

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO GENERADOR DE VENTAJA
COMPETITIVA**

**GERMÁN ALBERTO HENAO RUÍZ
LAURA CAMILA PUERTO CASTRO**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., 2012**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO GENERADOR DE VENTAJA
COMPETITIVA**

**GERMÁN ALBERTO HENAO RUÍZ
LAURA CAMILA PUERTO CASTRO**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR
GABRIEL A. RAMÍREZ MÉNDEZ**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., 2012**

DEDICATORIA

Esta monografía va dedicada a Maria Ester Cotamo, Consuelo Velandia y sus 16 años trabajando para la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro padres Ernestina Castro, Mónica Ruíz, Juan Orlando Puerto y Jaime Henao por sus enseñanzas y apoyo durante la realización de esta monografía.

A Gabriel Ramírez por sus grandes conocimientos sobre Gestión del Conocimiento y sus aportes como tutor.

A Juan Carlos Tafur por abrirnos las puertas de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO DISCIPLINA.....	13
1.1 Conceptos básicos.....	15
1.2 La Gestión del Conocimiento	21
1.3 Aprendizaje organizacional	22
2. DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS HACIA LA COMPETITIVIDAD	26
2.1 Competitividad sistemática (Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín).	27
2.2 Modelo integral INCAE: Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial.....	29
2.3 Competitividad micro, competitividad por parte de las empresas.....	31
2.4 Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad.	34
2.5 Ventaja competitiva, inicio del pensamiento estratégico en los años 70's..	36
3. EL MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER.....	40
3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	40
3.2 Poder de negociación de los proveedores.	42
3.3 Poder de negociación de los compradores.	43
3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	44
3.5 Rivalidad entre competidores:.....	47
4. EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA.....	50
4.1 World economic forum - "Global competitiveness index"	50
5. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	57
5.1 Análisis del diagnóstico de Gestión de Conocimiento de la empresa:	57
5.2 Estado actual de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada..	64
5.3 Acciones de Gestión del Conocimiento:.....	67
CONCLUSIÓN	73
BIBLIOGRAFIA.....	75

LISTAS ESPECIALES

LISTAS DE IMAGENES

Imagen 1: <i>Factores de competitividad. Diamante de Porter</i>	32
Imagen 2: <i>La empresa competitiva y los factores internos y externos</i>	37
Imagen 3: <i>El conocimiento explícito e implícito</i>	38
Imagen 4: <i>Etapas de desarrollo</i>	51
Imagen 5: <i>¿Qué tan fácil es para usted disponer de conocimiento que sea requerido para su labor?</i>	59
Imagen 6: <i>¿Le es fácil comprender nuevas herramientas y conocimiento en la forma que se le está siendo transmitido?</i>	62
Imagen 7: <i>Mapa de conocimiento</i>	69

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1: <i>Categorías de la autoevaluación para recocer la gestión en RSE</i>	30
Tabla 2: <i>12 pilares de la competitividad</i>	52
Tabla 3: <i>Evolución del índice de competitividad de Colombia</i>	55
Tabla 4: <i>Fortalezas y debilidades de la superintendencia de vigilancia</i>	64

GLOSARIO

TIC: Tecnología de la información y comunicaciones.

Gestión: Conjunto de actividades emprendido por dos o más personas para coordinar las actividades enfocadas a la obtención de algún beneficio a través del uso de recursos materiales y financieros, además del capital humano, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad en todas las áreas que comprenden a una empresa.

Conocimiento: Conjunto de información procesada que tiene el ser humano sobre un área específica o la totalidad del universo basada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias que incluyen el saber cómo “Know how”, saber quién “Know who” y saber para qué “Know why”.

Know how: Conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

Aprendizaje organizacional: Adquisición y creación de métodos y técnicas de trabajo, de operaciones, de procesos productivos y de negocios dentro de las empresas con el objetivo de administrarlo como recurso.

Competitividad: Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Ventaja competitiva: Concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada: La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada es un organismo del orden nacional, de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera. Le corresponde ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada.

<http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=1027>

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Conocimiento explícito: Es fácil comunicárselo a las personas.

Conocimiento Implícito: Es difícilmente representable por medios externos a las personas.

RESUMEN

Esta monografía se encuentra orientada a analizar cómo el capital humano, siendo el recurso que posee el conocimiento como fuente de innovación y valor agregado, es el principal foco de mejoramiento y fortalecimiento interno en una entidad pública a través de una correcta gestión del conocimiento que no sólo la haga más efectiva en sus procesos, sino también le de la oportunidad a sus empleados de crecer, sentirse satisfechos en su trabajo y aprendan al mismo ritmo de crecimiento de la entidad.

Para esto, se abordan la Gestión y el Conocimiento desde su esencia más básica. Comenzamos por formular una definición propia de estos términos a partir de diferentes conceptos existentes y posteriormente, vamos ahondando en temas relacionados con Gestión del Conocimiento, competitividad y el estado actual de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada para así formular un modelo que le permita alcanzar los objetivos mencionados anteriormente.

Adicionalmente pretendemos llevar esta monografía más allá de la teoría y los conceptos para apoyarnos del día a día de las personas que trabajan en la entidad y quienes viven las consecuencias de una correcta o mala gestión del valor que traen como individuos a una organización o entidad como la Superintendencia.

PALABRAS CLAVES

Gestión, Conocimiento, entidad, pública, gobierno, competitividad, porter, satisfacción, oportunidad, infraestructura, información, estándar.

ABSTRACT

This monograph is oriented to analyze how the human talent, being the source of knowledge that conduces into innovation and added value, needs to be the principal improvement and internal strengthening focus in public entities through a correct knowledge management that not only makes processes more effective, but also gives the employees the opportunity to grow in the organization, feels satisfied with their work and learn together with the entity.

For this, we address “Knowledge” and “Management” from its basics. We began formulating our own definition from different existing concepts and then, we go deeper into topics like Knowledge Management, competitiveness, current reality of the Superintendence of Vigilance and Private Security in order to formulate a model that allows them to reach the objectives mentioned before.

Additionally, we pretend to take this paper beyond the theory and concepts to go more into the day by day of the entity workers which are the ones who live the consequences of correct or mismanagement of the value they bring as individuals to an organization or entity like the Superintendence.

KEY WORDS

Management, knowledge, entity, government, competitiveness, Porter, satisfaction, opportunity, information.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a su descripción institucional, la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada es un organismo del orden nacional, de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera. Le corresponde ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada.

Hacer un análisis de la gestión, resultados y desempeño de la entidad, detectar puntos de mejora y dar un correcto seguimiento de ejecución, ser transparente con la información hacia los ciudadanos y la comunicación entre las entidades públicas son algunos de los objetivos que tienen las diferentes iniciativas que evalúan las instituciones públicas, entre ellas a la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada de Colombia.

Dichas evaluaciones constantemente han evidenciado cómo las instituciones públicas en Colombia tienen problemas internos de administración de conocimiento dado el constante cambio de dirección que se da por los cambios de administración. Lo anterior sumado a pobres procesos de gestión humana, bajo nivel de inversión en infraestructura y la alta rotación de administración que conllevan a un entorno poco estable, hacen que entidades como la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad deban buscar alternativas de fortalecimiento interno que los ayude a ser más competitivos en un ambiente en el que, si bien no tienen competencia, deben ser capaces de atender necesidades de una ciudadanía que se encuentra en un contexto de globalización y de alta calidad hacia el servicio al ciudadano

Es así como esta monografía se encuentra orientada a analizar cómo el capital humano, siendo el recurso que posee el conocimiento como fuente de innovación y valor agregado, es el principal foco de mejoramiento y fortalecimiento interno al a

través de una correcta gestión del conocimiento que no sólo la haga más efectiva en sus procesos, sino también le de la oportunidad a sus empleados de crecer, sentirse satisfechos en su trabajo y aprendan al mismo ritmo de crecimiento de la entidad.

1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO DISCIPLINA.

La administración de las organizaciones constituye actualmente una actividad humana altamente compleja que involucra desde aspectos técnicos muy concretos como son las tecnologías y métodos de producción de bienes y servicios, hasta aspectos psicosociales como los de cultura y clima organizacional. Esta complejidad da lugar a nuevos enfoques teóricos y a cambios permanentes en las prácticas administrativas. Uno de los enfoques más recientes es el de la Gestión de Conocimiento, concepto fuertemente ligado al de Aprendizaje Organizacional.

Como disciplina, la Gestión del Conocimiento es interpretada como una agrupación de metodologías y herramientas que permiten obtener y mejorar conocimientos específicos de para mejorar las capacidades productivas de la organización con el objetivo de capitalizar más las oportunidades existentes y actuar de manera inteligente.

A nivel organizacional, existen momentos en los que es útil determinar qué conocimiento es necesario, en qué nivel y con esto, hacer una comparación con el estado actual de la organización en cuanto a esos requerimientos, quién tiene ese conocimiento y cómo se puede construir sobre él. Como sistemas complejos, las organizaciones deben lidiar permanentemente con problemas que no pueden ser solucionados utilizando pensamientos estáticos y procedimentales. El nivel de complejidad de la empresa determina el nivel de conocimiento que debe ser generado y que aún no existe, hecho que determina el poder de innovación que tiene la organización frente a lo que ya existe en el mercado.

Como disciplina de la Gestión del Conocimiento tiene tres ejes principales: Los procesos de adquisición y utilización de conocimientos, las TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) y finalmente las personas:

- **Procesos:** Conjunto de actividades que se llevan a cabo para identificar el conocimiento requerido, ubicarlo y administrarlo como capital intangible de

la organización. Para llevarlas a cabo y realizar mejoras son necesarios conocimientos que apoyándose en el proceso administrativo, lleven a la empresa a ser más efectiva al mismo tiempo que se incrementa el nivel de calidad en todos sus niveles.

- **TICs:** Como bien es sabido, la información sólo es información luego de que un conjunto de datos son procesados y como consecuencia, se obtiene algún resultado de valor. Sucede de igual manera con el conocimiento, para el cual se necesita información procesada y comunicada en donde las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) son aquellas que en el siglo XXI, procesan la información y la transmiten convertida en conocimiento.
- **Personas:** Uno de los principales valores agregados que posee una organización es determinado por el capital intangible existente en el conocimiento acumulado gracias a las personas que la componen. Estas personas, no sólo son quienes ejecutan los procesos internos de la empresa sino también son quienes concentran el conocimiento de los métodos, procesos, técnicas y demás información necesaria para el correcto funcionamiento de la organización y el mantenimiento de su competitividad.

A pesar de que las tecnologías de la información hacen que hoy en día el acceso a la información sea más grande y más rápido, ese conocimiento no siempre es capitalizado en un proceso de toma de decisiones efectivo y aún no se acostumbra percibir a las personas como poseedoras de un capital intelectual que se agrega al de las empresas. Esta situación ha hecho que los directivos de las empresas identifiquen la necesidad de incentivar el desarrollo de las capacidades que deben tener los miembros de sus organizaciones para lograr aumentar el capital intelectual interno.

Respecto a sus orígenes, Juan Puell Palacios en su documento sobre la Gestión del Conocimiento como disciplina, también afirma: “La gestión del conocimiento obedece a tres tendencias sociales y económicas: la globalización, la omnipresencia de las tecnologías de la información (TIC) y la visión.”

La globalización ha tenido como consecuencia que las organizaciones cambien su perspectiva local y sientan ahora una preocupación por mantener un pensamiento orientado hacia una competencia global de acuerdo a tendencias de los mercados y al concepto de competitividad desarrollado por Michael Porter. Hoy los productos deben orientarse a mercados mucho más amplios, no sólo en cuanto al alcance sino a la amplitud del flujo de información que los consumidores tienen en cuenta al escoger un producto. Esto en mayor medida gracias al surgimiento de las redes sociales y las tendencias colaborativas en el comportamiento de los consumidores.

