

**LA VENTAJA ADAPTATIVA:
ESTUDIOS DE CASO SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD PRIVADA Y LA HONORABLE CÁMARA DE
REPRESENTANTES.**

**DIEGO ALEJANDRO FORERO PEÑA
SANTIAGO DEVIA BECERRA**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ, D.C. DICIEMBRE DE 2011**

**LA VENTAJA ADAPTATIVA:
ESTUDIOS DE CASO SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y
SEGURIDAD PRIVADA Y LA HONORABLE CÁMARA DE
REPRESENTANTES.**

**DIEGO ALEJANDRO FORERO PEÑA
SANTIAGO DEVIA BECERRA**

**TRABAJO DE GRADO
DIRECTOR:
JUAN CARLOS TAFUR HERNANDEZ**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ, D.C. DICIEMBRE DE 2011**

DEDICATORIA

DIEGO

A mi madre y mi abuelo por su constante apoyo en toda mi vida y por la formación académica que me han brindado, sin dejar de lado los momentos difíciles donde me han acompañado.

Al profesor Juan Carlos Tafur por su tiempo y apoyo que me ha transmitido para ser una mejor persona y profesional.

A mi compañero de tesis, Santiago Devia, por el apoyo y los consejos que me ha brindado en los momentos más difíciles.

SANTIAGO

A mi familia, amigos y compañeros que hicieron esto posible.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Rosario por brindarnos el espacio para formarnos como profesionales.

A la Facultad de Administración y a sus profesores por estos años de aprendizaje.

Al Director de la Investigación, Juan Carlos Tafur Hernandez: por su tiempo, dedicación y apoyo. Además por las enseñanzas recibidas en el ámbito profesional y personal.

A la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada

A la Honorable Cámara de Representantes por brindarnos el espacio para aplicar nuestro estudio de campo. A su Presidente: Dr. Simón Gaviria Muñoz por la confianza depositada en nosotros. A su equipo de trabajo, especialmente a la Dra. Yolima Herrera, quien con su conocimiento y comprensión brindó las herramientas clave para trabajar.

A nuestras familias y a Dios.

Contenido

RESUMEN	x
Palabras clave	x
ABSTRACT	xi
Key words	xi
INTRODUCCION	12
CAPITULO I: CONCEPTUALIZACION GENERAL	14
1.1 CULTURA.....	14
1.2 MULTICULTURALISMO.	17
1.3 ETNOCENTRISMO	18
1.3.1 TIPOS DE ETNOCENTRISMO	18
1.4 DEFINICION Y PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	19
1.4.1 PROCESO Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACION	20
1.5 CARACTERISTICAS PARA ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	21
1.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	22
1.6.1 INTERNA	22
1.6.2 EXTERNA	23
1.6.3 DESCENDENTE	23
1.6.4 ASCENDENTE	23
1.6.5 HORIZONTAL	24
1.6.6 DIAGONAL	24
1.6.7 FORMAL	24
1.6.8 INFORMAL	24
CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO UN SISTEMA COMPLEJO ..	25

2.1 LA ORGANIZACION.....	25
2.2 APROXIMACION DE LA ESTRATEGIA EN REALIDADES COMPLEJAS	26
2.2.1 PENSAMIENTO SISTEMICO	27
2.2.2 ORGANIZACIONES INTELIGENTES	27
2.2.3 LAS CINCO DICIPLINAS DEL APRENDIZAJE CONJUNTO.....	28
2.3 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CRÍTICA AL MODELO BUROCRATICO.....	29
2.3.1 MODELOS DE APRENDIZAJE	31
2.3.1.1 MODELO SECI (Socialización, Externalizarían, Combinación, Internalización)	32
CAPITULO III. DIMENSIONES PARA LA GENERACION DE CONOCIMIENTO	35
3.1 DIMENSION EPISTEMOLOGICA DEL CONOCIMIENTO.....	36
3.2 DIMENSION ONTOLOGICA	36
3.3 ESPIRAL DE CONVERSION DEL CONOCIMIENTO.....	37
3.4 TEORIA DE LOS “MEMES”	39
3.4.1 LOGICA DE LOS SISTEMAS EVOLUTIVOS	39
3.4.2 DEFINICION “MEME”	40
3.4.3 TRANSFERENCIA DEL “MEME”	41
3.5 INTERRELACION ENTRE EL MEME, EL APRENDIZAJE Y LA ESPIRAL ..	42
CAPITULO IV: MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL	43
4.1 TIPOS DE MODELOS DE GESTION	43
MODELO TAYLOR-FAYOL:	43
MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	44
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	44

CAPITULO V: EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA. CASO: SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	47
5.1 DEFINICION DEL MODELO	48
5.2 ESTRUCTURA	50
5.3 METODOLOGÍA.....	51
5.4 Resultados: Estudio Clima organizacional SUPERVIGILANCIA.	53
CAPITULO VI: EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA. CASO: HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES.....	79
6.1 RESULTADOS: ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES.....	79
CAPITULO VII: EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA BAJO EL ENFOQUE DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	109
7.1 GOBIERNO CORPORATIVO.	109
7.2 EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA.....	111
7.3 PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA ENTIDADES PÚBLICAS A LA LUZ DEL MODELO DE VENTAJA ADAPTATIVA.	112
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES.....	115
CAPITULO IX: RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA	119

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de comunicación.....	20
Ilustración 2 Elementos de la comunicación	22
Ilustración 3 Actividades del aprendizaje.....	30
Ilustración 4 Integración y el ciclo de la espiral de conversión del conocimiento en las organizaciones	33
Ilustración 5 Integración y el ciclo de la espiral de conversión del conocimiento en las organizaciones (<i>Tomado de Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento, La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa en http://www.aedem-virtual.com/</i>)	38
Ilustración 6 The balanced Scorecard	45
Ilustración 7 Tecnología de gestión BSC	46
Ilustración 8 Diamante de Porter en BSC	46
Ilustración 9 Núcleo de competencias organizacional. Diseño Autor.....	51
Ilustración 10 Cultura Organizacional.....	52
Ilustración 11 Dimensiones de la Estrategia. Diseño autor.	53
Ilustración 12: Diseño autor. Proceso Modelo de Ventaja Adaptativa	54
Ilustración 13. Relación Jefe Inmediato - Supervigilancia. Diseño autor.....	58
Ilustración 14 Características relación Jefe inmediato Supervigilancia. Diseño autor.	59
Ilustración 15 Relación con Directivas Supervigilancia. Diseño Autor.	60
Ilustración 16 Características relación con directivas Supervigilancia. Diseño Autor.....	61
Ilustración 17 Percepción clima organizacional Supervigilancia. Diseño Autor....	62
Ilustración 18 Rasgos Clima Organizacional. Diseño autor.....	63
Ilustración 19 Fuentes de los aspectos que impactan el desempeño laboral Supervigilancia. Diseño Autor.	64
Ilustración 20 Acciones para mejorar el desempeño Laboral Supervigilancia. Diseño autor.....	65

Ilustración 21 Expectativas personales funcionarios Supervigilancia. Diseño Autor.....	66
Ilustración 22 Expectativas laborales funcionarios Supervigilancia. Diseño Autor.	67
Ilustración 23 Puntos de apalancamiento de las expectativas Supervigilancia. Diseño Autor.	68
Ilustración 24 Relación Funcionario Jefe Directo HCR. Diseño Autor.	87
Ilustración 25 Características Relación Funcionario Jefe Inmediato. HCR. Diseño Autor.....	87
Ilustración 26 Relación Funcionario Directivos HCR. Diseño Autor.	88
Ilustración 27 Características relación Funcionario directivos HCR. Diseño autor	89
Ilustración 28 Relación Funcionario Compañeros HCR. Diseño autor.	90
Ilustración 29 Características de la relación funcionario – compañeros HCR. Diseño autor.....	90
Ilustración 30 Percepción Clima Organizacional HCR. Diseño Autor.	91
Ilustración 31 Aspectos que favorecen el clima organizacional HCR. Diseño autor.	92
Ilustración 32 Aspectos que afectan el clima laboral HCR. Diseño autor.....	93
Ilustración 33 para mejorar el clima organizacional HCR. Diseñor autor.	94
Ilustración 34 Aspectos que impactan en el desempeño laboral HCR. Diseño autor.	95
Ilustración 35 Puntos para apalancar el desempeño laboral HCR. Diseño Autor.....	96
Ilustración 36 Expectativas personales Funcionarios HCR. Diseño autor.	97
Ilustración 37 Expectativas laborales funcionarios HCR. Diseño autor.	98
Ilustración 38 Puntos para apalancar las expectativas de los funcionarios HCR. Diseño autor.....	99
Ilustración 39 Gobierno corporativo en Entidades públicas basado en el modelo de ventaja adaptativa. Diseño Autor.	113

RESUMEN

La presente investigación delimitada dentro del campo del management, específicamente en el área estratégica, busca plantear el papel que desempeñan los cambios y la comunicación intercultural que enfrentan hoy en día las organizaciones y el diseño de los modelos de gestión empresarial, donde actualmente la globalización toma más trascendencia en las naciones, empresas y los negocios internacionales.

En este orden de ideas, temas como: Conceptos culturales enfocados hacia organizaciones inteligentes, innovación, la evolución de los modelos gerenciales y la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva en el mundo contemporáneo, se han convertido en el principal reto de la última década para los modelos de gestión empresarial.

De esta manera, se busca proponer una nueva perspectiva en la estrategia y política organizacional que promueva la generación de conocimiento, luego también nuevas fuentes de diferenciación, teniendo en cuenta diferentes dinámicas interculturales que permitan incrementar la posibilidad de producir nuevos conceptos estratégicos.

Palabras clave

Comunicación intercultural, globalización, modelo gerencial, organización inteligente, ventaja competitiva, cultura organizacional.

ABSTRACT

This research defined inside of management field, specifically in strategic area, seeks to analyze the role playing and the influence of the intercultural process in the design of management models, where globalization takes more importance day by day in nations, enterprises and international management business.

In this order of ideas, topics as: Cultural concepts focused on learning organizations, innovation, the evolution of management models and the search of new sources for a competitive advantage in contemporary era, have become in the principal challenge of the last decade for management business models.

In this way, the present investigation seek offer a new perceptive in strategy field and organizational policy that promotes the generation of knowledge, then also new sources of differentiation to increase the probabilities on creation of modern strategy definitions.

Key words

Intercultural communication, globalization, management model, learning organization, competitive advantage.

INTRODUCCION

El trabajo de grado propuesto en este documento, en primera instancia busca realizar un aporte en materia estratégica, donde la ciencia de la complejidad, el pensamiento sistémico, la antropología y la interculturalidad serán elementos importantes para tal objetivo. Es importante resaltar que la administración debe contemplar nuevos campos de estudio que le permitan ser más asertiva cuando de management se refiere.

En este orden de ideas, autores como: Kenichi Ohmae, Peter Sengue, Robert S. Kaplan y David P. Norton quienes poseen una producción intelectual significativa en el campo del management, han plasmado conceptos poderosos en la edad contemporánea como: El triangulo estratégico, las denominadas organizaciones inteligentes y el exitoso modelo the balanced scorecard (Cuadro de mando integral). Sin embargo, todas las escuelas y conceptos teóricos poseen sus ciclos y como tales, deben ser adaptados y complementados según el entorno en el que se desenvuelven.

En el presente, la notoria existencia de un marcado proceso de choque de civilizaciones, como plantea el politólogo Samuel P. Huntington, acerca de los diferentes puntos de quiebre en la sociedad como: La caída del muro de Berlín en 1989, o el ataque a las torres gemelas el 11 de septiembre del 2001, representan como los fenómenos de la regionalización y un mundo cada día más interconectado fragmentan las estructuras sociales en el planeta¹. Es así, como en la actualidad los procesos interculturales adquieren más importancia dentro de un contexto complejo para las organizaciones en el diseño de su estrategia, y la

¹HUNTINGTON, Samuel P. El choque de civilizaciones p. 259. En: Google Books [Consultado el: 16 de febrero de 2011]. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=0oCcBob7WM0C&printsec=frontcover&dq=choque+de+civilizaciones&hl=es&ei=W0s1TYSHA4P88AbOrZiqCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

determinación de fuentes y dimensiones competitivas. Además, los puntos de fractura generados en las diferentes sociedades alrededor del mundo, junto con los profundos procesos de globalización, constituyen un importante elemento dentro de un mundo complejo más contemporáneo.

Se genera entonces la siguiente hipótesis: Las grandes dinámicas culturales derivadas de aplicaciones tecnológicas, efectos comunicacionales y el multiculturalismo impactan directamente sobre la identidad de una organización y su capacidad para establecer diferencias competitivas.

Es respuesta a lo anterior, el neoevolucionista Richard Dawkins, exponente de la teoría de los “Memes”, habla de la transferencia del conocimiento a través de los individuos. Si se realizara una aproximación de esta teoría a los argumentos ya expuestos de Sengue, se puede explicar de mejor manera el fraccionamiento del conocimiento de los agentes a través del lenguaje en el sistema organizacional.

No obstante, en términos de Ohmae las organizaciones poseen un enfoque bastante convencional, es decir, actualmente los modelos mentales y las empresas se tornan mas adaptativas siempre manteniendo el status quo restándole capacidad de innovación. En este orden de ideas, Ikujiro Nonaka- docente de la universidad de Berkeley en California- es conocido por su importante modelo denominado SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internacionalitation) enfocado hacia la gestión del conocimiento, donde reconoce que las organizaciones son creadoras de conocimiento. Luego implica tomar a la empresa como un todo, donde las personas se convierten en la principal fuente de retroalimentación para la identidad organizacional regida por los modelos mentales de quien la conforman.

CAPITULO I:CONCEPTUALIZACION GENERAL

Este capítulo en una primera instancia, explica las diferentes definiciones de cultura en términos generales y que posteriormente juegan un papel importante para explicar diferentes ambientes organizacionales.

A continuación, se enuncian múltiples conceptos de cultura que permiten generar un acercamiento al campo antropológico, por supuesto buscando dar explicación a la formación del conocimiento organizacional, estableciendo un marco importante para llegar a explicar la realidad compleja donde se desenvuelven las organizaciones.

Así, esta sección constituirá en gran medida las bases o servirá de referencia para comprender la organización y el comportamiento de sus miembros descritos en capítulos posteriores.

1.1 CULTURA

Para abordar el verdadero concepto de cultura es importante comprender su evolución y como el transcurrir de la historia ha moldeado las diferentes visiones que se tienen de ella, a continuación se cita un ejemplo donde se plasma un concepto forjado a partir de la experiencia y la interacción de los individuos:

"...la política cultural no debe ocuparse exclusivamente de la producción y de la distribución: la cultura no es principalmente el consumo o la conservación del pasado sino fundamentalmente una experiencia y una participación compartida en el proceso creador." y en otro aparte, señalaba: "...la cultura no es simplemente un adorno sino una parte integral de la vida social, de tal manera que la política cultural debe ser apreciada en el amplio contexto de la política general gubernamental y social, independientemente de las disposiciones administrativas que se adopten²".

(Unesco: 1970)

Posteriormente, los conceptos culturales pasaron hacia un ámbito más antropológico que evidenciara la ruptura reduccionista a la cual se entendía el

²Ver Informe Final de la llamada Conferencia de Venecia.UNESCO.1970.

concepto de cultura. Es así, como a partir de una visión más institucional involucro toda la sociedad, sin tener en cuenta las diferencias económicas, sociales y políticas³. En este orden de ideas los siguientes son algunos ejemplos:

"El conjunto de las expresiones espirituales y materiales de una sociedad en la medida en que éstas constituyen el producto de las aptitudes creadoras del hombre o se basan en dicha aptitudes". Y se llega a reconocer que "...la cultura no es un objeto de lujo, un elemento decorativo, una evasión, ni una coartada, sino una dimensión esencial de la vida⁴".

(Unesco:1972)

Definición en Gramsci :

"La cultura no es mera erudición ni acumulación de nociones, sino que es el producto de una rígida organización mental ; en sentido amplio y verdadero, cultura y disciplina de la propia inteligencia y de todo el propio ser : "Hay que dejar de concebir la cultura -escribía en 1916- como un saber enciclopédico, en el cual el hombre se ve sólo bajo forma de recipiente al que se ha de llenar y abarrotar de datos empíricos, de hechos inconexos, que deberá clasificar en su cerebro como las columnas de un diccionario para poder después, en cada ocasión, responder a los diversos estímulos del mundo externo (...) La cultura es algo muy distinto. Es organización, disciplina del propio yo interior, es toma de posesión de la propia personalidad, es conquista de conciencia superior, por la cual se consigue comprender el propio valor histórico, la propia función en la vida y los propios deberes". (pag. 56. En Gramsci Ideas pedagógicas de Francisco Lombardi, Pilas editores 1977).

Definición de Amilcar Cabral :

"La cultura está hecha de las respuestas que un pueblo ha dado, históricamente, a las crisis que, de una u otra manera han amenazado su

³Comparar con Apuntes: Algunas definiciones de cultura, Wiston Lincona Calpe.

⁴UNESCO. 1972. [En Línea] [Consultado el 20 de febrero de 2011]. Disponible en <<http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000014/001486SB.pdf>>

*existencia. Está hecha de las formas como ha planteado y defendido su identidad como comunidad específica y de la manera como ha resuelto sus conflictos internos y externos. Cualquier respuesta a crisis contemporáneas está profundamente determinada por las respuestas anteriores, cualquier forma de plantearse y de defender su identidad, tendrá que ver con las que ha practicado y cualquier manera de afrontar los conflictos actuales esta relacionada, sustancialmente, con conductas vividas”.***(Citado por Enrique Buenaventura en: Crisis de valores y políticas culturales. Informática, 1987).**

Definiciones en Néstor García Canclini:

*“La redefinición del concepto de cultura ha facilitado su reubicación en el campo político. Al dejar de designar únicamente el rincón de los libros y las bellas artes, al concebir la cultura -en un sentido más próximo a la acepción antropológica- como el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas, es posible verla como parte de la socialización de las clases y los grupos en la formación de las concepciones políticas y en el estilo que la sociedad adopta en diferentes líneas de desarrollo”.***(En Políticas culturales en América Latina, 1987).**

Canclini expone algo bastante interesante que se encuentra versado sobre la antropología aludiendo como esta, define las estructuras sociales. No obstante, infiere sobre la cultura se transforma y se transmite dando lugar a diversas identidades sociales.

.Adicionalmente, Alejandro Grimson, docente de la universidad de Buenos Aires e importante antropólogo expone en su obra, Interculturalidad y comunicación:

“[...] Sin embargo, la antropología no ofrece una única definición de cultura. Algunos antropólogos podrían acordar que la cultura, como objeto de

*estudio, es aquello que distingue a la humanidad del resto de los seres vivos, separándolos del estado de la naturaleza. En ese sentido la cultura se presenta como constitutiva del ser humano. Los seres humanos comparten la unidad biológica, y el hecho de ser animales culturales. Esa característica universal de la humanidad es a la vez fuente de su diversidad [...]*⁵

Se sigue, que la cultura sí hace parte de una sociedad en específico como bien se menciona en anteriores definiciones. Aunque el contraste de Grimson y Canclini dejan en evidencia que efectivamente la cultura y su desarrollo en gran parte es subjetiva y hace parte de un sistema social que se construye a través del tiempo. Luego hablar de fragmentaciones sociales y su influencia sobre los modelos mentales, es mucho más factible si se aborda desde la perspectiva del multiculturalismo.

1.2 MULTICULTURALISMO⁶.

Como plantea el politólogo Samuel P. Huntington, en su obra Choque de civilizaciones donde plasma la esencia de este fenómeno, el multiculturalismo es un proceso que no viene o ha sido producto de la globalización, se ha dado como consecuencia del final de la guerra fría, la caída de la unión soviética y los estados-nación como principales actores en el mundo.

⁵GRIMSON, Alejandro. Interculturalidad y comunicación, cap 1 p 22. [En Línea] Consultado el:20 de febrero de 2011

Disponible

en:

http://books.google.com.co/books?id=bg9V1Zrc5t0C&pg=PA21&lpg=PA21&dq=grimson+conceptos+cultura&source=bl&ots=t6cyhSZtDk&sig=avYTiB5ymr4nywsapjDdCOXNNz8&hl=es&ei=zAU1TfqzLIT48Ab8-sicCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CByQ6AEwAA#v=onepage&q=grimson%20conceptos%20cultura&f=false

⁶HUNTINGTON, Samuel P.El choque de civilizaciones p. 21 -23. En: Google Books [Consultado el:16 de febrero de 2011]. Disponible en:

<http://books.google.com.co/books?id=0oCcBob7WM0C&printsec=frontcover&dq=choque+de+civilizaciones&hl=es&ei=W0s1TYSHA4P88AbOrZiqCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Huntington, expone que grandes acontecimientos o puntos de quiebre como la disolución de la URSS, la guerra fría, la caída del muro de Berlín, son eventos que no suceden entre clases sociales, sino por el contrario en grupos culturales pertenecientes a diferentes identidades culturales y por lo tanto puede intensificar o disminuir la presencia de alguno de estos grupos en determinados territorios. En otras palabras, hablar de multiculturalismo es hablar de la posibilidad que una gran diversidad de culturas puedan desarrollarse por igual en una comunidad.

1.3 ETNOCENTRISMO

Es una perspectiva que analiza desde un punto de vista propio el entorno, lo hace bajo parámetros culturales que implican conceptos inherentes a una cultura determinada. Por otro lado, aspectos como el lenguaje, costumbres y comportamientos son referentes para establecer diferencias en la identidad cultural de los grupos sociales⁷. Dentro de este concepto se encuentran diversas clases como: Invertido, racial, lingüístico, religioso.

1.3.1 TIPOS DE ETNOCENTRISMO⁸

1.3.1.1 Etnocentrismo Invertido

Plantea que la propia cultura es inferior a otras, y en esta medida resulta ser un obstáculo para la prosperidad o el desarrollo personal.

1.3.1.2 Etnocentrismo racial:

Argumenta que los miembros de la propia cultura o etnia tienen una dotación genética que les hace superiores o mejores para el desarrollo de la civilización.

⁷Comparar conLa relación entre lo cultural y lo "biológico". La naturaleza exterior como condicionante de la actividad cultural. La explicación funcionalista. Conceptos fundamentales: necesidad, función, institución y adaptación. El método etnográfico. Un ejemplo: pobreza y adaptación., Consultado el: 2 de marzo de 2011 Disponible en: http://www.fts.uner.edu.ar/antropologia/contenidos/cultural_biolo.htm

⁸ Ver:Diccionario de antropología,

Consultado el: 2 de marzo de 2011

Disponible

en:
http://books.google.com.co/books?id=TyTdBonVdzMC&pg=PA439&lpg=PA439&dq=Etnocentrismo+invertido&source=bl&ots=TOta78QFzY&sig=9X5xxAwQDv1GyC0d00sBYKSkAfo&hl=es&ei=brU1TZDjIsaRgQf16tinCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDUQ6AEwBDgU#v=onepage&q=Etnocentrismo%20invertido&f=false

1.3.1.3 Etnocentrismo lingüístico:

Propone que el lenguaje propio es más complejo, sutil y adecuado para el pensamiento, donde otro tipo de lenguaje-otras sociedades- faltas de expresión o flexibilidad para ciertos fines

1.3.1.4 Etnocentrismo Religioso:

Expone que determinada postura religiosa propia de cada cultura es superior a otras, en el sentido de que es la única y verdadera argumentando a la demás como simples idolatrías.

1.4 DEFINICION Y PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Es importante entender las diferentes realidades que enfrenta cada persona dentro de las organizaciones, ya que están expuestas a situaciones de tipo personal, familiar y laboral, donde cada una ellas se conectan a través de las relaciones humanas y estas a su vez van de la mano con la comunicación.

En este orden de ideas, es factible hablar de costos emocionales dentro de las organizaciones visto desde las perspectivas de las tomas de decisiones, motivaciones y rendimiento de las personas al interior de las empresas.

Por lo tanto, se puede definir la organización como un sistema “*socio-técnico*”⁹ donde el componente humano toma un papel fundamental y se convierte en medio vital para el proceso de retroalimentación entre la organización y el entorno.

¿Qué es la comunicación?

