ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Ma. Fernando Arellano Morales (2015)
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS
www.revistaorbis.org.ve / núm 30 (año 10) 31-47

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS STRATEGY TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES IN OIL ORGANIZATIONS

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS



MA. FERNANDO ARELLANO MORALES
Doctorante en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. Coordinación de Proyectos de Modernización y Ampliación de Capacidad de Petróleos Mexicanos. México D.F.
famoral2005@hotmail.com.
Tel.0445516529622/(01)(55)58840926

RESUMEN
El interés del hombre por conocer y transformar su realidad, ha conducido al continuo e incesante desarrollo de las ciencias y la producción de conocimiento inherente a ellas. Este proceso cíclico y sistémico, se ha convertido a su vez en causa de la abundancia de conocimiento que a diario se crea y se difunde, rebasando incluso los espacios físicos donde pueda almacenarse y más allá de su asimilación, utilización y transferencia. Los conocimientos complejos y cambiantes en las actividades de las organizaciones petroleras, sin duda, obliga a diseñar estrategias que transformen y generen nuevas experiencias, saberes y habilidades, con el objeto de innovar los procesos tradicionales de *gestión, tecnología de la información y comunicación, capital intelectual y cultura organizacional.* Este trabajo pretende resaltar la importancia que tiene la Gestión del Conocimiento (GC), cuando se involucra el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del capital intangible de una organización, para generar conocimientos que permitan la toma de decisiones inteligentes. Como lo afirman Argyris y Schön (1978); Nonaka (1991); Kogut y Zander (1992); "*el conocimiento es una de las variables más críticas para lograr el éxito sostenible en toda organización*". Además de destacar que el éxito de las organizaciones y la economía de los países, depende de su capacidad para producir, asimilar, utilizar y transmitir el conocimiento, para transformarlo en ventajas competitivas.
Palabras clave: Proceso de gestión, tecnologías de información y comunicación, capital intelectual, cultura organizacional.

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5225065

ORBIS

Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Ma. Fernando Arellano Morales (2015)
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS
www.revistaorbis.org.ve / núm 30 (año 10) 31-47

Communication + Management + Education + Leadership + Informing Science + Peace Culture + Politics + Sociology + Economy +
REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Universitè de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Universitè / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca /www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www. /phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /Universal Impact Factor
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity / / Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access
www.revistaorbis.org.ve /

ABSTRACT
Man's interest in knowing and transform his reality, has led to a continuous and incessant development of science and the production of knowledge inherent in them. This cyclical and systemic process has become itself abundance of knowledge that is daily creating and disseminating, surpassing even the physical spaces where it can be stored and beyond assimilation, use and transfer. The complex and changing knowledge in the activities of oil organizations undoubtedly demands designing strategies that transform and create new experiences, knowledge and skills, in order to innovate traditional management processes, information technology and communication, the intellectual capital and organizational culture. This paper aims to highlight the importance of Knowledge Management (KM) when the enthusiasm and ability to learn intangible capital of an organization is involved to generate knowledge to make intelligent decisions. As argue Argyris and Schön (1978) Nonaka (1991) Kogut and Zander (1992) *"knowledge is one of the most critical variables to achieve sustainable success in any organization."* In addition to highlighting the success of organizations and the economy of the country depend on its ability to produce, assimilate, to use and transmit knowledge, to transform it into a competitive advantage.
Keys words: Process management, information and communication technologies, intellectual capital and organizational culture.

ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Ma. Fernando Arellano Morales (2015)
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS
www.revistaorbis.org.ve / núm 30 (año 10) 31-47

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la asimilación, utilización y transferencia del conocimiento en las organizaciones petroleras mundiales ha ocupado el interés de investigadores, para obtener ventajas competitivas basada en modelos de Gestión del Conocimiento (GC) que asegure su éxito y subsistencia a largo plazo (Ndlela y du Toit, 2001; King, 2001)[1].

Como se observa en la figura No.1, no todas las organizaciones petroleras han invertido en Investigación y Desarrollo Tecnológico (IDT) como se pensara, esta situación tiene un impacto importante en la creación y asimilación del conocimiento especializado, que permita competir en el mercado global.