Para profundizar más en lo que es la Gestión del Conocimiento como disciplina, en este capítulo se examina en los significados que suelen darse a la expresión Gestión del Conocimiento y como estos han venido cambiando el entorno organizacional a medida que es adoptado por más empresas.

1.1 Conceptos básicos.

Explicaremos qué es Gestión del Conocimiento desglosando el término en Gestión y Conocimiento para luego realizar una integración de estos dos conceptos y proveer una definición propia basada en la bibliografía consultada y que se utilizará en el resto de la monografía.

1.1.1 El concepto de Gestión.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la palabra Gestión se refiere a la “Acción de gestión o administrar”¹ y, para extender

¹ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Gesti%C3%B3n

un poco esta definición, la palabra Administrar arroja como resultado “Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto”².

1.1.1.1 Concepto general:

Partiendo de lo anterior, se trata entonces, del conjunto de actividades encaminadas al logro de objetivo en específico. Involucra también acciones para “gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”³ lo cual está directamente relacionado al proceso administrativo tradicional (planear, organizar, dirigir y controlar). Para mayor claridad es útil considerar el término Gestión desde las perspectivas siguientes:

La gestión como proceso: La gestión es un determinado tipo de trabajo e implica la realización de actividades generales del proceso administrativo, aplicado en una variedad de actividades que se resumen en la obtención de insumos, realización de operaciones de producción, venta y distribución de servicios. En el proceso, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso y estos principios son parte del objeto de estudio de la gestión organizacional.

La gestión como disciplina: Como una disciplina implica afirmar que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos gestión para

² http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Administrar

³ <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

entender esos principios, conceptos y teorías y para aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

La gestión y las personas: La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores administradores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene un significado adicional, se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización y en ellos reside lo fundamental del conocimiento de la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

La gestión como carrera: Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión⁴.

1.1.1.2 Definición práctica para esta monografía:

Podemos resumir el concepto de Gestión como el conjunto de actividades emprendido por dos o más personas para coordinar las actividades enfocadas a la obtención de algún

⁴ "Gestión, Calidad y Agregación de valor en información" [En línea]
Disponible en: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

beneficio a través del uso de recursos materiales y financieros, además del capital humano, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad en todas las áreas que comprenden a una empresa.

1.1.2 El concepto de conocimiento.

El conocimiento es un concepto complejo y como tal, es el objeto de estudio de la epistemología, de la psicología y ahora de la administración.

Ahora que ya está definida la definición práctica para Gestión dentro de esta monografía, pasamos a definir el conocimiento como tal comenzando por el aporte realizado por Platón en su teoría del conocimiento, de acuerdo a Heriberto Serrato en el documento “Tipos de conocimiento”⁵:

“Supongamos ahora que en la mente de cada hombre hay una pajarera con toda suerte de pájaros. Algunos en bandadas aparte de los demás, otros en pequeños grupos, otros a solas, volando de aquí para allá por todas partes... Podemos suponer que los pájaros son tipo de conocimiento y que cuando éramos niños este receptáculo estaba vacío; cada vez que un hombre obtiene y encierra en la jaula una clase de conocimiento, se puede decir que ha aprendido o descubierto la cosa que es el tema del conocimiento; y en esto consiste saber” – Platón.

El diccionario define Conocimiento como “Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas” o “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”⁶. Aún así, del mismo modo realizado con el término Gestión, para efectos de esta monografía presentaremos una definición extendida en la que se muestre de una manera más amplia

⁵ Serrato, Heriberto. Tipos de conocimiento. Universidad Autónoma de Chapingo. Septiembre 26 de 2010.

⁶ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Conocimiento

la definición y una definición práctica que logre resumir el concepto de Conocimiento brevemente.

1.1.2.1 Concepto general:

Para el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero (*episteme*). En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente⁷.

De la misma manera que Platón introdujo esta teoría sobre lo que es el conocimiento, a lo largo de la historia se fueron introduciendo diferentes teorías sobre el origen de este. En este caso presentamos las definiciones de conocimiento presentadas por las corrientes del empirismo, el racionalismo y el apriorismo.

El empirismo filosófico presenta a los sentidos como fuente principal y única del conocimiento humano. Para los empiristas, el espíritu no tiene relación alguna con la creación de conocimiento, sino que esta funciona como una hoja en blanco que tiene a la experiencia como autora de lo que se escribe allí y así todas las nociones y conceptos que se crean en el ser humano son producidos por la experiencia obtenido por medio de lo sensible.

Por otro lado, el *racionalismo* sostiene que la fuente única del conocimiento humano es la razón, en donde dicho conocimiento sólo tendrá validez si es un conocimiento universal y además presenta una lógica de acuerdo a lo que se conoce del mundo. “Solamente cuando emitimos un juicio acerca de algo que tiene que ser así, siempre y en todas partes, y no puede ser de otra manera, solamente entonces

⁷ <http://definicion.de/conocimiento/>

tenemos un juicio verdadero”⁸. Para los racionalistas, el conocimiento no es válido si no sigue una respuesta lógica y establecen que los juicios que son basados en la experiencia sólo pueden tomarse como válidos cuando son comprobados por medio de la experimentación.

Una vez revisadas estas dos definiciones de conocimiento presentadas por el empirismo y el racionalismo, Kant ofrece una nueva corriente epistemológica cuyo objetivo es encontrar un punto medio entre estas dos teorías llamada el apriorismo que establece que los conocimientos “a priori” y “a posteriori” son de igual importancia para la construcción del conocimiento y la ciencia ya que gracias a los primeros se podrá establecer las leyes científicas y los segundos permitirán determinar el contenido de la ciencia y de esta manera, los juicios "a priori" se refieren a la base del conocimiento (entendida como la razón) es son aquellos que define las relaciones universales entre los fenómenos del contenido, mientras que los "a posteriori" se refieren al contenido del conocimiento (entendiéndose como la experiencia) la cual proporciona solamente el contenido y la persona se encarga de establecer la relación entre los dos conocimientos.

1.1.2.2 Definición práctica para ésta monografía:

Conocimiento se refiere al conjunto de información procesada que tiene el ser humano sobre un área específica o la totalidad del universo basada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias que incluyen el saber cómo “Know how”, saber quién “Know who” y saber para qué “Know why”.

⁸ <http://www.robertexto.com/archivo11/conocimiento.htm>

1.2 La Gestión del Conocimiento

Siendo la Gestión del Conocimiento un tema que aún está en pleno desarrollo en el ambiente corporativo, como factor importante para la interpretación de la realidad y una forma efectiva de avanzar hacia la toma acertada de decisiones, se puede ver la Gestión del Conocimiento como proceso que integra toda la organización y como generador de ventaja competitiva.

Una idea central en Gestión del Conocimiento tiene que ver con la distinción que Nonaka Y Takeuchi hacen entre el conocimiento tácito y explícito. Ellos señalan que el conocimiento explícito es el que regularmente se utiliza en la empresa, mientras que el conocimiento tácito es el que yace almacenado en la mente de las personas, en procedimientos y métodos, sin ser incorporados regularmente a los procesos vivos de la organización.

Desde el proceso administrativo tradicional y las acciones que debe seguir un administrador para el correcto aprovechamiento de los recursos con los que cuenta, se puede evidenciar que las actividades de planeación, organización, ejecución y control requieren de un alto nivel de factor humano, visto desde el punto de vista del conocimiento, como capital intelectual que determina el plan de acción de la organización. Dicho resultado, obtenido del proceso intelectual de determinar el rumbo organizacional y también conocido como el “Know How”, se termina convirtiendo en la experticia de una organización en el desarrollo del planear, organizar, dirigir y controlar todas sus actividades operativas que son necesarias para la producción de bienes o servicios. De ésta manera, la Gestión del Conocimiento concentra sus esfuerzos en aprovechar al máximo el conocimiento de las instituciones y tiene como punto de enfoque

el “Know How” y asegurar su duración y subsistencia. Por otro lado, el “Know Why” lleva el conocimiento a una perspectiva externa a la organización utilizando el “Know How” para saber lo que ocurre fuera de la empresa, aprender nuevos métodos e integrar el concepto de innovación. Esto es lo que generalmente se conoce como el ámbito estratégico.

Para lo anterior, una empresa necesita una correcta administración de ambiente interno, compuesto por el recurso humano (Men), el dinero (Money), la maquinaria (Machinery), los materiales (Materials) y los métodos (Methods), en la que la Gestión del Conocimiento permita organizar de una manera lógica la información y el conocimiento del ya mencionado “Know How” y desarrollar un aprendizaje constante que posibilite el mejoramiento continuo de acuerdo a su “Know Why”, que en el ámbito más tradicional, se refiere a los fines generales y específicos de la organización que normalmente se resumen en las definiciones de misión, visión y objetivos. Imagen

El conocimiento que una organización posee, reside en primer lugar en las personas y, colectivamente, se encarna en procedimientos, métodos y fórmulas que se utilizan para producir bienes y servicios, lo que incluye bienes de datos, de conocimientos y más técnicas de exploración de las mismas que incluyen minería de datos y bodegas de datos.

1.3 Aprendizaje organizacional

Se conoce aprendizaje organizacional a la adquisición y creación de métodos y técnicas de trabajo, de operaciones, de procesos productivos y de negocios dentro de las empresas con el objetivo de administrarlo como recurso y de esta manera, usarlo para la toma de decisiones operativas y estratégicas en situaciones de cambio. Este proceso se da de la empresa al

individuo y del individuo a la empresa en donde, para el primer caso, se identifica el conocimiento que tiene cada trabajador de la empresa, se usan estrategias para convertirlo de conocimiento tácito a conocimiento explícito y se institucionaliza como conocimiento organizacional. En el segundo, se toma el conocimiento ya existente dentro de la empresa y se utilizan estrategias de difusión y penetración para así, asegurar que cada miembro de la organización tiene este conocimiento (ejemplo: Los valores de la empresa).⁹

Dentro del Aprendizaje Organizacional, para lograr involucrar a los empleados es necesario crear una cultura de pro actividad, comprensión y adaptación en la cual el rol de la alta gerencia es de vital importancia teniendo como principal motivación mayor beneficio financiero, retener el capital humano de la organización, agregar satisfacción del cliente y aumentar el índice de productividad individual y organizacional contribuyendo así a la competitividad de la empresa.

Es así como el rol del Aprendizaje Organizacional radica en la búsqueda de un balance entre el potencial de cada empleado, su integración por medio del trabajo en equipo y la innovación para así lograr una integración orientada hacia la productividad.

De acuerdo a Argyris y Schön, el proceso de Aprendizaje Organizacional consiste en:

1. Crear de conocimiento en las operaciones internas de la empresa a través de la investigación y desarrollo.
2. Acceder a fuentes internas y externas de información.
3. Utilizar estrategias formales e informales de transferencia del conocimiento.
4. Hacer representaciones gráficas del conocimiento como documentación.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional

5. Crear una cultura de apropiación de conocimiento de procesos, sistemas y controles.
6. Evaluar la veracidad del conocimiento.
7. Facilitar nuevas estrategias de creación de conocimiento.¹⁰

En el artículo “Redes de aprendizaje intraorganizativo: Análisis exploratorio de un caso”¹¹ publicado por la Revista Venezolana de Gerencia se afirma:

“Las redes sociales están formadas por vínculos entre un grupo definido de personas, con la propiedad de que las características de estos vínculos podrían ser empleadas para interpretar el comportamiento social de las personas implicadas”

Las redes interpersonales que existen en una organización facilitan la generación y transmisión de ideas a través de contactos. De esta manera, entender a la empresa desde una perspectiva de red, tiene importantes repercusiones en la Gestión del Conocimiento y así, será responsabilidad del encargado por la Gestión del Conocimiento administrar y utilizar dichas redes de contactos en la distribución del conocimiento en un proceso de Aprendizaje Organizacional.