Son algunas definiciones:

“[...]la transmisión de información y su entendimiento mediante el uso de símbolos comunes estos símbolos pueden ser verbales o no verbales.”(En

⁹Sistema “socio-técnico”. Toma a la organización como un sistema abierto, que está conformado por una parte social (personas) y otra que hace referencia a los equipos, y métodos de producción. Es importante recalcar que el éxito recae sobre la optimización de estos componentes y la retroalimentación que estos obtienen de su entorno (Outputs-Inputs). **(en Comunicación Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias, Consultado el: 20 de febrero de 2011. Disponible en: <http://www.conindustria.org/>).**

Comunicación Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias, <http://www.conindustria.org/>).

“Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (en Diccionario en línea de la Real Academia de la lengua española, <http://www.rae.es/>)

“La comunicación empieza cuando el emisor codifica una idea o pensamiento, mediante un proceso en el que se transforma mentalmente los pensamientos o sentimientos a un código o lenguaje que pueda ser entendido. Por tanto la capacidad para codificar los conocimientos, determina en qué medida pueden compartirse.” (EnComunicación, organización y estilo de direcciones en las organizaciones, http://www.mhe.es/universidad/administracion_empresas/ariza/investigaciones/cap_9.pdf)

1.4.1 PROCESO Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACION¹⁰

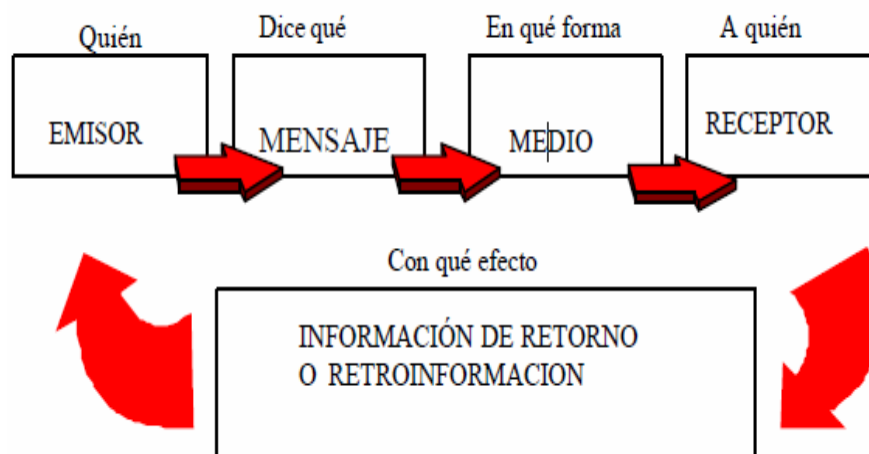


Ilustración 1 Proceso de comunicación

Fig. 1 Tomado de Comunicación Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias

¹⁰Comparar con :Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias, Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: <http://www.conindustria.org/>

Emisor: Es la persona con ideas, intenciones, información que tiene el objetivo de comunicarse.

Codificación / Decodificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos o idioma que busca expresar el objetivo que este persigue.

Mensaje: Se conoce como el resultado del proceso de codificación.

Medio de comunicación: Se refiere al modo de transferir el mensaje del comunicador al receptor.

Receptor: Es aquella persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: Es la respuesta al mensaje por parte del receptor.

Error o Radio: Se puede enmarcar como cualquier factor que distorsiona la intención que persigue el mensaje.

1.5 CARACTERISTICAS PARA ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA¹¹

Para entablar una comunicación efectiva entre el emisor y el receptor es importante tener en cuenta:

- ✚ El emisor debe tener claridad en el mensaje considerando la persona o grupo al cual desea llegar, ya que estos deben estar en la capacidad de recibirlos.
- ✚ Es necesario comprender que el efecto de la comunicación se ve reflejado cuando se modifica la conducta del receptor.
- ✚ Es importante saber escuchar cómo saber hablar. En otras palabras, cuando el mensaje no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado es importante comprender la información de retorno.
- ✚ Debe existir coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.

¹¹Comparar con :Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias, Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: <http://www.conindustria.org/>

A continuación se muestra un modelo de proceso efectivo de comunicación:

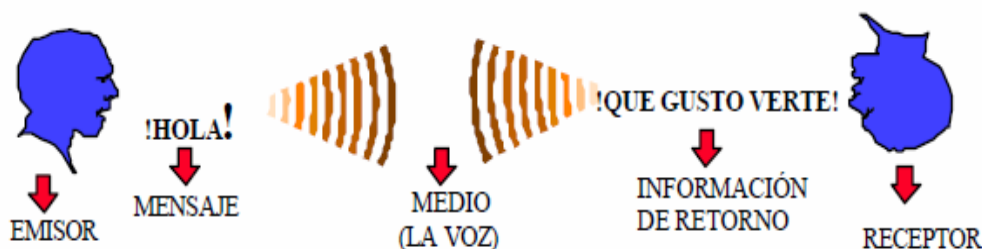


Ilustración 2 Elementos de la comunicación

Fig. 2 Tomado de Comunicación Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias

1.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL¹²

Es aquella que se implantan en las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas, dentro de este proceso se puede encontrar las siguientes clases de comunicación:

1.6.1 INTERNA

Son actividades efectuadas por cualquier organización para la creación, promoción y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros. **(En Comunicación efectiva en Universidad Interamericana de Puerto Rico, <http://www.inter.edu/>)**

¹²Comparar con :Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias, Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: <http://www.conindustria.org/>

1.6.2 EXTERNA

Referencia un conjunto de mensajes emitidos por cualquier tipo de organización hacia diferentes públicos ajenos a ella. **(En Comunicación efectiva en Universidad Interamericana de Puerto Rico, <http://www.inter.edu/>)**

1.6.3 DESCENDENTE

Es aquella que describe un flujo de información desde los niveles más altos de la organización hasta los más inferiores. Dentro de estos, se puede encontrar varios tipos de información como:

-  Instrucciones de trabajo.
-  Explicación de funciones.
-  Procedimientos y prácticas organizaciones.
-  Retro-comunicación al subordinado respecto al desempeño de sus funciones.
-  Información de carácter ideológico para la consecución de objetivos.

1.6.4 ASCENDENTE

El sentido de este flujo de información, sigue un orden que inicia desde el nivel inferior hasta la máxima esfera organizacional. Debe resaltarse que dentro de este tipo de flujo las sugerencias, los grupos y el procedimiento de quejas constituyen aspectos importantes en la relación de los subordinados con sus respectivos jefes inmediatos.

Por otro lado, es de gran relevancia que exista un concepto de liderazgo bastante sólido que permita la oportunidad de errar para poder mejorar en cuanto a los subordinados se refiere. A continuación, se mencionan algunos comportamientos que nublan la evolución de los colaboradores.

-  Quieren parecer competentes.
-  Desconfían de sus superiores.
-  Omiten errores, para asegurar su estabilidad laboral.
-  Represalias del superior.

1.6.5 HORIZONTAL

Es aquella que fluye entre funciones o áreas. Ej: Mercadeo

1.6.6 DIAGONAL

A diferencia de la comunicación horizontal, esta se caracteriza por cruzar diferentes funciones o áreas. Ej: Mercadeo, Finanzas, entre otras.

1.6.7 FORMAL

Son mensajes emitidos de manera oficial por la organización.

1.6.8 INFORMAL

Es un estilo de relación que se basa en la espontaneidad, surge de la interacción social entre los miembros fruto del afecto o la amistad entre personas. Puede tener dos efectos, dependiendo de la retroalimentación de los mensajes que se dé entre los individuos.

El primer efecto es el positivo, que ayuda a la cohesión de grupo y la retroinformación sobre aspectos del desempeño del trabajo realizado. No obstante, el negativo expone el rumor referenciado como un distorsionador de la productividad y realización de funciones.

CAPITULO II: LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO UN SISTEMA COMPLEJO

Como mencionaba Canclini, la cultura actualmente no solo forja las estructuras sociales, también expone como los comportamientos se transforman y se difunden a través de las personas. Por otro lado, Huntington, habla de los procesos de desfragmentación en la identidad cultural de la civilización. Luego, en este capítulo es importante hablar como estos conceptos llevados al clima organizacional desestabilizan el sistema, en cual interactúan las empresas, enfatizando el interior de la organización.

2.1 LA ORGANIZACION

Puede ser definida de la siguiente manera:

*“La organización es un sistema que tiene un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas de cuya interacción o interdependencia y actuando como un todo alcanza objetivos. De esta forma los propósitos u objetivos y el globalismo son características básicas del sistema de organización.”***(En Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio, p40.)**

Al igual que en una sociedad, la organización también se encuentra compuesta de redes integradas por individuos. De esta manera, su estructura es definida por la vinculación que tienen las personas con ella. Por supuesto es caracterizada bajo el concepto de sistema, donde la interacción con su entorno es de vital importancia no solo para poder llevar a cabo un objetivo determinado, también para la consecución de procesos evolutivos que le permitan mejorar.

De lo anterior, se debe inferir que la organización no debe ser vista como un recurso programable, sino bajo la perspectiva de un sistema pensante y creativo que se fundamente en las divergencias de los actores inmersos en ella.

Esto con el objetivo de mostrar y contrastar tecnologías de gestión¹³ influidos por las teorías de Taylor y Fayol que promueven organizaciones eficientes, restando la capacidad de innovación al interior de los sistemas.

2.2 APROXIMACION DE LA ESTRATEGIA EN REALIDADES COMPLEJAS

Actualmente, pensar de manera compleja requiere comprender el porqué de cambiar la estructura de los modelos mentales para poder manipular la realidad en la que nos desenvolvemos. Adicionalmente, la globalización y el multiculturalismo han modificado de manera importante el escenario donde hoy en día el estratega se desenvuelve.

En un razonamiento más simple, llegar a comprender la complejidad de la realidad, comprender que el pensamiento y la cultura van ligados es algo que está determinado más allá de lo lógico o lo racional. Solo lo puede lograr alguien que se construye con el tiempo, es un agente que ha logrado comprender su entorno y ha afianzado sus capacidades a través del conocimiento para determinar patrones o causas que modifican el sistema y por ende las relaciones ya mencionadas. Es decir, convierte lo que para muchas personas es tácito en explícito y en este orden de ideas, halla los limitantes que frenan el progreso de las diferentes organizaciones que con el pasar del tiempo se enfrentan a escenarios cada vez más cambiantes y que ponen en constante prueba las capacidades de sus líderes.

¹³Tecnologías de gestión. Se refiere a los esfuerzos del hombre por la optimizar productividad y la eficiencia de las empresas (Disponible en: MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006p, 27.)

2.2.1 PENSAMIENTO SISTEMICO¹⁴

Pensar de manera estratégica, implica comprender y clarificar los puntos críticos de la situación a la cual se le hace frente. Es así que la abstracción y la proyectiva en la observación de la realidad constituyen dos pilares fundamentales para sintetizar la información que se obtiene tanto del interior como el exterior. Seguido a esto, hay que reconocer los ciclos a los cuales están expuestos no solo las organizaciones sino las mentes que están encargadas de dirigir las.

Para muchos gerentes de primer nivel, los niveles de abstracción les representan cierto nivel de dificultad y bajo esta barrera el pensamiento sistémico se convierte en el principal aliado de los individuos al momento de interpretar la realidad a la que se enfrentan. Luego, pensar sistemáticamente no es más sino el proceso de transformación del conocimiento vinculado con los flujos de información obtenidos del entorno y la organización. Es decir, transformar patrones implícitos en explícitos constituye el mayor desafío y objetivo del pensamiento sistémico.

2.2.2 ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Peter Sengue, quien posee una importante producción intelectual en este tema, expone básicamente que las organizaciones al estar conformadas por personas les otorgan la facultad de experimentar en lo que el denomino ciclo de aprendizaje.

En otras palabras, Sengue expone que al igual que un grupo de personas que desarrollan un trabajo conjunto son capaces de incrementar su capacidad para crear conocimiento con el pasar del tiempo, las organizaciones desarrollan profundas perspectivas mentales gracias al talento individual y colectivo que le

¹⁴Comparar con OHMAE, Kenichi La mente del estratega, pp11-13. [En Línea] Consultado el:20 de febrero de 2011

Disponible en:
http://books.google.com/books?id=xgVtpdx0FzQC&pg=PA35&dq=strategic+mind+ohame&hl=es&ei=REw_TcKcF4r3gAf72vmwAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

permiten poder evolucionar acorde con su entorno. Luego, hablar de organizaciones inteligentes implica reconocer una nueva posición acerca que se tiene de la organización.

2.2.3 LAS CINCO DICIPLINAS DEL APRENDIZAJE CONJUNTO¹⁵

La creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco argumentos enunciados por Sengue, donde plasma que practicar las disciplinas es un camino de aprendizaje y evolución. Adicionalmente, son un conjunto de técnicas que permiten explotar las capacidades para entender los diferentes sistemas que conforman el entorno de las organizaciones.

1. Dominio personal:

Expandir la capacidad personal lleva a la consecución de mejores resultados, proporcionando también mejores entornos organizacionales.

2. Modelos mentales

Es importante reflexionar y comprender de manera adecuada la imagen que se tiene del mundo, siempre pensando en mejorar continuamente.

3. Visión Compartida:

Establecer un determinado horizonte, en cual el sentido de compromiso permita asegurar el logro propuesto.

4. Aprendizaje en equipo:

La suma del talento individual debe ser inferior a la de sus miembros, puesto que la transformación de actitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, deben permitir desarrollar una capacidad caracterizada por el trabajo en equipo.

5. Pensamiento sistémico:

¹⁵Ver: SENGUE, Peter. La Quinta disciplina, pp 6-7. Consultado el: Disponible en: http://books.google.com/books?id=h4Qfp7CkSCIC&printsec=frontcover&dq=la+quinta+disciplina&hl=es&ei=3yU-TemQLcyRgQfcg-mwCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Analiza, comprende y describe las fuerzas que interrelacionan el sistema y modelan su comportamiento, otorgando la capacidad de actuar acorde con el mundo natural y el económico.

2.3 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CRÍTICA AL MODELO BUROCRÁTICO.

El aprendizaje organizacional hoy en día constituye uno de los grandes intereses sobre la literatura organizativa de la empresa. Es importante relacionar el conocimiento con el proceso que lo crea, y posteriormente que lo transforma de manera tácita individual hasta un punto que sea explícito colectivo.

En otras palabras, la gestión de conocimiento organizacional y su proceso creador es abordada por separado perdiendo gran visión en el campo del aprendizaje empresarial. Luego, la facultad para comprender los múltiples sistemas que se encuentran tanto en el interior de la organización como su entorno, se convierte en una fuerte debilidad para desenvolver la gestión empresarial en un mundo más complejo.

No obstante, es importante reconocer la postura de Kenichi Ohmae, uno de los especialistas más importantes del management en la edad contemporánea. Ohmae plantea la importancia de reconocer como las burocracias debilitan los modelos de gestión, luego también se refiere a la estrategia como tal.

Es así, que él propone un concepto no solo de gran interés sino innovador en el tema de tecnologías de gestión, puesto que se refiere como las burocracias afectan de manera negativa a lo que él denomina “La mente del estratega”. Complementando su postura, el sociólogo Richard Sennett en su obra el nuevo capitalismo, propone lo que podría constituirse en la explicación antropológica de este comportamiento inducido por los modelos altamente jerarquizados¹⁶. Luego, se infiere que a partir de los debilitamientos institucionales se puede llegar a explicar la conducta poca innovadora que expone Ohmae.

¹⁶SENNETT, Richard. La cultura del nuevo capitalismo, Barcelona. Editorial Anagrama. 2006 cap 1, pp 58-63.

En un análisis más sencillo, se tiene un bajo compromiso por parte de las organizaciones hacia las personas que las conforman, y estas a su vez pierden lealtad desembocando en una atmosfera reactiva.

Fig. 3 Actividades del aprendizaje

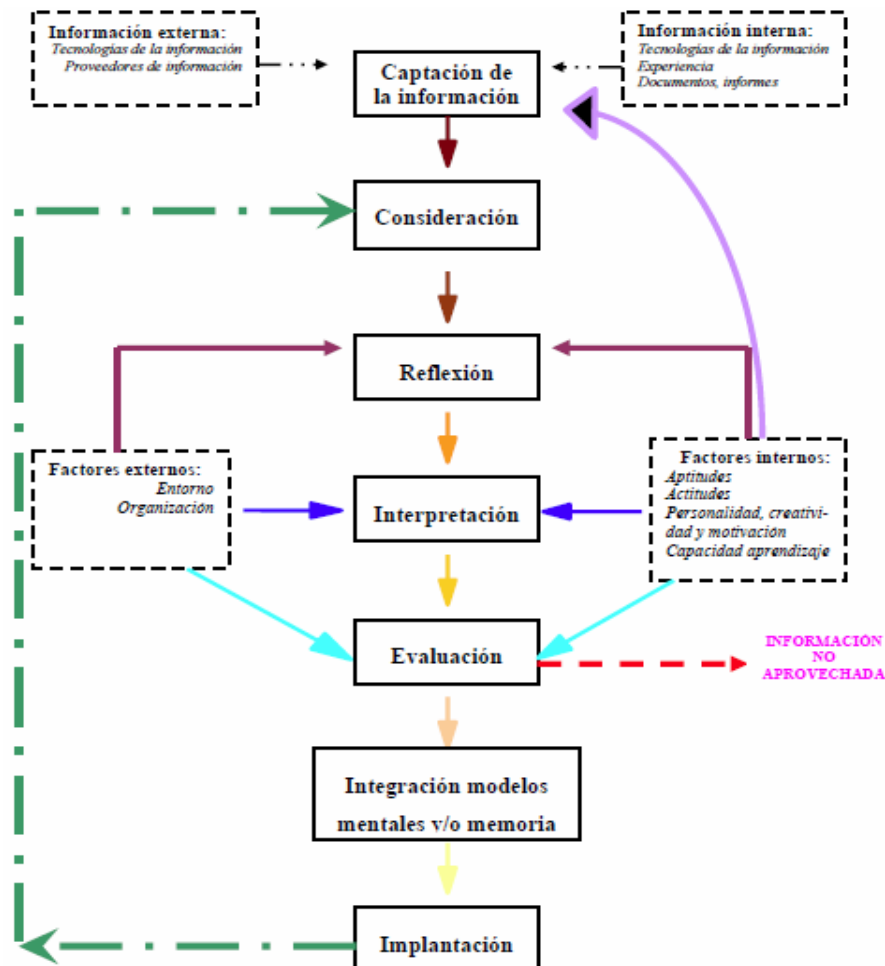


Ilustración 3 Actividades del aprendizaje

Tomado de Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento, La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa en <http://www.aedem-virtual.com/>

Como se puede observar en la figura 3, al inferir que el debilitamiento institucional repercute la capacidad de innovación y por lo tanto también en los modelos mentales de las personas. Adicionalmente, los flujos de información también se ven afectados por posibles distorsiones en el proceso de

retroinformación derivado a la baja lealtad y compromiso por parte de las personas para involucrarse con la organización.

Se sigue entonces que la integración de modelos gerenciales, como se muestra en el esquema de las actividades del aprendizaje pierden efectividad debido a la baja interpretación y reflexión que se obtiene del entorno, enfatizando también gran relevancia de la retroalimentación que se recibe a nivel interno.

Concluyendo, factores y flujos de información tanto internos como externos se convierten en la principal fuente de variabilidad para llevar a cabo una interpretación clara del panorama competitivo que enfrentan las organizaciones. Adicionalmente, no sería factible generar innovación, pues como se menciono previamente el estado de la “mente del estratega” requiere ambientes donde se fomente la adaptabilidad pero no la automatización de funciones¹⁷. Es decir, adaptabilidad no implica seguir el status quo por el contrario, busca comprender el entorno y tener la facultad para avanzar a un nuevo nivel utilizando la experiencia previamente obtenida como consecuencia de los cambios en el entorno.

De lo anterior, es importante advertir la necesidad de comprender el proceso de la generación del conocimiento, puesto que proporcionarían una mejor herramienta a las tecnologías de gestión para interpretar diferentes escenarios complejos dentro y fuera de las organizaciones.

2.3.1 MODELOS DE APRENDIZAJE

El fenómeno de la creación del conocimiento, ha constituido un reto para el aprendizaje organizacional, puesto que dado su nivel de complejidad es difícil describir los múltiples comportamientos y estructuras mentales que participan en él. Por otro lado, la influencias de del entorno también infieren en la generación de

¹⁷Ver: SENGUE, Peter. La Quinta disciplina, pp pp 1-15. Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: http://books.google.com/books?id=h4Qfp7CkSCIC&printsec=frontcover&dq=la+quinta+disciplina&hl=es&ei=3yU-TemQLcyRgQfcg-mwCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

conocimiento organizacional, pues representa gran compromiso de las personas vinculadas al sistema para eliminar o reducir las distorsiones en el proceso de retroalimentación y reproducción de esta información para su posterior conversión en conocimiento puro.

Ikijuro Nonaka, un exponente importante en el campo del aprendizaje organizacional ha desarrollado un modelo denominado SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) donde hace una distinción entre los procesos que exploran nuevos territorios para el conocimiento de los encaminados a la explotación de los dominios de conocimientos actuales¹⁸. Dichos procesos de alimentación pueden ser de dos clases: Hacia adelante (feed-foward) y hacia atrás (feed-back) argumentos que Nonaka denomino “amplificación organizativa”, hecho que permitió dar un doble sentido a su modelo pues iba desde la una lógica amplificada a una reduccionista.

Mencionado lo anterior, establecer un puente entre los conceptos culturales y los conceptos de Nonaka es bastante factible. De hecho, estas podrían darle un piso más solido para interactuar, ya que como se mencionó al principio de esta investigación, los conceptos culturales buscaron aproximarse más a las experiencias subjetivas con el fin de resaltar al individuo como el núcleo de las estructuras sociales. De este mismo modo, Nonaka explica la dinámica de los procesos de aprendizaje desde lo individual al colectivo.

2.3.1.1 MODELO SECI (Socialización, Externalizarían, Combinación, Internalización)¹⁹

Antes de exponer el modelo, es imperativo referir una introducción acerca de la espiral de conversión del conocimiento, publicada por Nonoka en los noventa, y básicamente busca dar la explicación a la transformación de

¹⁸Comparar con: Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en la organizaciones
Consultado el: 20 de febrero de 2011

Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna3.asp>

¹⁹Comparar con: Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en la organizaciones
Consultado el:20 de febrero de 2011

Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna3.asp>

conocimiento tácito individual en explícito a un nivel grupal y organizativo. Dicho esto, la figura 4 facilitará la explicación de los elementos del modelo SECI basado en un cuadro que expone la integración del proceso de generación de conocimiento y el ciclo de la espiral de conversión del conocimiento en las organizaciones.

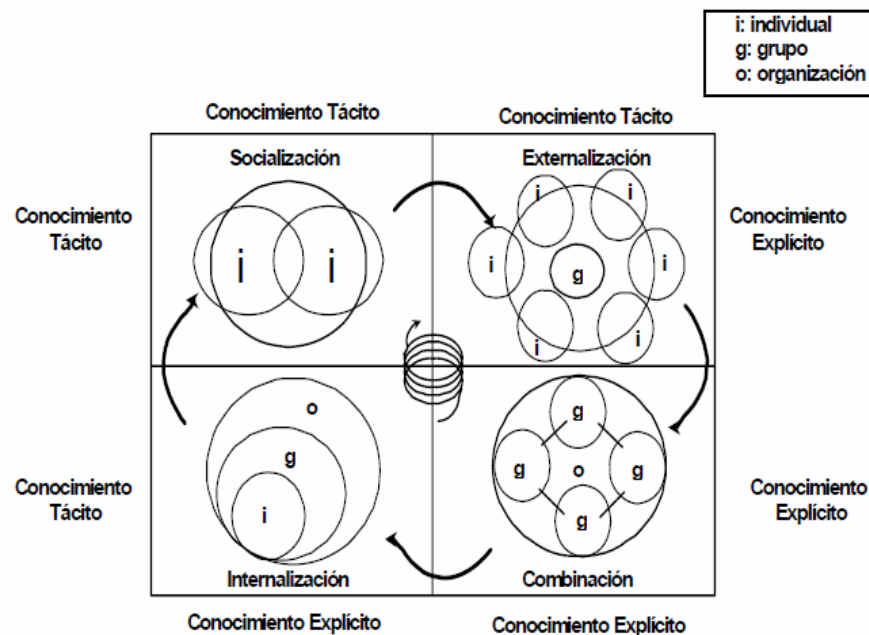


Ilustración 4 Integración y el ciclo de la espiral de conversión del conocimiento en las organizaciones

(Tomado de Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento, La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa en <http://www.aedem-virtual.com/>)

La figura 4 permite observar cuatro etapas, que se explicarán a continuación:

1. **Socialización (de tácito a tácito):** Esta es la fase inicial donde se adquiere el conocimiento tácito de terceros, donde las experiencias y pensamientos constituyen parte de los flujos de información. En esta etapa, el objetivo del receptor es incrementar su saber como el emisor.

