

Metodología Diagnóstico desde la perspectiva de la gestión del Conocimiento. Premisa para el cambio organizacional.

Marlenis Muñoz Díaz - RCB, Sociedad Clasificadora

Bibiana Sandianes - Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID-CI)

Dora Bridón - Instituto de Geografía Tropical

Resumen

El contexto empresarial en Cuba está inmerso en un profundo proceso de renovación de su estructura organizacional, los modelos de gestión constituyen catalizadores para mejorar el desempeño de la entidad y alcanzar indicadores de efectividad en sus resultados, lo cual deduce el justificado y sostenido cambio organizacional desde diferentes ámbitos.

La gestión del conocimiento coadyuva a lograr un enfoque integrado porque tiene una concepción articulada coherente con el recurso esencial de toda organización social “El Hombre”; este sistema propicia herramientas necesarias para contribuir a la sustentabilidad de cualquier proyecto de cambio.

En este trabajo se presenta un modelo de Gestión del Conocimiento que permite diagnosticar el activo intangible de la organización, teniendo como base metodológica el ciclo PDCA.

Los resultados de la investigación derivan una Metodología Interactiva para evaluar los activos intangibles de organizaciones empresariales: capital intelectual, tecnología e información. Se incluyen indicadores estadísticos en cada una de las etapas para realizar un análisis proactivo de la Gestión del Conocimiento, válido para la toma de decisión que propicie el deseado cambio organizacional.

Introducción

La era de la Globalización deviene rasgo consustancial al modo de actuar y decidir de cada sociedad, lo cual gravita sobre los espacios organizacionales desde diferentes ámbitos, el cambio organizacional marca la diferencia en los contextos sociales. Asumido en la investigación como la capacidad de adaptación de las organizaciones ante las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. William Rothwell, Roland Sullivan y Gary Malean (“Practicing Organization Development : A Guide for Consultants”; Pfeiffer & Co., 1995) Lo cual se interpreta como la cantidad de respuestas y alternativas de orden funcional y estructural que reflejan las organizaciones ante una situación de emergencia y que se traduce en un nuevo comportamiento organizacional.

La globalización como fenómeno mundial deberá asumirse como un catalizador de regeneración de conductas organizacionales que conlleven a un actuar consiente en materia de obtener ganancias y ventajas para el desarrollo social imperante, sin comprometer el futuro de

las nuevas generaciones. Todo esto se logra asumiendo un enfoque proactivo en la gestión organizacional, donde el nodo central lo constituye el Capital Intelectual.

Los cambios en el entorno empresarial son vivenciales, los empresarios han cambiado su forma de actuar, han tomado adquisiciones y fusiones como salida para afrontar la globalización y así alcanzar una mayor competitividad. Los procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa en la manera de decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal.

La solución a la globalización estará matizada por la búsqueda incesante de propuestas paradigmáticas que permitan definir productos y servicios innovadores en el campo que se trate, es aquí donde la gestión del conocimiento refuerza su función e incidencia directa en el cambio organizacional.

La gestión del conocimiento bien estructurada se difunde hacia las dimensiones interna y externa de la organización y actúa en función de revitalizar la interacción entre proveedor – organización - cliente, al tanto que equilibra las fuerzas propulsoras del cambio.

De forma general los cambios son originados por la interacción de fuerzas intrínsecas al propio proceso organizacional.

Las fuerzas se clasifican de acuerdo a su origen en:

Endógenas: provienen desde el interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; ejemplo de ellas las incorporaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Exógenas: provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, ejemplos de esta fuerza: Los decretos y convenios gubernamentales, internacionales, las normas de gestión organizacional (calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral, entre otras), limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

¿Cómo darse cuenta que estamos ante la presencia de un cambio organizacional, desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento?

- ◆ La Gestión del Conocimiento debe ser analizada desde tres perspectivas diferentes.
 - Perspectiva comercial. Procura analizar por qué, dónde y hasta qué punto la organización debe invertir en o explotar el conocimiento.
 - Perspectiva gerencial. Procura determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias deseadas por la organización.

