

# **Triada estratégica como médula para la innovación en la cadena de valor en las organizaciones petroleras**

**Ladera Herrera Gregori Gonzalo**

Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo (UCV)- Caracas, Venezuela

Email: [regladera@gmail.com](mailto:regladera@gmail.com) / Teléfono: 0414-207-54-86

Sub – tema 3: La Innovación en Investigación y Desarrollo

Marzo de 2018

## **RESUMEN**

En el marco transformador que tipifica el siglo XXI, la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones se cimienta en los activos de conocimiento y la forma en que estos son gestionados. En la actualidad, los altos niveles de exigencia del sector petrolero nos obligan a dinamizar los procesos estratégicos de gestión, emergiendo así la necesidad de revisar las diversas teorías administrativas que sirven de soporte técnico a las prácticas laborales institucionales. Este artículo permite abordar una triada estratégica, compuesta por la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio, como factores medulares para la innovación en la cadena de valor de las organizaciones del sector petrolero, focalizado de manera particular en Venezuela, pero con criterio de transferibilidad. El reto consiste en la articulación de estos componentes, bajo un encuadramiento estratégico que permita la generación de procesos de innovación en estas organizaciones.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, gestión del cambio, innovación.

## **ABSTRACT:**

In the transformative framework that typifies the 21st century, the competitiveness and sustainability of organizations is based on knowledge assets and the way they are managed. At present, the high levels of demand of the oil sector force us to boost the strategic management processes, thus emerging the need to review the various administrative theories that serve as technical support to institutional labor practices. This article allows us to address a strategic triad, composed of knowledge management, organizational learning and change management, as key factors for innovation in the value chain of oil sector organizations, focused in particular on Venezuela, but with transferability criteria. The challenge consists in the articulation of these components, under a strategic framework that allows the generation of innovation processes in these organizations.

Key words: Knowledge management, organizational learning, change management, innovation.

# **Triada estratégica como médula para la innovación en la cadena de valor en las organizaciones petroleras**

**Ladera Herrera Gregori Gonzalo**

## **Introducción**

El petróleo ha significado para las sociedades, el componente más dinámico, concluyente y decisivo en la evolución política, económica y social de las naciones. Los requerimientos actuales en materia de gestión en las organizaciones petroleras, y de conquistar posiciones en el mercado, conllevan cambios concluyentes para mantenerse en la dinámica del mercado global. Esta necesidad de cambio constante en una perspectiva de negocio cada vez más competitiva, impulsa la búsqueda de componentes diferenciadores, en aras de obtener una porción y un mejor posicionamiento en el mercado. Visto de esta forma, es necesario establecer políticas innovadoras, generalmente obtenidas mediante el conocimiento, activo intangible que debe desarrollarse y apropiarse cada día con mayor rapidez. Desde este enfoque, la fortaleza de las empresas petroleras, no radica en sus activos físicos, sino más bien en función del conocimiento que poseen.

En atención a lo descrito, las organizaciones del sector petrolero buscan la promoción de nuevos conocimientos mediante la transmisión de información, la experiencia y la aptitud para el aprendizaje, generando cambios actitudinales que posibiliten la competitividad y sustentabilidad, aspirando así, convertirlo en un activo permanente en estas instituciones. Visualizado desde un enfoque estratégico y sinérgico, que involucra lo económico, social, político y tecnológico, emerge una tríada, cuyos componentes son la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la gestión del cambio; articulados y sistematizados, irrumpiendo como un factor medular que potencia el desarrollo y la innovación, en la cadena de valor en estas organizaciones. En este sentido, esta tríada reviste un interés primordial para los países petroleros, direccionando y alineando a sus organizaciones a la disposición de recursos que faciliten el proceso de transmisión de conocimientos, a efectos de garantizar la ventaja competitiva, la producción bajo estándares de calidad y la promoción de estrategias innovadoras

Los nuevos tiempos, tipificados por el indetenible avance de la era digital, exigen que las organizaciones no se enfoquen esencialmente en la realización de grandes inversiones en herramientas y tecnologías, que les permitan dinamizar su modelo de negocio. Si se pretende alcanzar objetivos afanosos, se deben reorientar las políticas hacia las personas. Para los trabajadores de la cadena de valor de estas organizaciones, la dificultad que se presenta, viene dada por la gran velocidad con que se producen los nuevos avances de la economía digital, Esta frenética particularidad, incita procesos de cambios, readecuación y adaptación constantes, en estas organizaciones del sector petrolero.