En otras palabras, la captación de conocimiento es posible a través de la interrelación con agentes externos (clientes, proveedores) e internos (miembros de la organización), que tiene su fuente en el dialogo o la interacción por medio de canales virtuales para posteriormente diseminar el conocimiento.

2. Externalización (de tácito a explícito): Esta segunda etapa, describe la transformación del conocimiento tácito en conceptos explícitos para la organización o cualquier individuo en ella. Medios como imágenes, lenguaje figurativo o visual constituyen instrumentos básicos para la externalización.

3. Combinación (de explícito a explícito): Describe la tercera fase del proceso, en cual se sintetizan los conceptos explícitos y los transfiere para formar la base del conocimiento, que por medio de la captura y la integración proporcionara un nuevo flujo derivado de la reflexión y la síntesis de las etapas anteriores. Luego, la diseminación de este conocimiento a través de los canales comunicacionales como: Correos electrónicos, presentaciones, reuniones entre otros. Posteriormente, el conocimiento será documentado en documentos, informes o datos.

4. Internalización (de explícito a tácito): Corresponde a la última etapa, es aquí donde el conocimiento tácito relevante a cada individuo es ampliado a partir del conocimiento explícito de la organización convirtiéndose en propio para cada persona. Para que esto sea factible, la actualización de conceptos y la correcta adopción del conocimiento organizacional por cada sujeto deben ser vinculadas con el ejercicio de su experiencia en las actividades que desempeñe. Herramientas de apoyo como: Las simulaciones, ejercicios y charlas se convierten en argumentos fundamentales para la internalización del conocimiento. Sino también, para ampliar el efecto expansivo para iniciar un nuevo ciclo.

CAPITULO III. DIMENSIONES PARA LA GENERACION DE CONOCIMIENTO

Como se mencionó en el apartado anterior, hablar de cómo la información es transformada en conocimiento y posteriormente es interiorizada a nivel organizacional es un proceso que se puede definir dentro del campo de la complejidad.

Cuando se refiere a complejidad, es factible pensar en la multicausalidad de las cosas, elementos interconectados a través de redes que conforman un sistema, teoría del caos, entre otros aspectos. Es así, y citando una interesante investigación publicada en la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, denominado “*Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral del conocimiento*”²⁰, se explica la necesidad de integrar estos dos tipos de procesos.

En efecto, tiene mucho sentido. Debido a que, el conocimiento tiene su fuente en la intuición que es dictaminada en la simplicidad del sujeto- entiéndase por simplicidad, la autonomía y subjetividad de la persona- luego, bajo este argumento se encuentra el origen del conocimiento, pero a su vez explica que hay una fase de captación, reflexión, interpretación, evaluación e integración de la información para la obtención del conocimiento, ver Fig. 5.

Puntualizando lo anterior, la espiral del conocimiento permite materializar los flujos de información llevándola hasta la fase de la implantación, es decir, el conocimiento implícito proveniente de la experiencia e intuición de un individuo será transformado en conocimiento explícito y colectivo.

El contrastar y combinar estos dos tipos de proceso, juega un papel muy importante en el pensamiento estratégico. Como bien expone Peter Sengue, en su

²⁰Ver en: La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en:<http://www.aedem-virtual.com/>

obra La quinta disciplina, el reto del estrategia versa sobre detectar los puntos críticos del sistema, en otras palabras, se refiere a la organización. En este orden de ideas, estos procesos hacen factible explicar las realidad no solo interna sino externa de las empresas. No obstante, se definen dos dimensiones que hacen parte este complejo proceso, que se tratan a continuación.

3.1 DIMENSION EPISTEMOLOGICA DEL CONOCIMIENTO

Definir una ventaja competitiva sostenible para una organización a través del tiempo, cada día constituye un gran reto en un mundo globalizado. También es cierta la postura de Sengue, al describir que una organización debe fluctuar entre el caos y el orden o sencillamente estar en la capacidad de orientar y enfocar las divergencias que se dan al interior de ella, producto de la interacción de los individuos.

De lo anterior, se puede inferir que el conocimiento tácito como bien expone el autor mencionado, es de compleja explicación o dicho en otras palabras, la multicausalidad de sus análisis radica en una acertada interpretación, puesto que, es producto de un elemento humano y por tanto es de carácter subjetivo.

Concluyendo, es de anotar la necesidad de extrapolar este concepto en diferentes ámbitos del conocimiento y para objetivo de esta investigación se abordara desde un concepto ontológico explicando la relación de éste, con la interacción de los individuos y las esferas del conocimiento humano.

3.2 DIMENSION ONTOLOGICA

Dentro de esta dimensión, es importante resaltar la diferenciación que hace sobre el conocimiento versus la conducta humana que los gesta. En primer lugar, se encuentra el individual determinado por: La mente, la habilidad y el contexto donde este se encuentre²¹.

²¹Ver en: La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/>

En segundo lugar, se puede referir una estructura más colectiva que más allá de ser determinada por la suma de las experiencias individuales, debe ser entendida como el producto de la transmisión de pensamiento individual susceptible de aprendizaje. Es decir, la colectividad de la interacción de diversos individuos inmersos en un sistema, y lo que sería su posterior materialización organizativa para la adopción de dicho conocimiento.

Mencionado esto, es necesario considerar la importancia entre el puente de lo individual y lo colectivo, así mismo su relación con los bucles de retroalimentación que se presentan en las organizaciones. Para esto, la espiral del conocimiento es fundamental, debido a que, describe como la información es procesada en aprendizaje organizacional pero que se gesta por la interacción de la subjetividad de las personas.

3.3 ESPIRAL DE CONVERSION DEL CONOCIMIENTO

Antes de entrar de lleno en la definición de la espiral de conversión del conocimiento, es necesario recapitular el modelo SECI para la generación de conocimiento planteado por Nonaka. Debido a que, explica en esencia lo que significa la espiral por medio de sus fases: Socialización, Externalización, Combinación, Internalización.

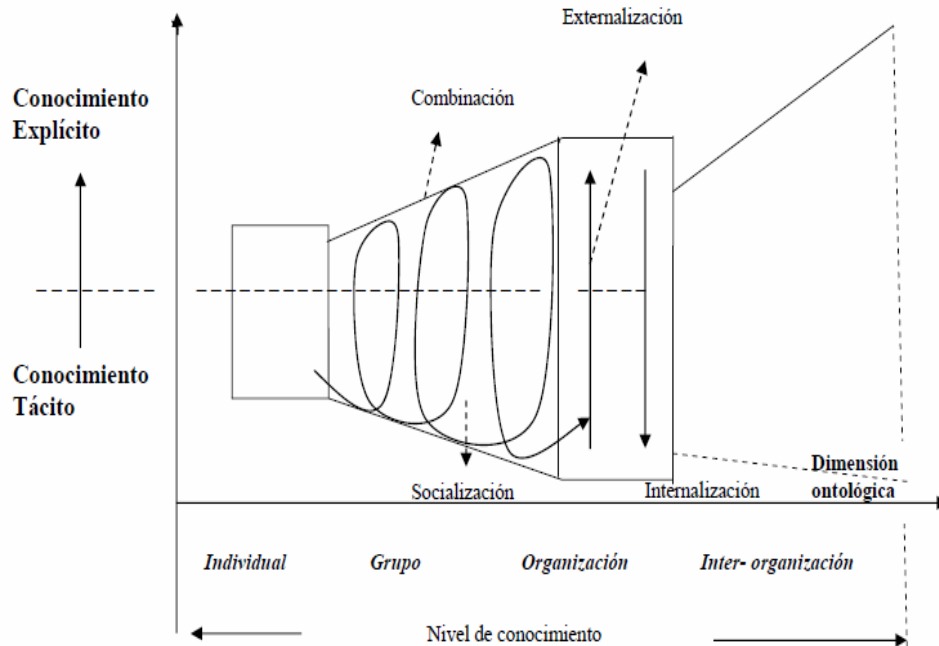


Ilustración 5 Integración y el ciclo de la espiral de conversión del conocimiento en las organizaciones (Tomado de *Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*, La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa en <http://www.aedem-virtual.com/>)

Como se aprecia en la fig. 5 el proceso de la conversión del conocimiento parte desde la subjetividad del individuo dentro de un concepto tácito, que contiene toda la información recogida por la experiencia de la persona. Posteriormente, esta es transmitida hacia otro individuo que a su vez capta dicha información otorgándole una caracterización explícita con la diferencia de un efecto multinivel. Es decir, como ya se dijo en apartados anteriores, los diversos tipos de comunicación organizacional: Ascendente, descendente, horizontal, interna, externa, formal e informal constituyen en puente para combinación (adopción del conocimiento explícito).

Se sigue entonces, que este conocimiento es interiorizado y difundido a nivel organizacional por medio de las redes humanas que conforman su sistema, luego la fase final explica como el ciclo comienza de nuevo para dar paso a un nuevo conocimiento.

De lo anterior es válido afirmar, que la función de la espiral es caracterizar el comportamiento humano. Describir como el proceso de pensamiento de los individuos en la organización es dinámico, exponencial y por supuesto que se replica al enmarcarlo por medio de conductas sociales. Las divergencias entre personas tiene su origen en esta espiral a través de un dialogo continuo, que contrasta las ideas fruto de los diferentes modelos mentales de cada sujeto.

3.4 TEORIA DE LOS “MEMES”

En esta sección, se pone a consideración del lector la relevancia que tienen no solo las conductas sociales, sino también, las dinámicas interculturales en función del arte de la administración explicados desde un concepto psico-evolutivo. Por lo tanto, se propone la teoría de la memética como alternativa para analizar los modelos mentales y entornos relativos a los individuos, entendiendo la cultura y el aprendizaje organizacional como un sistema evolutivo²². A continuación, se presentara la lógica de dichos sistemas para comprender su funcionamiento.

3.4.1 LOGICA DE LOS SISTEMAS EVOLUTIVOS

Es importante retomar a Richard Lewontin, evolucionista, con el objetivo de señalar el mecanicismo propuesto por Charles Darwin, en la teoría de selección natural, expuesto básicamente en tres supuestos²³.

1. Variación Fenotípica.

Los individuos de una población tienen diferentes morfologías, fisiologías y comportamientos.

2. Aptitud diferencial.

Los fenotipos poseen diferentes rasgos de supervivencia y reproducción en diferentes ambientes o entornos.

²²Comparar con Memes Lenguaje y Cultura, Universidad del Valle Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponible en: http://objetos.univalle.edu.co/files/MEMES_Lenguaje_cultura.pdf

²³Comparar con Memes Lenguaje y Cultura, Universidad del Valle Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponible en: http://objetos.univalle.edu.co/files/MEMES_Lenguaje_cultura.pdf

3. Aptitud heredable.

Existe una correlación entre los padres y la descendencia en el desarrollo de las nuevas generaciones.

De los anteriores supuestos, se tiene que la variación hace referencia a la múltiple existencia de elementos diferentes, que tienen una capacidad de replicación para hacer copias de sí mismos, dado un periodo de tiempo y un medio que propicie este tipo de interacciones²⁴.

Basado en lo anterior, tiene un gran valor académico el hallazgo de Lewontin, al exponer que dentro de estos supuestos, no se hace referencia a un sustrato biológico alguno. No obstante, si hay una existencia de un proceso en función de un algoritmo, definido como un proceso formal en términos lógicos que persigue un resultado determinado (Memes, lenguaje y cultura. Universidad del Valle). Antecedente que en posterior análisis serán de vital importancia para la aplicación de la memética en la administración.

3.4.2 DEFINICION “MEME”²⁵

Después de haber expuesto cómo funciona la lógica evolutiva desde la perspectiva Darwiniana, se puede establecer un puente con la postura del teórico evolutivo, Richard Dawkins. Dawkins, por medio de un proceso algorítmico propone, que de la misma manera que la biosfera es el entorno donde tiene origen la evolución biológica, la cultura humana podría albergar un proceso evolutivo. Con este objetivo, sugirió el término “Meme”, para designar la unidad no biológica que daría origen a una nueva forma de evolución cultural como se percibe en la actualidad²⁶.

²⁴Comparar con Memes Lenguaje y Cultura, Universidad del Valle Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponible en: http://objetos.univalle.edu.co/files/MEMES_Lenguaje_cultura.pdf

²⁵“En resumen, los memes son todos aquellos rasgos culturales que son susceptibles de ser transmitidos por imitación, la información de los memes puede ser entendida también como instrucciones de conducta, así pues los elementos más variados de nuestra cultura son memes: El saludarnos de la mano, dar las gracias, usar jeans, las camisetas, la democracia, el respeto por la leyes, los movimientos musicales, las tonadas, las corrientes artísticas, etc.” (Vélez J. Fajardo, D. Teoría Memética: Desarrollo y Problemas, 2006.)

²⁶Comparar con Memes Lenguaje y Cultura, Universidad del Valle Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponible en: http://objetos.univalle.edu.co/files/MEMES_Lenguaje_cultura.pdf

En el Oxford English Dictionary lo definen como:

“Elemento de una cultura que puede considerarse transmitida por medios no genéticos, especialmente imitación”²⁷

Se debe poner al lector en consideración, que la memética es un enfoque teórico que busca la explicación de la cultura en términos evolutivos. Luego, basándose en las afirmaciones de Lewontin, la memética postula que además de los genes, existen otros replicadores denominados Memes. Por lo tanto, también pueden ser descritos como patrones de información con la capacidad de replicarse ilimitadamente mediante la comunicación entre individuos, es así, que las religiones, las teorías hasta actos como saludar, pueden ser categorizados como Memes.

3.4.3 TRANSFERENCIA DEL “MEME”

La mente durante su proceso evolutivo ha dado lugar al sistema nervioso para aprender por imitación, primer modo de transferencia, entendiendo la observación como fuente principal para desarrollar tal habilidad. Se infiere entonces, que el cerebro humano tiene la capacidad de crear un estado semejante (abstracción), a partir de lo que oye u observa en otro individuo (Memes, lenguaje y cultura. Universidad del Valle).

Dicho esto, el lenguaje, considerado el segundo modo de transferencia, permite al ser humano entrar en contacto con otros individuos mediante procesos comunicacionales propiciando un sistema para albergar los Memes, de esta manera y por medio de procesos micro nivel esta unidad cultural formara parte de la arquitectura de los modelos mentales de las persona²⁸.

Concluyendo, la memética es un nuevo concepto que comprende la evolución cultural desde el impacto mental que esta tiene sobre los modelos mentales de los individuos, es decir, mediante un proceso reflexivo la aplicación

²⁷ Ver: Oxford English Dictionary Disponible en <http://www.oed.com/#>

²⁸ Comparar con Memes Lenguaje y Cultura, Universidad del Valle Consultado el: Disponible en: http://objetos.univalle.edu.co/files/MEMES_Lenguaje_cultura.pdf

del Meme podría explicar desde una nueva perspectiva los procesos de gestión del conocimiento organizacional.

3.5 INTERRELACION ENTRE EL MEME, EL APRENDIZAJE Y LA ESPIRAL

A nivel organizacional, es importante tener en cuenta el origen epistemológico del conocimiento, organizacionalmente hablando, para inferir como fuente de éste, las interacciones de los individuos dentro del sistema, como la percibe Sengue (Sengue, Peter La Quinta disciplina). En esta medida, es factible pensar en términos de Nonaka con el objetivo de abordar la memética desde la perspectiva sistémica para la generación de conocimiento. Luego, el flujo comunicacional que se establece entre el emisor y el receptor en la fase de socialización para el modelo SECI, tiene una connotación cultural bajo la perspectiva de un sistema social²⁹.

Con base en lo anterior, a partir de las colectividades originadas en las organizaciones mediante las relaciones humanas y los flujos de información que parten de ellas a través de las dinámicas comunicacionales, se infiere que el proceso de replicación en la información que es transformada y posteriormente usada como base para la generación de conocimiento organizacional es el resultado de la difusión memética en los individuos por medio de sus modelos mentales.

Entonces, bajo una perspectiva sistémica, la conversión entre la información y la base del conocimiento organizacional podría estar sustentada en la difusión de

²⁹**Sistema social:** Es definido por las “condiciones que entran en juego al establecer la acción entre individuos reales quienes forman colectividades concretas compuestas por miembros determinados” (Páez M. Guillermo. *Sociología Sistemática*. Universidad. Santo Tomas de Aquino). La organización es un ente social en el cual tienen presencia elementos que por su existencia pueden configurarse como condiciones para la acción social; aspectos formales como la estructura, las relaciones de autoridad y poder, los procedimientos, la comunicación, las estrategias, las políticas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional percibido y otros, determinan las relaciones sociales entre sus miembros. En MÉNDEZ, Carlos Eduardo. *Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión*. Bogotá: Limusa Noriega Editorial. 2006. P 92.)

los memes sirviendo como conducto en los procesos de comunicación que replica estos patrones entre los individuos generando un efecto multinivel en el aprendizaje.

CAPITULO IV: MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL

La administración desde sus inicios ha considerado múltiples teorías para orientar y dirigir las organizaciones, en función de lograr los mejores resultados. Uno de los referentes más importantes para generación de nuevas posturas, tuvo lugar en la filosofía Taylorista. Teniendo en cuenta esto, el contexto de la gestión organizacional ha tenido importantes cambios acompañados de grandes cambios en el mundo.

4.1 TIPOS DE MODELOS DE GESTION

Una primera aproximación en el entendimiento de los modelos de gestión, es necesario partir de la postura de Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol quienes basaban su gestión por competencias para la obtención de resultados, mejor conocidos como la escuela clásica de la administración. Posteriormente, a mediados del siglo XIX tiene origen la escuela moderna, cuyo enfoque era el de las relaciones humanas. Finalmente, a inicios del siglo XX hasta la actualidad modelos como el empoderamiento, el despliegue por políticas y el cuadro de mando integral, entre otros, han reorientado la filosofía clásica con el fin de lograr mejores resultados en el direccionamiento de las diferentes organizaciones.

MODELO TAYLOR-FAYOL:

Básicamente, propone racionalizar el trabajo del hombre con principios y mecanismos como la división del trabajo, enmarcados en altos estándares productivos ligado a la supervisión funcional. Dadas estas condiciones, la eficiencia también viene acompañada de una departamentalización, autoridad y

jerarquía con el objetivo de alcanzar mejores niveles de productividad maximizando la ganancia de la organización³⁰.

MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Este tipo de filosofía, planteado por Elton Mayo reconocido por ser exponente de la escuela moderna, comparte una visión totalmente enfrentada a la postura clásica. Puesto que, concebía el factor humano como motor de la eficiencia organizacional definiendo varios patrones de comportamiento. Para Mayo, los factores psicológicos, el sentido de pertenencia y ciertas conductas sociales inherentes al individuo, describen el direccionamiento estratégico desde una perspectiva más dinámica dando a lugar a una nueva postura teórica³¹.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El cuadro de mando integral, modelo desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, es una herramienta que toma como referencia la era industrial en el periodo comprendido entre 1850-1975 para determinar el cambio de los modelos de gestión empresarial con enfoque tradicional donde aspectos como:

- Entornos estables
- Reducida presión competitiva
- Estructura jerárquica y centralizada
- Ciclos de vida largos para los productos.
- Alto componente de mano de obra en los procesos de producción.

De lo anterior, el cuadro de mando integral busca adaptar la estrategia organizacional a entornos regidos por la era de la información donde los siguientes factores son cada día más relevantes en los modelos de gestión empresarial:

³⁰MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial. 2006 pp 35-36

³¹MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial. 2006. P 37-38.

- Intensificación de la competencia entre las organizaciones.
- Productos de ciclo de vida más cortos.
- La vinculación del desarrollo y la investigación, la calidad, el servicio al cliente y la innovación cobran más importancia en los modelos de negocio.
- Cadena de valor más productivas y reducidos tiempos de respuesta.

Considera cuatro perspectivas, con el objetivo lograr un mejor nivel de adaptación de la estrategia propuesta, el siguiente grafico representa estas cuatro dimensiones.

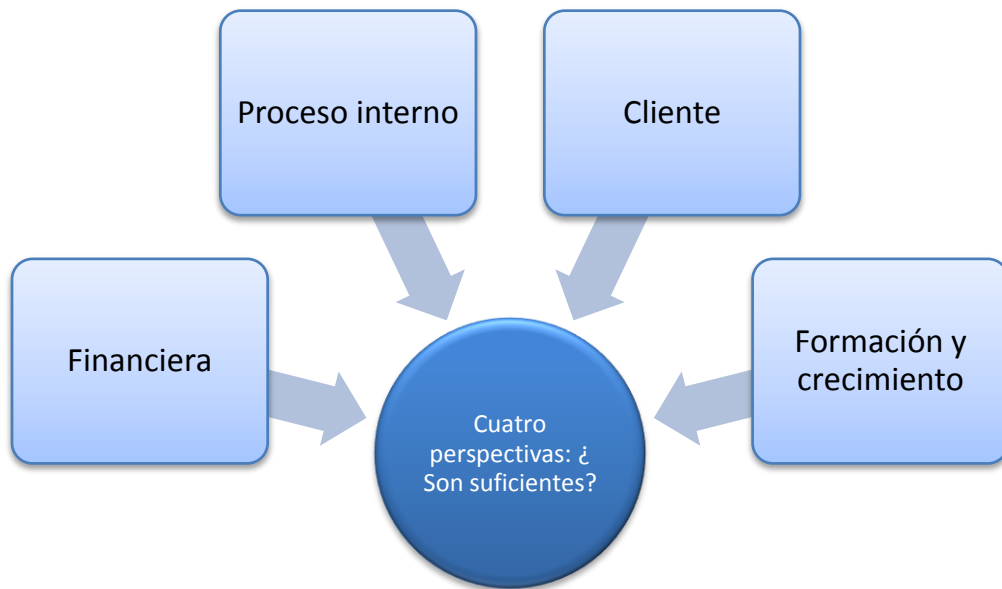


Ilustración 6 The balanced Scorecard

. Tomado de Norton, Kaplan. The balanced Scorecard.

Adicionalmente, a diferencia de posturas clásicas el cuadro de mando integral funciona bajo el concepto de la organización vista como un sistema, entendido como un conjunto de elementos interdependientes con una meta en común. La figura 7, proporciona al lector un panorama del funcionamiento de esta tecnología de gestión para la adaptación de estrategias.



Ilustración 7 Tecnología de gestión BSC

Tomado de Norton, Kaplan. The balanced Scorecard.

Finalmente, concibe una visión externa que da lugar a la gestión de ventajas competitivas por medio de su enfoque estructural. El siguiente grafico representa la inmersión del diamante de Porter en el modelo.

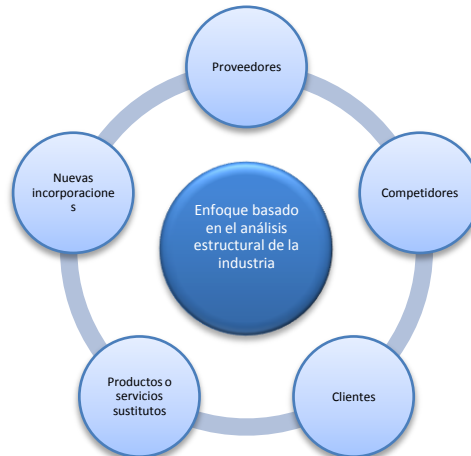


Ilustración 8 Diamante de Porter en BSC

Tomado de Norton, Kaplan. The balanced Scorecard.