- Perspectiva operativa. Procura concentrarse en aplicar la experiencia para conducir trabajo y tareas explícitamente relacionadas con el conocimiento. (Kart Wiig, 1998)

El aprendizaje organizacional se asociará con el aprendizaje individual, a través de su estructuración formal como un proceso que requiere de múltiples transformaciones que sólo se materializan con los cambios de conductas y estilos de comportamientos permanentes.

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas interna. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma. (Davenport y Prusak, 2001)

La ocurrencia de los Cambios Organizacionales sólo se justifica por la necesidad de romper con el equilibrio existente o el modo de actuar de la organización para transformar el modo de hacer en otro de mucho más provecho económico, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de acciones generales para tratar de reducir al máximo la interacción de las fuerzas, dentro de las que se plantean:

- Comunicar en toda la organización la magnitud de los cambios que se pretenden generar.
- Integrar a todos los miembros de la organización desde el comienzo del proceso.
- Capacitar al personal inmerso en la asimilación de las transformaciones
- Concientizar a los miembros de la organización sobre las afectaciones positivas y negativas que tendrán, propiciadas por la implementación de los cambios, así como las derivadas de su no aplicación.

El objetivo de la investigación está dirigido a Desarrollar una Metodología Diagnóstico para evaluar el componente Gestión del Conocimiento en función del cambio organizacional.

La Metodología para el diagnóstico de la Gestión del Conocimiento “MGCO” que se presenta y el diseño del modelo está sustentada en el análisis y revisiones de los Modelos de Cambio organizacional (Investigación Crítica, cambio de Kurt Lewin, Modelo de investigación-acción, Leveling” Client – Consultant, Faría Mello). Todos estos modelos abordan a la organización desde una práctica contextual donde se induce a la organización hacia una transformación en el Hacer, en su mayoría con excepción de Investigación – Acción, se fusiona el Diagnóstico con la ejecución, pero todos coinciden en demostrar la necesidad del cambio desde un ambiente externo.

La Metodología propuesta como novedad establece un momento único para derivar el cambio y es a partir de generar una transformación desde la dinámica organizacional, que comienza con la evolución de la conciencia de todos sus miembros, en los diferentes niveles, de ahí que uno de sus méritos está en fusionar los intereses de la Alta Dirección con los de los empleados a todos los niveles. Como premisa tiene en cuenta el compromiso formal de la Alta Dirección

Se revisaron algunos de los modelos de Gestión del Conocimiento que recoge la literatura. Modelo de transferencia de conocimiento (Hendlund 1994) Modelo de Proceso de Conversión del Conocimiento en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995), Modelo Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996); Modelo Technology Broker (Annie Brooking, 1996). Modelo Intellect (Euroforum, 1998)

Como concepto se asume a la Gestión del Conocimiento "como el conjunto de *procesos* que hacen que el *Capital Intelectual de la empresa crezca.*", (Enrique Cabello, 1999)

Dentro La Metodología Diagnóstico que se aplica para obtener el modelo persigue como objetivo investigar el comportamiento de la dimensión Conocimiento en la organización con el mero fin de valorar el estado de esta problemática para con posterioridad diseñar un Modelo de Gestión del Conocimiento que posibilite alinear los intereses estratégicos de la organización, con esta dimensión y convertirse en una herramienta válida para la toma de decisiones.

La Metodología propuesta está compuesta por una estructura seccionada en cuatro etapas de trabajo que siguen los principios generales de la gestión, las cuales se describen a continuación:



Fig. No. 1 Esquema de la Metodología MGCO

1. Planificación:

En esta etapa se identifican todas las actividades necesarias para llegar a las siguientes fases de la metodología, se hace énfasis en la selección del componente humano partícipe en todo el trabajo práctico – metodológico, además de definirse la estructura organizacional necesaria para acometer cada una de las acciones necesarias que cumplimentan la Metodología; se puntualizan y establecen los principios necesarios para fomentar la cohesión del trabajo en equipo.

Se produce el primer contacto con la dirección de la organización y se explican las partes constituyentes de la Metodología, así como las ventajas que le reportan a la organización y las limitantes de esta para el desarrollo posterior. Se da la primera interacción entre el equipo asesor o consultor y el personal de la propia organización para el trabajo de diagnóstico, como resultado se establece el clima de trabajo necesario para definir el o los problema (s) de la organización pertinentes con el enfoque de gestión de referencia.