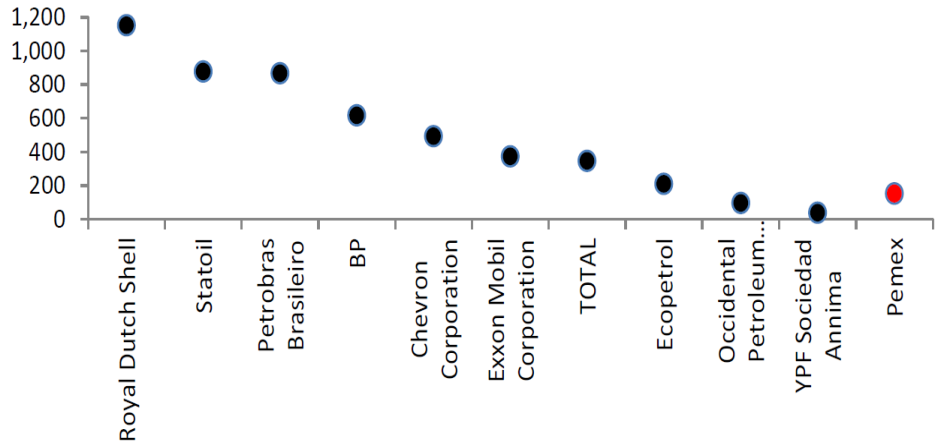


Figura No.1. Inversión en IDT en principales organizaciones petroleras (MMUS$ anuales 2012). Fuente: Programa estratégico tecnológico de Pemex y organismos subsidiarios 2013-2027. **www.pemex.com**

Nonaka y Takeuchi (1995)[2] enfatizan "*que solo los seres humanos pueden asumir el papel central en el proceso de creación del conocimiento*". Esta aseveración,

[1] **Ndlela, L. T.y Du Toit, A. S. A., (2001).** *Establishing a knowledge management program for competitive advantage in an enterprise*, International Journal of Information Management.

[2] **Nonaka, I. y Takeuchil, H. (1995**). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, NY.

que se ha convertido casi en un axioma en las comunidades de expertos e investigadores del tema, sitúa a la persona en el centro del proceso de Gestión del Conocimiento. Las personas son una condición necesaria más no suficiente. Es imprescindible que exista un contacto, una conexión que permita, facilite, propicie y estimule el proceso de *creación* del conocimiento.

El reto principal de esta investigación, es demostrar que el éxito de las organizaciones petroleras, depende de su capacidad para producir, utilizar y transferir el conocimiento y el uso efectivo de las tecnologías de la información, para convertirlas en *ventajas competitivas*. Es decir, conocer y transformar la realidad del conocimiento organizacional.

Para conducir estas trasformaciones organizacionales, el Modelo de Gestión del Conocimiento PTCC, presentado en el XVIII Congreso Internacional en Contaduría, Administración e Informática por el maestro Arellano F. (2013)[3] recomienda cuatro variables principales que pueden generar *ventajas competitivas* en las organizaciones petroleras, estas son: *Procesos de gestión, Tecnología de la Información y Comunicación, Capital Intelectual y Cultura organizacional, como se visualiza en la figura No.2.*

"Para entender la ventaja competitiva de una organización, es necesario examinarla de una manera integral". "La ventaja nace de muchas actividades dentro de la organización como diseñar, fabricar, comercializar entregar y apoyar el producto o servicio. La ventaja competitiva es fundamentalmente el valor que una organización logra crear para sus clientes". Michael Porter (2002)[4]

Para alcanzar la ventaja competitiva y eficiencia en las organizaciones, es necesaria una infraestructura organizacional que obtenga resultados tanto en los

[3] **Arellano F. (2013)** *Desarrollo de modelo estratégico para la asimilación, utilización y transferencia del conocimiento en las organizaciones petroleras*. XVIII Congreso internacional en Contaduría, Administración e Informática: Octubre 2,3 y 4. Ciudad Universitaria Ciudad de México D.F.