Las organizaciones petroleras como eje principal de la economía mundial, deben transformarse en organizaciones que evolucionen, aprendan, transformen el conocimiento actual y futuro; para explorar y explotar sus recursos energéticos de manera eficiente a pesar de los constantes cambios y turbulencias socioeconómicas

Este artículo, direccionó la investigación hacia la percepción de la realidad compleja de la cadena de valor de estas empresas, la articulación estratégica entre esas áreas medulares del negocio, la diversidad de perspectivas que exhiben sus miembros y su influencia a lo interno y externo de la organización, vistos desde un enfoque dialógico y recursivo, todo esto en aras de generar procesos continuos de innovación, en este sector productivo.

## **Objetivos**

- ✚ Entre los objetivos principales del presente trabajo, se destaca la dinamización de estrategias conducentes a la sensibilización de los actores financieros y sociales de las organizaciones petroleras, en aras de promover la percepción del conocimiento en la cadena de valor de estas instituciones, valorando este activo intangible como el recurso estratégico de mayor utilidad en la organización; estimulando los cambios requeridos para ello, viabilizando la generación del aprendizaje organizacional, representándola a través de una triada estratégica emergente, que actúe como factor generador de procesos de innovación, garantizando así ventaja competitiva sostenible para estas medulares organizaciones.
- ✚ Fomentar el cambio de la cultura organizacional, a efectos que se viabilice la implementación de esta triada estratégica, en el sentido que se delinee sus procesos operativos, en función de la minimización de brechas de competencias y la generación de innovación.

## **Gestión del conocimiento en la cadena de valor de las organizaciones del sector petrolero**

La gestión del conocimiento (GC) se concibe como un campo de estudio interdisciplinario, que abarca diferentes áreas de conocimiento. Presenta un enfoque deliberado y sistemático para asegurar la completa utilización del conocimiento base de una organización, el potencial de las destrezas individuales, las competencias, los pensamientos, las innovaciones y las ideas para crear una organización más eficiente y efectiva. (ver figura N° 1)

La GC puede concebirse entonces, como esa capacidad para generar, adquirir, diversificar, transmitir, almacenar y medir conocimientos novedosos, esparciéndolos entre las personas que conforman el contexto organizacional, materializándolos en productos, aumentando de esta forma, la productividad y calidad de vida, así como también fortaleciendo los sistemas y coadyuvando al desarrollo de procesos de aprendizaje en las instituciones.

Figura N° 1

## Gestión del conocimiento – Elementos básicos



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Martín, López y Navas (2004)

Es menester aclarar que el conocimiento solo reside en un conocedor o persona que pueda interiorizarlo, racional o irracionalmente, dependiendo de su nivel intelectual o del interés que precise sobre el mismo; Adicionalmente es importante reconocer que las organizaciones por si solas no pueden crear el conocimiento. Este activo intangible existe en las personas y forma parte de la complejidad enmarcada en la percepción sobre la imprevisible totalidad humana.

Desde la perspectiva de Toffler, Alvin y Heidi (1993), “el conocimiento es el más polifacético e importante de todos los factores de producción”, tanto si puede ser medido como si no es posible determinarlo. El conocimiento es un activo intangible, de modo que, es posible fortalecer la funcionalidad de la cadena de valor en las empresas del sector petrolero, a través de concepciones e instrumentos que faciliten gestionar y medir dicho activo. El conocimiento, como lo refiere Romer, se concibe como la puerta a la sabiduría, puede percibirse como un recurso ilimitado, el único activo que se incrementa con su uso, como es citado en Sierra (2005:2), en tal sentido pudiera señalarse la presencia de un cambio paradigmático fundamentado en la GC.

En atención a estas deferencias, señalo que desde mi perspectiva, el conocimiento representa la conciencia de la capacidad intelectual para la resolución de situaciones complejas. De acuerdo con lo descrito y sin ánimo de incurrir en una postura subjetiva, pretendo con este enfoque exhibir una perspectiva dialéctica y compleja sobre este activo intangible, factor medular y estratégico de producción, a través de la triada estratégica propuesta para la cadena de valor en las organizaciones del sector petrolero.