En el caso de la perspectiva de la adquisición, se tiene como eje central a la meta como centro de acumulación de conocimiento en donde el rol del Aprendizaje Organizacional se centra en la transferencia y acumulación de dicho capital intelectual.

Por otro lado, la perspectiva de la participación es centrada en la creación de comunidades de conocimiento que logren, a través de experiencias prácticas, extraer el conocimiento individual y lo pone a disposición del grupo en un espacio cotidiano en un ambiente de aprendizaje formal. De

¹⁰ ARGYRIS, C. y SCHON, D. (1978), Organization learning: A theory of action perspective, U.S.A., Addison Wesley.

¹¹ <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29012358002>

esta manera se crean lazos en los que cada individuo reconoce otros empleados que tienen el conocimiento requerido en una situación y se convierte en un intercambio de conocimientos en los que los mismos empleados se complementan el conocimiento entre ellos.

Esta teoría luego fue complementada por una que combina estas dos perspectivas por medio del aprendizaje en red intraorganizacional el cual centra a cada empleado como componente individual de conocimiento y aprendizaje (desde la perspectiva de adquisición) mientras que paralelamente se da una interacción de aprendizaje grupal a través de redes.

2. DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS HACIA LA COMPETITIVIDAD

Este manejo de la información y más que todo su gestión, ha revolucionado la forma en que las organizaciones hoy en día vean el conocimiento; y los señalen como una oportunidad de creación de ventaja competitiva altamente inimitable. Concepto que se trabajará en el presente capítulo.

El término competitividad, que se ha utilizado cada vez más en las últimas décadas por su alta difusión en las empresas y naciones, ha permitido abordar el tema por diferentes instituciones y académicos sin llegar a una definición única acerca del término de la competitividad.

El concepto de la competitividad se puede enfocar hacia tres ámbitos:

1. Dirigido hacia políticas gubernamentales (en especial económicas) que permitan un buen desempeño de las empresas en una región determinada.
2. Un ámbito micro, donde el objeto de estudio son las empresas que identifican una serie de factores que fomentan el aumento de su eficiencia, productividad y eficacia.
3. Un tercer ámbito las condiciones naturales de una región o país. Creando así un desempeño superior de las empresas frente a sus verdadero competidores, aquellos que compiten en un ambiente internacional.

Para Michael Porter (1990), uno de los grandes pensadores acerca de la competitividad sectorial, en su modelo del diamante de la ventaja nacional, define la competitividad “como un proceso de relación entre las organizaciones empresariales y los mercados en el que juegan un papel determinante las expresiones diversas que tienen las estructuras de poder, tanto de los gobiernos

como de los grupos de interés, las cuales determinan el contexto en el que las empresas compiten”¹²

Es por esto que desde los noventas, se le ha dado gran atención a las ventajas competitivas creadas por empresa y gobierno, en una relación dinámica, donde se busca generar valor hacia un mercado con una visión cada vez mas internacional.

Para el desarrollo del presente capítulo, se van a tomar 3 modelos de competitividad que tanto las empresas como la academia están empleando actualmente con el fin de tener una mayor perspectiva acerca del concepto de competitividad.

2.1 Competitividad sistemática (Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín).

Este estudio creado por el instituto alemán de desarrollo, entiende la competitividad como un sistema donde cada uno de sus actores están relacionados entre sí con una visión estratégica colectiva: El bienestar común.

La competitividad puede convertirse en un concepto complejo, por sus diferentes enfoques, diversas variables de análisis, diferentes factores etc. Para este estudio, la competitividad sistemática se mueve transversalmente entre 3 enfoques, el enfoque económico, político y social. La base de lo que son los niveles de competitividad sistemática de acuerdo a los nuevos requerimientos del entorno empresarial:

- Un nuevo patrón de ventajas competitivas. El conocimiento y la tecnología frente a la dotación de recursos.
- Nuevas estructuras organizacionales menos jerarquizadas. Construcción de redes entre las mismas empresas (clusters, complejo industrial, etc.).

¹² SOLLEIRO, José Luis, Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global

- Reestructuración de ramas industriales. Sustitución de procesos con materias primas tradicionales por nuevos insumos, dadas las nuevas tecnologías.
- Un nuevo patrón en la economía nacional. Políticas dinámicas dirigidas a procedimientos cooperativos entre el know-how empresarial, la ciencia y la gestión pública. Complementa el camino de la economía a cargo del mercado.

La competitividad articula los niveles del sistema hacia un bien concreto desde cada uno de ellos.

Nivel meta: Formación de estructuras sociales, constituidas por diferentes grupos de actores donde se articulan sus intereses y la mejora a la capacidad de aprendizaje para responder con rapidez y eficacia hacia una transformación social que promueve la competitividad.

Nivel macro: Estabilización del contexto macroeconómico del país bajo difíciles y conflictivas reformas del gobierno, más la formación de estructuras.

Nivel micro: Fuertes cambios de la empresa frente a nuevos requerimientos por múltiples tendencias. Consecución de velocidad de reacción, calidad, flexibilidad, eficiencia bajo tres planos diferentes.

1. Organización de la producción: Acortar tiempos de producción.
2. Organización del desarrollo de producto: Organización paralela entre desarrollo, integración del producto, producción y comercialización.
3. Organización y relación de suministros.

Las empresas deben actuar como grupos empresariales organizados en redes de colaboración.

Nivel meso: Política meso-selectivas: Estructuración del sector por medio de conjuntos instituciones. Una mezcla de trabajo entre universidad, empresa, gobierno, comités regionales de competitividad, etc.

2.2 Modelo integral INCAE: Manual de indicadores de responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial (RSE), ha incrementado su importancia en las empresas debido a su compromiso con la comunidad y aspectos ambientales de tal manera que pasó de ser un concepto de moda en el ambiente empresarial a un enfoque más estratégico.

En este modelo se busca una participación coordinada por parte del estado, el sector privado, y la sociedad civil por una visión de desarrollo sostenible permitiendo resolver los “problemas estructurales” de la región.

Como beneficios de la implementación de las prácticas de RSE:

- ✓ Sus certificaciones permite incursionar nuevos mercados.
- ✓ Permite una estabilidad interna en capital humano, por mejoras en las condiciones laborales de la empresa.
- ✓ Brinda una buena imagen, frente a sus clientes, proveedores e inversionistas potenciales.
- ✓ Mejora de la gobernabilidad de la empresa.
- ✓ Prácticas que disminuyen impactos negativos al medio ambiente.
- ✓ Fortalecimiento de la economía.

Modelo Conceptual: El modelo INCAE, posee una herramienta de auto-diagnostico que permite evaluar la gestión de la empresa en un ambiente socialmente responsable.

El modelo incluye 8 categorías en las cuales se dividen en la dimensión interna (prácticas enfocadas al interior de la empresa) y la dimensión externa (las inversiones sociales y ambientales que tienen impacto en la comunidad)

Tabla 1: *Categorías de la autoevaluación para recoger la gestión en RSE*

DIMENSION INTERNA	DIMENSION EXTERNA
Cumplimiento de leyes: Cumplimiento del marco legal en su país de origen	Beneficios de Colaboradores: Inversiones a largo plazo.
Ética y transparencia: En sus objetivos operacionales y estratégicos, además de la relación con sus proveedores, inversionistas, empleados, etc.	Proyección a familias: Inversiones en el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y familias.
Desarrollo Capital Humano: Medios que crea la empresa para implantar planes de desarrollo en sus empleados	Proyección a la comunidad: Ampliar las acciones de impacto positivo a la comunidad
Mitigación de impactos Negativos: Manejo de situaciones de impacto negativo e iniciativas en las soluciones a estos.	Proyección a nivel nacional o regional: Impacto económico y social global.

Fuente: *Elaboración propia con base en información de www.incae.com*

La relación entre estos dos planteamientos acerca de la competitividad, el modelo INCAE y la competitividad sistémica es su visión colectiva entre el estado, empresas y las instituciones. Esto permite integrar a los diferentes actores con una visión estratégica colectiva con la competitividad sistémica del bienestar común como fin último, y del modelo INCAE como un desarrollo sostenible por medio de la responsabilidad social empresarial (RSE).

Otra forma de conocer el concepto de competitividad es a través la propuesta de *Global Reporting Initiative*, un indicador de responsabilidad social corporativa donde cada empresa está encargada de elaborar un informe conocido como “memorias de sostenibilidad”, cuyo fin es comunicar a sus grupos de interés internos y externos acerca de su desempeño como organización bajo el objetivo de desarrollo sostenible; entendido como el uso eficiente de recursos naturales, financieros, humanos, que no ponga en peligro su uso en generaciones futuras.

El informe proporcionará información económica, ambiental y social siendo los 3 principales focos de impacto de una organización en un sociedad determinada.¹³

2.3 Competitividad micro, competitividad por parte de las empresas.

Factores determinantes en la competitividad de una empresa:

Luego de haber analizado la competitividad de las naciones, Porter identifica los factores determinantes de la competitividad por parte de la empresa, para lograr una mejor posición a través de estrategias sostenibles en el tiempo.

¹³Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, GRI <http://www.globalreporting.org/Home>

Imagen 1: Factores de competitividad. Diamante de Porter



Fuente: *Martínez. "La competitividad de la empresa", diapositiva 5*

Factores de Oferta: Son todos los factores que tiene la empresa para producir su producto o servicio, al igual los factores que le permiten competir en el mercado. (Producción, Administración, Recursos Humanos, Tecnología, Conocimiento)

Factores de demanda: Se identifica unas características del mercado como el perfil del consumidor, la competencia, la participación en el mercado, la distribución, la promoción y publicidad y las tendencias.

Factores de Integración: Se señala a forma como la empresa se integra con empresas relacionadas.

Integración Vertical: Cliente - Proveedor

Integración Horizontal: Productores complementarios - Productores complementarios.

Integración Diagonal: Con empresas relacionadas indirectamente

Factores de estrategia empresarial: Analiza e integra los factores anteriores por medio de marketing, recursos humanos, tecnología e innovación, finanzas, sección jurídica y administrativa. Con cada uno de estos planes se pretende mejorar la posición competitiva de la empresa frente a sus competidores.

Oportunidades: No entra a ser parte directa del diamante de Porter, pero afecta a todo el diamante como un factor externo. Depende de ella crear mecanismos que le permita detectarlas y aprovecharlas, por medio de personal capacitado, que cuente con los recursos necesarios y tenga la posibilidad de tomarlas.

Apoyos Institucionales y/o públicos: También son de carácter externo y el objetivo es identificar las instituciones públicas y privadas que brindan un apoyo en diversos temas hacia las empresas. Como capacitaciones, obtención de certificaciones, apoyos financieros, etc.

La competitividad empresarial está en la decisión de las organizaciones frente a variables y factores que pueden ser modificadas, como: Escoger con que producto o servicio competir, estructura empresarial, proceso productivo, y decisiones sobre el capital humano.

Porter, identifica 2 estrategias de producto: Uno basado en costo (como una ventaja competitiva inferior, fácil de copiar) y la diferenciación a través de la innovación.

Respecto a la estrategia de mercado: está la posibilidad de desplazamiento o localización por la movilidad de factores. Las variables no controlables como aspectos políticos, económicos y sociales pueden ser controladas por la localización de las empresas en entornos favorables para su labor.

2.4 Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad.

El departamento nacional de planeación es un organismo de la república de Colombia que actúa como asesor del gobierno nacional mediante la creación, orientación y seguimiento del Plan nacional de desarrollo. Desde la década de los 50 el DNP, y el CONPES, Concejo nacional de política económica y social, se realizan planes más estructurados enfocados al crecimiento económico del país dirigido hacia el desarrollo de la población colombiana.

Desde el CONPES del 2006 y el decreto 2828 se dio vía libre a la creación del Sistema nacional de competitividad cuyo fin esta unir esfuerzos del área público, privado y sociedad civil en la competitividad y productividad de Colombia.