[4] **Porter, Michael E (2002)** *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Patria cultural S.A de C.V, 2ª. Edición, México. pp. 34, 35, 40.

niveles operativos, como en los de alta dirección. El primero para aumentar la productividad y la calidad, el segundo para dirigir y apoyar a toda la organización, ya que juntos obtienen logros que se traducen en ventajas para la competitividad.

El modelo PTCC, ver figura No.2, está enfocado principalmente en la eficiencia organizativa, que se logra a través de la correlación de las variables citadas en la figura No. 3, principalmente en los procesos de creación, asimilación, transferencia y utilización del conocimiento explícito.

En la figura No.3, se indican las variables asociadas al modelo PTCC, las cuales se describen:

Proceso de gestión. Forma de generar, asimilar y transferir el conocimiento.
Tecnología de información y comunicación (TIC). Procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información.

Capital intelectual. Activos intangibles de la organización. Conocimiento útil, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor.
Cultura organizacional. Creencias, valores y normas de la organización.

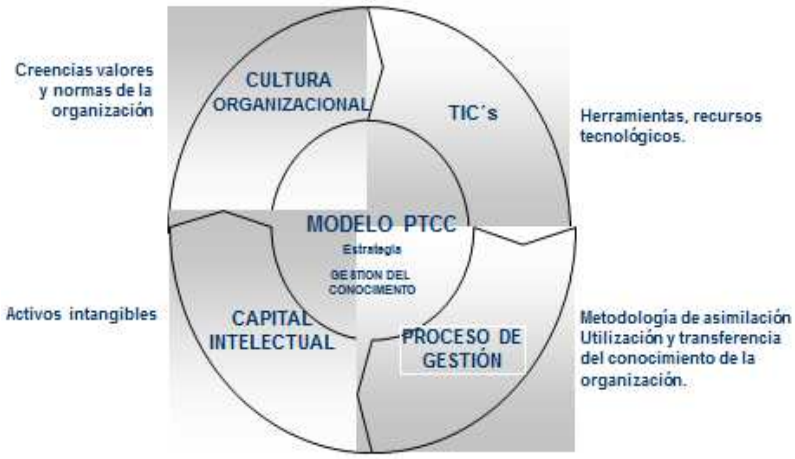


Figura No.2 Modelo PTCC.
Fuente: Elaboración propia.

ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Ma. Fernando Arellano Morales (2015)
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS
www.revistaorbis.org.ve / núm 30 (año 10) 31-47

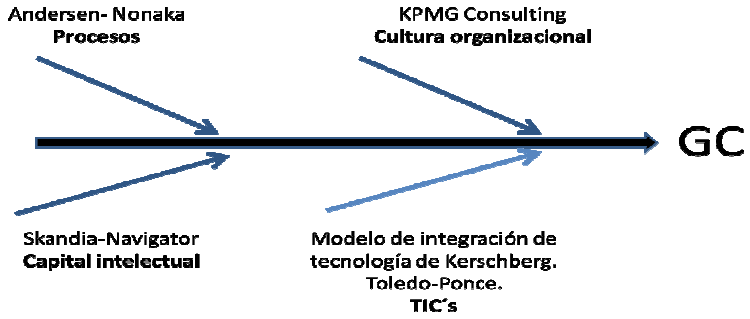
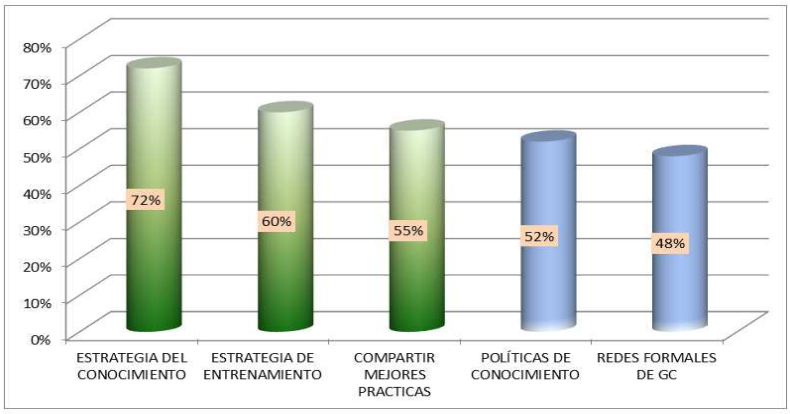


Figura No.3 Variables del modelo **PTCC**.
Fuente: Elaboración propia.