En el marco de la valoración estratégica que enclaustra el conocimiento, en las instituciones del sector petrolero, no parece razonable dejar el desarrollo de este

importante activo intangible al azar. Por el contrario, estas instituciones petroleras, ameritan la indagación sobre la metodología que le garantice y facilite gestionar sus conocimientos clave de manera activa, si pretenden atesorar y fortalecer sus ventajas competitivas, en aras de garantizar su sostenibilidad y la generación de procesos de innovación.

### **La cadena de valor en las organizaciones del sector petrolero**

La cadena de valor en las organizaciones petroleras, está tipificada por la representación de una herramienta analítica, sistemática y organizada, que coadyuva al diagnóstico, evaluación, medición y valoración de los procesos medulares, presentando una perspectiva mucho más objetiva en relación con el estado actual de estas organizaciones, con respecto a los competidores fundamentales, viabilizando así, el establecimiento de estrategias direccionadas a la interrelación de sus actividades, en aras de generar ventaja competitiva en estas empresas.

Visto desde esta óptica, se puede explorar las actividades fundamentales en las empresas pertenecientes a este sector productivo, a efectos de concebir la funcionalidad de los procesos organizacionales existentes y su impacto en el negocio. El proceso de análisis de la cadena de valor, se caracteriza por su utilidad para la identificación de las actividades organizacionales que le agregan valor y que por su naturaleza resultan medulares para estas instituciones.

Desde la perspectiva de Quintero y Sánchez, (2006:381). “La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos”. En este mismo orden de ideas, Francis (2006:146), considera que la cadena de valor en las organizaciones, “Proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible”.

Visto desde el enfoque de competitividad, facilita la visualización del entorno organizacional, las variaciones en los procesos, los competidores más relevantes, las áreas geográficas de competencia, afectaciones del producto y su impacto en los clientes, entre otras particularidades de relevancia fundamental, que consienten a los niveles decisorios de las organizaciones, realizar los ajustes que le permitan adecuar los procesos productivos, a los requerimientos de los clientes actuales y latentes y establecer estrategias para la sostenibilidad de estas organizaciones en tan competitivo mercado

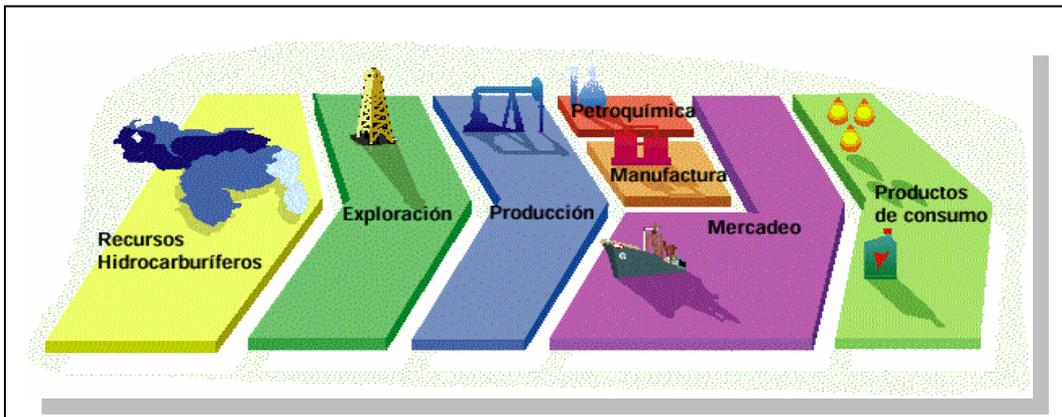
La cadena de valor de la industria petrolera tiene varias fases (Ver figura N° 2), las cuales están agrupadas por dos tipos de operaciones: aguas arriba y aguas abajo:

Aguas arriba: Abarca el segmento de la industria que se ocupa desde la extracción del producto hasta su llegada al proceso industrial. Para el caso del petróleo, son los trabajos

de exploración, perforación, explotación y tratamiento, hasta su entrega en refinerías o plantas de procesamiento.