CAPITULO V: EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA. CASO: SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

En la actualidad temas como: La productividad, la eficiencia y la constante búsqueda de la consolidación de nuevas ventajas competitivas se han convertido en factores fundamentales para el éxito de las diferentes organizaciones. Es importante poner en consideración del lector, que en efecto, los aspectos mencionados anteriormente son de suma importancia para tal propósito. No obstante, las tecnologías de gestión³² empleadas por cada organización para la consecución de sus objetivos dependen en gran medida de la aplicación de su encaje estratégico, es decir, las personas deben ser parte activa del desarrollo del conocimiento organizacional con el objetivo de alcanzar la meta deseada. Luego, es importante referirse a la existencia de una relación entre la cultura organizacional y las tecnologías de gestión argumentada bajo ciertas dimensiones que determinan su aplicación.

Llegar a comprender la complejidad de la realidad, comprender que el pensamiento estratégico y la cultura organizacional se encuentran ligados es algo que está determinado más allá de lo lógico o lo racional. Solo lo puede lograr alguien que se construye con el tiempo, es un agente que ha logrado comprender su entorno y ha afianzado sus capacidades por medio del conocimiento, con el objetivo de determinar patrones o causas que modifican el sistema. Por ende, la relevancia de comprender relación de la cultura organizacional y el modelo de gestión.

³² Tecnologías de gestión. Se refiere a los esfuerzos del hombre por la optimizar productividad y la eficiencia de las empresas por medio del desarrollo de metodologías como: La teoría z, calidad total entre otras. (MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006p, 26.)

5.1 DEFINICION DEL MODELO

La propuesta del modelo de la ventaja adaptativa surge de la experiencia laboral del autor de la presente investigación, tiene como objetivo estudiar las organizaciones desde las dinámicas culturales, con el propósito de desarrollar el núcleo de competencias en función de consolidar una ventaja competitiva sostenible.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, docente de la Universidad del Rosario, ha desarrollado una importante posición frente al tema. Es así, que este reconocido investigador propone cuatro variables dentro de su definición de cultura organizacional expuesta a continuación.

“Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene que sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como la interrelación y mutua influencia que existe entre estos dos.”³³

Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

Como se puede apreciar en la definición, es importante hacer énfasis en que la cultura organizacional es dinámica en función de los procesos de socialización que se albergan dentro de cada sistema, basados en las relaciones de interacción y vivencias de los individuos (Conciencia individual)³⁴. Por lo tanto, acorde con la teoría de la “MEMETICA”, el modelo de gestión de conocimiento SECI, (Socialization, Externalization, Combination, Internacionalitation) y el pensamiento sistémico, la ventaja adaptativa busca constituirse en una alternativa metodológica para la transformación cultural de las organizaciones.

³³MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006

³⁴MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006P 32.

Esta propuesta parte de una base argumentativa bajo la perspectiva del modelo de gestión de conocimiento de NONAKA. Lo anterior, con el objetivo de demostrar como el conocimiento es subjetivo y posteriormente difundido en toda la organización por medio de las redes humanas que la conforman (organización vista como un sistema). Se sigue entonces, como el rol de la espiral de conocimiento caracteriza la información transportada por medio de los canales de comunicación organizacional (Ascendente, descendente, horizontal, interna, externa, formal e informal) y posteriormente se transforma en la base para la generación de conocimiento organizacional, luego el proceso inicia de nuevo.

Dicho esto, el pensamiento sistémico, el proceso de conversión entre la información y la base del conocimiento organizacional puede sustentarse en la difusión de los memes sirviendo como conducto en los procesos de comunicación que replica estos patrones entre los individuos generando un efecto multinivel en el aprendizaje.

De lo anterior, es importante primero relacionar las variables expuestas por el Docente Méndez, que serán definidas a continuación con el objetivo de explicar el funcionamiento de los memes como el ADN de las organizaciones:

- **Concepto de líder sobre hombre:** La idea sobre la naturaleza de la conducta humana permite al estratega construir un concepto sobre las personas que determinan las relaciones sociales de la organización, luego el concepto de hombre de define puede estar enmarcado en la teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo-Michael Porter) o dentro de una visión formal regida por la escuela clásica administrativa (Henry Fayol- Frederick Taylor.)³⁵.

³⁵MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006. P 96.

- **Estructura:** Se puede explicar como un sistema de relaciones reciprocas que establecen las personas con el objetivo de cumplir las funciones inherentes a su cargo dentro de la organización³⁶.
- **Sistema cultural:** Puede verse bajo la perspectiva de la relación del aprendizaje y la experiencia del individuo obtenida a través de la organización³⁷.
- **Clima organizacional:** Es definido como la percepción que tienen los individuos de la atmosfera de trabajo donde se desenvuelven³⁸.

Presentadas las anteriores variables, es fundamental hacer énfasis en el sistema cultural y su relación con el concepto de la memética. En otras palabras, la memética vista como la unidad de información cultural, busca teóricamente explicar la evolución de las organizaciones en terminas de cultura. Por lo tanto, es la relación entre el aprendizaje y la información del individuo la base fundamental para el proceso de gestión del conocimiento organizacional siguiendo la lógica de los sistemas evolutivos expuestos en capítulo 3.

5.2 ESTRUCTURA

Acorde con el último argumento planteado del literal anterior, se plantea la siguiente estructura para el modelo de la ventaja adaptativa.

³⁶MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006. P 105.

³⁷MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006. P 114.

³⁸MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial.2006. P 114.

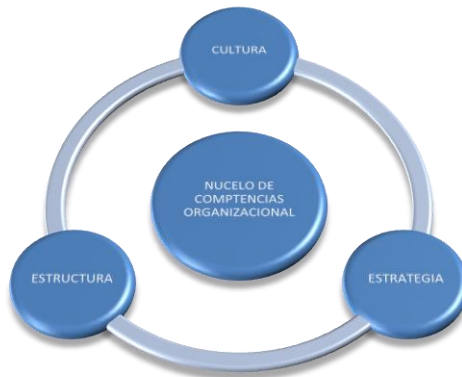


Ilustración 9 Núcleo de competencias organizacional. Diseño Autor

Comparar con Méndez, Álvarez Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio.

La ultima variable contemplada en el modelo de la ventaja adaptativa organizacional, se concentra en el núcleo de competencias para el desarrollo de ventajas competitivas. Entonces, se debe entender como el núcleo de competencias como o la identificación de recursos y el desarrollo de habilidades de las áreas funcionales de la organización con el propósito de crear nuevas fuentes ventaja competitiva.

5.3 METODOLOGÍA

Es importante para la reflexión estratégica comprender la organización y sus puntos de restricción para la aplicación de las tecnologías de gestión y la implementación exitosa de la estrategia. De esta manera, la cultura se dimensiona de la siguiente manera:

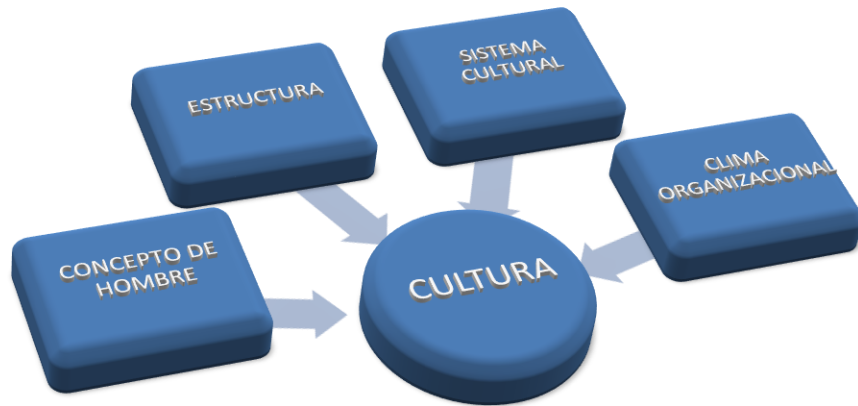


Ilustración 10 Cultura Organizacional

VerMéndez, Álvarez Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio

El proceso de describir la cultura en una organización es importante en función de comprender su dinámica, de identificar su identidad, de conocer las percepción de cada persona que la integra teniendo en cuenta que el fin último debe ser armar la base de los insumos para transformarla culturalmente. Luego, las dimensiones para el análisis de la estrategia son:



Ilustración 11 Dimensiones de la Estrategia. Diseño autor.

Como se puede ver en la grafica 11 (Dimensiones de la estrategia) la posición abarca el tema de la ventaja competitiva y su sostenibilidad, para esto es importante la ambición y los recursos. Es decir, la ambición entendida como la misión y la visión de la organización y los recursos disponibles para alcanzar las metas propuestas.

5.4 Resultados: Estudio Clima organizacional SUPERVIGILANCIA.

Acorde con la teoría propuesta en el modelo de la Ventaja Adaptativa Organizacional y siguiendo la metodología propuesta en el literal 5.3, se procedió a la construcción de un cuestionario piloto con el objetivo de proponer una metodología adaptada a la realidad laboral de la organización estudiada, en este caso la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada. En este orden de ideas, se presenta al lector el proceso para la aplicación de la metodología y la interpretación de resultados:

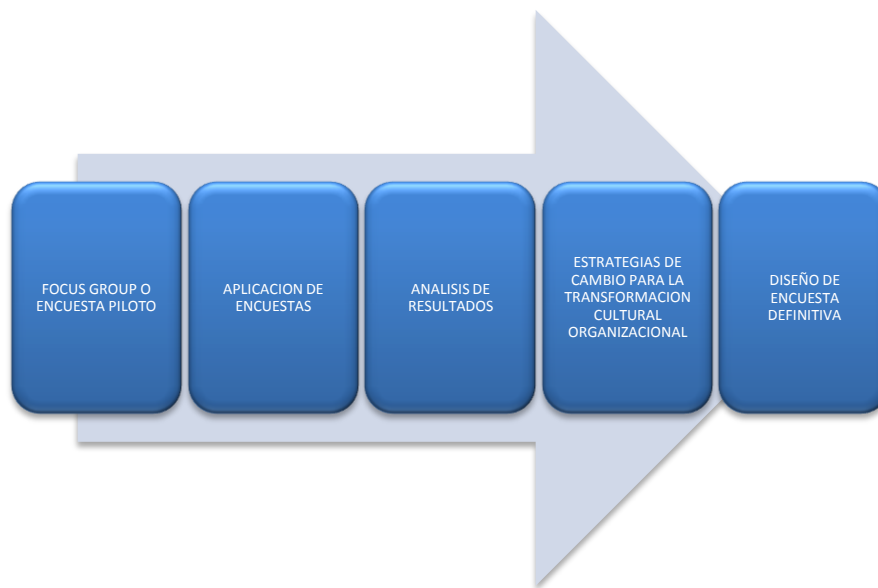


Ilustración 12: Diseño autor. Proceso Modelo de Ventaja Adaptativa

Es importante recalcar al lector, que dentro de la propuesta del modelo de la ventaja adaptativa la primera fase es la más importante y relevante en la búsqueda de describir la cultura de una organización. Puesto que, siguiendo la Teoría del Doctor Méndez y el modelo de gestión de conocimiento propuesto por Nonaka (SECI), el diseño del cuestionario para la medición del clima laboral y descripción de la cultura organizacional entendiendo estos dos aspectos como los lineamientos para redirigir los sistemas, es decir, hallar los puntos críticos con el objetivo de generar mayor dinámica para la transformación cultural de las organizaciones. Luego, lo anterior se debe entender como la adaptabilidad de los sistemas en entornos complejos.

Se relaciona a continuación el cuestionario piloto ejecutado en la Supervigilancia³⁹.

Instrucciones

Buen día, representamos la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Estamos realizando una investigación para desarrollar un nuevo modelo de gestión para la transformación organizacional basado en la participación activa de las personas

³⁹Cuestionario diseñado por el autor.

vinculadas a ella. Le agradecemos de antemano su colaboración, debido a que su aporte es de gran importancia para el propósito de este estudio.

1. Género

☐	☐
--------------------------	--------------------------

2. Edad.

18-30	1	31-40	2	41-50	3	51 o más	4
-------	---	-------	---	-------	---	----------	---

3. Años en la organización.

1-5	1.	6-10	2.	Más de 10 años	3.
-----	----	------	----	----------------	----

4. Como define su relación con sus superiores.

Muy buena	1.	Buena	2.	Mala	3.	Podría mejorar	4.
-----------	----	-------	----	------	----	----------------	----

¿Por qué?

5. En general usted puede decir que su relación con sus compañeros es:

Muy buena	1.	Buena	2.	Mala	3.	Podría mejorar	4.
-----------	----	-------	----	------	----	----------------	----

¿Por qué?

6. En la escala de 1 a 5, siendo 5 la máxima clasificación, como percibe usted el clima laboral.

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

7. ¿Mencione tres aspectos que usted considere como los principales elementos que afecten su atmosfera laboral?	
8. Mencione como máximo dos alternativas, de cómo podría cambiar los anteriores aspectos en su ambiente de trabajo?	
9. ¿Dentro del Ejercicio de sus funciones, enumere las principales causas que considera usted afectan su desempeño laboral?	
10 ¿Como las identifica?	

--	--

Observaciones

Después de ejecutar la primera fase, se obtuvieron los siguientes resultados⁴⁰.

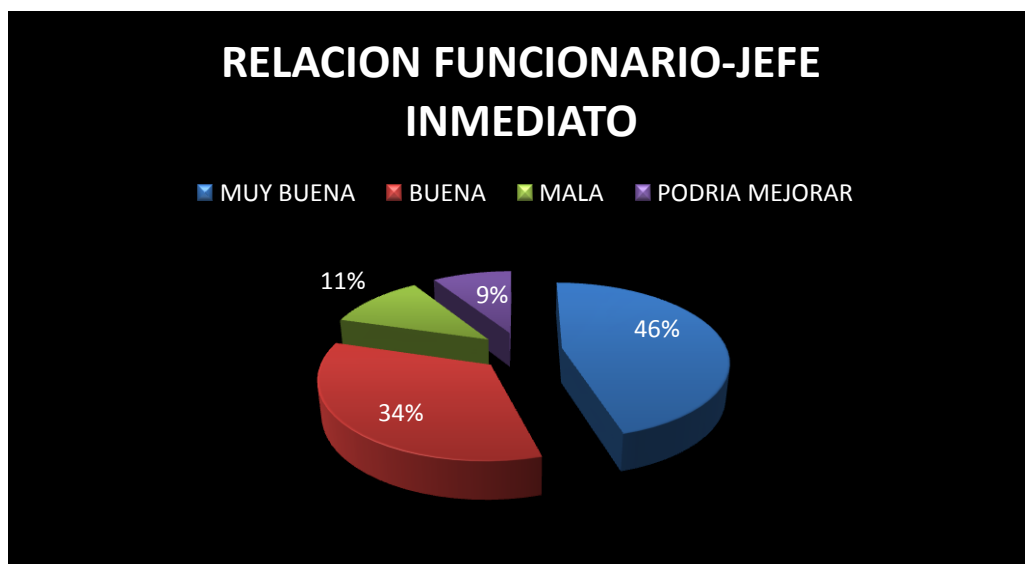


Ilustración 13. Relación Jefe Inmediato - Supervigilancia. Diseño autor.

Como se puede observar en la Fig. 13 (Relación Funcionario Jefe Inmediato), el 46% de los funcionarios dentro de la Supervigilancia manifiesta que la relación con su jefe inmediato es muy buena, seguido de un 34% que argumenta que es buena y por último un 11% y 9% expresa que es mala y puede mejorar respectivamente.

⁴⁰ Información obtenida por el autor.

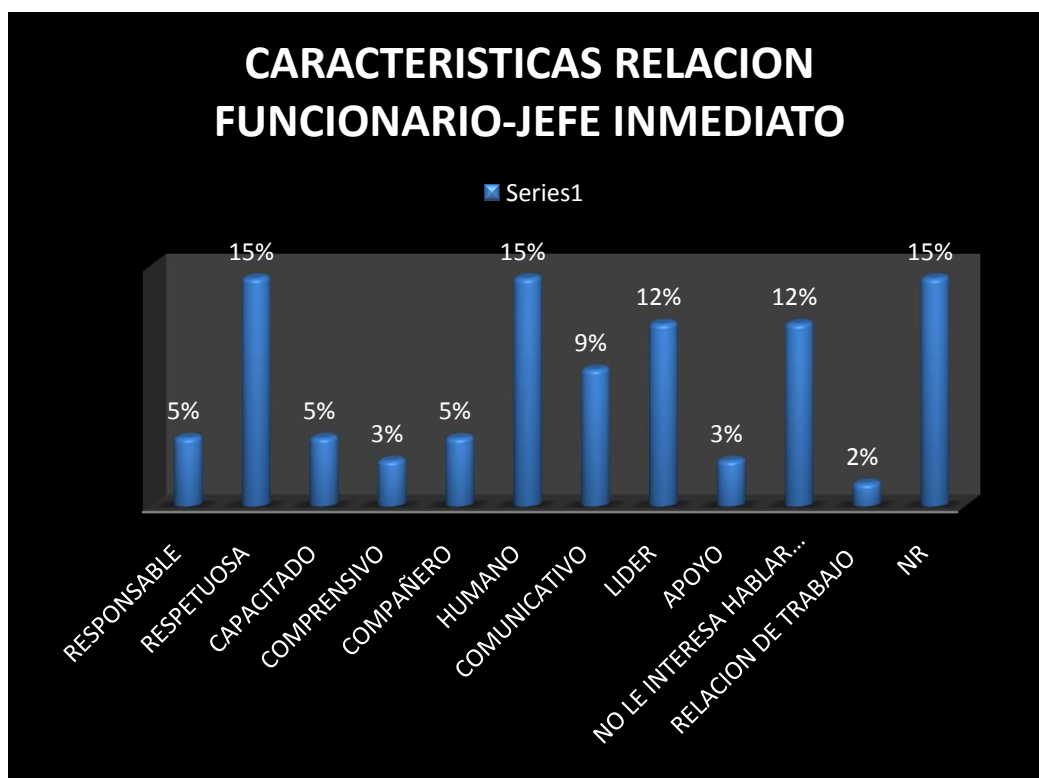


Ilustración 14 Características relación Jefe inmediato Supervigilancia. Diseño autor.

Continuando con el análisis de resultados, en la Fig. 14 (Características relación Funcionario-Jefe inmediato) es importante poner en evidencia al autor que aspectos como: Respeto, Calidez humana y liderazgo representan el incentivo del 46% de los funcionarios dentro de la Supervigilancia para asignar el categórico de “Muy buena” su relación con su jefe inmediato. Por otro lado, el 12% de los funcionarios expresan que los jefes no se interesan por entablar algún tipo de relación con ellos, es así, que una importante proporción de la población laboral se concentra en la categoría del no respondieron a la pregunta evaluada en un 15%.

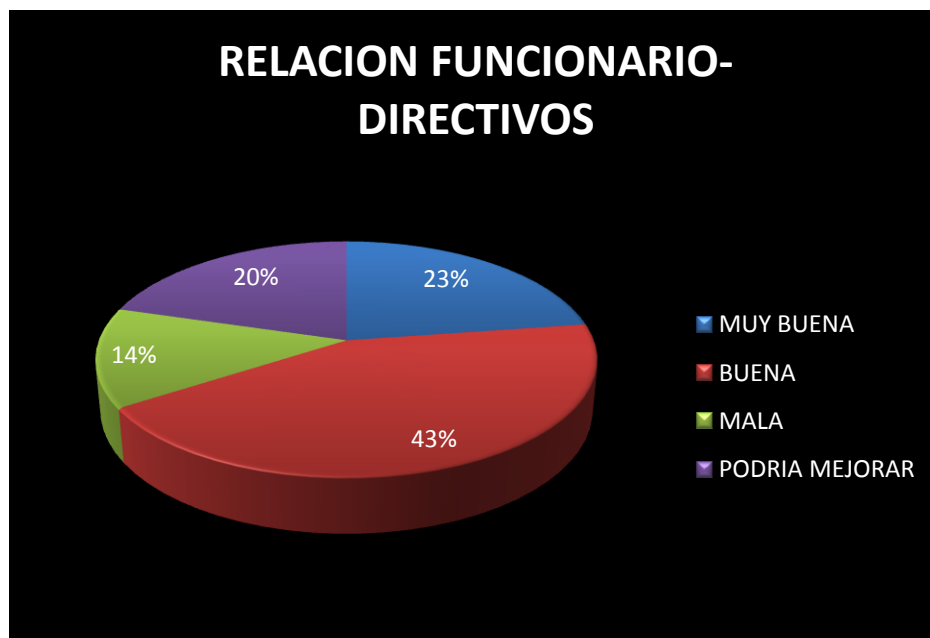


Ilustración 15 Relación con Directivas Supervigilancia. Diseño Autor.

Profundizando más en las relaciones y en el sistema de comunicación para describir la cultura de la Supervigilancia, se evaluó la relación de los funcionarios con los directivos de esta entidad, donde se obtuvieron resultados de alta importancia como:

- El 43% de los funcionarios consideran buena su relación con los directivos.
- El 23% consideran muy buena su relación con los directivos.
- El 20% consideran que podría mejorar su relación con los directivos.
- El 14% consideran mala su relación con los directivos.

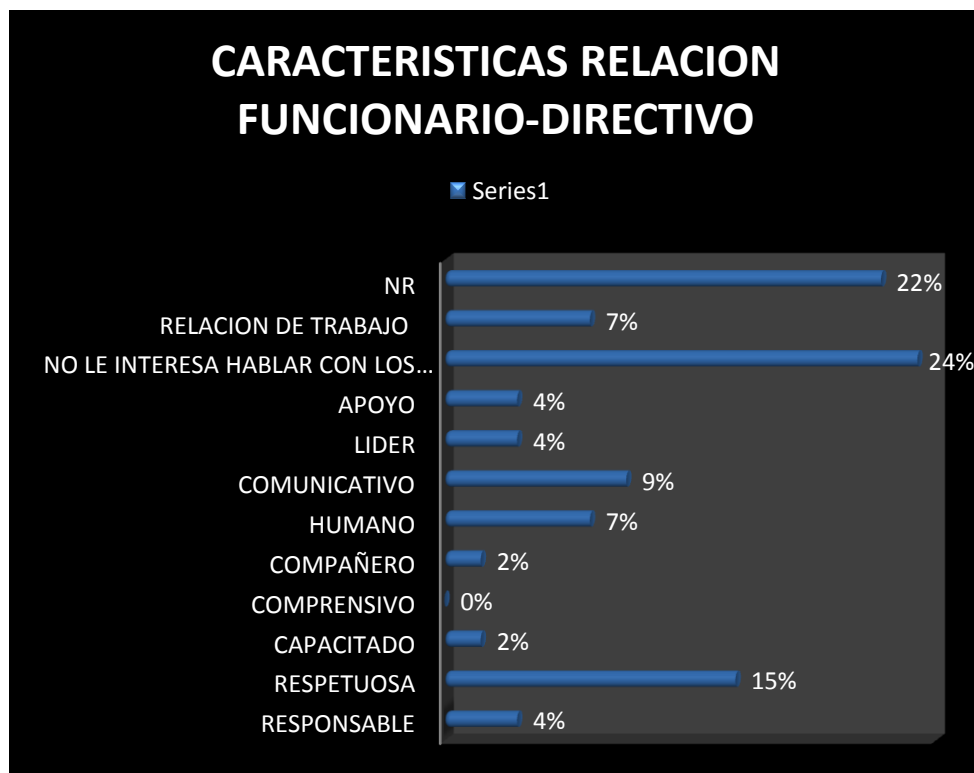


Ilustración 16 Características relación con directivas Supervigilancia. Diseño Autor.

Se debe poner al lector e invitar a desarrollar un análisis con más detenimiento ante los resultados obtenidos en esta pregunta, debido a que el nivel de favorabilidad por expresar la satisfacción de la población laboral ante sus superiores, es totalmente opuesta ante los argumentos que dan para proporcionar los parámetros dentro de los cuales se basa dicha relación. Luego, es importante recalcar que el 22% de las personas encuestadas no respondieron a esta pregunta versus 43% que contestó de manera favorable a la pregunta de ¿Cómo considera su relación son los directivos de la entidad? Adicionalmente, el 24% de los funcionarios encuestados manifestaron que los directivos de la Supervigilancia no les interesa entablar algún tipo de relación con las personas que trabajan en la mencionada organización pública.