El problema seleccionado deberá partir de la condición de que su solución sea posible desde la perspectiva de la gestión del conocimiento.

La selección del equipo de trabajo reúne múltiples condiciones, entre ellas:

- Cohesión entre el equipo consultor y los miembros seleccionados de la organización.
- Compatibilidad de intereses entre el equipo asesor y el colectivo de trabajadores de la organización, representados por la Dirección.
- Definición de vías de comunicación idóneas para establecer y descifrar los códigos.
- Multifuncionabilidad asociada a la estrategia de la organización en la representación de los miembros de la organización

En esta etapa se definen los objetivos necesarios para ejecutar el diagnóstico, además de seleccionar los recursos humanos y establecer los materiales necesarios.

Es imprescindible para el desarrollo de la Metodología de diagnóstico establecer desde el comienzo una comunicación interactiva entre el equipo consultor y los miembros de la organización.

Resultados de la etapa:

Selección del equipo asesor participe en la aplicación de la Metodología de diagnóstico.

Determinar la estrategia de trabajo, la misión, política de la organización con el proyecto de Gestión del Conocimiento, definiendo con claridad los objetivos que se propone la organización para darle solución a través de la movilidad de los activos intangibles. Se precisan los recursos necesarios para llevar a cabo el futuro proyecto.

2. Ejecución:

Se conciben todas las actividades que permiten realizar el diagnóstico en la organización. Se inicia la revisión documental y la evaluación del componente organizacional.

El diagnóstico está sustentado en tres dimensiones de la gestión del conocimiento, las cuales son analizadas de forma integra en esta fase del proyecto, reconocidas como: Capital

Intelectual, Tecnología, Información. La razón de selección de las dimensiones se justifica por la evolución de esta práctica organizacional.

Para obtener información sobre estas dimensiones se parte de la observación de conjunto con la aplicación y valoración general de diferentes métodos y estilos de trabajo válidos para la organización de análisis.

Es viable valorar las potencialidades objetivas de las herramientas de la gestión del conocimiento utilizadas en la entidad.

Resultado de la etapa

Como resultado de la misma se obtiene un inventario tecnológico de la organización un informe diagnóstico del componente Capital Intelectual, que agrupa una serie de indicadores que tienen como genérico el “Modelo Intellectus”.

En un segundo momento se obtienen los cuestionarios requeridos para valorar la percepción de los trabajadores sobre la misión de la gestión del Conocimiento en la organización. Es en esta etapa donde se establece el mayor punto de contacto entre los miembros de la entidad y el equipo asesor. Se utilizan técnicas de dinámica grupal para arribar a los resultados y poder constatar la validez de los resultados.

Se recogen los informes sobre la aplicación de técnicas de dinámica grupal, lo cual se hace a partir del análisis de los resultados y características de la organización, Se obtienen las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la etapa.

3. Control: En esta etapa se revisan, verifican, evalúan y valoran los resultados alcanzados por las etapas anteriores planificación y ejecución y se definen los indicadores de estado de cumplimiento de los mismos. Es considerada como etapa de tránsito dentro del proceso porque establece el punto medio de análisis para la Metodología.

Resultado de la etapa:

Se obtienen la revisión de los indicadores de las etapas previas: planificación y ejecución.

4. Acciones de Mejoras: Con el desarrollo de esta etapa se completa el ciclo establecido para la Metodología de diagnóstico, se tienen en consideración indicadores de mejoras sustanciales derivadas de los resultados anteriores, además se prevén acciones de mejoras para ser consecuentes con el principio de la proactividad.

En consecuencia con las etapas de trabajo se integran actividades y acciones derivadas, que completan la estructura de análisis, determinando una visión integradora de la gestión del conocimiento en la metodología.

Las actividades definen los diferentes puntos de contacto entre las diferentes etapas de trabajo y permiten obtener una comprensión lógica y sistemática, necesaria para llevar a cabo el diagnóstico en la organización.

El equilibrio entre las actividades y acciones varía en dependencia de las interrelaciones y conexiones necesarias para darle cumplimiento a las etapas.