Aguas abajo: Cubre los últimos tramos de un proceso industrial y la etapa de comercialización de producto o subproductos. Para el caso del petróleo, define el intervalo en el que se cumplen los procesos de refinación, separación, fraccionamiento, distribución y comercialización. Representa los eslabones finales de la cadena de valor. (Petrobras, 2006)

**Figura Nº 2** Fases de la cadena de valor de la industria petrolera



**Fuente:** Programa de educación petrolera (2001)

La cadena de valor en las organizaciones petroleras, es concebida como una herramienta estratégica que se utiliza para el análisis de las actividades operativas de estas instituciones, facilitando desde esta perspectiva, identificar su potencialidad de ventaja competitiva. Este instrumento de gestión, parte del concepto que precisa que estas empresas del sector petrolero deben crear valor en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

Bajo este enfoque más que la apreciación técnica de los niveles funcionales, se exhibe una visión que busca la disgregación de sus operaciones particulares, añadiendo que el liderazgo en bajo costo y la diferenciación como fuentes de ventajas competitivas, estriban en esas individualidades. Sucede pues que a través de esta desagregación, la cadena de valor proporciona a la organización las capacidades para el entendimiento y análisis de sus costos y al mismo tiempo le provee la caracterización de las fuentes de diferenciaciones existentes o potenciales.

### **Aprendizaje organizacional**

El interés económico, social y académico en el aprendizaje se incrementa cada día más, tanto a nivel individual, como organizacional. En el marco que tipifica la sociedad actual, el aprendizaje, independientemente de su concepción, resulta fundamental para continuar avanzando y enfrentarse a las pretensiones y demandas invariables y cambiantes de nuestro entorno

El aprendizaje organizacional (AO) en la cadena de valor de las organizaciones del sector petrolero, es un proceso a través del cual estas empresas, obtienen y crean conocimiento por conducto de sus trabajadores, con la intención de convertirlo en conocimiento organizacional, consintiendo a la institución adaptarse a los contextos cambiantes de su entorno o transformarlo. Se perciben dos (2) vías para el aprendizaje organizacional: de la persona a la organización y de la organización a la persona.

En el primer caso, el conocimiento medular que intrínsecamente poseen los trabajadores de las organizaciones petroleras, se identifica, se explicita, se documenta e institucionaliza. En el segundo, el conocimiento organizacional existente se provee para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad. La capacidad de aprender, con base en los individuos que constituyen la empresa, estaría diseminada a través de toda la organización, que establecería un entorno de aprendizaje, por lo que se requeriría un ambiente favorable para el aprendizaje organizacional, asentado tanto en el aprendizaje individual de sus miembros, como en el aprendizaje basado en la cultura de la organización, establecida a través de sus acciones y decisiones. El aprendizaje individual es perentorio pero no suficiente para que se origine un aprendizaje organizativo. La organización aprende cuando, producto de esos aprendizajes individuales, brotan y se desarrollan comportamientos organizativos novedosos.

Es perentorio destacar que por la dinámica de las actividades que se realizan en la cadena de valor de las empresas del sector petrolero, la diversidad de conocimientos juega un factor medular para garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones, y de esta manera obtener ventajas competitivas. No se pueden limitar estas empresas a realizar labores siempre desde la misma perspectiva y visión estratégica; es saludable y necesario, refrescar los conocimientos en aras de revisar y evaluar, si el conocimiento que estamos utilizando es el más se adecua a los intereses institucionales y así mismo verificar cuales son las innovaciones y herramientas novedosas en el contexto del trabajo que tipifica a esta industria. Con mucha precisión lo destacó Einstein, cuando reflexionó sobre la imposibilidad de obtener resultados novedosos, realizando las actividades con la misma asiduidad.

En el marco del desarrollo de la triada estratégica, se percibe que el conocimiento organizacional se origina o ingresa en el sistema a partir de dos prácticas de GC: las relaciones con el entorno y adquisición del conocimiento. Las relaciones con el entorno empresarial pueden ser formales o informales, tales como: alianzas estratégicas, joint venture, convenios con centros de investigación y universidades. En este momento de la investigación, se precisó la distinción que existe entre stock y flujo de conocimientos. Esta diferenciación se fundamenta en el nivel donde este es obtenido. Bonti (2002), reseña claramente la distinción entre ambos cuando señala que, se basa en la consideración del conocimiento como input y output del aprendizaje pero, de tal forma que si el input y output de conocimiento se obtienen en un mismo nivel, es preciso hablar de stock, y si el input y el output de conocimiento se obtienen en diferentes niveles es preciso hablar de flujos. Así es preciso reconocer tanto el aprendizaje propio de cada uno de los niveles, como los flujos que se producen entre ellos.