Ilustración 17 Percepción clima organizacional Supervigilancia. Diseño Autor

La percepción del clima laboral y las preguntas analizadas hasta este punto de la investigación se profundizarán con más detalle en el oficio proporcionado a la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada, luego la información proporcionada al lector será un punto de referencia para la interpretación de tal oficio.

Como se puede observar en la figura 13. El 27% de los funcionarios tiene una percepción negativa del clima laboral que se presenta en la Supervigilancia, solo el 21% asegura que es regular y con 18% y el 14% se califica como pésimo y excelente respectivamente.



Ilustración 18 Rasgos Clima Organizacional. Diseño autor.

Dentro de los rasgos más importantes para describir posteriormente la cultura organizacional de la Supervigilancia se encuentra los siguientes aspectos más relevante frente a este tema:

- ✓ El 12% de los funcionarios encuestados manifiestan que son subvalorados.
- ✓ El 16% de los funcionarios encuestados manifiestan inequidad en el trato.
- ✓ El 9% de los funcionarios encuestados manifiestan sobrecapacitación de los cargos.
- ✓ El 8% de los funcionarios encuestados manifiestan que hay respeto en la organización.

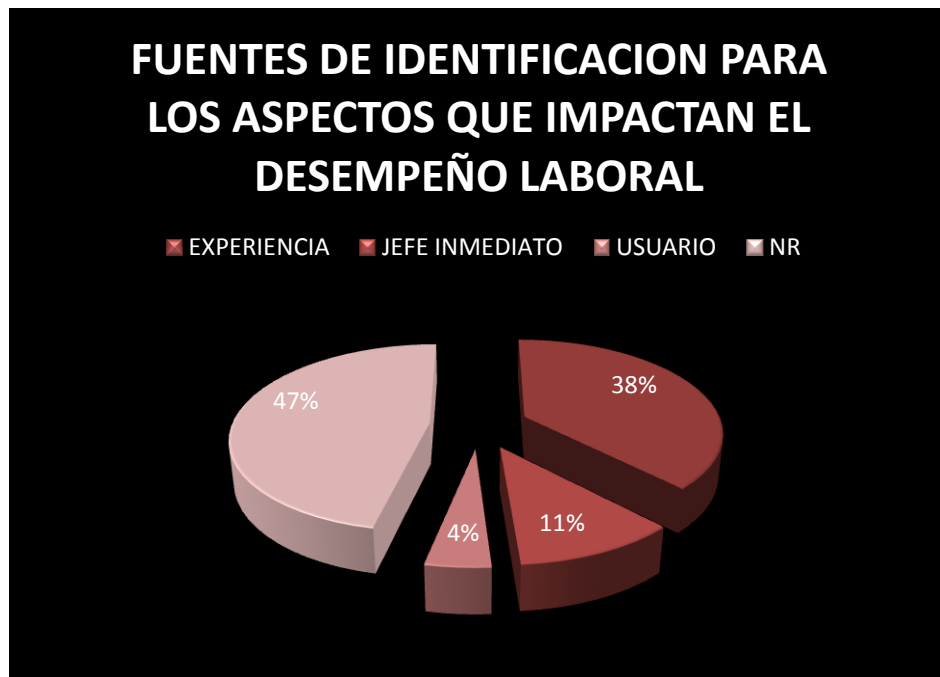


Ilustración 19 Fuentes de los aspectos que impactan el desempeño laboral Supervigilancia. Diseño Autor.

Es importante para la descripción y determinar un aproximación a la identidad de la Supervigilancia analizar los aspectos que impactan sobre el desarrollo de las funciones en el diario vivir de los funcionarios de la ya mencionada entidad pública. Es así que se obtuvieron los siguientes resultados:

- ✓ El 47% de los funcionarios encuestados no respondieron la pregunta.
- ✓ El 38% de los funcionarios encuestados manifiestan que es su experiencia la que les permite desempeñar adecuadamente sus funciones.
- ✓ El 11% de los funcionarios encuestados manifiestan que el jefe inmediato le hace retroalimentación sobre sus actividades.
- ✓ El 4% de los funcionarios encuestados manifiestan que es la insatisfacción y las reclamaciones de los usuarios que le ayudan a detectar las falencias en su trabajo.

Con base en esta información, posteriormente se expondrá al lector como estos aspectos se relacionan no solo con la cultura expresada en la Supervigilancia, sino también como son factores relevantes para la identificación de nuevas fuentes de ventajas competitivas.

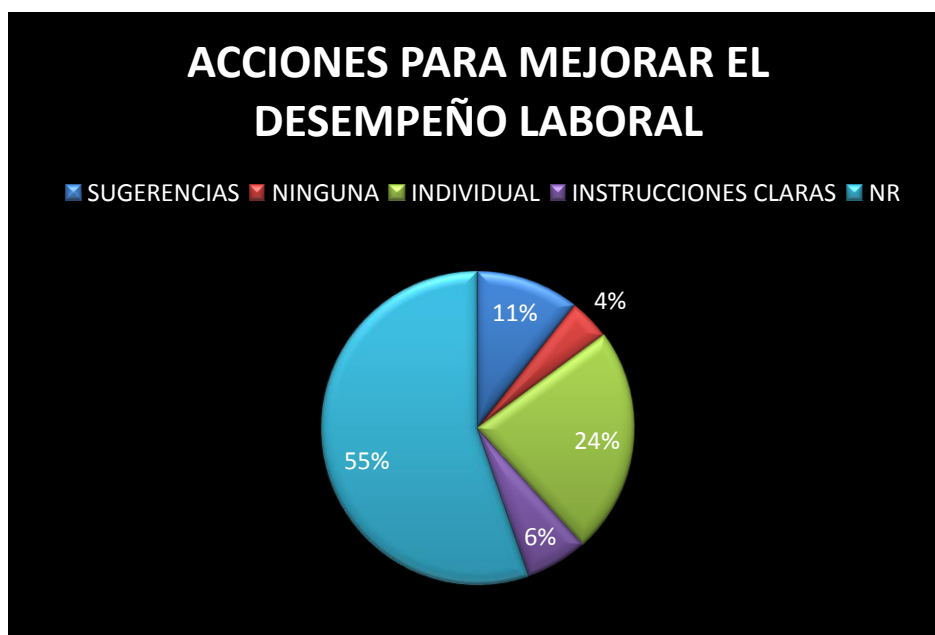


FIG 16. DISEÑO AUTOR

Ilustración 20 Acciones para mejorar el desempeño Laboral Supervigilancia. Diseño autor

Los funcionarios han expresado el siguiente, con el objetivo de exponer que tipo de acciones proponen para mejorar su desempeño laboral dentro de la entidad, de esta manera se encuentran:

- ✓ El 55% de los funcionarios encuestados no respondieron.
- ✓ El 11% de los funcionarios encuestados proponen que sea por medio de sugerencia de sus compañeros.
- ✓ El 24% de los funcionarios preferirían tomar acciones de manera individual.
- ✓ El 6% de los funcionarios continuaran tomando acciones de manera individual.
- ✓ El 4% de los funcionarios no les interesa proponer nada.



Ilustración 21 Expectativas personales funcionarios Supervigilancia. Diseño Autor.

Acorde con esta pregunta se encontró que las expectativas personales de los Funcionarios dentro de la Supervigilancia son:

- ✓ El 41% de los funcionarios encuestados no respondieron o no tienen ninguna expectativa dentro de la entidad.
- ✓ El 19% de los funcionarios encuestados esperan obtener estudio.
- ✓ El 55% de los funcionarios encuestados esperan mejorar calidad de vida.



Ilustración 22 Expectativas laborales funcionarios Supervigilancia. Diseño Autor.

Dentro de las expectativas laborales se encontró siguiente:

- ✓ El 24% de los funcionarios encuestados esperan obtener un ascenso.
- ✓ El 17% de los funcionarios encuestados esperan obtener un mejor salario.
- ✓ El 16% de los funcionarios encuestados esperan obtener reconocimiento.

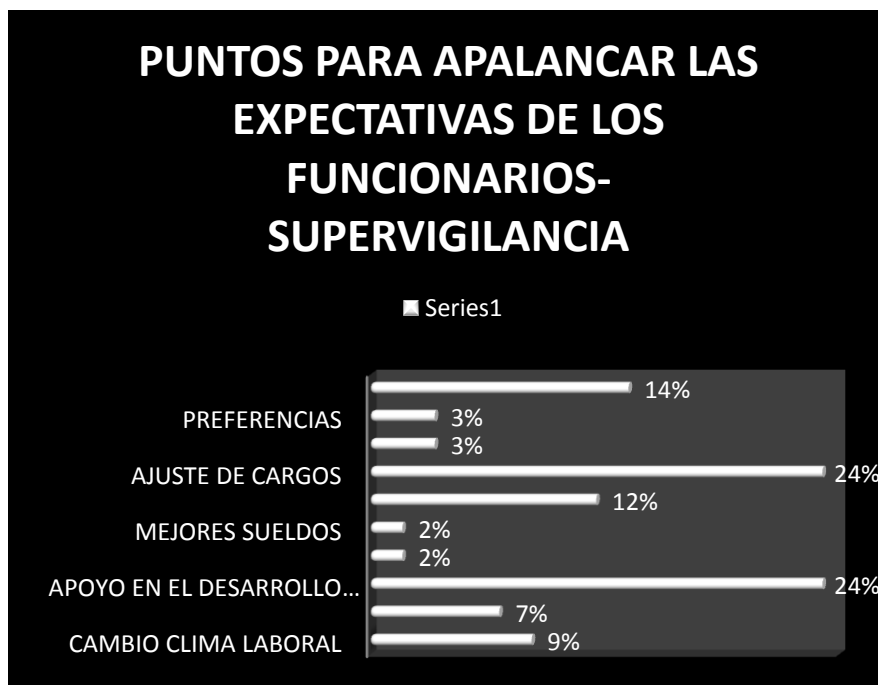


Ilustración 23 Puntos de apalancamiento de las expectativas Supervigilancia. Diseño Autor.

Los funcionarios expresan lo siguiente, en función de cómo la Supervigilancia puede impulsar sus expectativas ya sean personales o profesionales.

- ✓ El 24% de los funcionarios encuestados esperan que la entidad ajuste los cargos según la dinámica de trabajo y características del puesto.
- ✓ El 24% de los funcionarios encuestados esperan que la entidad poye su desarrollo profesional.
- ✓ El 14% de los funcionarios encuestados esperan que la entidad disminuya las preferencias por determinados funcionarios.

Con base en este resultado expuesto, se pondrá a consideración del lector la interpretación formal del estudio de caso haciendo énfasis en temas como:

- Cultura organizacional.
- Clima organizacional.

- Ventaja Adaptativa organizacional.
- Ventaja competitiva.
- Gestión del conocimiento.
- Pensamiento sistémico.
- Realidades complejas.

En este orden de ideas, se adjunta a la investigación el oficio, donde se diagnostica la Supervigilancia siguiendo el modelo de la Ventaja Adaptativa.

BOGOTÁ, D.C MAYO 11 DE 2011

SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ, D.C.

ASUNTO: OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DE LA SUPERVIGILANCIA Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL.

Por medio de la presente quiero infórmale sobre el resultado de mis observaciones los días que he estado en la SUPERVIGILANCIA, con base en el modelo gerencial que estamos desarrollando con el doctor JUAN CARLOS TAFUR HERNANDEZ, el cual tiene como objetivo estudiar las organizaciones desde las dinámicas culturales, con el propósito de desarrollar el núcleo de competencias en función de consolidar una ventaja competitiva sostenible. En este orden de ideas, quiero presentarle mis apreciaciones desde el ámbito de la teoría organizacional, que estoy seguro usted comprenderá.

A continuación le presento las conclusiones del trabajo realizado en las entrevistas y encuestas que he desarrollado en la entidad.

Las personas perciben de manera positiva su relación con sus jefes inmediatos, esto obedece a cualidades como: Su liderazgo, lado humano y trato respetuoso. Sin embargo, al contrastar esta percepción frente a los directivos de la entidad debo anotar que el resultado no es consistente con la relación que se da con los jefes de cada aérea. Es decir, los resultados de clima organizacional reflejan un ambiente laboral de difícil desempeño dada la poca interacción de los directivos con los funcionarios. Adicionalmente, la relación entre funcionarios tuvo una categorización bastante positiva argumentada por el respeto, el trabajo en equipo y la colaboración.

Es importante elaborar programas que se orienten a la integración, desarrollo y fortalecimiento de las relaciones humanas, además no se percibe interés en los niveles directivos por propiciarlos.

El comportamiento de las personas se encuentra enmarcado en relaciones formales y funcionales que direccionan su desempeño, que tiene como consecuencia una percepción negativa en términos de clima laboral. Esto es explicado por aspectos como: La subvaloración, la inequidad en el trato, el respeto, el subjetivismo para la selección de cargos y la sobrecapacitación en los puestos de trabajo.

Por otro lado, las personas no se encuentran satisfechas por la distribución de las cargas laborales, los criterios para la asignación de puestos de trabajo por competencias, no hay directrices claras, la igualdad, la escasez de incentivos en su trabajo y la remuneración acorde con el cargo que desempeñan.

La evaluación del trabajo es informal y subjetiva. Influye en la misma medida, las posibles preferencias de los jefes hacia determinadas personas. Luego, la SUPERVIGILANCIA puede verse enfrentada a fuertes casos de reactividad, resistencia al cambio por parte de las personas, sumisión y baja participación en la organización. Por lo tanto, la cultura de la SUPERVIGILANCIA puede ser enmarcada dentro de una alta formalización direccionada al trabajo y la

eficiencia. Además es una cultura explícita, es decir, existe alta especialización del trabajo, bajo sentido de pertenencia y no hay una identidad clara de lo que en si caracteriza a la SUPERVIGILANCIA.

Dicho esto, la estructura de la SUPERVIGILANCIA carece de flexibilidad, por lo tanto los flujos de información son lentos y acorde a la encuesta aplicada puede ser explicada por la falta de claridad en las directrices y la poca comunicación que existe entre los directivos y los funcionarios. Además, el estudio expone que la percepción general sobre los indicadores de gestión no son adecuados, argumento que puede acentuar esta situación y en términos de despliegue estratégico pueda bilocar su estrategia en función del éxito para alcanzar dichos objetivos.

Finalmente, en cuanto a las expectativas personales de los funcionarios, debo agregar que muchas de ellas no respondieron esta pregunta, lo cual indica que estas son bajas o nulas. Con respecto a las expectativas profesionales se encuentran mejores políticas para ascensos, salarios, capacitaciones y reconocimiento de su labor. Para esto, es importante que la SUPERVIGILANCIA tenga en cuenta puntos de apalancamiento de cara a las expectativas de los funcionarios como: Más participación en las decisiones de la organización, direccionar el estilo gerencial con un enfoque en relaciones humanas dentro de la SUPERVIGILANCIA y apoyar a las personas en su desarrollo profesional.

Señores de la SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA, estoy convencido que el estudio proporcionó información valiosa para hacer importantes cambios dentro de la organización. Es fundamental comprender que las personas siempre se encuentran en constante cambio, es decir, no son estáticos en su comportamiento, tienen sentido de autorrealización. Luego ellas constituyen en insumo fundamental no solo para la ejecución de las estrategias sino para el mejoramiento continuo, la evolución y la transformación cultural de la SUPERVIGILANCIA. Los invito que una vez leído el memorando lo analicemos,

puesto que discutir los resultados del estudio es la esencia del modelo que estamos desarrollando con el doctor JUAN CARLOS TAFUR HERNANDEZ.

Cordialmente

DIEGO ALEJANDRO FORERO
ESTUDIANTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

SANTIAGO DEVIA BECERRA
ESTUDIANTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Con base en este diagnóstico y acorde a la realidad descrita en el anterior oficio, La Supervigilancia diseña un nuevo departamento apoyado en la presente investigación. Luego, a continuación se adjunta la justificación de este nuevo departamento.

**GRUPO DE RECURSOS FINANCIEROS-GRUPO DE RECURSOS FISICOS Y
ADQUISICION
SUPERINTENDENCIA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

JUSTIFICACION

En la consecución de los objetivos propuestos por el estado y alcance de estos, es importante referir que su finalidad radica en la prestación del servicio en interés de

la comunidad y la propia administración para el logro de tales cometidos estatales. De esta manera, el estado le corresponde cumplir y ejercer sus obligaciones en forma adecuada, diligente, imparcial y conforme a los demás principios regulados por el ordenamiento jurídico, especialmente los relevantes a la función administrativa.

En este orden de ideas, los servidores del Estado son responsables del servicio que prestan, luego, el rol de actuación jurídica que desempeñan tiene como objetivo el cumplimiento de los cometidos estatales bajo el marco de la constitución política, las leyes y los reglamentos. Dicho esto, la actuación de los servidores debe reflejarse en una adecuada prestación de los servicios públicos y en la efectividad de los derechos e intereses de los administrados.

De lo anterior, es necesario establecer que bajo los parámetros del deber de obediencia, todo empleado público debe acatar y respetar a sus superiores. Por otro lado, el funcionario debe demostrar un tratamiento cortés y deferente a los particulares, además de compartir sus tareas con espíritu de solidaridad y unidad de propósito.

Es importante que los lineamientos relativos a la eficacia, la eficiencia y la moralidad administrativa formen parte activa en la labor de los funcionarios estatales. Lo anterior, con el objetivo de asegurar el adecuado desempeño de los servicios estatales, el correcto manejo y la preservación del patrimonio público, la buena imagen de la administración de cara a la legitimidad y credibilidad frente a la comunidad.

Es así, que es obligación de la autoridad administrativa procurar el mejor desempeño en el ejercicio de sus funciones por medio de la coordinación de sus actuaciones para el cumplimiento de los fines del estado. En esta medida y

teniendo en cuenta resolución de la Supervigilancia No 18-21 de 05.Abr. 2011 por la cual se crean y organizan el Grupo de recursos financieros y el Grupo de recursos físico y adquisición ,se justifica la existencia de la mencionadas aéreas, las cuales apuntan al mejor desempeño administrativo. Donde el primer grupo establece la coordinación, administración y manejo de la planta física, inventarios, bienes y servicios generales de la entidad; el segundo grupo, coordinara la administración de los procesos financieros, presupuestales y contables que tiene la entidad, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos misionales de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada acorde con las disposiciones legales y directrices señaladas para tal efecto.

Es importante recalcar la importancia que tiene la comprensión acerca de cada organización tiene una dinámica cultural diferente, por tal motivo, se adjunta el cuestionario final entregado a la Supervigilancia para el futuro seguimiento de este tema⁴¹.

Instrucciones⁴²

Buen día, estamos realizando una medición de clima organizacional en la SUPERVIGILANCIA con el objetivo de promover el mejoramiento continuo de nuestra entidad, para tal fin, es importante propiciar una adecuada atmosfera laboral que garantice no solo el adecuado desarrollo profesional de nuestros funcionarios, sino de igual manera su bienestar laboral.

Le agradecemos de antemano su colaboración, debido a que su aporte es de gran importancia para asegurar un excelente lugar de trabajo para todos.

1. Como define su relación con su jefe inmediato:

1.	MUY BUENA	2	BUENA	3.	MALA	4.	PODRIA MEJORAR
----	-----------	---	-------	----	------	----	----------------

2. Acorde con la calificación en la pregunta numero 1, usted fundamentaría su relación con su jefe inmediato con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

1.	Solo se limita a temas del trabajo.	2.	Lo comprende.	3.	Lo respeta.	4.	No le interesa hablar con los funcionarios a su cargo.
5.	Se preocupa por su	6.	Tiene en cuenta sus	7.	El liderazgo que		

⁴¹Diseño autor.

⁴²Este cuestionario es producto de la dinámica organizacional de la Supervigilancia, el cual tiene como objetivo proporcionar los lineamientos para analizar la identidad del organismo público.

	desarrollo personal y profesional.		opiniones		ejerce en su área.
--	------------------------------------	--	-----------	--	--------------------

3. Como define su relación con los directivos.

1.	MUY BUENA	2.	BUENA	3.	MALA	4.	PODRIA MEJORAR
----	-----------	----	-------	----	------	----	----------------

4. Acorde con la calificación en la pregunta numero 3, usted fundamentaría su relación con los directivos con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

1.	Solo se limita a temas del trabajo.	2.	Comprenden a los funcionarios	3.	Respetan a los funcionarios.	4.	No les interesa hablar con los funcionarios que laboran dentro de la entidad.
5.	Se preocupan por el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.	6.	Tienen en cuenta las opiniones de los funcionarios.	7.	El liderazgo que ejercen en la entidad.		

5. En general usted puede decir que su relación con sus compañeros es:

1.	MUY BUENA	2.	BUENA	3.	MALA	4.	PODRIA MEJORAR
----	-----------	----	-------	----	------	----	----------------

6. Acorde con la calificación en la pregunta numero 5, usted fundamentaría su relación con sus compañeros con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

1.	Existe colaboración	2.	El trabajo en equipo	3.	El respeto	4.	Existe desprestigio entre compañeros.
5.	Chisme.	6.	Solo se limita al trabajo.				

7. En la escala de 1 a 5, siendo 5 la máxima clasificación y 1 la peor ¿cómo percibe usted el clima laboral en la SUPERVIGILANCIA? (Marque solo los espacios en blanco al lado derecho de la opción de su elección)

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

8. Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que favorece el clima laboral en la SUPERVIGILANCIA, teniendo en cuenta que su respuesta en la pregunta 7 se situó en el rango de 3-5. (Si la respuesta se encuentra en rango de 1-2 continúe con la pregunta 9, puede marcar más de una opción)

1.	Compromiso con la entidad por parte de todas las personas que laboran (funcionarios-directivos)	2.	Buena comunicación en todos los niveles de la entidad.	3.	Política de incentivos	4.	La evaluación del desempeño es objetiva.
5.	Política de salarios	6.	La distribución de la	7.	Las directrices		

		carga laboral es adecuada.	establecidas en la entidad son claras
--	--	----------------------------	---------------------------------------

9. Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan el clima laboral en la SUPERVIGILANCIA, teniendo en cuenta que su respuesta en la pregunta 7 se situó en el rango de 1-2. (Puede marcar más de una opción)

1.	Las directivas subvaloran las habilidades y capacidades de los funcionarios.	2.	No hay políticas de incentivos y los salarios no son acordes a los cargos que desempeñan.	3.	No hay igualdad en el trato.	4.	La evaluación del desempeño no es objetiva.
5.	Existe sobrecapacitación de cargos.	6.	La distribución de la carga laboral no es adecuada.	7.	Las directrices establecidas en la entidad no son claras		

10. De los siguientes aspectos, cuales considera usted que pueden mejorar o fortalecer el clima laboral dentro de la SUPERVIGILANCIA. (Puede marcar más de una opción)

1.	Reubicación de cargos por competencias.	2.	Políticas claras para medir el desempeño laboral.	3.	Reconocimiento por la labor desempeñada.	4.	Fortalecer las relaciones interpersonales.
5.	Ajuste salarial	6.	Políticas objetivas para la asignación de ascensos.	7.	Medidas para controlar el desprestigio entre funcionarios.		

11. Cuál es de los siguientes aspectos

impactan su desempeño laboral dentro de la entidad. (Puede marcar más de una opción)

1.	Falta de organización institucional.	2.	Falta de unidad institucional.	3.	Desmotivación laboral.	4.	No hay claridad de las funciones en el cargo que desempeña.
5.	La distribución de la carga laboral.	6.	Falta de bases de datos y capacitaciones.	7.	La calificación de su desempeño laboral no tiene parámetros establecidos.		

