

## INTRODUCCIÓN

El actual ambiente organizacional no solo a nivel colombiano, sino también a nivel internacional, ha venido enfrentando a las compañías a procesos de globalización y competencia, donde la necesidad de participar del mercado, de igual a igual con economías y culturas diferentes, obliga a las organizaciones a poner especial atención en aquellos elementos diferenciadores que hacen que sus productos y servicios sean preferidos antes que los ofrecidos por todos los demás.

Ese mismo proceso de globalización puede proporcionar herramientas y estrategias que, de alguna manera, hacen que la competencia, a nivel de capacidad de producción, economía de escala o músculo financiero, de algún modo pueda ser balanceada y así lleve dicha competencia a campos diferentes, donde, yendo más allá de la maquinaria y el dinero, se deban plantear estrategias de sostenibilidad en el tiempo que permitan llevar a otros niveles las diferencias, y crear ventajas competitivas.

De acuerdo con Barceló et ál. (2001), el conocimiento se ha convertido en un elemento diferenciador de las compañías, pues es un factor productivo que promueve el crecimiento económico y la productividad misma de la empresas.

Sin embargo, si bien son varias las compañías colombianas que diariamente se deciden a desarrollar e instaurar un proceso de gestión de conocimiento formal en su interior, existen ocasiones en las que las definiciones estratégicas y las metas establecidas al respecto no necesariamente son dimensionadas a través de los indicadores fijados, los cuales no siempre apuntan a lo realmente deseado. Es ahí donde vale la pena hacer un alto en el camino, analizar lo que realmente se busca a través de la gestión de conocimiento, evaluar si los indicadores realmente miden lo buscado y, de ser necesario, proponer los cambios adecuados para lograr que la gestión de conocimiento de la compañía efectivamente sea un factor diferenciador.

XM S.A. E.S.P., en adelante XM, es una empresa filial del grupo ISA, especializada en gestión de sistemas en tiempo real, cuya gestión consiste en la planeación, el diseño, la

optimización, la puesta en servicio, la operación y la administración, o gerenciamiento, de sistemas transaccionales o plataformas tecnológicas que involucran el intercambio de información con valor agregado, así como mercados de bienes y servicios relacionados (XM, 2014),<sup>3</sup> aplicando su experiencia así: en el sector eléctrico, mediante la operación del Sistema Interconectado Nacional (SIN) y la administración del Mercado de Energía Mayorista Colombiano; en el sector financiero, a través de Derivex y de la administración del mercado de *commodities* energéticos en Colombia; y en el sector de tránsito y transporte, operando el Sistema Inteligente de Movilidad de Medellín (SIMM).

XM es una de las empresas que, desde hace unos años,<sup>4</sup> han determinado implementar un proceso de gestión de conocimiento al interior de su compañía, y ha establecido una serie de objetivos estratégicos y de indicadores alrededor de esta gestión, la cual puede ser percibida como uno de los pilares fundamentales para apalancar el crecimiento de la compañía.

El alcance del estudio de la situación planteada comprendió el análisis de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión de conocimiento definidos por XM, con el fin de compararlos y verificar si dichos indicadores efectivamente estaban asociados al cumplimiento de los objetivos de gestión de conocimiento definidos por la organización.

Tal como se mencionó anteriormente, la gestión del conocimiento es fundamental en XM, y se refleja en un direccionamiento estratégico fuertemente enmarcado en el crecimiento de la empresa, a través del crecimiento de las competencias de su capital humano. Sobre este aspecto, en el Informe de Gestión 2011, Pablo Corredor, el entonces gerente general de la firma manifestó:

En XM, la especialidad será la prestación de servicios de conocimiento, que deben ser la base para desarrollar “sistemas inteligentes” destinados a aportar al desarrollo sostenible...

---

<sup>3</sup> Para mayor información consultar: <http://www.xm.com.co/Pages/Home.aspx>

<sup>4</sup> En 2007, XM plasmó los lineamientos estratégicos de la compañía a 2016, incluyendo la gestión del conocimiento en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del talento humano.

Con este gran propósito, se espera que en el futuro XM aporte con soluciones de conocimiento enfocadas a tecnología blanda y, básicamente, a los denominados sistemas inteligentes...

Estoy convencido de que con esta visión, XM está orientada a sobresalir en el desarrollo de la gestión del conocimiento basada en la gente, por lo que en mi concepto el crecimiento de la empresa debe ir acompañado del crecimiento de sus empleados, tanto en sus competencias humanas y técnicas, como en las motivaciones personales, profesionales y familiares (XM, 2011).<sup>5</sup>

Asimismo, desde su propia identidad corporativa, XM se concibe como “Una empresa que marcha al frente, empujada continuamente por su conocimiento. XM es una organización basada en el conocimiento, orientada a la generación de valor intangible, a la innovación” (XM, 2014)<sup>6</sup>.

De igual manera, a través de su promesa de valor, XM ratifica su compromiso con la gestión del conocimiento cuando manifiesta: “... Garantizamos el desarrollo integral del talento humano, promovemos la gestión del conocimiento y la aplicación efectiva de la tecnología (XM, 2012)<sup>7</sup>”.