## **Gestión del cambio**

Vivimos en un ambiente organizacional oscilante y maleable, donde los procesos de innovación son constantes. Los cambios y transformaciones representan dos (2) factores que se hacen sentir en el ámbito económico, obligando así a las instituciones petroleras a gestionar procesos más eficientes y eficaces en aras de contrarrestarlos, requiriendo para ello el desarrollo de los procesos administrativos organizacionales, por su carácter incidental en los resultados del futuro. La realidad de estos tiempos nos enfrenta a un entorno signado por la complejidad, caracterizado por mayores controles y presiones de carácter social en materia de transparencia, mayores y más exigentes retos y regulaciones para la competitividad, lo que por añadidura implica una perentoria apertura a los cambios y a la promoción de procesos de innovación constantes.

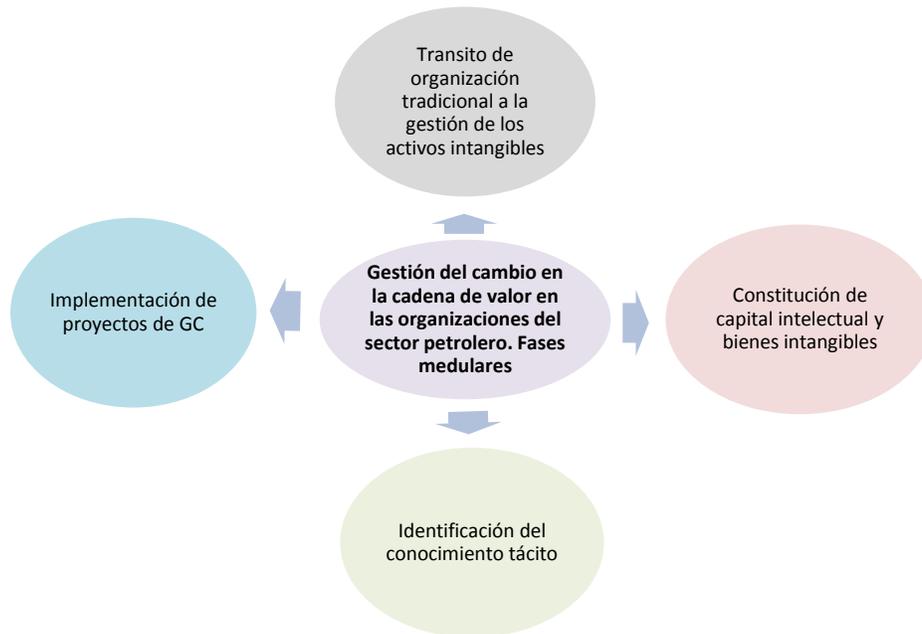
De lo descrito anteriormente, anticiparse o adaptarse a los cambios exige al alto nivel organizacional y gerencial, enmarcar sus procesos decisorios en acciones que perturban el "statu quo", lo que genera en consecuencia situaciones de rechazo y por consiguiente, contrariedad para algunas personas. Estos procesos decisorios generalmente suponen alianzas entre instituciones, fusiones y adquisiciones, así como también nos conduce a la implementación de novedosas tecnologías, en aras de alcanzar la eficiencia organizacional. La capacidad de adaptación al cambio es fundamental en este importante sector productivo, en virtud que consiente aseverar la supervivencia de las organizaciones, y sobre este particular, el conocimiento es apreciado como el elemento clave dentro de este proceso. Gestionar el conocimiento en cualquier institución demanda la aplicación de modelos integradores que conciban un cambio profundo en el concepto de suministrar información a las personas.

De acuerdo con lo planteado, puedo señalar que la gestión del cambio representa para las organizaciones petroleras, uno de los procesos medulares en la actualidad, intentando trasladar a las instituciones de un contexto particular para otro, procurando paralelamente obtener el apoyo de los involucrados. Sobre este particular la gestión del cambio, en este tipo de organizaciones, emerge como una estrategia orientada a concebir las condiciones más favorables para la generación de conocimiento, aceptación del proceso evolutivo, y la confianza de las personas involucradas.