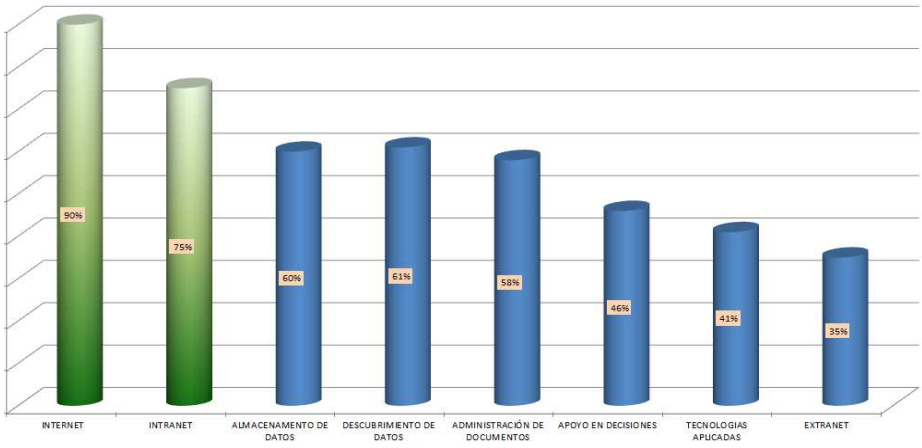
SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS ENTORNO A LA GC.

Estudios realizados con la metodología KPGM Consulting Model, entorno a la Gestión del conocimiento en aproximadamente cincuenta organizaciones petroleras a nivel mundial, ver cuadro No. 1, se determinan los enfoques que cada una de estas organizaciones tiene respecto a la GC; los resultados sobresalientes: el 72% de las organizaciones estudiadas emplean la GC como **estrategia del conocimiento**, el 60% como estrategia de entrenamiento y 55% para compartir las mejores prácticas.



Cuadro No. 1. Resultados estratégicos de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones petroleras.
Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro No. 2 se muestran los resultados, con respecto a la estrategia de las **T**ecnologías de **I**nformación y **C**omunicación (TIC`s) que emplean las organizaciones en sus modelos de gestión; representado un **90% el uso de la Internet** y el 75% el uso de la Intranet.



Cuadro No. 2. Gestión del Conocimiento como estrategia Tecnológica
Fuente: Elaboración propia.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

La teoría del conocimiento se deriva de la doble naturaleza del hombre: una como ser individual *"que tiene su base en el organismo y cuyo círculo de acción se encuentra limitado"*, y otra como ser social *"que representa en nosotros la más alta realidad, en el orden intelectual y moral, que podamos conocer por la observación"*.

A juicio de Durkheim (1968)[5], la teoría del conocimiento supera y da respuesta a la confrontación entre *empirismo y racionalismo*, a la vez que plantea la imposibilidad del conocimiento metafísico. Dado que la lógica que gobierna las categorías de pensamiento del hombre no está inscripta en su constitución mental sino que depende de factores históricos, en consecuencia sociales. Así, los antecedentes

[5] **Durkheim, E. (1968)***: Las Formas elementales de la vida religiosa. Schapire.* Buenos Aires.

del conocimiento ya no son trascendentales como postula Emmanuel Kant[6] sino sociales, *el origen de las categorías lógicas es social*. Entonces, la confrontación entre empiristas y racionalistas se superara admitiendo el origen social de las categorías: *"las representaciones colectivas son el producto de una inmensa cooperación que se extiende no solamente en el espacio sino en el tiempo. Una intelectualidad muy particular, infinitamente más rica y más compleja que la del individuo, se ha concentrado allí".*

En la Tabla No. 1 se lista algunos investigadores del conocimiento y sus postulados:

Autor (Año)	Definición de conocimiento
Durkheim, E. (1968)	Realidad social
Nonaka (1995)	Creencia justificada
Nonaka y Takeuchi (1995)	Proceso humano de justificar una creencia personal en busca de la verdad
Liebeskind (1996)	Información cuya validez ha sido demostrada mediante pruebas de veracidad
Sánchez, Heene y Thomas (1996)	Habilidad para sustentar el despliegue coordinado de activos y capacidades de forma que se contribuya a que la organización alcance sus metas
Quintas, Lefrere y Jones (1997)	Verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y know-how.
Davenport y Prusak (1988)	Conjunto de experiencias, valores e información contextual, que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.
Leonard y Sensiper (1998)	Información que es relevante, aplicable a la acción y que se basa parcialmente, en la experiencia.
Unit Beijerse (1999)	Capacidad para interpretar datos e información a través de un proceso de conferir significado a ambos.