El pasado 23 de junio del 2008 se lanzó la política nacional de competitividad y productividad por el sistema nacional de competitividad, donde se plantea 15 planes de acción para desarrollar la política 2032, donde “Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza” (CNC, sesión del 3 de julio de 2007).”¹⁴

La política nacional de competitividad y productividad es la columna vertebral de la estrategia del plan nacional de desarrollo, donde las políticas

¹⁴García, Daniel Castellanos. Departamento nacional de planeación. Política nacional de competitividad y productividad. CONPES 3527

públicas van a ser los instrumentos de gestión por parte del gobierno frente a la competitividad de la nación.

La forma cómo va a ser medida la competitividad es por medio de la productividad, por la creación de una serie de condiciones del entorno que permite el crecimiento.

Dado que el sector privado es el principal responsable de la productividad, el estado facilita: Provisión de insumos de producción públicos para mejorar la competitividad y productividad de las empresas colombianas, consecución de alianzas entre el sector público-privado, y por último el fomento de la dimensión regional de la competitividad¹⁵.

Esta transformación productiva como propósito para el 2032, esa bajo 3 pilares de enfoque: producir más, producir mejor, y producir nuevos productos.

De acuerdo a la opinión de los autores, por medio de esta base teórica de competitividad que se ha desarrollado hasta ahora, la transformación productiva que propone el CONPES no debe enfocarse sólo en la innovación. Como se observará en el índice de competitividad más adelante, hay unos factores determinantes que van a soportar esa innovación que dirigirá la economía por caminos de competitividad. De acuerdo a la retroalimentación del desempeño de Colombia en el 2008 y su ranking para el 2009 hay factores en los que se está fallando que deben ser mejorados para así enfocarse en una innovación sostenible.

El sector privado no es el total responsable de la productividad. El gobierno es un facilitador por medio de la gestión de políticas que afectan y crean condiciones propicias para que las empresas y los negocios lleven de la mejor forma sus actividades en el territorio nacional.

¹⁵BID, pág. 10

Finalmente, más que el crecimiento económico, el objetivo del gobierno es el desarrollo, traducido en calidad de vida hacia su población y no en una riqueza dirigida sólo a unos pocos.

2.5 Ventaja competitiva, inicio del pensamiento estratégico en los años 70's.

A partir de la corriente de “pensamiento estratégico” se contrasta el término de ventaja competitiva con la ventaja comparativa como una ventaja que puede ser creada y no dada por los factores intrínsecos de su entorno.

La ventaja competitiva según Porter (1987, p. 20), “nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.” Es aquí donde radica el pensamiento estratégico, en la cual las empresas buscan la mayor eficacia posible con una ventaja sostenible frente a sus competidores.

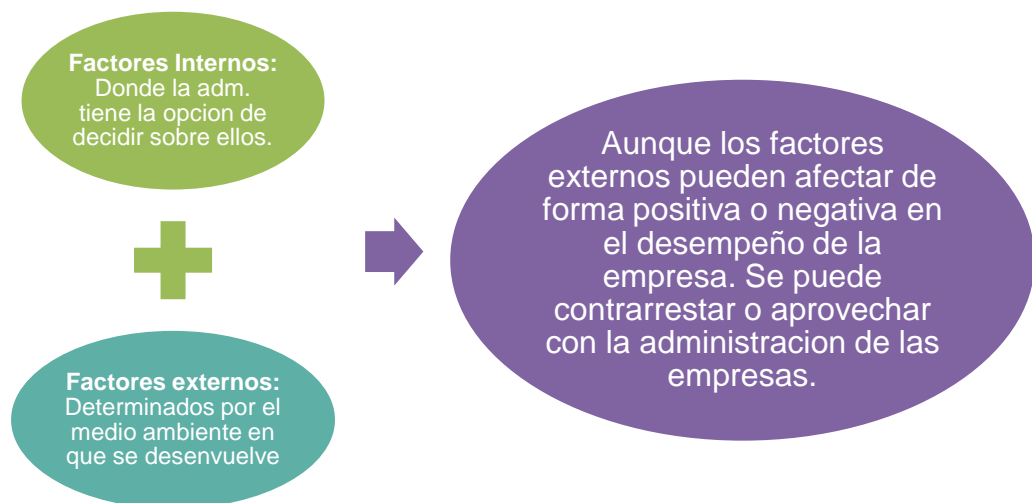
Es así como el aumento de la competitividad de una empresa viene dado por el objetivo del pensamiento estratégico: la creación de la ventaja competitiva. “La capacidad para disponer de algunos atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor” (Morales, 2000).

En el enfoque micro donde se estudia la competitividad de las empresas, se puede señalar la estrecha relación entre administración y competitividad, siendo la administración la que va a lograr que una empresa se haga más

competente por la adecuada administración de los recursos llevándola a un mejor desempeño.

Para Porter (1991, p.72) la empresa competitiva es, “la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial”. El autor también señala dos clases de ventaja competitivas como la diferenciación con precios superiores y costos inferiores. Se identifica de igual forma la cadena de valor como la red de las actividades coordinadas de la empresa como fuente de la creación de la ventaja competitiva interpretándola como un sistema y no como unión de partes “separadas”.

Imagen 2: *La empresa competitiva y los factores internos y externos*

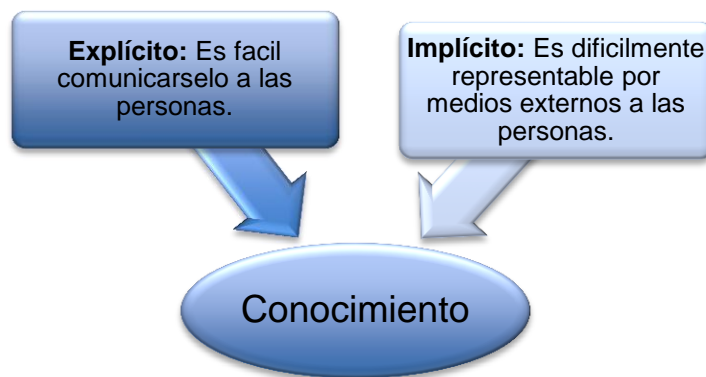


Fuente: *Elaboración propia*

Para un contexto actual, no se omiten los conceptos tratados anteriormente, pero sí se distingue una nueva tendencia acerca de la capacidad intrínseca de la organización en “la manera de saber hacer” que resulta difícil imitar por sus competidores. El conocimiento pasa tener un papel indispensable en la forma de competir como una ventaja competitiva que se debe administrar en la empresa.

“El conocimiento tiende a ser un activo que se desarrolla con tiempo y esfuerzo, que depende del camino y del contexto en el sentido anterior, y que puede ser tácito¹⁶. En la medida en que sea así y en que constituya la base de ventajas competitivas, éstas tenderán a ser relativamente más sostenibles que otras. Si éste es el caso, además, su valor tenderá a ser mayor en el contexto de la empresa que lo sabe utilizar para competir que en un mercado abierto”¹⁷.

Imagen 3: *El conocimiento explícito e implícito*



Fuente: *Elaboración propia*

Para que esta ventaja en conocimiento sea sostenible deberá basarse en un conocimiento tácito que es más difícil y costoso imitarse.

“Además, cuando las personas desarrollan conocimiento lo hacen en un contexto específico (social, organizativo, etc.) (Tyre y Von Hippel, 1997) y cada una siguiendo su propio camino (dependiente, entre otras cosas, de

¹⁶ Esto ha dado lugar a lo que algunos autores llaman la visión de la empresa basada en el conocimiento (Grant, 1996)

¹⁷ ANDREU Rafael, SIEBER Sandra. LA GESTION INTEGRAL DEL CONOCIMIENTO Y DEL APRENDIZAJE. Universidad Navarra

su conocimiento y experiencias anteriores). Por eso se dice que el conocimiento es muy dependiente del "camino" empleado en su desarrollo y del "contexto" en el que se ha desarrollado. En la medida en que duplicar ese contexto y esos caminos sea difícil (y a menudo lo es porque cada empresa tiene su propia idiosincrasia en caminos y contextos), imitar conocimiento será costoso y las ventajas competitivas asociadas resultarán más sostenibles (Teece, Pisano y Shuen, 1997)¹⁸.

Es por esto, que queremos darle al lector la oportunidad de ver la gestión del conocimiento de una forma más competitiva y estratégica, permitiendo al empresario colombiano destacarse en un mercado cada vez mas internacional enfocándose en donde están las actuales y futuras ventajas competitivas: En el conocimiento. Específicamente trabajando la propuesta de Michael Porter de la cadena de valor y su gestión de conocimiento que se desarrollara en el capítulo siguiente.

¹⁸ANDREU Rafael, SIEBER Sandra. LA GESTION INTEGRAL DEL CONOCIMIENTO Y DEL APRENDIZAJE. Universidad Navarra. Pág. 4

3. EL MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA DE PORTER

La Superintendencia de Seguridad de Colombia, proporciona marcos regulatorios y supervisa su cumplimiento en un mercado (o arena competitiva) específico. Es en esta arena donde compiten empresas y se aplica el modelo de ventaja competitiva mencionado anteriormente desarrollado por Michael Porter. En el transcurso de este capítulo abordaremos punto a punto el modelo y lo alinearemos a un estudio realizado a la Superintendencia de Seguridad de Colombia para más adelante, entrar a discutir cómo la Gestión del Conocimiento puede aumentar su ventaja competitiva de acuerdo al mercado en el que se encuentra.

El modelo de ventaja competitiva propuesto por Michael Porter, propone que la estrategia competitiva se refiere a decisiones ofensivas o defensivas hacia el mercado para diferenciarse y crear una posición frente a sus competidores en una industria. De acuerdo con Porter: *“La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*.¹⁹

Porter establece cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado y de su comportamiento para mantenerse diferenciado. El propósito de esto es que las organizaciones hagan una evaluación de sus objetivos y los orienten hacia cada una de las 5 fuerzas propuestas por Porter.

3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Esta primera fuerza tiene como objetivo lograr un mercado en el que un posible competidor no se sienta motivado a entrar. Para esto, se busca aumentar las barreras de entrada para que no puedan llegar nuevos participantes al mercado que puedan competir con la organización y así ganar participación de mercado. Como resultado de esta estrategia se

¹⁹ Comparar con: Ventaja Competitiva (Porter) Pág. 1 [En línea]
Disponibile en: www.itson.mx/micrositios/pimpiie/.../ventaja%20competitiva.pdf

obtienen posicionamiento, los actuales competidores se encuentran fuertes y manejan una estrategia de costos fijos altos; condiciones que harán que a una nueva empresa se le dificulte entrar a competir.

Los factores clave que influyen en esta fuerza son²⁰:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

Para el caso de la Superintendencia de Seguridad de Colombia, no existe una competencia directa como tal ya que esta funciona como ente regulador pero esto no significa que no deba preocuparse por su índice de competitividad ya que aspectos tales como mejoras en la tecnología, propiedad intelectual y ventajas en la curva de aprendizaje son

²⁰ Ver: Managers magazine: Las 5 fuerzas de Michael Porter [En línea]
Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

importantes a la hora de ser comparadas con otros entes parecidos alrededor del mundo y de medir su efectividad como institución.

3.2 Poder de negociación de los proveedores.

Si los competidores actuales forman organizaciones que les permitan tener mayor poder sobre las condiciones del mercado, este no será atractivo para posibles nuevas empresas que estén pensando en entrar a competir al mercado ya que los actuales tendrán mayor influencia sobre aspectos como el precio y el volumen de venta y con esto, establecerán condiciones difíciles para nuevos participantes en el mercado. Sumado a lo anterior, un alto poder de negociación abre las puertas de posibles integraciones hacia adelante en la que los competidores actuales tendrán aún más control sobre el mercado y las condiciones serán más difíciles para quienes quieran entrar.

