configurando las organizaciones con base en:

- **Pocos estratos de control basados en la negociación informal**, en sustitución de la tradicional estratificación a lo largo y ancho de las funciones organizacionales.
- **Gerentes capacitados para definir su propio trabajo**, sin depender de los lineamientos que provienen del tope de la estructura jerárquica.
- **La coordinación a través de toda la organización**, en sustitución de la coordinación confinada en pequeños ámbitos de responsabilidad.

Y ello se estaría traduciendo en:

- La **ventaja** de que las empresas puedan adaptarse con mayor rapidez a los cambios requeridos en la producción y el mercadeo de sus bienes y servicios y, a la vez, en
- La **desventaja** de la aparición de nuevos costos para los gerentes, que esas configuraciones conllevan.

Estas son, en nuestra opinión, apenas las manifestaciones visibles del Iceberg, las invisibles son aquellas que sostienen estos cambios. Ellas tienen que ver, tanto con el grado de desarrollo de la **Arquitectura Estratégica** de las empresas para responder a los requerimientos del contexto, como con el grado de fortalecimiento de su **Capital Social**, para posibilitar acciones sostenidas de cooperación; pues ambos convergen en la definición de la **Capacidad y Velocidad de Respuesta** de las organizaciones ante los requerimientos inéditos de su entorno y, en particular, frente a los impactos de las situaciones críticas que cada vez con más frecuencia las afectan.

Cuando el desarrollo de la Arquitectura Estratégica es alto y se fundamenta en un alto grado de fortaleza del Capital Social, es dable esperar una también Alta



capacidad y velocidad de respuesta frente a las situaciones traumáticas de las que son portadoras las crisis. Por el contrario, cuando el Capital Social es débil, aun cuando se tenga un alto grado de desarrollo de la Arquitectura Estratégica, es muy probable que la capacidad de respuesta de la organización será muy precaria. Y, por otro lado, cuando el capital social esta fortalecido y la arquitectura estratégica de la empresas se encuentra aun subdesarrollada, es dable esperar que los imperativos del cambio en el contexto encontrarán terreno fértil sobre el cual cultivar un futuro positivo para la empresa.

Por tanto, el logro de una alta capacidad de respuesta debe necesariamente asociarse tanto al desarrollo de la Arquitectura Estratégica como al fortalecimiento sistemático y paralelo del Capital Social.

Ahora bien, ¿ cómo se fortalece el Capital Social?

El Capital Social se fortalece:

1. Construyendo redes sociales y
2. Dotándolas de calidad

En el primer caso, es conveniente recordar que, desde un punto de vista estructural. El Capital Social está formado por las redes de relaciones que interconectan las personas y que son justamente los vacíos existentes entre las diversas redes de relaciones los que constituyen las oportunidades de crear valor a través de otros.

Dicho valor se crea en la medida en que la gerencia propicia la articulación entre diferentes redes sociales, construyendo y manteniendo vínculos formales e informales entre sus integrantes cuando estos se encuentran separados por diferencias en el tiempo, el espacio, los intereses, los estilos, los comportamientos o los rituales sociales.

En el segundo caso, la capacidad de perdurar en el tiempo de las redes sociales esta asociada a su calidad, constituida en gran medida por las cualidades que los individuos que las integran les proveen. Esas cualidades son fundamentalmente:

El **Respeto** mutuo,

La **Confianza** en el otro

El **Compromiso** con los procesos de convenimiento de reglas de relación.

Lo cierto es que en ausencia de Respeto es muy difícil generar Confianza. Recordemos que es poco útil andar por la vida pidiendo respeto y confianza pues, al final de cuentas las personas, son o no Respetables y Confiables solo en la medida en que son merecedoras del aprecio del otro. Pues es el otro el que respeta y confía. Dicho de otra manera, declararse merecedor de respeto no genera capital social cuando en quién recibe la declaración no hay disposición a respetar.



El Respeto supone reconocer límites y diferenciar contextos. Supone reconocer que los derechos de uno terminan donde comienza los de otros⁵. Supone distinguir que lo que es válido en un contexto pudiera no serlo en otro.

Sólo sobre la base del Respeto es posible desarrollar la Confianza. Pues ella se constituye cuando se sabe que los derechos propios serán respetados y que los acuerdos explícitos o implícitos, formales o informales, legales o psicológicos serán cumplidos.

Cuando, adicionalmente, el Respeto y la Confianza se traducen en el Compromiso de participar civilizadamente en los procesos de negociación, re-negociación y convenimiento de Reglas del Juego y de Relación (asumiendo responsablemente los costos implícitos de los acuerdos y desacuerdos) entonces es posible hablar de avanzar hacia la constitución de **Instituciones**, es decir marcos normativos perdurables, que se constituyan en la referencia para los procesos sociales de manera tal que permitan sostener la **Identidad** de las personas, las organizaciones y las naciones en el complejo mundo de las relaciones sociales globalizadas.