[6]**Kant Emmanuel (2009) Crítica de la razón pura**. Edición bilingüe. Traducción, estudio preliminar y notas de Mario Caimi. México: FCE, UAM, UNAM; 2009. ISBN 978-607-16-0119-3

Albino et al., (1999,2001)	Entidad abstracta consciente o inconscientemente creada por el individuo a través de la interpretación de piezas de información que han sido adquiridas por medio de la experiencia, proporcionando a su propietario una habilidad mental y/o física en un determinado arte.
Bhatt (2000)	Combinación organizada de ideas, regla
Arellano F (2013)	Saber consciente, fundamentado y verdadero.

Tabla No. 1 Postulados importantes con relación al conocimiento.

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

El conocimiento organizativo es el resultado del proceso de transformación de la información, conocido como aprendizaje; o de la espiral de conversión del conocimiento, basada en sus distintas tipologías y dimensiones. Su creación es sensible a múltiples factores y se materializa e integra en los recursos y capacidades de la organización, llegando a *constituir y mantener ventajas competitivas*.

Tras el análisis exhaustivo de la literatura existente en torno al aprendizaje organizativo, podemos definir este concepto como *la capacidad de realizar un proceso que transforma la información en conocimiento*. Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales, le afectan factores relacionados con ellos y con el contexto organizativo y lo favorecen ciertas herramientas. Dicho conocimiento se acumula y codifica en mapas cognitivos y modelos mentales, modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria y la experiencia, detecta errores y los corrige a través de la acción organizativa, y se introduce en las rutinas. Sus resultados le permiten mejorar su actividad, su dotación de recursos y capacidades, y alcanzar y mantener ventajas competitivas.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En la década de los años noventa, se inicia con la publicación por Peter Senge (1990) de su libro La quinta disciplina[7], publicación que contribuye

[7] **Senge, P. (1990):** *The Fifth Discipline. Doubleday. Nueva York* (versión en castellano: *La Quinta Disciplina.* Ed. Granica, S. A. Barcelona. 1992).

extraordinariamente a la popularización de muchas de las cuestiones asociadas al estudio del aprendizaje organizativo.

La contribución al estudio del aprendizaje organizativo de Senge destaca su visión del aprendizaje en las organizaciones. Para Senge, la clave para que una organización aprenda, radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus procesos internos. Senge atribuye la incapacidad de aprender de muchas organizaciones al desconocimiento e incomprensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre las mismas, así como los movimientos que condicionan la evolución de la organización, en su conjunto.

"*El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos entrenamos para hacer algo que antes no podíamos, percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida, es el vehículo que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro".*

GC Y CAPITAL INTELECTUAL.

La relación fundamental entre Gestión del Conocimiento (GC) y Capital Intelectual (CI) es que el conocimiento es un activo *intangible*. Así, es posible mejorar la competitividad de las organizaciones a través de conceptos e instrumentos que permitan gestionar y medir dicho activo.

Entendiendo, como activo intangible, aquel activo no monetario y sin apariencia física que se posen para ser utilizados en la producción o suministro de bienes y servicios.

El capital intelectual es la *materia prima* fundamental para la GC y comienza con el reconocimiento de los activos intangibles que hacen que una organización sea eficiente, competitiva e inteligente.

Steward[8] (1988), define el capital intelectual como "*el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede*

[8] **Stewart TA.** La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva". Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, *la riqueza es producto del conocimiento*. Éste y la i*nformación* se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En consecuencia, la GC es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el *capital intelectual* de una organización se incremente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear *ventajas competitivas*.