Los factores clave que influyen en esta fuerza son²¹:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

²¹ Ver: Managers magazine: Las 5 fuerzas de Michael Porter [En línea]
Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

-Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final

Esta fuerza, no aplica directamente sobre la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada ya que esta no cuenta con proveedores. Aún así, su deber como entidad es tener el pleno conocimiento de la realidad actual del mercado de seguridad sobre cada factor mencionado para así ser capaz de establecer los estándares de cumplimiento y la regulación que protegerá el mercado.

3.3 Poder de negociación de los compradores.

Las probabilidades de que un posible nuevo competidor entre al mercado serán mucho menores cuando la organización de los clientes les dé un alto poder de negociación, haya un alto nivel de productos sustitutos, haya un bajo nivel de diferenciación o el nivel de precios sea muy bajo. Al darse estas situaciones, los compradores tendrán la oportunidad de cambiar un producto por otro con mayor facilidad y con esto, se de cómo consecuencia una mayor exigencia por parte de ellos para definirse por escoger el producto de determinada empresa.

Los factores clave que influyen en esta fuerza son²²:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos
- Volumen comprador.

²² Ver: Managers magazine: Las 5 fuerzas de Michael Porter [En línea]
Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

Teniendo en cuenta como “compradores” a todas aquellas empresas que reciben los servicios y se rigen bajo la regulación de la entidad, La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada tiene un pleno poder de negociación con estos al ser quien establece las condiciones del mercado de seguridad y en caso de no adaptarse, corre el riesgo de ser sancionado.

3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Fuera de las opciones anteriores en los que las barreras son impuestas por un mercado ya establecido, también es posible encontrar barreras consideradas como amenazas externas al mercado, como por ejemplo la posible entrada de productos sustitutos caracterizados por una diferenciación tecnológica o de precios que afecten la rentabilidad del mercado.

Como medida para prevenir esto, el mercado se ocupa en imponer barreras que impidan la entrada de estos productos a través de la generación de ventaja competitiva de la siguiente manera:

Economías de Escala: La producción en masa o altas cantidades, da a la empresa el beneficio de poder reducir sus costos de manera sustancial de tal manera que un posible nuevo competidor no pueda entrar a hacerlo por medio de una estrategia basada en precios. En el mundo actual, este modelo es criticado debido a su poca flexibilidad para un mercado tan cambiante y con tanto flujo de información gracias a las redes sociales y los medios virtuales quienes han hecho de la era digital una era que elimina fronteras y todo se integra en una sociedad del conocimiento como se habló en capítulos anteriores.

Diferenciación del Producto: Estrategias de mercadeo llevan a que determinado producto se encuentre diferenciado y posicionado dentro de los compradores tanto en recordación de marca como en fidelización por el producto. Esto afectará directamente en las preferencias del consumidor y desestimulará la entrada de nuevos productos. En este caso, el flujo de información hace que esta diferenciación no dure mucho debido a que los competidores puedan copiar y mejorar fácilmente determinado producto.

Inversiones de Capital: Una fuerte base financiera da a una empresa diferentes capacidades de inversión, especialmente en investigación y desarrollo (capital intelectual), al mismo tiempo que tiene mayor capacidad para reaccionar a las condiciones del mercado y así aumentar su cobertura y participación de mercado.

“La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos”²³.

²³ Ricoveri Marketing: Las 5 fueras de Porter [En línea]
Disponibile en: <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>

Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Existen casos en los que una correcta y eficiente administración de costos en una empresa logra que esta tenga un modelo difícilmente copiado por alguna otra empresa independientemente de su tamaño o capacidad financiera dada por una economía de escala. Ventajas geográficas, propiedad sobre insumos, beneficios gubernamentales y aspectos basados en el conocimiento tales como las patentes y la experiencia en el mercado son los principales factores que influyen sobre esta fuerza.

Acceso a los Canales de Distribución: Un alto poder de negociación frente a los canales de distribución ya de por sí da una ventaja frente a posibles nuevos competidores, aún así, esta ventaja se puede aumentar mucho más cuando los nuevos competidores deben intentar negociar con los canales reduciendo su margen de utilidad de la empresa para poder dárselo al canal de distribución. Posteriormente, hay una ventaja aún mucho mayor cuando una empresa se integra hacia adelante con sus canales o construye su propio canal y asegura su acercamiento al mercado bajo sus propios costos y necesidades.

Política Gubernamental: Anteriormente, el estado se esforzaba por poner barreras proteccionistas como leyes y requisitos para prevenir que competidores extranjeros entraran a los mercados locales con productos y precios que acabaran con las empresas nacionales. Aún así, en la actualidad los estados están generando acuerdos de complementación económica y de libre comercio que faciliten y al mismo tiempo regulen esta entrada de nuevos competidores extranjeros. De esta manera los mercados locales tienen que estar cada vez más preparados para asumir la competencia anticipándose a las tendencias y tomando acciones que les aseguren su permanencia en el mercado.

En esta fuerza encontramos dos principales oportunidades para que la Superintendencia se haga más competitiva. La primera es usar la diferenciación del producto, o en este caso servicio, para aumentar el nivel de satisfacción de las empresas a su cargo teniendo la gran ventaja de que al no tener competencia, sus servicios no serán copiados más allá de ser tomados como caso de éxito por entidades similares. La segunda oportunidad es la inversión en capital (humano) desde el punto de vista de la Gestión del Conocimiento a través de la investigación y desarrollo, educación y entrenamiento de los mismos funcionarios.

De acuerdo con Porter, estas cuatro fuerzas dan como resultado la quinta fuerza:

3.5 Rivalidad entre competidores:

Al momento de analizar el nivel de competencia y rivalidad en un mercado, es importante analizar los siguientes criterios²⁴:

Concentración del mercado: Se refiere al número de empresas que compiten en un sector y al tamaño de estas. Hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas (Coca Cola y Pepsi), la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

²⁴ Tomado de: Rivalidad entre competidores. Rivalidad interna [En línea]
Disponibile en: <http://bit.ly/qsmY6G>

Diversidad de competidores: Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costes e incluso objetivos. Eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compete, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aun no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costes y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Diferenciación del producto: La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas. Esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar sus ventas.

Exceso de capacidad y barreras de salida: Hay que considerar la capacidad de una empresa, con el objetivo de emplear de la forma más eficaz todos los recursos de los que dispone. El hecho de no ser capaz de lograr esa eficacia hace que la empresa deba reducir los precios de sus productos para lograr un mayor volumen de ventas y un mayor uso de su capacidad disponible. Junto a esto, hemos de hacer referencia a las barreras de salida, que son los costes que tendría que afrontar una empresa a su salida del sector, por lo que podrían impedirlo. Las barreras de salida pueden ser la inversión en recursos duraderos y especializados o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

Condiciones de los costes: Economías de escala y relaciones entra costes fijos y costes variables: Está relacionado con lo que antes hemos comentado de la capacidad de producción con la que cuenta la empresa. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde podemos llegar en la bajada de precios dependerá de la estructura de costes de la

empresa. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costes variables. Así, en la relación entre costes fijos y variables predominan los primeros, la empresa tratará de emprender cualquier negocio, para cubrir así los costes variables.

Al analizar este último factor y como se puede ver en este análisis de las cinco fuerzas de Porter y su diamante de competitividad, este modelo no es aplicable a entidades públicas como la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y tal vez es por esto que no tienen cuidado de su nivel de competitividad.

La correcta administración de personal, la inversión en infraestructura y la Gestión del Conocimiento son importantes métodos de buscar alcanzar un óptimo de eficiencia dentro de la entidad. Eficiencia que es necesaria para prestar un mejor servicio como ente regulador y para ajustarse a los estándares globales establecidos por instituciones parecidas alrededor del mundo.

Ahora bien, analizar a la Superintendencia individualmente frente a estos temas de competitividad sin evaluar el entorno en el que se encuentra operando, no da mucha visión sobre su realidad. Es por esto que también debe ser analizada la competitividad en Colombia y cómo esta determina un marco sobre el que las entidades públicas puedan moverse hacia la dirección que desean.

4. EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA

Colombia ha tenido un proceso de globalización significativo luego de su apertura económica con el gobierno del presidente Cesar Gaviria a principios de los 90. Además de su integración a bloques económicos como la CAN, ALADI, MERCOSUR, entre otros.

A partir de este momento Colombia inicia un proceso para competir con las grandes ligas del mundo entero con sus productos, gente, y como país. El objetivo del presente capítulo es analizar la evolución de la competitividad de Colombia bajo los indicadores desarrollados por el Foro económico mundial, el Manco Mundial y el Colegio de negocios de suiza.

Mediciones internacionales de competitividad

4.1 World economic forum - “Global competitiveness index”

“Through its reports and activities the Centre for Global Competitiveness and Performance of the World Economic Forum identifies impediments to growth and thereby helps stimulate the development of relevant strategies to achieve sustained economic progress. The Centre works with leading academics worldwide to ensure latest thinking and research on global competitiveness are incorporated into its reports.”²⁵.

Traducción por los autores: A través de sus reportes y actividades, el Centro Global de Desempeño y Competitividad del Foro Económico mundial identifica impedimentos para el crecimiento y desde ahí ayuda a estimular el desarrollo de estrategias relevantes para alcanzar progreso económico sostenido. El centro trabaja con líderes académicos al rededor del mundo para asegurar que lo más reciente en pensamiento e investigación sobre competitividad global sea incluido en sus reportes.

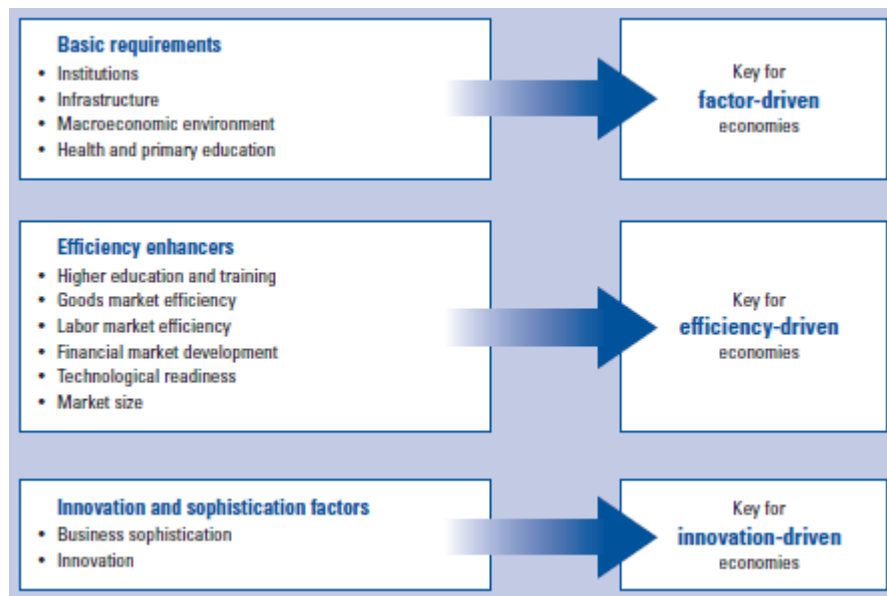
²⁵ <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

Una perspectiva externa permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene un país como Colombia hacia el resto del mundo. Este indicador va a permitir tener una visión amplia acerca de la situación actual de los países en un ambiente externo con muchos retos por enfrentar.

El indicador de competitividad global mide los cimientos de los factores microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad de una nación. Para esta organización competitividad significa, *el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de una nación*. En otras palabras, la probabilidad y condiciones que tiene una nación para tener un crecimiento acelerado con el paso del tiempo.

El GCI (Global competitiveness index) agrupa diferentes componentes de la productividad y competitividad en 12 pilares, cada uno con un promedio ponderado específico.

Imagen 4: *Etapas de desarrollo*



Fuente: *The Global Competitiveness Report 2011-2012*,
www.weforum.org

Estos pilares de la misma forma se encuentran agrupados en 3 grupos que hacen referencia a las etapas de desarrollo. Es por esto, que cada país con sus realidades y condiciones y/o factores de competitividad se encuentra en una etapa específica que a través de los pilares se vuelven más significativo unos que otros de acuerdo a la realidad de la nación. Para el GCI, la última etapa de desarrollo es el de la innovación, en el que las empresas compiten con nuevos y diferentes productos bajo un moderno y sofisticado proceso de producción e innovación en general.