La mayoría de los procesos de gestión del cambio son boicoteados por los propios colaboradores que asumen el cambio como una amenaza, de allí que se debe contar con una estrategia comunicacional, clara, precisa y consistente, que consienta orientar y direccionar a las personas hacia la transformación organizacional. En este sentido el direccionamiento estratégico amerita la presencia de un liderazgo transformador, que dirija este proceso hacia el camino del éxito. El proceso de gestión del cambio propuesto para las organizaciones del sector petrolero, se presenta en varias fases medulares, (ver figura N° 3)

**Figura N° 3**

### Gestión del cambio – Fases medulares



**Fuente:** Elaboración propia (2017)

### La fuerza de trabajo líquida y las organizaciones petroleras

Una organización petrolera no podrá evolucionar en el sector, si no cuenta con trabajadores que se adapten fácilmente a los cambios. De hecho, de acuerdo con la encuesta realizada por Accenture Technology Visión (2016), para la mayoría de los directivos encuestados, entre las principales características requeridas en los trabajadores, destacan la habilidad, conocimiento, y familiaridad con las tecnologías digitales, así como la capacidad para aprender rápidamente los nuevos retos del negocio. "El auge de la Generación del Milenio (millennials) trae consigo no solo un nuevo tipo de cliente, sino también una nueva clase de empleado" Estamos hablando de un nuevo tipo de trabajador, con unas perspectivas y aspiraciones distintas, asegura el informe de Accenture.

Se sigue generando hoy el debate sobre si la tecnología sustituirá al ser humano en el mundo laboral. Para algunas personas la combinación de la inteligencia artificial, la robótica y las tecnologías de información, colocan en situación de riesgo un importante número de puestos de trabajo para las próximas décadas. Destaca la precitada encuestadora, que "el éxito en el mundo digital de hoy en día es un reto que no puede superarse simplemente consumiendo más y más tecnología o, como algunos temen, sustituyendo al ser humano por tecnología".

## **Innovación**

La Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas. [OCDE-2005: 33]. La fuente universal de directrices para la recogida y análisis de información referente a la innovación, con el ánimo de recolectar datos internacionalmente comparables es el manual de Oslo.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo es menester destacar que algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio, tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un proceso primordial en la creación de valor. En el proceso de innovación la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Kaplan y Norton (2000: 111)

Para la cadena de valor de las empresas del sector petrolero, el proceso de innovar juega un rol medular, en virtud de los elevados niveles de competitividad que circundan estas organizaciones petroleras, derivando de ello una perenne necesidad de mantener o superar los niveles de competitividad en materia de I+D+i., lo que permite y sostiene su posicionamiento en el complejo mercado de este sector industrial.

## **Materiales y métodos**

Todo conocimiento en su ser se fundamenta en perspectivas filosóficas, por otra parte en el objeto que ocupa el presente artículo, subyace una realidad objetiva, por cuanto dependen de la estructura y los procesos que se desarrollan en las instituciones del sector petrolero, así como también emerge una realidad subjetiva, motivado a que la gestión y la generación de conocimiento, conllevan a cambios en la cultura organizacional, unido a la necesidad de aumentar la productividad a través del conocimiento, fortalecer las competencias del talento humano y generar beneficios que contribuyan al desarrollo y progreso de la sociedad.

El presente artículo se fundamentó, en la necesidad de propiciar grandes cambios en las organizaciones, muy específicamente en aquellas pertenecientes al sector petrolero, ante el reto de evaluar alternativas que les permitan convertirse en instituciones fundamentadas en conocimiento, generadoras de procesos de innovación y que las direccionen al agrupamiento en sociedades del conocimiento.

Esta investigación abordó el sujeto de estudio desde la postura del paradigma hermenéutico-interpretativo, seleccionando la metodología cualitativa para ejecutar este estudio tipificado por la complejidad de las relaciones humanas. Esta indagación se enmarcó en el método de la Teoría Fundamentada, esgrimiendo adicionalmente la Fenomenología como estrategia complementaria para la interpretación. Como técnicas seleccioné la entrevista en profundidad y la observación no-sistemática, aplicada a informantes clave. El Método de Comparación Constante se presentó en la recogida,

codificación y análisis de datos de forma metódica. En virtud que esta investigación se desarrolló bajo el método de teoría fundamentada, para garantizar su validez, fiabilidad y credibilidad, apelé al rigor metodológico, específicamente el muestreo teórico y la saturación teórica. Como soporte estratégico para el proceso de análisis e interpretación de los datos y en el marco del desarrollo de esta indagación, enmarcada en la teoría fundamentada, se utilizó como herramienta de apoyo tecnológico, el software ATLAS.ti.

## **Resultados**

En este punto del discurso puedo señalar, que los resultados que se obtuvieron en esta investigación, representan contribuciones para el conocimiento del mundo de las organizaciones como actores colectivos sociales, dialécticos complejos y de vínculos, que entretejen una dinámica en un sistema social, económico, político y de marcados lazos ideológicos.