En la Metodología se establecen indicadores diferenciados en proceso y resultado, donde:

Indicadores de proceso: informan o monitorean las acciones cuando no han concluido. Miden lo que sucede en el desarrollo de la misma. Se obtiene la información “a priori”

Indicadores de resultado: informan el resultado final de la acción y los datos se obtienen “a posteriori”

Se puede considerar que los indicadores de proceso son inductores de los indicadores de resultado. En línea general estos indicadores facilitan la determinación y obtención de un posible valor por cada una de las etapas

Concluye la estructura con la descripción de las formas de verificación, donde se detallan los registros necesarios para cada acción con el fin de evidenciar los resultados objetivos para cada etapa de trabajo.

Tipo del Diagnóstico:

Diagnóstico participativo.

Asume la intervención grupal desde una perspectiva colaborativa, fundamentada en métodos y técnicas que estimulen el trabajo reflexivo – grupal. El proceso de construcción del conocimiento es colectivo, el equipo asesor tiene el rol de coordinar o facilitar el intercambio, difusión y creación del conocimiento.

Los resultados se logran desde el punto de partida, sus efectos son educativos y de crecimiento grupal a escala micro y macro social. Se aprovecha la experiencia individual en función de la grupal.

Características de la Metodología de Diagnóstico.

- **Holística:** en su estructura se interrelacionan y complementan los aspectos requeridos que conforman el diagnóstico, se tiene en consideración el todo diseminado en las partes que constituyen las capacidades y aspectos necesarios para concluir la Metodología de diagnóstico y una única salida el diseño y propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento.

- **Sistemática:** cada etapa de trabajo ha sido concebida con un sistema integrado por las actividades que se conciben para ejecutarse de forma lineal o en paralela: Cada una de las etapas es consecuente con los resultados precedentes y el resultado general es derivado de los anteriores.

- **Dinámica:** la Metodología tiene en consideración el desarrollo histórico – lógico de la organización. Tanto en el diseño de las encuestas, como en la evolución de los indicadores los cuales parten de un conocimiento previo que va desde la fundación de la entidad, hasta llegar a un estado real y actual del conocimiento en la organización.
- **Flexible:** Se ajusta a las necesidades objetivas de cada organización de acuerdo a las condicionantes y prerrogativas detectadas en cada organización, el uso y adaptación de indicadores propuestos en modelos anteriores, demuestra su carácter adaptativo. Tiene en consideración los cambios o influencias del entorno. Se regenera en dependencia de las transformaciones vitales para su funcionabilidad.
- **Proactivo:** En cada una de las etapas se registran las lecciones aprendidas que sirven de pivote para el posterior desarrollo de acciones preventivas, se culmina la metodología con un estudio de proyección avalado por el Modelo que no es más que un reflejo anticipado del estado deseado de la organización. La salida final es la creación de un escenario proyectado hacia la solución de los conflictos generados y los que potencialmente se puedan desarrollar.
- **Analítico:** Se parten del uso de métodos tradicionales y válidos para lograr una percepción real hasta llegar a establecer un análisis estadístico pormenorizado.
- **Innovador.** Se refleja en el carácter novedoso de la Metodología de Diagnóstico que propone una herramienta de búsqueda escalonada para emitir criterios valorativos.
- **Armónica:** adquiere esta propiedad con el nivel de compatibilidad alcanzada con otros modelos de gestión del conocimiento, posibilita el intercambio y reorganización al aceptar información del entorno que genere cambios en el sistema.
- **Homeostasis** Prevé el nivel de adaptación y garantiza la permanencia del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Los sistemas altamente hemostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.
- **Entropía:** La Metodología está destinada a un tiempo condicionado de existencia, derivado del propio desgaste en su funcionamiento.
- **Estabilidad:** se crea a partir de buscar el equilibrio entre el fluido de información y resultados en cada una de las etapas.

Premisas.

1. Gerenciar el conocimiento a todos los niveles: individual y grupal
2. Buscar soluciones híbridas entre recursos humanos – información – tecnología
3. Motivar al equipo asesor y al colectivo de trabajadores donde se realice el diagnóstico.
4. Calificar al personal asesor para la realización y aplicación de los métodos de trabajo.
5. Definir categorías, métodos y herramientas eficaces para la organización.