Tabla 2: 12 pilares de la competitividad

1)“Países y empresas que están centrados en los factores básicos de producción”	
1. Instituciones, tanto públicas como privadas	Instituciones como soporte de las empresas (actores de la competitividad)
2. Infraestructura: Transporte, telecomunicaciones, electricidad.	La infraestructura es un factor avanzado que permite la productividad de las empresas, gestionada por el gobierno.
3. Estabilidad Macroeconómica, control del desempleo, inflación, ciclo económico.	Creación de políticas macroeconómicas, políticas y sociales que creen las condiciones para el desarrollo de la nación y de sus actores económicos las empresas.

<p>4. Salud y educación primaria básica</p>	<p>La competitividad lleva a un crecimiento económico, que permite el desarrollo como objetivo final de la nación. Las necesidades básicas como educación y salud deben ser satisfechas para la totalidad de la población.</p>
<p>2) Países y empresas que están centradas en la eficiencia.</p>	
<p>5. Educación superior y entrenamiento de los empresarios</p>	<p>Darle herramienta a los empresarios, para crear habilidades de competir en mercados mundiales</p>
<p>6. Eficiencia de los mercados de bienes</p>	<p>Analizar la forma como se está manejando los negocios en el mercado de bienes, innovaciones, rentabilidad, etc.</p>
<p>7. Eficiencia del mercado laboral</p>	<p>Condiciones dignas y justas de trabajo que aumenta la productividad por individuo. Flexibilidad de adaptación</p>
<p>8. Sofisticación del mercado financiero</p>	<p>Busca una banca sólida, accesibilidad de préstamos (capital), etc. Que el factor monetario sea un recurso de innovación y crecimiento.</p>
<p>9. Disponibilidad tecnológica,</p>	<p>Como la tecnología apoya la</p>

creada o imitada	productividad, y que tan fácil es el acceso a ella. Factor indispensable para competir en un mercado mundial. Transformación productiva
10. Tamaño del mercado para las empresas del país.	Cuales son esa condiciones de la demanda en su cantidad
3) Países y empresas que están centradas en la Innovación	
11. Sofisticación de la gestión de negocios (Profesionalización de la administración de empresas)	La calidad y eficiencia de cómo son gestionadas las empresas. Como crear ventajas competitivas y sostenerse.
12. Innovación: De productos, procesos, relaciones con los clientes y de mercados.	La innovación como una ventaja competitiva superior, difícil de imitar, que crea una mayor competitividad en el mercado mundial

Fuente: Elaboración propia

Los pesos están relacionados a la importancia de cada uno de estos subíndices, sin embargo ninguno de ellos es excluyente, es un proceso que tiene una lógica que los output de uno es el input del siguiente. Por lo tanto, la innovación es ese fin al que las empresas quieren lograr constituyendo el sistema productivo de una nación, que permitiría un crecimiento económico, de acuerdo a un nivel de productividad y así llegar a nación competitiva.

Esta innovación debe tener bases muy sólidas que son esos pilares anteriores a este último, por eso sus bases deben ser fuertes y consistentes para soportar más adelante una innovación que va ser la que dirigirá las economías.

Tabla 3: *Evolución del Índice de competitividad de Colombia*

GCI	Colombia	Total de países	Posición relativa
Índice de competitividad 2010 – 2011	68	139	71 países por arriba de Colombia
Índice de competitividad 2009 – 2010	69	133	64 países por arriba de Colombia
Índice de competitividad 2008 – 2009	74	134	60 países por arriba de Colombia
Índice de competitividad 2007 – 2008	69	131	62 países por arriba de Colombia
Índice de competitividad 2006 - 2007	63	122	59 países por arriba de Colombia

Fuente: Elaboración propia

Colombia para este nuevo año de estudio del indicador de competitividad, se destaca la calidad de su ambiente macroeconómico, el tamaño de su mercado. Y no menos importante su desarrollo que ha logrado en la sofisticación de sus negocios, adaptando exitosamente tecnología y aumento de innovación.

Por otro lado, aunque se ha visto grandes avances por parte de la administración anterior del ex - presidente Álvaro Uribe Vélez, por una pacificación social todavía el ambiente institucional se caracteriza por ser débil, todavía con preocupaciones de seguridad. Hace falta aumentar la inversión en infraestructura para que llegue a un nivel de primera clase, además el mercado de bienes sigue sufriendo por extensa ineficiencias y rigidez de factores del mercado.

Para el 2008 Colombia logra obtener 5 puestos de diferencia con respecto al año anterior (puesto 74). Se destacan logros como la estabilidad macroeconómica del país, sociedad civil más pacífica, un tamaño de mercado bastante extenso, un sector de negocios sofisticado, adquisición de tecnología extranjera y un potencial de innovación bastante alto. Sin embargo existen unos factores que no ha permitido el completo desarrollo de la nación, como: el pobre desempeño de la institución, bajos niveles de seguridad para los negocios y población, una infraestructura con pasos muy pequeños de mejoramiento, ineficiencia en los mercados de bienes, laboral, y financiero.

5. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5.1 Análisis del diagnóstico de Gestión de Conocimiento de la empresa:

Basado en nuestra propuesta de diagnóstico de gestión de conocimiento para la empresa “Superintendencia de vigilancia y seguridad privada” y con la colaboración del doctor Juan Carlos Tafur Jefe de planeación se realizaron entre 12-15 encuestas en diferentes dependencias de las dos principales áreas de la entidad: Superintendencia delegada para el control y la superintendencia delegada para la operación.

A continuación se quiere destacar algunas respuestas de los encuestados y los departamentos a los que desarrollo la encuesta

¿Si en sus actividades diarias necesita información, útil y verídica a quien se remite?

GRUPO DE SANCIONES:

- Bases datos o llamada telefónica a la persona directamente implicada.
- Duración de los emails, no son instantáneos.
- Existe alguna confidencialidad para dar información.
- Página web de la entidad.
- “Sistema” son bases de datos en Excel, no se encuentra sistematizado y no es para todo el personal.
- No hay bibliografía, y no hay internet.
- Recursos: Teléfono es para un grupo de 6 personas en una oficina y la máxima duración de la llamada es de 2 min.

GRUPO REGISTRO Y ATENCION AL USUARIO

- Registro interno, base de datos de la red de la entidad

- Internet
- Información legal (normas y decretos)
- Colegas de la misma dependencia o área (abogados o consultores)
- Base de datos
- Contacto con otras oficinas

CONTROL INTERNO

- Líder y cabeza del proceso (departamento)
- Página web
- Intranet
- OLIMPO (Sistema con todos los planes y documentos)

COORDINADORA CONSULTORIA Y CAPACITACIONES

- TITAN (información por dependencias)
- La web de la superintendencia (normatividad manuales jurídicos)

COORDINADOR CONSULTORIA Y CAPACITACIONES

- Base de datos e internet
- Personas directamente relacionadas

TÉCNICO PARA SEGURIDAD Y DEFENSA

- Aplicativos
- La información viene desde los mismos usuarios
- Información interna, directamente a los colegas

PROFESIONAL DE DEFENSA

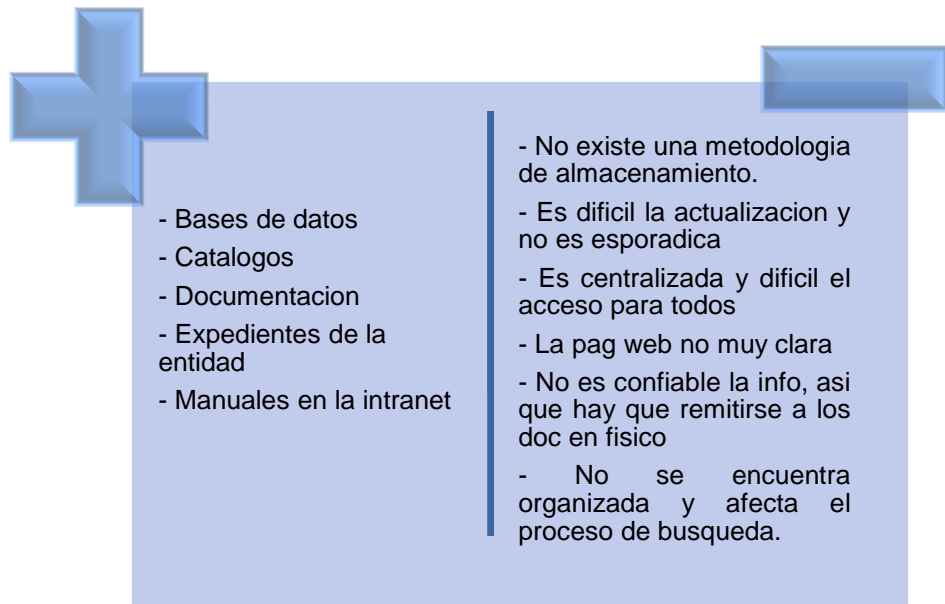
- Colegas, base de datos, VISOR
- Archivos en físico

CONCLUSIÓN:

Las respuestas fueron muy variadas, dado el campo de trabajo de cada departamento y ambiente. No existe una única plataforma para el manejo de información de la entidad, existen bases de datos como TITAN, OLIMPO, VISOR, etc. La pag. Web de la superintendencia para información legal y la comunicación directa entre los departamentos son los principales medios de consecución de información.

¿Qué tan fácil es para usted disponer de conocimiento que sea requerido para su labor en la empresa? ¿Existe alguna forma en que este sea almacenado y la facilite su búsqueda?

Imagen 5: *¿Qué tan fácil es para usted disponer de conocimiento que sea requerido para su labor?*



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN:

Cada departamento es responsable de unos procesos específicos que su forma de trabajo y campo lo hace único. Sin embargo en el manejo de la información es un proceso transversal que debe soportar en la ejecución y manejo de estos procesos, es así como se evidencia que en la superintendencia no tiene un ente o departamento especializado en el manejo de información y las opiniones llegan a ser muy diversificadas. Para la mayoría de las dependencias la información no está clasificada, actualizada o de fácil acceso que impide el desarrollo de las actividades diarias.

¿Si realiza algo diferente en la empresa y los resultados fueron satisfactorios lo comparte con alguien de su equipo de trabajo o su líder en el área? ¿Cómo lo hace? ¿Qué tan fácil es innovar de acuerdo al ambiente y la cultura de la organización?