IMPACTO DE LA GC EN LAS ORGANIZACIONES

El conocimiento está en cualquier organización; gira alrededor de ella, es parte fundamental de la misma y por consiguiente, los esfuerzos realizados en los últimos años hacia una teoría de la GC rescatan propuestas de diversos autores Ruggles (1998)[9,] Rowley (2000)[10] Davenport (2001)[11.] Según ellos, "*la fortaleza de las organizaciones no está en función de sus activos físicos, sino más bien en función del conocimiento que posee"*. Sin embargo, una gran parte de este conocimiento no reside en forma colectiva en la organización, sino más bien se encuentra en las personas que la conforman, en sus experiencias, en su desarrollo personal, en la práctica cotidiana y por lo tanto es imperativo que dicho conocimiento pueda ser identificado y reconocido.

Gumble (1988)[12] afirma "*que en los países desarrollados, con sociedades ricas en información, el conocimiento es la ventaja competitiva distintiva"*. Por su parte, Bontis (1999)[13] dice "*que el conocimiento y la información son en esta época*

[9] op. cit.
[10] **Rowley, J. (2000**) *Knowledge Organisation for a New Millennium: Principles and Processes,* Journal of Knowledge Management.
[11] **Davenport, T. H. (2001**) *Some Principles of Knowledge Management [Internet] Graduate School of Business,* University of Teas at Austin, Available from: http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm
[12] **Gumble, H. (1988)** *Knowledge Management,* Work Study.
[13] **Bontis, N, Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999)** *The Knowledge ToolBox: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage Intangible Resources,* European Management Journal.

determinantes de la competitividad" y la productividad. Demarest (1997)[14], en un importante hallazgo, encuentra que "*no existe un modelo universal para la creación del conocimiento, ni procesos enfocados para el apoyo de estas actividades; no hay medidas para evaluar la efectividad de las actividades de creación y diseminación del conocimiento y no existen sistemas de control para evaluar la creación del conocimiento"*.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es de carácter *no experimental* y tendencia *Transversal-Correlacional-Causal* (recopilación de datos para la investigación en momento único, pudiéndolos relacionar entre dos o más categorías conceptos o variables) y longitudinales (debido a su dimensión temporal o puntos de tiempo en los cuales se recolectan los datos, Hernández Sampieri, 2010)[15].

Este trabajo forma parte del proceso de desarrollo y análisis de las variables del modelo PTCC, para ser utilizado como alternativa de mejora organizacional Tiene un enfoque cuantitativo con medición de variables y análisis; estadístico; alcance descriptivo-correlacional, para especificar propiedades, características importantes del objeto de estudio, así como las tendencias del grupo o población y la asociación de variables.

Debido a las características propias del tema de investigación, la Teoría Situacional representa la base epistemológica, por sus principios de *eficiencia organizacional,* la cual no se logra siguiendo un modelo organizacional único. La estructura de las *organizaciones complejas* depende de la interrelación con el medio ambiente externo, diferentes ambientes, requieren diferentes relaciones organizacionales para alcanzar una eficiencia óptima (Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch, Joan Woodward, Thompson).

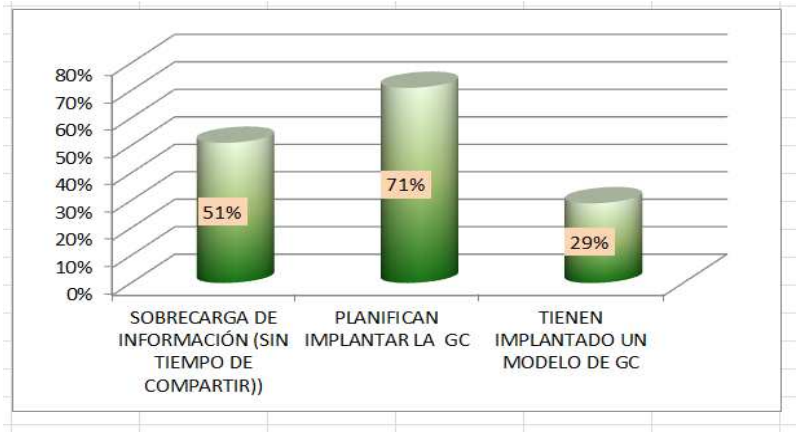
[14] **Demarast, M. (1997)** *Undestanding Knowledge Management, Long Range Planning*.
[15] **Hernández Sampieri, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2010).***Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill.

ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Ma. Fernando Arellano Morales (2015)
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIONES PETROLERAS
www.revistaorbis.org.ve / núm 30 (año 10) 31-47

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

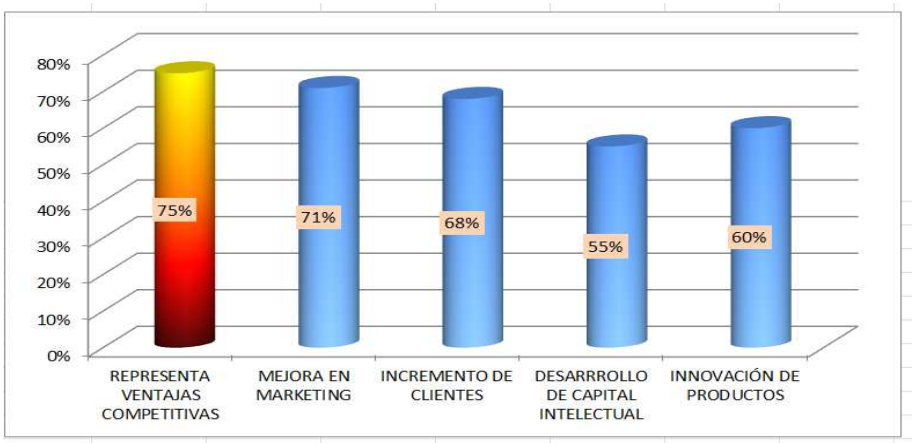
Los cuadros No. 3 y 4, muestran resultados del estudio realizado utilizando la metodología KPGM Consulting Model, entorno a la Gestión del conocimiento en aproximadamente cincuenta organizaciones petroleras a nivel mundial.

El 29% de estas, tiene implantado un modelo de GC; el 71% planea en un futuro implementar un sistema de Gestión del Conocimiento y más del 50% solo tiene repositorios de información técnica administrativa.



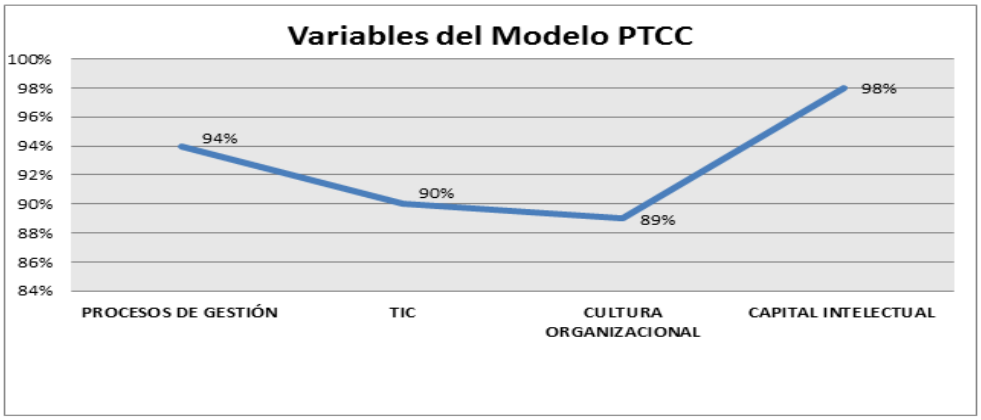
Cuadro No. 3 Situación actual de las organizaciones petroleras entornó a la Gestión del Conocimiento
Fuente: Elaboración propia.

El cuadro No. 4, refleja los resultados del impacto que tiene la GC en los diferentes procesos de organizaciones petroleras, destacando que la **ventaja competitiva** es uno los factores que justifica su aplicación.



Cuadro No. 4 Impacto de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones petroleras.
Fuente: Elaboración propia.

El cuadro No. 5, se muestran resultados preliminares del modelo PTCC, se visualiza que esto es una condición necesaria para que las organizaciones petroleras generen valor y ventajas competitivas.