12. De las siguientes alternativas, usted cuales considera que ayudarían a mejorar su desempeño laboral. (Puede marcar más de una opción)

1.	Instrucciones claras para la ejecución de sus funciones.	2.	Recibir una apropiada retroalimentación de su jefe inmediato cuando comete algún error.	3.	Promover en usted habilidades y aptitudes para mejorar el desempeño de sus funciones.	4.	Establecer políticas claras para el seguimiento y evaluación de su labor.
5.	Promover acciones contra el desprestigio y fortalecer el profesionalismo de	6.	Otro				

	sus compañeros.		
--	-----------------	--	--

13. Que expectativas personales tiene usted dentro de la entidad? (Puede marcar más de una opción)

1.	Terminar su carrera profesional	2.	Continuar con estudios de posgrado y maestrías.	3.	Familia	4.	Pensionarse.
5.	Adquirir vivienda propia	6.	Mejorar su nivel de vida.	7.	Otro		

14. Que expectativas profesionales tiene usted dentro de la entidad? (Puede marcar más de una opción)

1.	Ascender.	2.	Estabilidad laboral.	3.	Ejercer su carrera profesional.	4.	Mejores políticas para la asignación de salarios
5.	Reconocimiento	6.	Mejores capacitaciones.	7.	Otro		

15. De las siguientes alternativas, cuales considera usted que la SUPERVIGILANCIA podría mejorar para el logro de sus expectativas? (Puede marcar más de una opción)

1.	Apoyar el desarrollo personal y profesional de los funcionarios	2.	Definir y ajustar tanto las funciones como los medidores de desempeño de los cargos en la entidad.	3.	Cambio en el clima laboral.	4.	Participación de los funcionarios en los procesos de cambio en la entidad.
5.	Reconocimiento	6.	Otras				

CAPITULO VI: EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA. CASO: HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES

Una vez más se implementa la propuesta del Modelo de la Ventaja Adaptativa Organizacional, para una mejor comprensión del mismo y de sus alcances y beneficios potenciales para las organizaciones contemporáneas. Para este nuevo estudio de caso se aplicó el modelo en la Honorable Cámara de Representantes, organización que por su complejidad e importancia aporta datos relevantes sobre el Modelo de la Ventaja Adaptativa. A continuación se expone el proceso de implementación de la metodología para este caso en particular y el análisis de los resultados obtenidos.

6.1 RESULTADOS: ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES

Dentro de la aplicación del Modelo en la Cámara de Representantes se realizó el mismo proceso de implementación utilizado en la Supervigilancia (ver FIG 8), con la salvedad de que en esta oportunidad se realizaron entrevistas previas al diseño del cuestionario de la encuesta piloto. A continuación se presenta el formato utilizado para tales entrevistas⁴³:

Instrucciones

Buen día, representamos la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Estamos realizando una investigación para desarrollar un nuevo modelo de gestión para la transformación organizacional basado en la participación activa de las personas vinculadas a ella. Le agradecemos de antemano su colaboración, debido a que su aporte es de gran importancia para el propósito de este estudio.

1. Cómo define su relación con sus superiores.

Muy buena		Buena				Podría mejorar	
-----------	--	-------	--	--	--	----------------	--

⁴³ Cuestionario realizado por los autores

	.		.	Mala	.		.
--	---	--	---	------	---	--	---

¿Por qué?

2. En general usted puede decir que su relación con sus compañeros es:

Muy buena	.	Buena	.	Mala	.	Podría mejorar	.
-----------	---	-------	---	------	---	----------------	---

¿Por qué?

3. En la escala de 1 a 5, siendo 5 la máxima clasificación, como percibe usted el clima laboral en la HCR.

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

4 ¿Mencione tres aspectos que usted considere como los principales elementos que afecten de manera positiva o negativa su atmosfera laboral?	
5. Mencione como máximo dos alternativas, de cómo podría cambiar los anteriores aspectos en su ambiente de trabajo en el caso negativo. En el caso positivo mencione dos alternativas para seguir mejorando?	

10. ¿Cómo podría influir la organización para que sus expectativas puedan ser alcanzadas? Mencione como máximo 5 alternativas.	

Observaciones

Con base en los resultados obtenidos durante esta etapa previa se realizó un cuestionario estándar, presentado a continuación⁴⁴:

Instrucciones

Buen día, estamos realizando una medición de clima organizacional en la **CÁMARA DE REPRESENTANTES** con el objetivo de promover el mejoramiento continuo de nuestra entidad, para tal fin, es importante propiciar una adecuada atmosfera laboral que garantice no solo el adecuado desarrollo profesional de nuestros funcionarios, sino de igual manera su bienestar laboral.

Le agradecemos de antemano su colaboración, debido a que su aporte es de gran importancia para asegurar un excelente lugar de trabajo para todos.

1. Como define su relación con su jefe inmediato:

.	MUY BUENA		BUENA	.	MALA	.	PODRIA MEJORAR
---	-----------	--	-------	---	------	---	----------------

2. Acorde con la calificación en la pregunta numero 1, usted fundamentaría su relación con su jefe inmediato con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

⁴⁴Cuestionario realizado por el autor.

.	Solo se limita a temas del trabajo.	.	Lo comprende.	.	Lo respeta.	.	No le interesa hablar con los funcionarios a su cargo.
.	Se preocupa por su desarrollo personal y profesional.	.	Tiene en cuenta sus opiniones	.	El liderazgo que ejerce en su área.		

3. Como define su relación con los directivos.

.	MUY BUENA	.	BUENA	.	MALA	.	PODRIA MEJORAR
---	-----------	---	-------	---	------	---	----------------

4. Acorde con la calificación en la pregunta numero 3, usted fundamentaría su relación con los directivos con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

.	Solo se limita a temas del trabajo.	.	Comprenden a los funcionarios	.	Respetan a los funcionarios.	.	No les interesa hablar con los funcionarios que laboran dentro de la entidad.
.	Se preocupan por el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.	.	Tienen en cuenta las opiniones de los funcionarios.	.	El liderazgo que ejercen en la entidad.		

5. En general usted puede decir que su relación con sus compañeros es:

.	MUY BUENA	.	BUENA	.	MALA	.	PODRIA MEJORAR
---	-----------	---	-------	---	------	---	----------------

6. Acorde con la calificación en la pregunta numero 5, usted fundamentaría su relación con sus compañeros con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

.	Existe colaboración	.	El trabajo en equipo	.	El respeto	.	Existe desprestigio entre compañeros.
.	Chisme.	.	Solo se limita al trabajo.				

7. En la escala de 1 a 5, siendo 5 la máxima clasificación y 1 la peor ¿cómo percibe usted el clima laboral en la CÁMARA DE REPRESENTANTES? (Marque solo los espacios en blanco al lado derecho de la opción de su elección) *(Si la respuesta se encuentra en rango de 1-2 continúe con la pregunta 9, puede marcar más de una opción)*

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

8. Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que favorece el clima laboral en la CÁMARA DE REPRESENTANTES, teniendo en cuenta que su respuesta en la pregunta 7 se situó en el rango de 3-5.

.	Compromiso con la entidad por parte de todas las personas que laboran (funcionarios-directivos)	.	Buena comunicación en todos los niveles de la entidad.	.	Política de incentivos	.	La evaluación del desempeño es objetiva.
.	Política de salarios	.	La distribución de la carga laboral es adecuada.	.	Las directrices establecidas en la entidad son claras		

9. Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan el clima laboral en la CÁMARA DE REPRESENTANTES, teniendo en cuenta que su respuesta en la pregunta 7 se situó en el rango de 1-2. (Puede marcar más de una opción)

.	Las directivas subvaloran las habilidades y capacidades de los funcionarios.	.	No hay políticas de incentivos y los salarios no son acordes a los cargos que desempeñan.	.	No hay igualdad en el trato.	.	La evaluación del desempeño no es objetiva.
.	Existe sobrecapacitación de cargos.	.	La distribución de la carga laboral no es adecuada.	.	Las directrices establecidas en la entidad no son claras		

10. De los siguientes aspectos, cuales considera usted que pueden mejorar o fortalecer el clima laboral dentro de la CÁMARA DE REPRESENTANTES. (Puede marcar más de una opción)

.	Reubicación de cargos por competencias.	.	Políticas claras para medir el desempeño laboral.	.	Reconocimiento por la labor desempeñada.	.	Fortalecer las relaciones interpersonales.
.	Ajuste salarial	.	Políticas objetivas para la asignación de ascensos.	.	Medidas para controlar el desprestigio entre funcionarios.	.	

11. Cuáles de los siguientes aspectos impactan su desempeño laboral dentro de la entidad. (Puede marcar más de una opción)

.	Falta de organización institucional.	.	Falta de unidad institucional.	.	Desmotivación laboral.	.	No hay claridad de las funciones en el cargo que desempeña.
.	La distribución de la carga laboral.	.	Falta de bases de datos y capacitaciones.	.	La calificación de su desempeño laboral no tiene parámetros establecidos.	.	Falta de implementos de oficina.

12. De las siguientes alternativas, usted cuales considera que ayudarían a mejorar su desempeño laboral. (Puede marcar más de una opción)

.	Instrucciones claras para la ejecución de sus funciones.	.	Recibir una apropiada retroalimentación de su jefe inmediato cuando comete algún error.	.	Promover en usted habilidades y aptitudes para mejorar el desempeño de sus funciones.	.	Establecer políticas claras para el seguimiento y evaluación de su labor.
.	Promover acciones contra el desprestigio y fortalecer el profesionalismo de sus compañeros.	.	Otro				

13. ¿Qué expectativas personales tiene usted dentro de la entidad? (Puede marcar más de una opción)

.	Terminar su carrera profesional	.	Continuar con estudios de posgrado y maestrías.	.	Familia	.	Pensionarse.
.	Adquirir vivienda propia	.	Mejorar su nivel de vida.	.	Otro	.	

14. ¿Qué expectativas profesionales tiene usted dentro de la entidad? (Puede marcar más de una opción)

.	Ascender.	.	Estabilidad laboral.	.	Ejercer su carrera profesional.	.	Mejores políticas para la asignación de salarios
.	Reconocimiento	.	Mejores capacitaciones.	.	Otro	.	

15. De las siguientes alternativas, ¿Cuáles considera usted que la CÁMARA DE REPRESENTANTES podría mejorar para el logro de sus expectativas? (Puede marcar más de una opción)

.	Apoyar el desarrollo personal y profesional de los funcionarios	.	Definir y ajustar tanto las funciones como los medidores de desempeño de los cargos en la entidad.	.	Cambio en el clima laboral.	.	Participación de los funcionarios en los procesos de cambio en la entidad.
.	Reconocimiento	.	Otro.	.		.	

Una vez implementada la primera fase del proceso, se obtuvieron los siguientes resultados⁴⁵:

⁴⁵Datos obtenidos por el autor

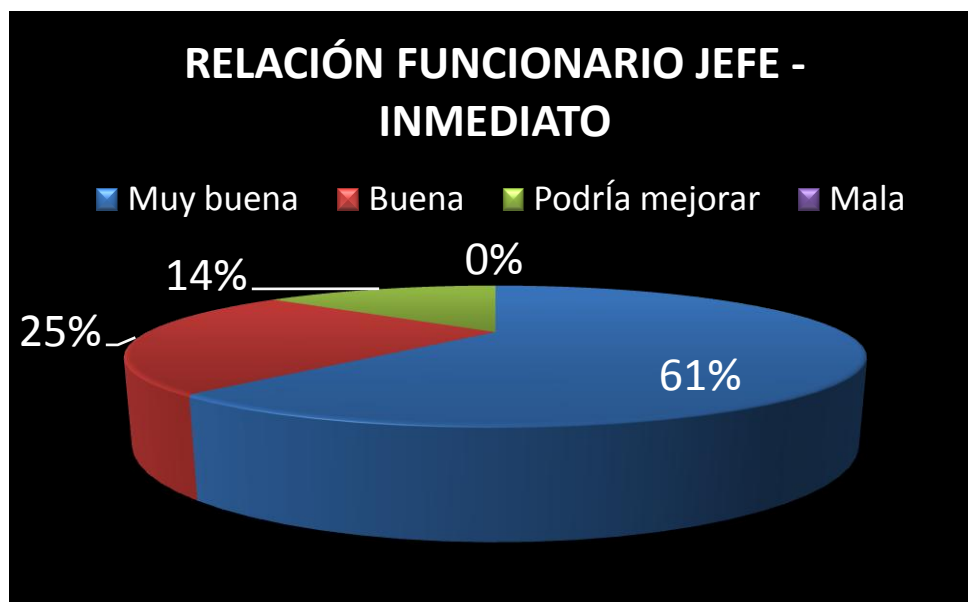


Ilustración 24 Relación Funcionario Jefe Directo HCR. Diseño Autor.

De acuerdo con la FIG 24 (Relación jefe- funcionario HCR), el 61% de los funcionarios de la Cámara de Representantes afirma que la relación con su jefe inmediato es muy buena, seguido de un 25% que la cataloga como buena y de un 14% que considera que podría mejorar. Finalmente, ninguno de los funcionarios expresó que la relación con su jefe fuera mala.

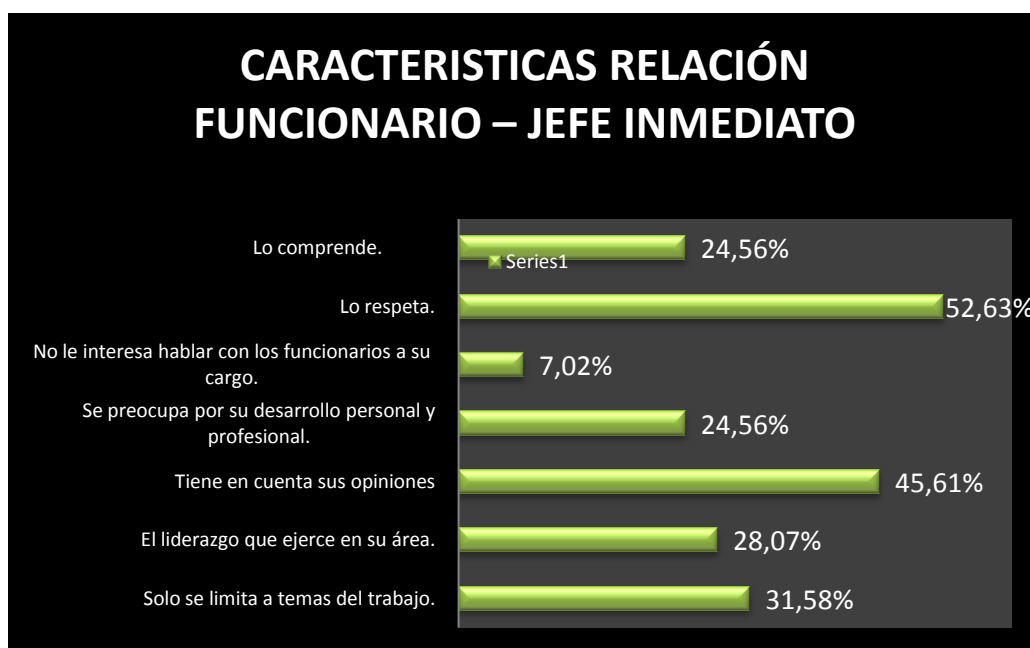


Ilustración 25 Características Relación Funcionario Jefe Inmediato. HCR. Diseño Autor.

En ese orden de ideas las relaciones funcionario jefe expresadas en la FIG 25 (Características relación funcionario – Jefe HCR), están caracterizadas principalmente por el respeto (52,6%) y la importancia de las opiniones (45,6%), de igual manera hay liderazgo (28%), comprensión (24,5%) y preocupación por el desarrollo personal y laboral (24,5%). Sin embargo, es de recalcar que a pesar de que 14% de los funcionarios piensan que la relación con su jefe podría mejorar y ninguno la considera como mala (ver FIG 20), el 31,5% caracteriza su relación con el jefe inmediato como “solo se limita a temas del trabajo y un 7% considera que sus jefes no les interesa hablar con los funcionarios.

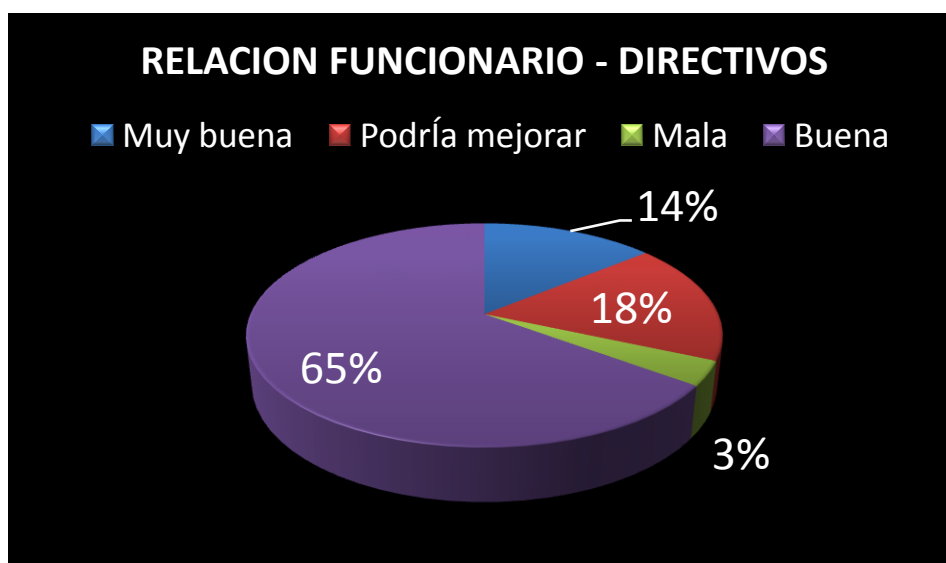


Ilustración 26 Relación Funcionario Directivos HCR. Diseño Autor.

Por otra parte, la figura 26 (Relación funcionario – directivos HCR) ilustra la percepción de la relación con los directivos de la entidad. Un 65% de los encuestados considera la relación como buena, seguido de un 18% que cree que podría mejorar y un 14% que la cataloga como buena; solo un 3% considera que la relación funcionario – directivos es mala.

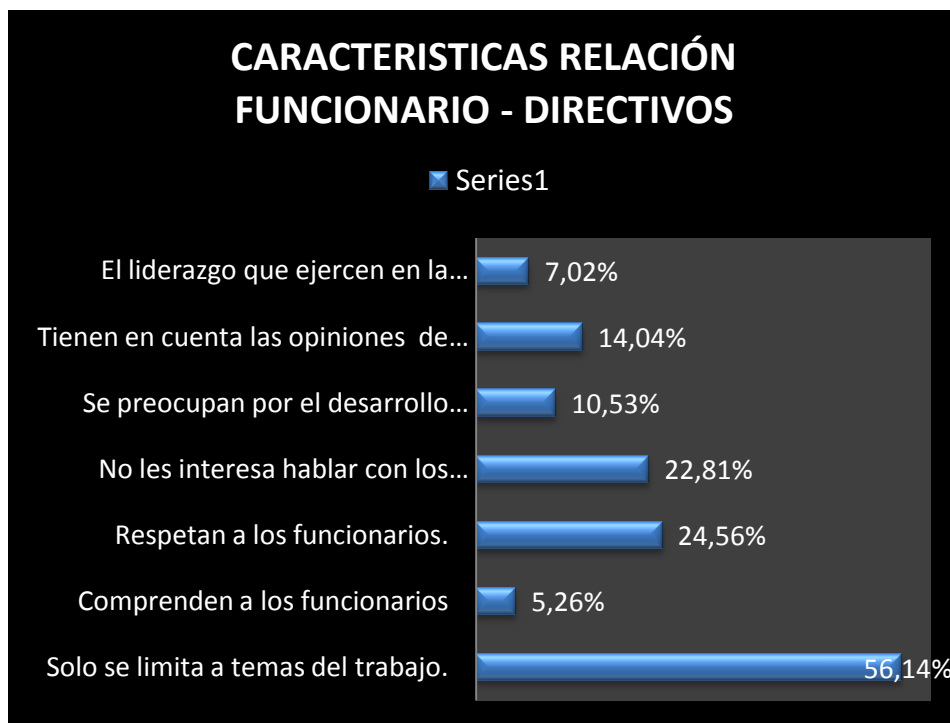


Ilustración 27 Características relación Funcionario directivos HCR. Diseño autor

A pesar de la buena relación que perciben los funcionario frente a sus directivos, la FIG 27 (características de la relación funcionario – Directivos HCR) indica que las relaciones se caracterizan por estar limitadas a temas de trabajo (56,1%) y porque existe una relación respetuosa (24,5%). Sin embargo, un 22,81% considera que a los directivos no les interesa hablar con los funcionarios que laboran en la entidad; únicamente un 14% considera que los directivos toman en cuenta sus opiniones, un 10,5% que se preocupan por su desarrollo personal y profesional, un 7% que los directivos se caracterizan por el liderazgo que ejercen en la organización y un 5% que hay comprensión por parte de los directivos.

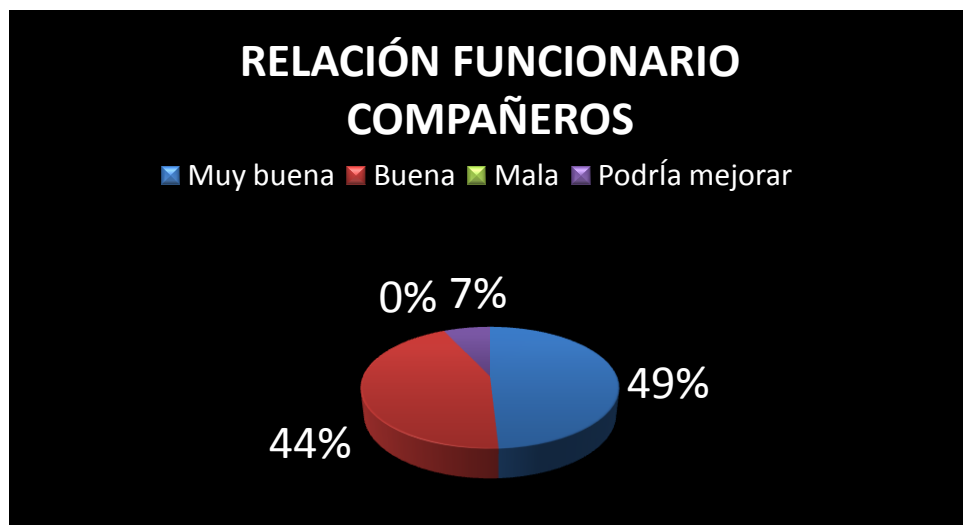


Ilustración 28 Relación Funcionario Compañeros HCR. Diseño autor.

Continuando con el análisis al clima organizacional de la Cámara de Representantes, la FIG 28 (relación funcionario - compañeros HCR) indica que la relación entre los funcionarios es considerada como muy buena por un 49% de los mismos y como buena por un 44%; el 7% de los encuestados cree que podría mejorar y nadie califica la relación entre compañeros como mala.



Ilustración 29 Características de la relación funcionario – compañeros HCR. Diseño autor.

La FIG 29 (Características de la relación funcionario – compañeros HCR), indica que la buena percepción de las relaciones entre compañeros está fundamentada en que el 73,6% de los funcionarios considera que hay trabajo en equipo, el 61,4% que existe colaboración y un 57,8% la cataloga como una relación donde existe el respeto. Únicamente un 14% de los encuestados considera que la relación se limita a temas de trabajo, un 7% que hay desprestigio entre los compañeros y un 3,5% que hay chisme.

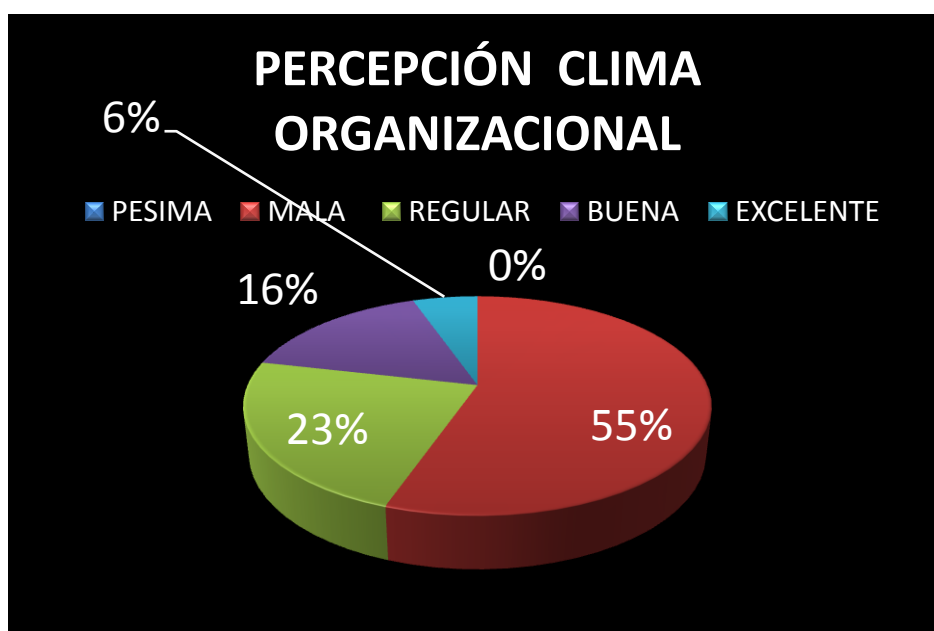


Ilustración 30 Percepción Clima Organizacional HCR. Diseño Autor.