Un factor importante que sobresalió en esta pregunta es el papel de líder como principal guía del departamento hacia la cultura de innovación y trabajo en equipo. Algunas de las respuestas que sobresalieron hacia como el líder de área percibe la innovación o nuevas ideas de los empleados son:

- *“La resistencia al cambio es muy alto en el departamento, solo si se llega a percibir la verdadera utilidad se puede llegar a implementar”*
- No se reconoce el esfuerzo por “nuevas ideas” por parte del coordinador
- No existe un sentimiento de cooperación, se espera algo más que un “gracias” ante un “nueva idea”
- No es fácil de comunicar las innovaciones al coordinador

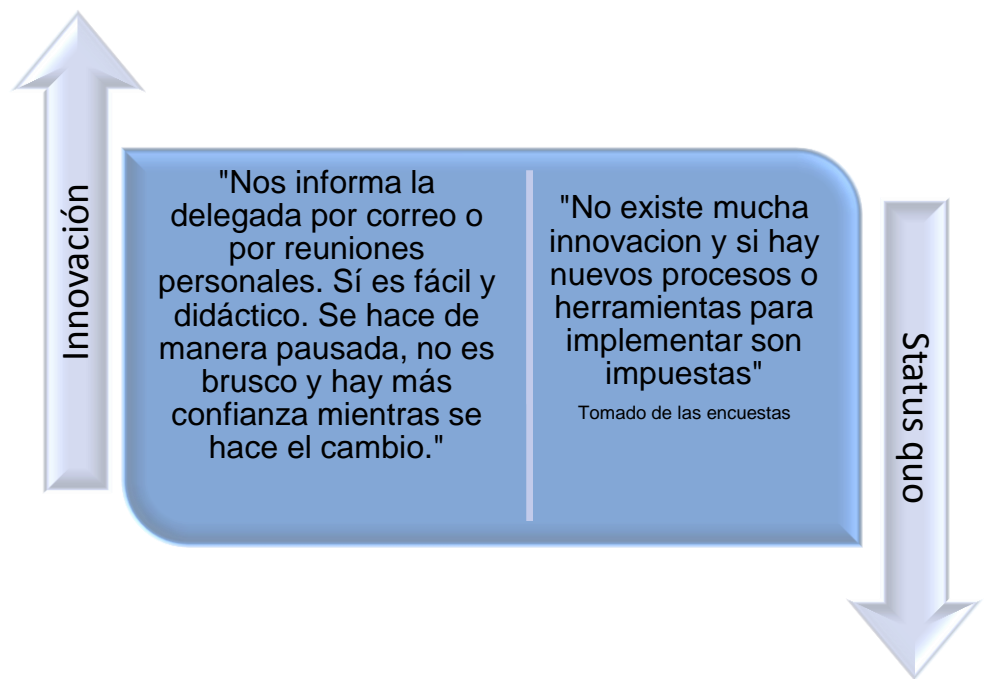
- En las áreas donde el mismo trabajo lo hacen varias personas es más fácil comunicar una nueva idea que tenga relación con el trabajo diario y permita agilizar los procesos.
- En dependencias donde su esfuerzo esta hacia el cliente, la satisfacción de la implementación de nuevos proyectos lo da finalmente el cliente
- *“Me limito a informar”*
- Dado la carga de trabajo diario, no hay espacio para la innovación
- La delegada para la operación y ente principal de esta área muestra interés hacia las innovaciones que los empleados
- Se analiza por medio del conducto regular y se es viable se implementa
- *“Le comunico a mis compañeros”*

CONCLUSIÓN:

Como se mencionó anteriormente todo grupo dentro de la superintendencia de vigilancia y seguridad privada tiene un líder que es responsable de la dependencia. Su impacto dentro del grupo es indispensable tanto en la cultura de trabajo como en su desempeño, es así como la percepción de la innovación en muchos de los encuestados varia en la forma de como el coordinador de área reacciona ante esta. De hecho, para algunos está la posibilidad de buscar el espacio para comentarlo y hacérselo saber al coordinador, mientras que otros no se molestan y por su carga de trabajo no les es posible innovar y ni siquiera compartir.

¿Le es fácil comprender nuevas herramientas y conocimiento en la forma que se le está siendo transmitido? ¿Cuál es el modelo de transmisión actual?

Imagen 6: ¿Le es fácil comprender nuevas herramientas y conocimiento en la forma que se le está siendo transmitido?



Fuente: Elaboración propia con base en – ENTREVISTA con Luisa Moreno, Profesional en defensa en la Superintendencia de seguridad

CONCLUSIÓN:

Algunos de los métodos que son utilizados para la implementación de nuevas herramientas son: reuniones, circulares, comunicados, documentos, capacitaciones, y reuniones personales. La coordinadora de Control interno disciplinario destacó la resistencia al cambio que se estuvo presentando en los últimos años, dado esto y con la experiencia de como acercarse a los empleados una de los métodos más efectivos ha sido la comunicación personalizada. Uno, los empleados sienten que hacen parte del proceso de cambio y dos, aportan en proceso de retroalimentación de la implementación.

Por otro lado, existe una percepción de imposición y status quo en la organización. Falta de nuevas herramientas, visión compartida, además por la alta rotación de coordinadores existen muchos cambios que nos son consultados con las personas que llevan un alto recorrido en el área (empleados con 15 a 17 años en la entidad).

¿Cree usted que la compañía es una organización dinámica que tenga espacios para crear conocimiento?

Finalmente, con esta pregunta se buscaba la percepción que tiene los empleados de la superintendencia como una organización dinámica con espacios de creación de conocimiento. Basado en el análisis de las últimas preguntas se puede identificar dos formas de administración en la entidad:

- Superintendencia delegada para el control:

Se ve con pesimismo el trabajo realizado por la gerencia de la superintendencia hacia la implementación de nuevas herramientas o procedimientos, el principal cuello de botella es la imposición y falta de participación de los empleados especialmente que ellos son los directos responsables en la implementación. La alta rotación de liderazgo en la coordinación y nueva forma de gerencia hace que pierda sentido la innovación, y solo se perciba como una orden en vez de un proceso de mejora.

Los cambios no son sustanciales, es decir no se ve una mejora ante la implementación. Se cambia constantemente la forma pero el resultado sigue siendo el mismo.

- Superintendencia delegada para la operación:

En los últimos 4 años con las nuevas administraciones se ha percibido el cambio y la mejora de la entidad. De hecho se están realizando algunos procesos en el área para generar conocimiento no solo para la superintendencia sino para el sector, las mejoras se han percibido tanto al cliente interno como los son los empleados, hasta el cliente externo que son los ciudadanos.

5.2 Estado actual de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Basado en el estudio de las encuestas realizadas a la Superintendencia de vigilancia y de acuerdo al análisis de cada una de las preguntas expuestas anteriormente, se llegó a la conclusión que cada una de las dependencias de la organización muestra una realidad diferente entre ellas, haciendo el análisis del estado actual de la superintendencia como organización complejo y no realista. Es por esto que se prosigue hacer un análisis de cada dependencia, identificando las fortalezas y debilidades en la gestión del conocimiento.

Tabla 4: *Fortalezas y debilidades de la superintendencia de vigilancia*

Superintendencia delegada para el control:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con personas con mucha experiencia dentro de la entidad que pueden servir como fuentes de entrenamiento.	Falta de recursos físicos como internet o recursos bibliográficos. Deficiencia en la intranet, emails no instantáneos.

<p>Está compuesta por personas que han pasado por diferentes dependencias de la entidad, lo cual les da un conocimiento más holístico sobre las operaciones.</p>	<p>Falta de confidencialidad a la hora de compartir conocimiento.</p> <p>No existe un espacio donde se pueda compartir, dado el tiempo y la carga de trabajo matutino.</p> <p>Alta resistencia al cambio, impidiendo pequeñas mejoras.</p> <p>Alta rotación de liderazgo, cambios bruscos por cambios de gerencia.</p> <p>Falta de valoración de ideas provenientes de empleados con experiencia.</p>
--	---

Superintendencia delegada para la operación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se utilizan diferentes canales de comunicación para transmitir conocimiento y direccionamiento.</p> <p>El líder de la dependencia (estimula) valora las ideas de los empleado.</p>	<p>Evaluar las iniciativas implementadas por parte de la Superintendencia como fuente de mejoramiento y retroalimentación por parte de los empleados</p>

<p>La nueva administración a implementado nuevas iniciativas de mejora.</p>	
---	--

Fuente: *Elaboración propia*

Para la gestión del conocimiento la implementación de un sistema información no es un paso indispensable sino un medio para lograr el aprendizaje prganizacional. Antes de que la organización evalúe la posibilidad de la implementación de un sistema de información hacia la gestión de conocimiento es recomendable analizar otros aspectos como la cultura y el lado humano y estratégico que la organización posee frente al conocimiento.

Este aspecto puede llegar a ser un diferenciador a la hora de tomar decisiones acerca de un proyecto de gestión de conocimiento exitoso o en su defecto un fracaso en el intento de una organización orientada al aprendizaje. Este y otras recomendaciones se encuentran en el paper escrito por Manuel Rodenes Adam, y José M. Torralba Martínez de la Universidad politécnica de Valencia en “Sistemas de ayuda a las decisiones en la gestión del conocimiento y las cooperativas”.

Dado los rasgos y/o características del objeto de estudio, como un organismo público adscrito al ministerio de Defensa nacional, su éxito hacia una organización de aprendizaje se encuentra en cómo la institución utiliza el capital intelectual como fuente de innovación, crecimiento, valor añadido y para el caso particular al servicio al ciudadano, implicando principalmente las personas que usan, crean, y transmiten conocimiento.

Pequeñas iniciativas en la que la institución puede iniciar la implementación de un proyecto de gestión de conocimiento es por medio del respaldo de los

líderes de cada una de las dependencias, grupos o áreas creando espacios donde los empleados valoren la transferencia y creación de conocimiento especialmente en la codificación del conocimiento tácito que representa las técnicas y habilidades de las personas.

Antes de que la compañía inicie un proyecto de sistematización y/o uso de tecnología para soportar la gestión del conocimiento, se recomienda implementar y seguir los principios de Davenport y Presak (1998) como base de una organización de aprendizaje:

- El conocimiento surge y reside en la mente de las personas.
- El compartir conocimiento requiere confianza dada a través del contacto personal.
- La tecnología posibilita nuevos comportamientos por el conocimiento.
- El compartir conocimiento debe ser alentado y recompensado con ascensos, reconocimientos.
- El apoyo de la dirección y la dotación de recursos son esenciales.
- Las iniciativas de conocimiento deberían empezar con un programa piloto y objetivos claros.
- Para evaluar la iniciativa se necesitan medidas cualitativas y cuantitativas.
- El conocimiento es creativo y debe ser alentado para desarrollar caminos inesperados.

5.3 Acciones de Gestión del Conocimiento:

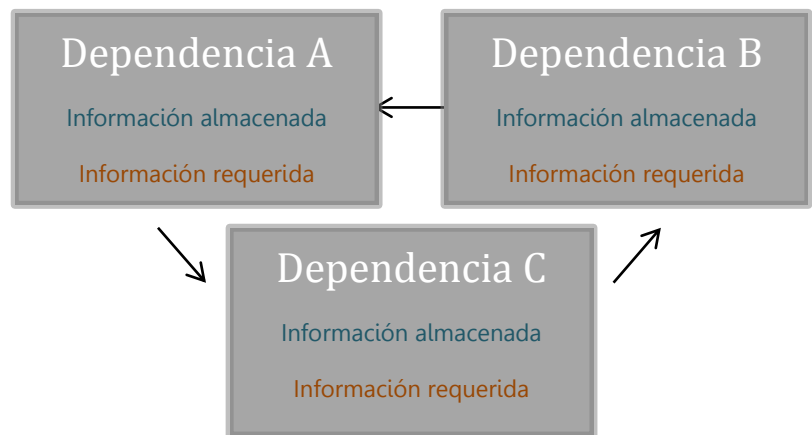
Generar espacios de creación y adquisición de conocimiento implícito: Es importante desarrollar un ciclo de educación dentro de la Superintendencia en el cual se involucren a todos los empleados y funcionarios de la entidad. Dentro de este ciclo se deben incluir:

- Actividades de desarrollo de habilidades y competencias que promuevan el liderazgo y la participación en cada una de las actividades de la entidad. Lo anterior, dará a los empleados un mayor nivel de satisfacción, de sentido de pertenencia hacia la organización y la oportunidad de recibir, más allá de una recompensa económica, una recompensa de crecimiento y aprendizaje.
- Entrenamiento específico de acuerdo al rol de cada funcionario desde el momento en que recibe su inducción para que entienda sus responsabilidades de acuerdo a su manual de funciones y la información necesaria para su correcto desempeño. Así mismo, continuar ese entrenamiento durante toda su permanencia en la entidad para actualizar conocimientos, entregar nuevos enfoques y estrategias de la superintendencia y finalmente, asegurarse de que cada quién tiene pleno conocimiento de cómo realizar sus labores.
- Debido al alto nivel de rotación interna de personal, es necesario incluir espacios en los que se puedan compartir experiencias sobre retos enfrentados y cómo fueron solucionados para así recibir la retroalimentación de otro funcionarios que los hayan enfrentado antes y de igual manera, preparar a posibles personas que puedan asumir esa posición más adelante.
- Sesiones que incentiven al desarrollo de una cultura organizacional para que la gente se apropie de la entidad, sus valores y su visión. Esto tendrá como resultado mayor conexión y comunicación entre los funcionarios al mismo tiempo que todo están alineados con los objetivos institucionales.