Por lo tanto, abordar la problemática mencionada fue de gran importancia para XM, pues de esta manera no solo se buscó dar validez a los indicadores de gestión de conocimiento establecidos, sino que se ratificó su identidad corporativa y la promesa de valor ofrecida a los clientes; además, se abrió la puerta para dejar esbozados indicadores adicionales a los definidos por XM, buscando apuntar al logro de todos los objetivos estratégicos de la compañía en cuanto a la gestión del conocimiento. Vale la pena enfatizar que el análisis de los indicadores de la gestión del conocimiento permitió a XM verificar la verdadera utilidad de estos en su proceso de medición de objetivos estratégicos, de forma tal que no solo se evalúe y se planteen mejoras a la gestión del conocimiento en sí, sino

---

<sup>5</sup> Para ver el texto completo, consultar la Carta del Gerente en: [http://www.xm.com.co/Informes%20Empresariales/Informe\\_gs2011.pdf](http://www.xm.com.co/Informes%20Empresariales/Informe_gs2011.pdf)

<sup>6</sup> Para mayor información consultar: <http://www.xm.com.co/Pages/IdentidadCorporativa.aspx>

<sup>7</sup> Último párrafo de la promesa de servicio de XM. Para el texto completo, consultar: <http://www.xm.com.co/Pages/QuienesSomos.aspx>

que, adicionalmente, se definan indicadores que apunten al logro de todos los objetivos trazados.

El análisis y la comparación de estos indicadores frente a los objetivos estratégicos de gestión del conocimiento se convirtieron en el tema central de este trabajo de grado del MBA. La importancia del tema radica en que, a través del proceso de medición de atributos, se logra verificar el cumplimiento de metas, explicar y analizar el desarrollo de un proceso y proponer acciones de mejora al mismo, lo cual es relevante tanto desde el punto de vista académico como desde el empresarial. De esta forma, se planteó realizar una investigación que respondiera a la pregunta: ¿Cómo los indicadores de gestión de conocimiento definidos por XM ayudan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el tema?

Se buscó lograr el objetivo general del trabajo: comparar los indicadores de gestión del conocimiento definidos por XM con los objetivos estratégicos establecidos en la misma empresa, a través de la identificación de los objetivos estratégicos y de los indicadores definidos por XM en su modelo de gestión del conocimiento, del análisis de la utilidad de los indicadores definidos en el proceso de gestión del conocimiento, de la confrontación del impacto de los indicadores de gestión de conocimiento definidos frente a los objetivos estratégicos de XM y del esbozo de indicadores de gestión de conocimiento orientados al logro de los objetivos estratégicos.

La investigación realizada, de tipo cualitativo con carácter descriptivo, se logró a través de la búsqueda y selección de referencias bibliográficas y del análisis de textos relacionados directamente con planeación estratégica, con indicadores y con gestión del conocimiento, con el fin de establecer unos conceptos fundamentales, que sirvieron de referencia para enmarcar el análisis realizado. Para el trabajo de investigación de campo, fueron diseñados y utilizados instrumentos de medición tales como entrevistas y encuestas, las cuales fueron aplicadas directamente al personal de XM, empresa objeto de este análisis.

Posteriormente, y a través de comparaciones directas y relaciones causa-efecto, fueron analizados los resultados logrados con los instrumentos de medición, encontrando

que todos los indicadores definidos para la gestión del aprendizaje en XM<sup>8</sup> apuntan a uno o más de los objetivos estratégicos establecidos por la compañía en este tema. Sin embargo, el objetivo estratégico: “fortalecimiento de la capacidad de innovación”, a la fecha de realización de este trabajo de grado no parecía tener una relación tan evidente con los indicadores definidos por XM. En tal sentido, fueron propuestos algunos indicadores que le apuntan al logro de este objetivo estratégico, teniendo en cuenta la condición actual de XM en cuanto a la introducción de la innovación en la compañía.

El contenido de este documento está conformado por cuatro capítulos. En el primero de ellos se establecen los conceptos fundamentales que sirven de base para enmarcar teóricamente el análisis realizado. Tal como se mencionó anteriormente, estos conceptos se refieren principalmente a planeación estratégica, indicadores y gestión del conocimiento, referenciando para cada uno de estos, diferentes teorías y autores que permiten establecer las variadas tendencias y acepciones que se tienen de cada tema.

En el capítulo 2, se plantea la metodología seguida para el desarrollo del trabajo, indicando el tipo de investigación y el carácter de la misma y presentando los diferentes instrumentos de medición diseñados y aplicados al personal de XM para el logro de los objetivos planteados para este trabajo de grado. En este mismo capítulo se incluye el análisis de los datos encontrados con los instrumentos de medición.

En el capítulo 3, se presentan y analizan los resultados de la investigación realizada, y se proporciona inicialmente un recuento del estado de la gestión del conocimiento en las principales empresas del sector eléctrico en Medellín, al cual pertenece XM. Así mismo, se incluye una comparación de los modelos de gestión de conocimiento de las empresas analizadas, y se verifican las similitudes y diferencias que se encuentran entre ellos. Posteriormente, se detalla el modelo de gestión del aprendizaje con el que actualmente cuenta XM, y se comparan sus indicadores con sus objetivos estratégicos, por medio de relaciones causa-efecto y de comparaciones directas entre estas dos variables. De igual manera, en este capítulo se proponen y esbozan algunos indicadores que pueden dar cuenta

---

<sup>8</sup> Nombre con el cual es conocida la gestión del conocimiento en XM. Las razones para esta denominación serán expuestas posteriormente al interior de este trabajo de grado.

del objetivo estratégico: “Fortalecer la capacidad de innovación”, para el cual no se observaron relaciones evidentes con los indicadores actualmente definidos por XM.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados de la investigación, resaltando en estas la estructuración del modelo de gestión del aprendizaje de XM, así como lo acertado de los indicadores actuales, en términos de apuntarle claramente al logro de la mayoría de los objetivos estratégicos y de la necesidad de definir, por lo menos, un indicador adicional que responda a la necesidad de fortalecer la capacidad de innovación de la compañía.