Nuevamente, el lector podrá profundizar el clima organizacional y las preguntas hasta este punto evaluadas a las luces de la información presentada, dentro del informe diagnostico entregado a la entidad.

Por otro lado la FIG 30 (Percepción del clima organizacional HCR) expresa que el 55% de los funcionarios tienen una mala percepción del clima laboral, un 23% lo considera regular, un 16% indica que es bueno y un 6% lo cataloga como excelente; ninguno de los funcionarios asegura que el clima laboral sea pésimo.

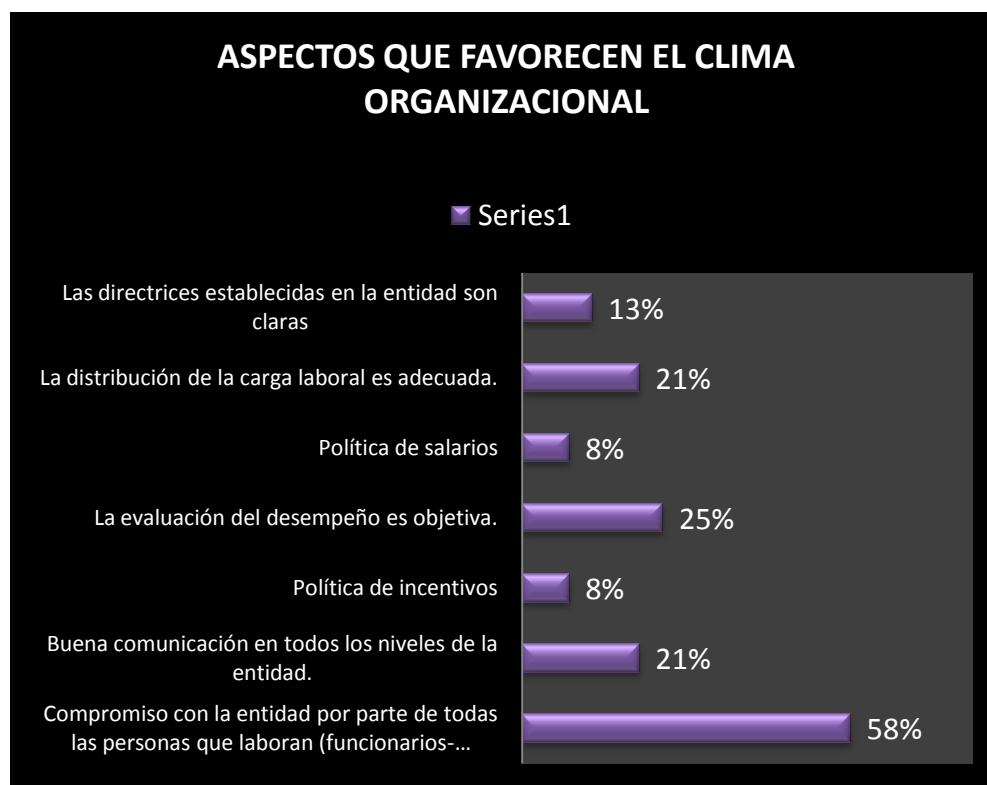


Ilustración 31 Aspectos que favorecen el clima organizacional HCR. Diseño autor.

En este punto es importante aclarar que la FIG 31 (Aspectos que favorecen el clima organizacional HCR) fue realizada con base en los funcionarios que afirmaron que el clima laboral es excelente (6%) y bueno (16%) (Ver FIG 30). En este orden de ideas, dentro de los aspectos que favorecen la percepción del clima organizacional de la entidad (FIG 31 Aspectos que favorecen el clima organizacional HCR), el 58% de dichos funcionarios afirma que hay un

compromiso con la entidad por parte de todas las personas que laboran en ella, el 25% asegura que hay una evaluación de desempeño objetiva, un 21% considera que hay buena comunicación dentro de la entidad y que la distribución de la carga laboral es adecuada. Finalmente, un 13% de estos funcionarios asegura que las directrices establecidas dentro de la entidad son claras y un 8% considera que las políticas de salarios e incentivos son las adecuadas.



Ilustración 32 Aspectos que afectan el clima laboral HCR. Diseño autor.

La FIG 32 (Aspectos que afectan el clima laboral) muestra las percepciones de aquellos funcionarios que calificaron el clima organizacional (ver FIG 30) como Malo (55%) y Regular (23%). De esta manera, dichos funcionarios consideran que no hay una política de salarios e incentivos acorde a los cargos (61%), las

directivas subvaloran las habilidades y capacidades de los funcionarios (33%), no hay una distribución adecuada de la carga laboral (30%); un 24% de los encuestados considera que no hay igualdad en el trato, el 21% afirma que las directrices establecidas en la entidad no son claras, un 12% asegura que la evaluación de desempeño no es objetiva y, finalmente, un 3% considera que hay sobrecapacitación en los cargos.

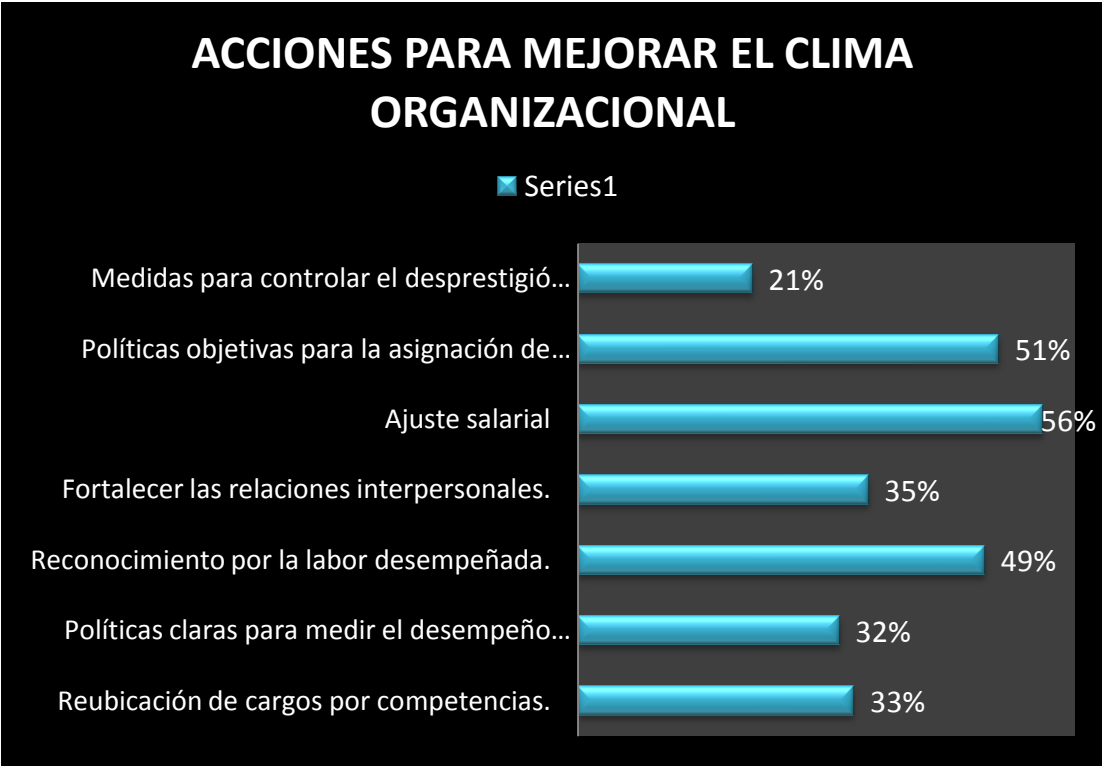


Ilustración 33 para mejorar el clima organizacional HCR. Diseñor autor.

Continuando con el análisis de los resultados, la FIG 33 (Acciones para mejorar el clima organizacional HCR) indica aquellas acciones que permitirían mejorar el clima organizacional dentro de la Cámara de Representantes. Un 56% de los funcionarios considera que un ajuste salarial podría favorecer el clima, seguido de un 51% que asegura que lo haría la aplicación de unas políticas objetivas para la

asignación de ascensos; un 49% desea mayor reconocimiento por la labor desempeñada, un 35% fortalecer las relaciones interpersonales, un 33% reubicación de los cargos por competencias, un 32% considera que debe haber políticas claras para medir el desempeño laboral, finalmente un 21% de los funcionarios considera que se deben tomar medidas para evitar el desprestigio entre los funcionarios.



Ilustración 34 Aspectos que impactan en el desempeño laboral HCR. Diseño autor.

En la FIG 34 (Aspectos que impactan en el desempeño laboral HCR), se encuentran aquellos ítems que generan un mayor impacto dentro del desempeño de las funciones dentro de la entidad. Un 59,6% de los funcionarios afirma que la falta de implementos de oficina no permite un correcto desempeño de sus

funciones, el 42,1% considera que hay desmotivación laboral, un 28% de los funcionarios asegura que hacen falta bases de datos y capacitaciones y que no hay claridad dentro de las funciones de los cargos que se desempeñan en la entidad. El 22,8% opina que no hay unidad institucional, el 17,5% asegura que la carga laboral tiene un impacto fuerte y, finalmente, un 14% considera que no hay parámetros establecidos para la evaluación de desempeño laboral.



Ilustración 35 Puntos para apalancar el desempeño laboral HCR. Diseño Autor.

En aras de apalancar el desempeño laboral los funcionarios proponen:

- ✓ Promover acciones contra el desprestigio y fortalecer el profesionalismo de sus compañeros, instrucciones claras para la ejecución de las funciones y promover en ellos las habilidades y aptitudes para mejorar el desempeño de sus funciones, cada una con un 30% de aprobación.

- ✓ El 26% de los funcionarios encuestados propone establecer políticas claras para el seguimiento y evaluación de las labores
- ✓ El 19% de los funcionarios propone recibir una correcta retroalimentación del jefe inmediato cuando se cometa algún error.
- ✓ El 12% de los funcionarios propone otras medidas para llevar a cabo ese objetivo.

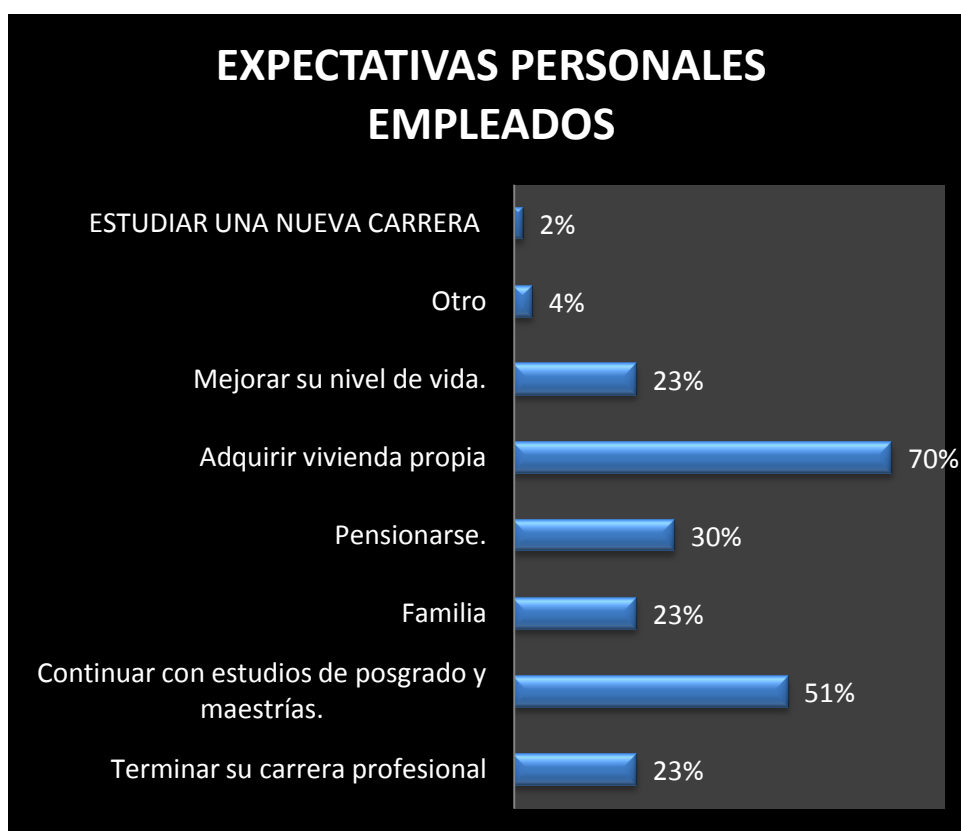


Ilustración 36 Expectativas personales Funcionarios HCR. Diseño autor.

Dentro de las principales expectativas a nivel personal de los funcionarios encuestados, se encuentran:

- ✓ El 70% de los encuestados desea adquirir vivienda propia.
- ✓ El 51% de los funcionarios desea continuar con sus estudios de posgrado y especializaciones.
- ✓ El 30% de los encuestados busca pensionarse.

EXPECTATIVAS PROFESIONALES EMPLEADOS

■ Series1

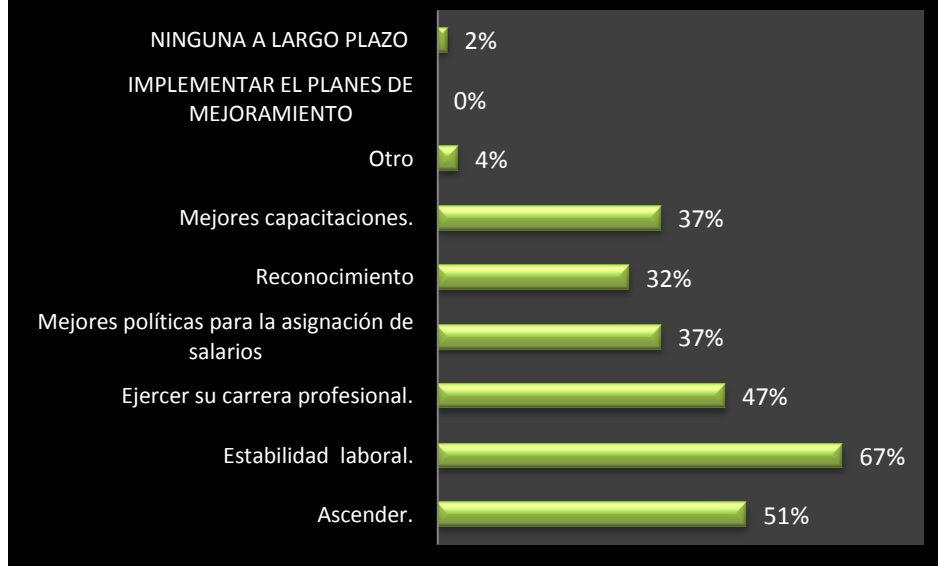


Ilustración 37 Expectativas laborales funcionarios HCR. Diseño autor.

En cuanto a las expectativas laborales los hallazgos fueron:

- ✓ El 67% de los funcionarios encuestados espera estabilidad laboral.
- ✓ Un 52% de los funcionarios aspira a ascender dentro de la organización
- ✓ El 47% de los encuestados desea ejercer su carrera profesional dentro de la organización.

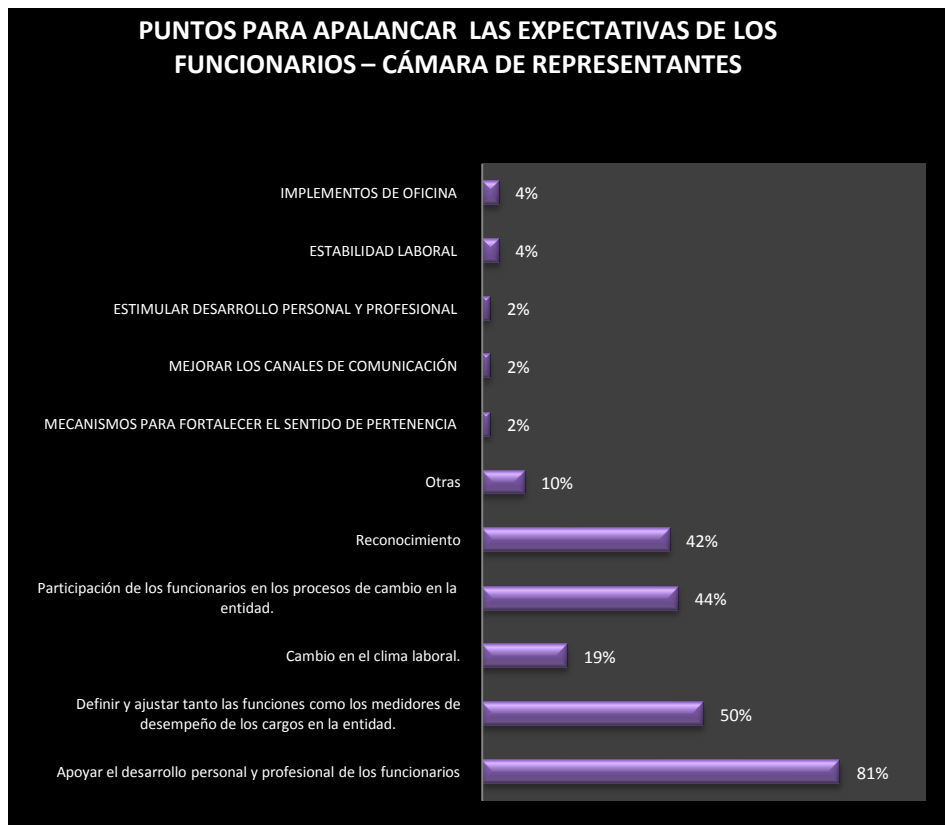


Ilustración 38 Puntos para apalancar las expectativas de los funcionarios HCR. Diseño autor.

Finalmente, al preguntar cuáles son aquellos puntos que debe realizar la entidad para apalancar las expectativas de los funcionarios se encontraron los siguientes resultados:

- ✓ El 81% de los funcionarios encuestados considera que la entidad debe apoyar el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.
- ✓ El 50% afirma que se deben definir y ajustar tan las funciones como los medidores de desempeños de los cargos en la entidad
- ✓ Un 44% asegura que debe haber participación de los funcionarios en los procesos de cambio que se lleven a cabo dentro de la entidad.

Nuevamente, con base en los resultados expuestos se entrega un informe diagnostico a la entidad dentro de los parámetros del modelo de ventaja adaptativa, tomando como puntos clave:

- Cultura organizacional.
- Clima organizacional.
- Ventaja Adaptativa organizacional.
- Ventaja competitiva.
- Gestión del conocimiento.
- Pensamiento sistémico.
- Realidades complejas.

A continuación se adjunta a la investigación el segundo diagnostico del modelo de ventaja adaptativa implementado dentro de la Honorable Cámara de Representantes.

BOGOTÁ, D.C SEPTIEMBRE 19 DE 2011

SEÑORES

HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES

CIUDAD

ASUNTO: OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DE LA CÁMARA DE REPRESENTANTES Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL.

Por medio de la presente deseamos informarles sobre el resultado de las observaciones realizadas dentro de los días que se ha llevado a cabo el proceso

de investigación en la CÁMARA DE REPRESENTANTES, con base en el modelo gerencial que estamos desarrollando con el doctor JUAN CARLOS TAFUR HERNANDEZ, el cual tiene como objetivo estudiar las organizaciones desde las dinámicas culturales, con el propósito de desarrollar el núcleo de competencias en función de consolidar una ventaja competitiva sostenible. En este orden de ideas, se presentan a continuación las apreciaciones desde el ámbito de la teoría organizacional.

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo realizado en las entrevistas y encuestas que se han desarrollado en la entidad.

Hay una percepción positiva en cuanto a la relación con jefes inmediatos y compañeros por parte de personal; esta percepción obedece a un ambiente donde prima el respeto, el liderazgo y se da importancia a las opiniones de los funcionarios, en el caso de la relación con los jefes y donde hay colaboración, respeto y trabajo en equipo en cuanto a la relación con otros funcionarios. Estos resultados son contrastables con la percepción de la relación con los directivos, pues aunque en su mayoría los funcionarios la califican como positiva, a la hora de caracterizarla se evidencia una relación limitada a los temas de trabajo y donde los directivos tienen poca intención de mejorarla. Estos resultados reflejan problemas de comunicación entre los funcionarios y los directivos, siendo esta meramente formal y vertical, generando un ambiente laboral de difícil desempeño dada la poca interacción de los directivos con los funcionarios.

Es importante elaborar programas que se orienten a la integración, desarrollo y fortalecimiento de las relaciones humanas y los procesos comunicativos, debe haber además el interés y la participación de los directivos de la entidad a la hora de realizarlos.

En cuanto al clima organizacional existe una mala percepción por parte de los funcionarios que laboran en la entidad, viéndose afectado principalmente por la falta de políticas eficaces en cuanto a incentivos y salarios, una clara desigualdad

en la distribución de la carga laboral y una subvaloración de los empleados por parte de las directivas. Estos resultados evidencian una alta informalidad dentro de las asignaciones laborales y un enfoque directivo pasivo y desactualizado. Dentro de los aspectos favorables en el clima laboral está el compromiso de todos los funcionarios de la entidad, este aspecto se debe potencializar para mejorar la percepción del clima laboral y generar optimización de resultados a nivel organizacional.

Adicionalmente debe haber unas políticas claras de salarios, incentivos y ascensos que generen en los empleados perspectivas claras de su rol dentro de la entidad y de sus posibilidades dentro de la misma; igualmente es importante el reconocimiento ocasional a las labores realizadas no solo por parte de los jefes inmediatos sino de los directivos. Las anteriores recomendaciones van encaminadas a mejorar la satisfacción de los empleados en cuanto a su relación con la entidad, generando mayor compromiso y pertenencia; dejando de lado un entorno reactivo e ineficiente y con bajo sentido de pertenencia.

En cuanto a la evaluación del trabajo no existen aún los parámetros para realizar la medición de las labores de los funcionarios, incluso no existen los medios necesarios para brindar una clara orientación a los empleados a la hora de realizar sus funciones creando un ambiente laboral informal y subjetivo y una alta informalidad en el conocimiento, que por lo demás se vuelve un conocimiento tácito por parte del empleado y no explícito para la organización. En este orden de ideas, la CÁMARA DE REPRESENTANTES se enmarca dentro de un ambiente reactivo, con alta informalidad en las relaciones funcionario - jefe y una alta formalidad en las relaciones funcionario – directivas, lo cual deriva en un ambiente caótico. Por lo tanto, la cultura de la entidad es una cultura explícita, es decir, existe bajo sentido de pertenencia y no hay una identidad clara en cuanto a lo que identifica a la CÁMARA DE REPRESENTANTES.

Dicho esto, la estructura de la entidad carece de flexibilidad, por lo tanto los flujos de información son lentos y acorde a la encuesta aplicada puede ser

explicada por la falta de claridad en las directrices y la poca comunicación que existe entre los directivos y los funcionarios. Existe además una clara bilocación de los objetivos de la organización y una baja asimilación de los mismos por parte de los funcionarios, dado el nivel de cultura organizacional y el bajo sentido de pertenencia.

Existen adicionales aspectos que fomentan la baja consecución de los objetivos y que impactan el desempeño laboral tales como la falta e implementos de oficina, el bajo número de capacitaciones, la falta de unidad institucional y el poco reconocimiento que se brinda a los funcionarios, evidenciado principalmente en la desmotivación laboral.