Lo sorprendente, es que si bien el Respeto, la Confianza y el Compromiso son claves en el proceso de formación de las Instituciones y para el desarrollo de la Identidad de los sistemas sociales, a la larga son estas últimas, las Instituciones y la Identidad cuando se perciben como legítimas y necesarias, las que terminan por constituirse en el fundamento para continuar generando en el tiempo, mayor respeto, mayor confianza y mayor compromiso.

El problema es que, en ausencia de una voluntad activa de preservarlas, es sumamente difícil desarrollar las instituciones y la identidad y es sumamente sencillo destruirlas.

Obviamente, el desarrollo de: el respeto, la confianza, el compromiso, las Instituciones y la identidad, presupone la existencia en el sistema social de una ética en la que:

- Se valore la **Dignidad de la persona humana**,
- Se tolere la **Diversidad** como fuente de creación de valor, lo cual conlleva la habilidad para **superar las frustraciones** que esas diferencias ocasionan;
- Se promueva la **Libertad** individual para crear e innovar,
- Se exija **Responsabilidad** personal y
- Se actúe con sentido de **Reciprocidad**.

En fin, ya lo hemos afirmado en otro lugar:

Los seres humanos nos pasamos la vida creando diferencias en nombre de la Libertad y tratando de eliminarlas en nombre de la Justicia.

⁵ Ya lo decía Benito Juárez: “El respeto al derecho ajeno es la paz”



4. El Valor de la Institucionalización de la Gerencia del Conocimiento.

Para terminar, deseo hacer especial énfasis en que el Valor de Institucionalizar la práctica de la Gerencia del Conocimiento reside en que al hacerlo se otorga sustento:

- En primer lugar: a la **innovación sistemática**, al posibilitar que se libere el “*espíritu creador*” de las personas para que den una “*mirada al vacío*” estructural en las redes de relaciones, y las articulen “*promoviendo la diversidad*”⁶ como fundamento de la creación de valor en los equipos de tareas.
- En segundo lugar, al **perfeccionamiento y mantenimiento de la Arquitectura Estratégica** y, por esa vía, al fortalecimiento de la integridad de la organización; ese artefacto en el que viajamos al futuro y no a cualquier futuro sino a aquel que consideramos deseable y conveniente para nuestra realización como personas humanas.
- En tercer lugar, a la **formación, el desarrollo y la aplicación del Capital intelectual** al mejoramiento del desempeño económico de la empresa.
- En cuarto lugar, al **fortalecimiento sistemático de la capacidad y velocidad de respuesta ante las crisis**
- En quinto lugar, a la **recuperación de las capacidades, operativas, productivas y competitivas** una vez superadas las situaciones críticas.

Porque, para decirlo metafóricamente, cuando hay un incendio uno deja de cocinar, pero cuando el incendio termina hay que volver a cocinar. El problema de los tiempos actuales es que los incendiarios, los bomberos y los cocineros parecieran mantenerse activos simultáneamente.

Por eso, la Gerencia necesita valorar y fortalecer el Capital Social, si desea atender a su responsabilidad de articular respuestas a las Crisis Organizacionales.

Alguna vez, en talleres de formación para la Creación de Valor, hemos oído a algún participante afirmar que “*solo se valora lo que NO se tiene*”, la Libertad cuando se pierde, la Justicia cuando no se manifiesta, la Riqueza cuando se desvanece. Si ello fuera totalmente cierto, entonces con cada progreso se iría agotando nuestra posibilidad de Crear Valor, pues el valor solo surgiría de nuestras pérdidas.

⁶ Dee Hock, nos advertía: “*..nunca contraten a alguien igual a Ustedes*”



Prefiero creer que el valor se forma en la mente de quien valora, no sólo porque responde a las apremiantes necesidades humanas sino también a los imperativos espirituales con los que las personas trascendemos los límites de la cotidianidad en nuestra búsqueda del bienestar propio y colectivo.

Sabemos que, en las organizaciones, esa búsqueda a veces conlleva un viaje por aguas cada vez más cálidas y que es en la parte oculta del Iceberg, donde reside su real posibilidad de perdurar. Por eso, estamos agradecidos a PDVSA; porque ha sostenido con gran espíritu creativo y durante cuatro años un esfuerzo que ya constituye un capital para el país y una referencia para numerosas organizaciones latinoamericanas. Cuando las crisis de hoy hayan pasado, ustedes estarán en el corazón del Capital Social con el que la Nación Venezolana continuará su marcha al futuro.

Muchas Gracias PDVSA.