Lo cierto es que al igual que otras organizaciones, las empresas del sector petrolero, derivan sus estrategias competitivas en sus experiencias para la utilización y desarrollo de herramientas tecnológicas, de su propiedad o foráneas. Las propias son fruto de su actividad de investigación y desarrollo y las ajenas son adquiridas mediante convenios estratégicos con pago por su utilización o mediante la adquisición.

En este sentido, para las empresas del sector petrolero es medular en todo este proceso, promover y mantener el desarrollo y formación continua del talento humano organizacional, mediante la ejecución de programas de formación y educación, direccionados de acuerdo con las brechas de competencias y necesidades específicas de cada área de la cadena de valor; encaminando así la conformación de equipos de alto desempeño. Para ello es perentorio añadir valor a los conocimientos existentes y simultáneamente, estimular el desarrollo de nuevos conocimientos y procesos de innovación. Al mismo tiempo, se amerita salvaguardar el conocimiento existente, promover que este se comparta, y estimular las relaciones entre diferentes expertos y entidades indiferentemente de su localización en la organización.

En la medida en que esto sea entendido, florecerá una sociedad del conocimiento en las organizaciones del sector petrolero, tipificada por la presencia de nuevos saberes, y un flujo continuo de conocimiento tácito y explícito que son, en definitiva, los que viabilizan en la economía actual, la incubación y sostenibilidad de la ventaja competitiva para estas organizaciones. En este mismo orden de ideas, se anhela con esta triada estratégica, la minimización de riesgos de rechazo, así como también estimular y motivar su uso en estas organizaciones petroleras.

## **Conclusiones**

Mostrar un activo tan valioso como el conocimiento suministra una formidable capacidad para la innovación, dicho de otro modo, valor estratégico, y el poder desarrollarlo y gestionarlo simboliza uno de los paradigmas más apetecidos en la actualidad. La triada estratégica presentada en esta indagación, resulta fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones petroleras, más aún, si pretendemos afrontar los

constantes cambios e innovaciones, que caracterizan la dinámica del conocimiento actual y los retos del futuro.

En este mismo orden de ideas, se precisa una perentoria articulación entre las prácticas gerenciales y las políticas corporativas, en aras de garantizar la correcta implementación de los procesos de captación y selección del personal de la cadena de valor de las empresas del sector petrolero, a efectos de viabilizar la generación y diseño de planes de talentos, sucesión y carrera; elementos coadyuvantes al eficiente desarrollo de las prácticas y rutinas laborales y al mismo tiempo elementos medulares para el fortalecimiento del clima organizacional en estas instituciones petroleras. Es menester destacar que al implementar esta triada estratégica, somos testigos de excepción de los métodos emergentes, de las novedosas realidades que están delineando la fisonomía de la sociedad del conocimiento.

### **Referencias bibliográficas**

Accenture Technology Visión (2016). 1345 Avenue of the Americas, New York. EEUU

Bontis, N.; Crossan M.; Hulland J (2002). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pp. 437- 469.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson, Prentice Hall. Naucalpan de Juárez. México

Iñiguez, S. (2014). Decano del IE Business School de España y LinkedIn Influencer. 23 Congreso de gestión de personas. Lima. Perú.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Editorial Planeta. Bogotá. Colombia

Manual de Oslo (2005). Guía para la Recogida e interpretación de datos sobre Innovación. OECD. European Communities.

Martin, G., López, P. y Navas, J. (2004). El capital relacional como fuente de Innovación Tecnológica. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 19, núm. 35, septiembre-diciembre, 2009, pp. 119-132 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia

Programa de Educación Petrolera. (2001).Serie de láminas didácticas sobre petróleo. PDVSA. Caracas, Venezuela.

Quintero, Johana y Sánchez, José, (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. En: *TELOS*.Vol.8, No. 3, pp. 377-389, 200. Maracaibo. Venezuela.

Sierra, M. (2005). Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI. [Documento en línea]. Disponible: [www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestionconocimiento.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestionconocimiento.htm). [Consulta: 2017, septiembre 5].

Toffler, Alvin y Heidi (1993) War and Anti-War. Editado por Little Brown & Co. Edición en español, Las guerras del futuro (1994). Ediciones Plaza & Janes. Editores S.A. Barcelona. España