Finalmente, en cuanto a las expectativas personales de los funcionarios existe en los empleados un deseo muy claro de obtener vivienda propia, continuar con sus estudios superiores y en general tener un mejor nivel de vida. Con respecto a las expectativas profesionales los empleados esperan mayor estabilidad laboral, políticas para ascensos, salarios, capacitaciones y reconocimiento de su labor. Para esto, es importante que la CÁMARA DE REPRESENTANTES tenga en cuenta puntos de apalancamiento de cara a las expectativas de los funcionarios, tales como: mayor apoyo en el desarrollo personal y profesional, más reconocimiento y participación en las decisiones de la organización y definición clara de las labores.

Señores de la HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES, estamos convencidos de que el estudio proporcionó información valiosa para hacer importantes cambios dentro de la organización. Es fundamental comprender que las personas siempre se encuentran en constante cambio, es decir, no son estáticos en su comportamiento, tienen sentido de autorrealización. Luego ellas constituyen en insumo fundamental no solo para la ejecución de las estrategias sino para el mejoramiento continuo, la evolución y la transformación cultural de la HONORABLE CÁMARA DE REPRESENTANTES. Los invito que una vez leído el

memorando lo analicemos, puesto que discutir los resultados del estudio es la esencia del modelo que estamos desarrollando con el doctor JUAN CARLOS TAFUR HERNANDEZ.

Cordialmente

DIEGO ALEJANDRO FORERO
ESTUDIANTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

SANTIAGO DEVIA
ESTUDIANTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Se presenta de igual forma el cuestionario definitivo para la entidad, teniendo en cuenta que a medida que evoluciona el clima organizacional el cuestionario debe ser adaptado a las nuevas realidades de la misma⁴⁶.

Buen día, estamos realizando una medición de clima organizacional en la **CÁMARA DE REPRESENTANTES** con el objetivo de promover el mejoramiento continuo de nuestra entidad, para tal fin, es importante propiciar una adecuada atmosfera laboral que garantice no solo el adecuado desarrollo profesional de nuestros funcionarios, sino de igual manera su bienestar laboral.

Le agradecemos de antemano su colaboración, debido a que su aporte es de gran importancia para asegurar un excelente lugar de trabajo para todos.

1. Como define su relación con su jefe inmediato:

⁴⁶Cuestionario realizado por el autor

.	MUY BUENA		BUENA	.	MALA	.	PODRIA MEJORAR
---	-----------	--	-------	---	------	---	----------------

2. Acorde con la calificación en la pregunta numero 1, usted fundamentaría su relación con su jefe inmediato con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

.	Solo se limita a temas del trabajo.	.	Lo comprende.	.	Lo respeta.	.	No le interesa hablar con los funcionarios a su cargo.
.	Se preocupa por su desarrollo personal y profesional.	.	Tiene en cuenta sus opiniones	.	El liderazgo que ejerce en su área.		

3. Como define su relación con los directivos.

.	MUY BUENA		BUENA	.	MALA	.	PODRIA MEJORAR
---	-----------	--	-------	---	------	---	----------------

4. Acorde con la calificación en la pregunta numero 3, usted fundamentaría su relación con los directivos con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

.	Solo se limita a temas del trabajo.	.	Comprenden a los funcionarios	.	Respetan a los funcionarios.	.	No les interesa hablar con los funcionarios que laboran dentro de la entidad.
.	Se preocupan por el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.	.	Tienen en cuenta las opiniones de los funcionarios.	.	El liderazgo que ejercen en la entidad.		

5. En general usted puede decir que su relación con sus compañeros es:

.	MUY BUENA		BUENA	.	MALA	.	PODRIA MEJORAR
---	-----------	--	-------	---	------	---	----------------

6. Acorde con la calificación en la pregunta numero 5, usted fundamentaría su relación con sus compañeros con base en los siguientes aspectos (Puede marcar más de una opción.)

.	Existe colaboración	.	El trabajo en equipo	.	El respeto	.	Existe desprestigio entre compañeros.
.	Chisme.	.	Solo se limita al trabajo.				

7. En la escala de 1 a 5, siendo 5 la máxima clasificación y 1 la peor ¿cómo percibe usted el clima laboral en la CÁMARA DE REPRESENTANTES? (Marque solo los espacios en blanco al lado derecho de la opción de su elección) *(Si la respuesta se encuentra en rango de 1-2 continúe con la pregunta 9, puede marcar más de una opción)*

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

8. Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que favorece el clima laboral en la CÁMARA DE REPRESENTANTES, teniendo en cuenta que su respuesta en la pregunta 7 se situó en el rango de 3-5.

.	Compromiso con la entidad por parte de todas las personas que laboran (funcionarios-directivos)	.	Buena comunicación en todos los niveles de la entidad.	.	Política de incentivos	.	La evaluación del desempeño es objetiva.
.	Política de salarios	.	La distribución de la carga laboral es adecuada.	.	Las directrices establecidas en la entidad son claras		

9. Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que afectan el clima laboral en la CÁMARA DE REPRESENTANTES, teniendo en cuenta que su respuesta en la pregunta 7 se situó en el rango de 1-2. (Puede marcar más de una opción)

.	Las directivas subvaloran las habilidades y capacidades de los funcionarios.	.	No hay políticas de incentivos y los salarios no son acordes a los cargos que desempeñan.	.	No hay igualdad en el trato.	.	La evaluación del desempeño no es objetiva.
.	Existe sobrecapacitación	.	La distribución de la carga laboral no es	.	Las directrices establecidas en la		

	de cargos.		adecuada.		entidad no son claras
--	------------	--	-----------	--	--------------------------

10. De los siguientes aspectos, cuales considera usted que pueden mejorar o fortalecer el clima laboral dentro de la CÁMARA DE REPRESENTANTES. (Puede marcar más de una opción)

.	Reubicación de cargos por competencias.	.	Políticas claras para medir el desempeño laboral.	.	Reconocimiento por la labor desempeñada.	.	Fortalecer las relaciones interpersonales.
.	Ajuste salarial	.	Políticas objetivas para la asignación de ascensos.	.	Medidas para controlar el desprestigio entre funcionarios.		

11. Cuáles de los siguientes aspectos impactan su desempeño laboral dentro de la entidad. (Puede marcar más de una opción)

.	Falta de organización institucional.	.	Falta de unidad institucional.	.	Desmotivación laboral.	.	No hay claridad de las funciones en el cargo que desempeña.
.	La distribución de la carga laboral.	.	Falta de bases de datos y capacitaciones.	.	La calificación de su desempeño laboral no tiene parámetros establecidos.	.	Falta de implementos de oficina.

12. De las siguientes alternativas, usted cuales considera que ayudarían a mejorar su desempeño laboral. (Puede marcar más de una opción)

.	Instrucciones claras para la ejecución de sus funciones.	.	Recibir una apropiada retroalimentación de su jefe inmediato cuando comete algún error.	.	Promover en usted habilidades y aptitudes para mejorar el desempeño de sus funciones.	.	Establecer políticas claras para el seguimiento y evaluación de su labor.
.	Promover acciones contra el desprestigio y fortalecer el	.	Otro				

	profesionalismo de sus compañeros.		
--	------------------------------------	--	--

13. ¿Qué expectativas personales tiene usted dentro de la entidad? (Puede marcar más de una opción)

.	Terminar su carrera profesional	.	Continuar con estudios de posgrado y maestrías y otros estudios superiores.	.	Familia	.	Pensionarse.
.	Adquirir vivienda propia	.	Mejorar su nivel de vida.	.	Otro	.	

14. ¿Qué expectativas profesionales tiene usted dentro de la entidad? (Puede marcar más de una opción)

.	Ascender.	.	Estabilidad laboral.	.	Ejercer su carrera profesional.	.	Mejores políticas para la asignación de salarios
.	Reconocimiento	.	Mejores capacitaciones.	.	Implementar planes de mejoramiento	.	Otro

15. De las siguientes alternativas, ¿Cuáles considera usted que la CÁMARA DE REPRESENTANTES podría mejorar para el logro de sus expectativas? (Puede marcar más de una opción)

.	Apoyar el desarrollo personal y profesional de los funcionarios	.	Definir y ajustar tanto las funciones como los medidores de desempeño de los cargos en la entidad.	.	Cambio en el clima laboral.	.	Participación de los funcionarios en los procesos de cambio en la entidad.
.	Reconocimiento	.	Mecanismos para fortalecer el sentido de pertenencia	.	Mejorar los canales de comunicación	.	Otro.

CAPITULO VII: EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA BAJO EL ENFOQUE DE GOBIERNO CORPORATIVO

El proceso de ventaja adaptativa busca optimizar, haciendo eficaces y eficientes los modelos gerenciales de acuerdo a las características intrínsecas y las múltiples realidades que se generan en la organización. Los beneficios del modelo de la ventaja adaptativa están basados en la flexibilidad del modelo y sus amplios ámbitos de aplicación, que generan una organización sólida y con una verdadera capacidad de respuesta a los desafíos del mundo contemporáneo. En este orden de ideas, se extrapola el modelo de la ventaja adaptativa a un enfoque de gobierno corporativo que puede ser aplicado en organizaciones públicas y privadas.

7.1 GOBIERNO CORPORATIVO.

El gobierno corporativo presenta amplias ventajas en la gestión organizacional, según la OECD “El gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al Consejo y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz. La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado. En consecuencia, el coste

de capital se reduce y se incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento.⁴⁷”

En este orden de ideas, el gobierno corporativo permite una gestión más transparente y con mayor preferencia por resultados sólidos a largo plazo; el hecho de generar confianza en los stakeholders brinda mayor perdurabilidad en las organizaciones y genera mayor reconocimiento, estos aspectos potencian el crecimiento de la organización.

De igual manera, no se debe pensar únicamente en los accionistas y personas involucradas directamente con la organización, según la OECD “El gobierno corporativo sólo es una parte del amplio contexto económico en el que las empresas desarrollan su actividad y en el que intervienen, entre otros, las políticas macroeconómicas y el grado de competencia dentro de los mercados de productos y de factores. El marco para el gobierno corporativo también depende del entorno legal, reglamentario e institucional. También existen otros factores, tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que desarrollan su actividad, que pueden repercutir en la reputación y en el éxito de dichas empresas a largo plazo.”⁴⁸

En otras palabras el gobierno corporativo busca maximizar los beneficios no sólo para la empresa y sus accionistas sino para los stakeholders o grupos de interés (proveedores, empleados, clientes, sociedad civil, entre otros), enmarcando sus acciones en un ambiente de ética y respeto, en el cual hay amplios espacios de comunicación que permiten generar un mejor desarrollo de la actividad. Es importante recalcar que los beneficios generados para las partes no son solamente económicos y tangibles, sino que estos pueden ser intangibles y

⁴⁷Ver: Organización para la cooperación y el desarrollo económicos Principios de gobierno corporativo de la OCDE, 2004.. Consultado el: 16 de septiembre de 2012 Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

⁴⁸Ver: . Organización para la cooperación y el desarrollo económicos Principios de gobierno corporativo de la OCDE, 2004. Consultado el: 16 de septiembre de 2012 Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

pueden estar implícitos dentro del funcionamiento de la organización (ejemplo: conservación del medio ambiente, ética empresarial).

7.2 EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL MODELO DE LA VENTAJA ADAPTATIVA

Dentro de una organización con un gobierno corporativo se hacen visibles de manera más amplia los procesos del modelo de la ventaja adaptativa. En efecto, al implementar un tipo de gobierno donde se hace más importante la participación y las opiniones de los stakeholders y en el cual se deben articular estos aspectos con las decisiones estratégicas, funcionales y misionales dentro de la organización realizadas por los directivos, se manifiesta de inmediato la importancia de poseer canales de comunicación más amplios, una cultura que sea a la vez propia y adaptativa a los cambios en el entorno, una estructura sólida y definida y una estrategia con objetivos y metas claras (ver FIG 9).

El concepto de cultura organizacional presenta gran importancia a la hora de gestionar una organización bajo las luces del gobierno corporativo, pues en la constante interacción con los grupos de interés propiciada por dicho modelo gerencial puede fácilmente desdibujar a la compañía si no existe una cultura organizacional sólida. Si bien organización debe tener una cultura adaptable a las necesidades y los cambios en el entorno manifestados por los stakeholders, también debe tener sentadas las bases de la misma (Ver FIG 11) que le permitan mantener la pertenencia y la identidad a nivel macro de la organización y a nivel individual por cada uno de los funcionarios.

Finalmente la estrategia debe mantener también sus bases con el fin de no perder sus objetivos y metas de largo plazo y que son la razón de ser de la empresa (ver FIG 10). Al adaptar el modelo de ventaja adaptativa al proceso de gobierno corporativo se genera una flexibilización de la organización sin que por esto se desdibuje la cultura organizacional y la organización como tal y sin que se pierdan de vista las metas y las bases que generan la estrategia. En otras

palabras se genera una organización ampliamente flexible con una identidad sólida.

7.3 PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA ENTIDADES PÚBLICAS A LA LUZ DEL MODELO DE VENTAJA ADAPTATIVA.

Las entidades públicas como organismos que sirven a la sociedad en general sin fines lucrativos, no tienen definido un gobierno corporativo dentro de sus modelos gerenciales; de hecho al no tener resultados económicos visibles, las entidades públicas tienen el reto de evaluar sus resultados fuera del área financiera, estableciendo indicadores de gestión que evalúen su gestión con base en su razón de ser, lo cual puede resultar laborioso. Sin embargo, adoptar este enfoque gerencial puede ser altamente beneficioso para una entidad pública si le lleva a cabo junto con el modelo de ventaja adaptativa que permita flexibilidad frente al entorno y solidez como organización.

Al ser organizaciones con un alto impacto sobre la sociedad, las entidades públicas tienen grupos de interés o stakeholders más amplios y de hecho al ser los beneficiarios finales de la gestión se convierten también en clientes. Por esta razón se deben propiciar los canales de comunicación con cada uno de ellos, generando los mayores beneficios tangibles e intangibles, evitando el perjuicio de alguno de ellos.

A continuación se hace una propuesta del funcionamiento de una entidad pública bajo gobierno corporativo:

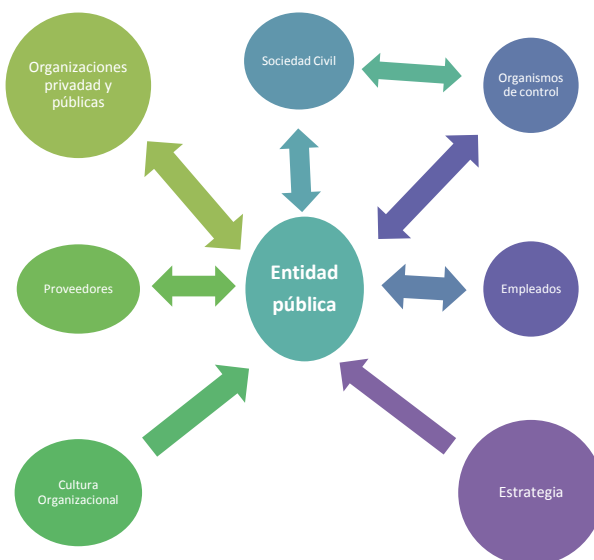


Ilustración 39 Gobierno corporativo en Entidades públicas basado en el modelo de ventaja adaptativa. Diseño Autor.

Como se muestra en la FIG 39 la organización debe basarse en su estrategia y su cultura organizacional para adaptarse a las necesidades de sus grupos de interés (sociedad civil, organizaciones privadas o públicas que dependan de la entidad directa o indirectamente y organismos de control que velan por el correcto funcionamiento de la organización). Este proceso debe llevarse a cabo con los empleados y proveedores teniendo una relación de mutuo beneficio, que genera alto valor dentro de los procesos. La relación con los grupos de interés también debe ir enfocada al mutuo beneficio, pues mientras la gestión de la organización genera valor para los grupos de interés, estos a su vez aumentan la credibilidad y la razón de ser de la entidad pública.

En este orden de ideas, se pueden tomar como roles principales:

- Junta directiva: Principales directivas de las áreas misionales y administrativas de la entidad pública
- Accionistas: Organizaciones públicas y privadas y sociedad civil. Como accionistas esperarán de la organización que cumpla con su objeto misional y estarán enterados de los resultados de la

organización a través de los organismos de control y herramientas como la página web de la entidad y gobierno en línea que permiten mayor acercamiento entre las entidades públicas y la ciudadanía. La participación va en ambos sentidos al existir mecanismos como los derechos de petición, la carta abierta, etc., que permiten que el ciudadano se exprese frente a la gestión pública.

- Rendición de cuentas: la rendición de cuentas se hará principalmente a los organismos de control, quienes están encargados de velar por el correcto desempeño de la función pública. De igual forma, mecanismos como gobierno en línea permitirán el acceso a la información pertinente para que el ciudadano verifique la realidad de la entidad.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

El modelo de la Ventaja Adaptativa organizacional, es una metodología que a través de los casos de estudio demostró que puede ser considerada como una importante herramienta para la aplicación de estrategias dentro del campo de la administración, específicamente dentro del área de planificación estratégica. Luego, aspectos como:

- ✚ El concepto de cultura organizacional, bajo la perspectiva del Doctor Carlos Eduardo Méndez.
- ✚ Modelos de gestión del conocimiento (Modelo SECI, Nonaka y Takeuchi).
- ✚ Pensamiento sistémico y realidades complejas.
- ✚ La teoría de la Memética.

Permitieron desarrollar sólidas bases argumentativas con el objetivo de aportar y generar nuevo conocimiento en términos de la gestión administrativa, de cara a afrontar de manera más eficaz el mundo complejo que hoy en día enfrentan las organizaciones en entornos globalizados.

De esta manera, es importante recalcar que dentro de los sistemas culturales se alberga la estructura evolutiva de las organizaciones inteligentes, es decir, bajo un panorama de realidades complejas, la estrategia debe comprender lineamientos de identidad cultural, donde las personas son el motor fundamental de la evolución de los sistemas u organizaciones.

Igualmente el modelo de ventaja adaptativa puede ser implementado en cualquier organización, sin importar su composición (privada, pública o mixta), su tamaño (grande o Mipyme), su actividad (productora, comercializadora o de servicios), ni su objetivo económico (organizaciones sin ánimo de lucro). La clave del éxito del modelo no está en el tipo de organización en el que se implemente sino en el espacio y participación que se les dé a los funcionarios dentro de la misma; las organizaciones están conformadas por personas y son estas las que generan los procesos de comunicación, interacción y conocimiento dentro de la estructura organizativa, que hacen parte de la cultura organizacional. El management no solo debe asegurar que la estrategia sea la más óptima para la realidad y los objetivos de la organización, sino que además debe velar porque los funcionarios de la organización conozcan y vivan dicha estrategia, lo cual es bastante factible cuando existe una cultura organizacional adecuada y hay un amplio sentido de pertenencia dentro de la organización. En este orden de ideas, el modelo de la ventaja adaptativa brinda las herramientas para que la estrategia de la organización esté alineada con las dinámicas culturales de los funcionarios, creando flexibilidad para la adaptación dentro del mundo contemporáneo y a su vez solidez en la identidad institucional, dándole reconocimiento y posicionamiento a la organización.

CAPITULO IX: RECOMENDACIONES

A lo largo de la investigación y los estudios de caso presentes en este estudio, es importante señalar tal vez lo que podría ser la enseñanza más importante dentro de nuestro proceso de formación académica. Es así, que los autores y ponentes de este nuevo modelo gerencial, queremos enfatizar que las personas tienen sentido de autorrealización y por este motivo, es imperativo poner en consideración del lector que el estilo gerencial de muchos casos en Colombia deben ser reenfocados y redireccionados hacia una atmósfera que considere a las personas que se involucran dentro de las organizaciones como miembros fundamentales para la aplicación del encaje estratégico. Luego, el estilo gerencia que propone el modelo de la ventaja adaptativa gerencial es caracterizado por la alta concentración en apoyar el proceso profesional de las personas con las implicaciones del caso.

De lo anterior, basados en los estudios de caso y el éxito que se obtuvo para proporcionar puntos de referencia enfocados hacia al cambio en cada una de las organizaciones estudiadas se ha demostrado que bajo perspectivas comunicacionales y la integración de dinámicas interculturales se puede incrementar de manera significativa de desarrollar nuevos conocimientos, hallar nuevas fuentes de ventajas competitivas y lo mas importante, consolidar dichas ventajas a través del tiempo.

Dentro del enfoque sistémico las organizaciones están en constante interacción con elementos internos y externos, generando procesos complejos que pueden llegar a desdibujar el mapa estratégico de la organización creando caos y falta de orden dentro de la misma. Garantizar la adaptabilidad, flexibilidad y solidez de la compañía dentro de un mundo complejo debe ser la tarea del gerente en la actualidad. La aplicación del modelo de la ventaja adaptativa dentro de un

enfoque gerencial de buen gobierno, potencializa las relaciones de la organización con sus grupos de interés o stakeholders creando una realidad más dinámica que genere beneficios económicos y no económicos para cada una de las partes.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa Noriega Editorial. 2006
- SENNET, Richard. La cultura del nuevo capitalismo, Barcelona. Editorial Anagrama. 2006

Documentos electrónicos:

- GRIMSON, Alejandro. Interculturalidad y comunicación,. [En Línea] Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponble en:
http://books.google.com.co/books?id=bg9V1Zrc5t0C&pg=PA21&lpg=PA21&dq=grimson+conceptos+cultura&source=bl&ots=t6cyhSZtDk&sig=avYTtB5ymr4nywsapjDdCOXNNz8&hl=es&ei=zAU1TfqzLIT48Ab8-sicCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBYQ6AEwAA#v=onepage&q=grimson%20conceptos%20cultura&f=false
- HUNTINGTON, Samuel P. El choque de civilizaciones. [En línea] En: Google Books [Consultado el: 16 de febrero de 2011]. Disponible en:
<http://books.google.com.co/books?id=0oCcBob7WM0C&printsec=frontcover&dq=choque+de+civilizaciones&hl=es&ei=W0s1TYSHA4P88AbOrZiqCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>
- OHMAE, Kenichi La mente del estratega, pp11-13. [En Línea] Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponble en:
http://books.google.com/books?id=xgVtpdx0FzQC&pg=PA35&dq=strategic+mind+oham&hl=es&ei=REw_TcKcF4r3gAf72vmwAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
SENGUE, Peter. La Quinta disciplina, pp 6-7. Consultado el: Disponible en:
<http://books.google.com/books?id=h4Qfp7CkSCIC&printsec=frontcover&dq=la+>

quinta+disciplina&hl=es&ei=3yU-TemQLcyRgQfcg-mwCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos Principios de gobierno corporativo de la OCDE, 2004.. Consultado el: 16 de septiembre de 2012 Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>
- UNESCO. 1972. [En Línea] [Consultado el 20 de febrero de 2011]. Disponible en <<http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000014/001486SB.pdf>>
- Bases conceptuales para la dirección del conocimiento en la organizaciones Consultado el: 20 de febrero de 2011
Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna3.asp>
- Comunicación Interpersonal y Comunicación organizacional en Confederación Venezolana de Industrias, Consultado el: 20 de febrero de 2011. Disponible en: <http://www.conindustria.org/>
- Diccionario de antropología, Consultado el: 2 de marzo de 2011
Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=TyTdBonVdzMC&pg=PA439&lpg=PA439&dq=Etnocentrismo+invertido&source=bl&ots=TOta78QFzY&sig=9X5xxAwQDv1GyC0d00sBYKSkAfo&hl=es&ei=brU1TZDjIsaRgQf16tinCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDUQ6AEwBDgU#v=onepage&q=Etnocentrismo%20invertido&f=false
- La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/>
- La relación entre lo cultural y lo "biológico". La naturaleza exterior como condicionante de la actividad cultural. La explicación funcionalista. Conceptos fundamentales: necesidad, función, institución y adaptación. El método etnográfico. Un ejemplo: pobreza y adaptación., Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: http://www.fts.uner.edu.ar/antropologia/contenidos/cultural_biolo.htm
- Memes Lenguaje y Cultura, Universidad del Valle Consultado el: 20 de febrero de 2011 Disponible en: http://objetos.univalle.edu.co/files/MEMES_Lenguaje_cultura.pdf