Cuadro No. 5 Valores deseables por Modelo PTCC, para lograr ventajas competitivas en las organizaciones petroleras.
Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los resultados cuantitativos preliminares de los estudios y manipulación de variables de la GC, se deben ampliamente, al concepto de que los líderes y las organizaciones necesitan prepararse para crear una cultura organizacional que facilite la adopción de la estrategia del modelo de Gestión del Conocimiento "PTCC", enfocado principalmente al *capital intelectual y liderazgo inteligente.*

Se plantea que la **GC** sea una estrategia que propicie y facilite la transición de los estados del conocimiento organizacional, permitiendo incluso que se pueda conservar el conocimiento valioso de una persona a través de la gestión del conocimiento individual o de varias personas de la organización.

Presentar resultados tangibles de la **GC**, permite diseñar mejores estrategias lograr que se involucren diferentes fuentes de información interdisciplinaria que permita la interacción entre el conocimiento asimilado, su uso, transferencia, articulación y aplicación entre los centros de investigación, universidades, organizaciones de base tecnológica operadoras del sector petrolero y funcionarios de gobierno, que permitan diseñar estrategias corporativas a largo plazo; basada en principios de una "organización que aprende, una organización inteligente en la nueva economía global, con capacidad de respuesta, adaptación y evolución.

La **GC** obliga a pensar cuidadosamente en las variables que se van a observar y manejarlas en términos cuantificables para la toma de decisiones que aporten *ventajas competitivas y valor a la organización*.

Implementar un proceso de gestión del conocimiento implica que una organización ha identificado el **Capital Intelectual** que posee y lo ha incorporado a su proceso competitivo.

REFERENCIAS.

Arellano F. (2013) Desarrollo de modelo estratégico para la asimilación, utilización y transferencia del conocimiento en las organizaciones petroleras. XVIII Congreso internacional en Contaduría, Administración e Informática: Octubre 2,3 y 4. Ciudad Universitaria Ciudad de México D.F.

Argyris, C. and Schön, D. (1974) Theory in practice: Increasing professional effectiveness, San Francisco:Jossey-Bass

Bontis, N, Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999) The Knowledge ToolBox: A Review Of The Tools Available To Measure And Manage Intangible Resources, European Management Journal.

Demarast, M. (1997) Undestanding Knowledge Management, Long Range Planning.

Davenport, T. H. (2001) Some Principles of Knowledge Management
Don Tapscott y Art Caston (1993).Cambios de Paradigmas Empresariales, Editorial Mc Graw-Hill.

Durkheim, E. (1968): Las Formas elementales de la vida religiosa. Schapire. Buenos Aires
Drucker, P. (1988).“The Coming of the New Organizations”. Harvard Business Review. January-February 1988.

Drucker, Peter F (2002). Los nuevos paradigmas del management. Capítulo 9 de la obra “Escritos fundamentales: Management, tomo 2, Editorial Sudamericana, Argentina

Earl, Michael J., and Ian A Scott. (1999) What is a Chief Knowledge Officer? Sloan Management Review, Winter 1999.

Gumble, H. (1988) Knowledge Management, Work Study.

Pemex (2013) Programa estratégico tecnológico de Pemex y organismos subsidiarios 2013-2027. **www.pemex.com**

Porter, Michael E (2002) Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Patria cultural S.A de C.V, 2ª. Edición, México. pp. 34, 35, 40.

Rowley, J. (2000). Knowledge Organisation for a New Millennium: Principles and Processes, Journal of Knowledge Management.

Senge, Peter M (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización Abierta. Editorial Granica, México.

Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

Toffler Alvin y Heidi (1998): Las guerras del futuro. España:Plaza & Janés Editores S.A.

Thurow Lester (1992). La guerra del siglo XXI. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Ndlela A, L. T y DU TOIT, A. S. A., (2001)) Establishing a knowledge management program for competitive advantage in an enterprise, International Journal of Information Management.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company, Oxford University Press, NY, pp. 284.

Kogut, B.; Zander R, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", Organization Science, 3, pp. 383-397, reproduced en FOSS, N.J. (1997), Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, Nueva York.