6. Perfeccionar los procesos en la medida que se van obteniendo los resultados.

Resultados de la aplicación de la Metodología MGCO

La Metodología MGCO se aplicó en tres Organizaciones, con diferentes perfiles económicos desde la práctica de Consultoría:

Caso No. 1 Sociedad Clasificadora

Caso No. 2 Centro de Investigación de la Rama Naval

Caso No. 3 Grupo de Turismo

En todos los casos la muestra de trabajadores es del tipo aleatoria simple, elegida a partir de un Marco muestral elaborado por la propia entidad Plantilla de Recursos Humanos. El procesamiento de la información de las tres encuestas se realizó utilizando las herramientas:

- EXCEL para la digitación de los cuestionarios
- SPSS ver 15 y STATISTICA ver 7 para el procesamiento estadístico

Se seleccionó una muestra reproducible donde se puede obtener resultados semejantes que se diferenciarán de los obtenidos y de la realidad en menos de un 10% lo cual sucederá en 95 de cada 100 casos. Como se trabajó con una población de tamaño pequeño, se calculó y aplicó la corrección correspondiente:

$$\text{Corrección} = \sqrt{\frac{N-n}{N}} = 0.797 \approx 0.8$$

Principales problemas desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento:

Caso No. 1 Envejecimiento del Capital Humano.

Caso No.2 Envejecimiento de la Tecnología, con respecto al uso y tratamiento de la información para difundir el conocimiento.

Caso No. 3 Deficiente aprovechamiento de la tecnología en función de los valores y las competencias profesionales que posee la organización.

Tabla No. 1 Aplicación de la Metodología MGCO

Etapa	Técnica	Objetivo	Desarrollo	Resultado
Actividad Creación del Grupo Asesor				
Planificación	Conversatorio	Crear el grupo de trabajo para desarrollar la Metodología	Se le llevó a la organización la propuesta de grupo de trabajo y se definió a partir de la estructura de las organizaciones quienes podían integrar el grupo	Grupo de trabajo creado. Caso No. 1 5 trabajadores y un Consultor externo. Caso no. 2 4 trabajadores y un Consultor. Caso No. 3 4 trabajadores y un Consultor.

	Definir el problema o los problemas a resolver desde la perspectiva de GC			
	Tormenta de ideas. Reducción o Listado de Problemas. Matriz de Causa - efecto.	Conocer el estado de la Organización para afrontar el Cambio organizacional desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento. Seleccionar los problemas más importantes que tiene la organización y que se pueden resolver con MGCO	Se aplicó en dos niveles con la Alta Dirección y con una selección de empleados de diferentes niveles y áreas.	Se definieron los principales problemas de la Organización y como darle solución desde la perspectiva de GC. Caso No.1 3 problemas. Caso No. 2 2 Problemas. Caso No. 3 1 Problema.
		Definir la Estrategia de Trabajo para indagar sobre la repercusión del problema de GC en la organización para con posterioridad generar el cambio organizacional.	Se reunió al Consejo de Dirección y una representación de los trabajadores y de forma conjunta se aplicó la Matriz DAFO y se definió la Estrategia	Estrategia de Intervención. Caso No. 1 Defensiva Caso No. 2 Ofensiva Caso No. 3 Adaptativa
	Comprobación de documentos	Revisar los Documentos legales de la organización	Se le solicitan a la empresa los documentos constitutivos, se examinan y se evalúan por parte del equipo asesor	Informe de revisión para los tres casos
	Exposición Dinámica	Comunicar los resultados de la etapa.		En los tres Casos se presentó el resultado en el Consejo de Dirección
Diagnóstico Documental				
Ejecución	Diagnóstico	Analizar el	Revisión	Valoración de