Codificar el conocimiento explícito: Así como el conocimiento implícito tiene una forma de administración, el conocimiento explícito no se puede dejar atrás en la forma como es gestionado y compartido en toda la organización. Para tal fin, se sugiere dos actividades que crearan cimientos y bases para una organización de aprendizaje comenzando por reconocer la estructura de información de la organización y como es codificado para su transmisión:

- Mapa de conocimiento: No necesariamente un organigrama puede llegar a mostrar que información o datos se maneja en la dependencia durante sus actividades diarias. Para esto se requiere, sea por reuniones personales o por medio de encuestas conocer que información tienen y que necesitan para su trabajo.

Imagen 7: *Mapa de conocimiento*



Fuente: *Elaboración propia*

- Codificación del conocimiento explícito: Se hace referencia a toda información que puede ser codificada por medio de documentos, presentaciones, videos, o incluso entrenamientos que pueden ser dictados por expertos dentro de la entidad. El objetivo de codificar esta clase de

conocimiento es estandarizar los procesos operacionales de cómo y cuándo se tienen que ejecutar, evitando cuellos de botella y malentendidos en el manejo de las operaciones de la Superintendencia.

Esta información debe estar muy bien clasificada y de fácil acceso para los empleados para que su uso sea efectivo y soporte el desempeño de la organización.

Campaña de comunicación interna: La implementación de una campaña de comunicación interna busca soportar el proceso de construcción de una cultura organizacional para la Superintendencia y sus comportamientos o conductas hacia el conocimiento. Esta campaña debe orientarse hacia:

- Sensibilización: Hacer conscientes a los funcionarios de la entidad sobre la importancia que tiene la implementación del modelo de Gestión de Conocimiento dentro de la Superintendencia.
- Comunicación: Cerrar las brechas que existen entre las dependencias y sus funcionarios. Incentivar la participación común y la transmisión de conocimiento.
- Involucramiento: Hacer partícipes a los funcionarios en la implementación del modelo, recibir sus sugerencias y opiniones para que así sientan que el proyecto está diseñado para ellos y no simplemente es algo momentáneo que será olvidado cuando haya algún cambio de administración.

Una vez se hayan obtenido los resultados en todo lo anterior, a largo plazo se puede pensar en la implementación de un sistema de información que

soporte las actividades de la entidad y sea correctamente usado por todos los empleados.

Principios de gestión del conocimiento Davenport y Presak: En base a nuestra propuesta de una organización de aprendizaje basado en un cambio cultural y de comportamientos hacia el recurso intelectual, se sugiere revisar y en lo posible implementar los principios expuestos por Davenport y Presak expuestos anteriormente.

Estructura interna: El conocimiento además de generarse tiene que compartirse, y en lo posible en equipos interdisciplinarios. El objetivo de lograr una organización de aprendizaje no es en el mejoramiento de cada dependencia por separado sino de la organización como un todo. Si la información tiene que pasar por cada dependencia o área, el uso probablemente es diferente y el razonamiento o análisis es diferente también, por eso es aconsejable durante el ciclo de capacitación de la compañía crear espacios donde se tenga presencia de todas las áreas que intervienen en un proceso específico y compartir desde el inicio hasta el fin cómo y cuándo se utiliza la información para finalmente entre todos crear conocimiento de lo que cada proceso significa.

Liderazgo: Como última recomendación, ninguna de las iniciativas propuestas anteriormente puede llegar a ser ejecutada si no tiene el soporte de las directivas y líderes de la organización. Para muchas empresas el dilema del tiempo ha sido la causa de que muchas iniciativas inicien, pero por falta de resultados en corto plazo se rinden y continúan trabajando en la operatividad de día a día sin lograr ninguna mejora en la organización.

El estilo de liderazgo es definitivo a la hora de cambiar conductas y comportamientos en los empleados. Si la delegada crea una campaña interna de concientización para compartir experiencias y/o información en

cada dependencia, pero no tiene en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de implementar nuevas iniciativas o crear “*brainstorming*” para nuevas estrategias los esfuerzos se verán en vano.

De acuerdo al resultado de las encuestas, los empleados sienten un mayor sentido de pertenencia a la organización si hacen parte del cambio desde su planeación hasta la ejecución, en vez de decisiones donde solo tiene que ejecutarlas.

Gran parte de la implementación y ejecución de un proyecto de gestión de conocimiento se encuentra en la forma de cómo es comunicado y más importante aún, es el convencimiento de la gerencia para soportar desde el inicio hasta el fin una organización de aprendizaje.

CONCLUSIÓN

El concepto de Gestión del Conocimiento ha tenido un gran auge en las últimas décadas, especialmente como fuente de innovación y creación de valor. Desde el manejo y administración de los recursos naturales, pasando por los recursos físicos hasta el recurso intelectual como una ventaja competitiva en la actualidad, merece ser gestionado además de requerir inversión por parte de la organización para buscar no sólo mejorar su desempeño sino también influir en la cultura organizacional, satisfacción de los empleados y la correcta administración del conocimiento como activo intangible.

En las organizaciones, como sociedades de personas, el recurso humano cuenta con el conocimiento que diariamente se está usando en el desarrollo de las operaciones diarias de la compañía. Es por esto, que el factor crítico de éxito para iniciar una organización de aprendizaje es con iniciativas que permita la transferencia de conocimiento explícito e implícito y sea ajustada a la cultura organizacional. La administración cuenta con un papel determinante a la hora de cambiar comportamientos y conductas, además de perseverar en el proyecto que traerá beneficios importantes para la organización en mediano y largo plazo.

Ahora bien, aplicando todo lo anterior a la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada de Colombia es importante resaltar cómo el hecho de ser una institución reguladora pública, afecta la percepción de los estándares de competitividad que se deben seguir. Las certificaciones y estándares de calidad que son exigidos a este tipo de entidades. Las personas y el conocimiento son reemplazadas por procesos en una búsqueda de cumplimiento de indicadores organizacionales tales como el tiempo de respuesta.

El cuello de botella aparece cuando a las personas que viven el día a día de la organización y que son quienes ejecutan los procesos sin ser entrenadas, sin tener el conocimiento de experiencias pasadas y cómo resolver problemas que puedan aparecer.

Los constantes cambios de liderazgo han tenido como consecuencia una desorientación de los funcionarios al mismo tiempo que la entidad como tal no tenga un rumbo claro hacia el cuál ir. Es ahí donde surge la necesidad de implementar un modelo de Gestión del Conocimiento que permita trabajar con experiencias pasadas y con una continuidad de procesos. Cada nueva persona que entre a la organización debe saber cómo hacer su trabajo sin cometer los mismos errores que impidan el avance de la Superintendencia.

Si el modelo que es propuesto en esta monografía es implementado, seguramente no serán solucionados todos los problemas de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, pero nuestro principal objetivo es presentar una opción y una esperanza en los empleados. Esperanza que les de oportunidades de crecimiento profesional, de satisfacción personal, de compromiso con la entidad y además de sentir que sus ideas y su valor agregado como persona, el conocimiento, es valorado dentro de la realización de labores.

La Gestión del Conocimiento en una entidad como esta, va más allá de una documentación de procesos. Por el contrario, va más orientada a un cambio de cultura organizacional y a que cada uno de los funcionarios, al salir de su trabajo todos los días, pueda sentir que está contribuyendo a un objetivo claro al mismo tiempo que obtiene la satisfacción de crecer junto a una organización.

Recomendaciones:

- Las acciones de Gestión del Conocimiento que fueron propuestas en el modelo pueden ser ejecutadas en un plan a largo plazo dependiendo de las prioridades de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.
- Es importante realizar mediciones frecuentes sobre el nivel de apropiación del modelo por parte de los funcionarios de la entidad para así tomar acciones correctivas de manera oportuna.
- La sensibilización es parte importante de la ejecución del modelo propuesto. Para esto la entidad debe ser flexible y tener la opción de realizar los cambios internos necesarios para que sus empleados sean conscientes de los beneficios que la Gestión del Conocimiento trae para ellos.
- Es necesario contar con una persona responsable para la Gestión de Conocimiento que logre coordinarse con el resto del equipo directivo y establezca prioridades, metas y responsables.
- El modelo propuesto no es estático, puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la entidad. Tampoco es algo que termine en un momento específico ya que debe ser parte de la cultura organizacional y ser utilizado de manera continua para garantizar los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

ANDREU Rafael, SIEBER Sandra. La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. Universidad Navarra

ÁNGEL L. ARBONÍES COLABORAN. Sabín Azúa, Eduardo Buen,, Francisco Javier Carrillo, Alfonso Vázquez. Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Editorial: Diaz de Santos

ARGYRIS, C. y SCHON, D. (1978), Organization learning: A theory of action perspective, U.S.A., Addison Wesley.

CANALS, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. [Fecha de consulta: 13/11/11]. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>

DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. Working Knowledge. Harvard Business School Press, Massachusetts 1998. Boston

DOING BUSINESS, www.doingbusiness.org, consultado el 5 de septiembre 2011

ESSERr, HILLEBRAND. Competitividad sistemática, Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

FORO ECONOMICO MUNDIAL, <http://www.weforum.org>, consultado el 11 de septiembre 2011

GARCÍA, Daniel Castellanos. Departamento nacional de planeación. Política nacional de competitividad y productividad. CONPES 3527

GRI, Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, <http://www.globalreporting.org/Home>

IMD, <http://www.imd.ch>, consultado el 25 de septiembre 2011

INCAE Business School, Leadership for sustainable development, Modelo Integral INCAE. www.incae.com, consultado el 11 de mayo 2010

JUSTO, Araceli Celina. Análisis sobre la situación en la evaluación de sistemas y estrategias de gestión de conocimiento. Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de Ingeniería. Programa de Maestría y Doctorado en Ciencias e Ingeniería. Mexicali, Baja California, a 6 de noviembre de 2009

LOPEZ, Alberto. Las 5 fuerzas de Michael Porter [En línea], Managers magazine: Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

LÓPEZ, Hernan. Gestión del conocimiento: “Enfoque empresarial con miras al futuro, decano de ciencias empresarial. Universidad de Los Hemisferios

MARTINEZ, Enrique. “La competitividad de la empresa”, Universidad autónoma Metropolitana.

MORALES, María Antonia, PECH, José Luis. “Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos”. Instituto tecnológico de Mérida, Revista Contaduría y Administración, No. 197, abril-junio 2000.

PORTER, Michael. Diamante de competitividad de empresas.

RODENES ADAM, Manuel; TORRALBA MARTÍNEZ, José Ma.. Sistemas de ayuda a las decisiones en la gestión del conocimiento y las cooperativas. , España: Red CIRIEC, 2006. p 23.
<http://site.ebrary.com/lib/urosariosp/Doc?id=10124360&ppg=23>

SAAVEDRA, Gustavo. Gestión, Calidad y Agregación de valor en información, Compilación, Gustavo Rebolledo Saavedra, Bibliotecario Documentalista, Diplomado Gestión Estratégica - U. Chile Director B3

SÁNCHEZ de Pablo González del Campo, Jesús David Skerlavaj, Miha, Guadamillas Gómez, Fátima, Dimovski, Vlado. Redes de aprendizaje intraorganizativo: análisis exploratorio de un caso Revista Venezolana de Gerencia [en línea] 2010, 15) : [fecha de consulta: 26 de enero de 2012] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29012358002>> ISSN 1315-9984

SERRATO, Heriberto. Tipos de conocimiento. Universidad Autónoma de Chapingo. Septiembre 26 de 2010.

SOLLEIRO, José Luis, Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global