	Participativo	componente estratégico.	documental de los lineamientos estratégicos y organizacionales para alinearlos con la estrategia de gestión del conocimiento definida.	Componente Estratégico. Caso No.1 Adecuado Caso No. 2 No actualizado Caso No. 3 Incoherente con el negocio.
Aplicación de los cuestionarios para indagar sobre las variables que se relacionan con la GC.				
Ejecución	Lista de Verificación	Analizar el Componente GC desde las dimensiones: Tecnología, Información, Capital Intelectual.	Aplicación de los Cuestionarios diseñado para cada uno de los componentes Comprobación y llenado de la Lista de Verificación a partir del uso de la Plataforma Excel, para correlacionar los registros con el Diagnóstico.	<u>Tecnología</u> Caso No. 1 Adecuada Caso No. 2 Óptima Caso No. 3 Óptima. <u>Información</u> Caso No. 1 Oportuna Caso No. 2 Altamente confiable y segura Caso No. 3 Lenta y divergente. <u>Capital Intelectual</u> Caso No. 1, 2 y 3 Valiosa, alto valor profesional y muy competente.
	Lista de Verificación	Analizar las competencias de la organización y su multievaluación	Aplicación de la Lista de Verificación a partir del uso de la Plataforma Excel para determinar las brechas de competencias.	Brechas de Competencias.
	Análisis Estadístico	Analizar estadísticamente los resultados derivados de la aplicación de las encuestas	Se procesan los cuestionarios en un programa estadísticos SPSS	Resultados cuantitativos del conocimiento, tecnología, información en las tres organizaciones. Ver Anexo No. 1
	Explicación dinámica	Comunicar los resultados	Se comunican los resultados de la etapa.	Caso No. 1 se discutió en el Consejo de

				Dirección y Técnico. Caso No. 2 se discutió en el Consejo de dirección y el Consejo Científico. Caso No. 3 se discutió en el Consejo de Dirección.
Control	Revisión	Verificación del cumplimiento de las acciones planificadas en la metodología	Comprobación por parte del equipo asesor sobre la validez para utilizar las Metodología.	Listado de Objetivos resueltos. No de Objetivos planteados para cada etapa de trabajo/ No. De Objetivos resueltos. No de dificultades propuestas como inhibidoras de los resultados/ No de resultados alcanzados
Mejoras	Técnicas de dinámica Grupal	Proponer acciones de Mejoras a partir de los resultados de la etapa anterior	Se analizan cada una de las etapas y se proponen acciones de mejoras para la Metodología. Se le propone a la organización acciones de mejora para darle solución o alternativa a los problemas. Se diseñan los modelos de Gestión del Conocimiento, adecuados para cada organización.	En los tres casos se puntualizaron salidas bien diferenciadas. La Metodología esta en su segunda fase de aplicación y cuenta con 12 acciones de mejora.

Resumen de Resultado

Caso No. 1. El deficiente uso del conocimiento en busca de alternativas viables para la solución de algunos problemas derivados de una falta de cohesión entre sistemas de gestión organizacional

Caso No. 2 Obsolescencia de la tecnología software en función de los resultados operativos de la organización.

Desagregación de funciones y responsabilidades a nivel de procesos de conocimiento para darle solución a problemas internos.

Caso No. 3 No funcional el enfoque de proceso, lo cual conlleva a una desarticulación del Know how más valioso de la organización y el cumplimiento de los objetivos.

Soluciones de Cambio Organizacional

Caso No. 1. Propuesta de estrategia para desarrollar acciones de Gestión del Conocimiento en la organización.

Caso No. 2 Identificación y evaluación de la tecnología y diseño a partir de la Intranet de un proyecto para mejorar la comunicación de los resultados de gestión y operativos en la organización.

Desarrollo y propuesta de una nueva estructura funcional en post de resaltar el valor del conocimiento en la organización.

Caso No. 3 Rediseño del esquema de Proceso, valorizando los que responden a objetivos de conocimiento y resultados productivos.

Conclusiones

Impactos de la Metodología Diagnóstico

Permite que la organización sea capaz de valorar

Cuán eficiente es el uso que se le da al conocimiento para alcanzar los objetivos institucionales.

Se valora el punto de inicio o de existencia sobre una estrategia de gestión del Conocimiento.

Se precisan las brechas para establecer un proyecto de Gestión del Conocimiento.

Se define un conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada etapa a las variables claves de la organización.

Se diseña un Modelo proactivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.

Los Objetivos del proyecto se establecen ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.

Se obtiene Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes procesos.

Evaluación del comportamiento y del resultado de cada individuo y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Se evalúa la actualidad y efectividad de la tecnología en uso.

Permite socializar el proceso de adquisición de conocimiento tácito a través de compartir las experiencias por medio del uso de técnicas de dinámica grupal, exposiciones orales,

documentos, manuales y tradiciones añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la Organización, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Anexo No. 1 Composición de la Estructura de la Organización Caso No. 1

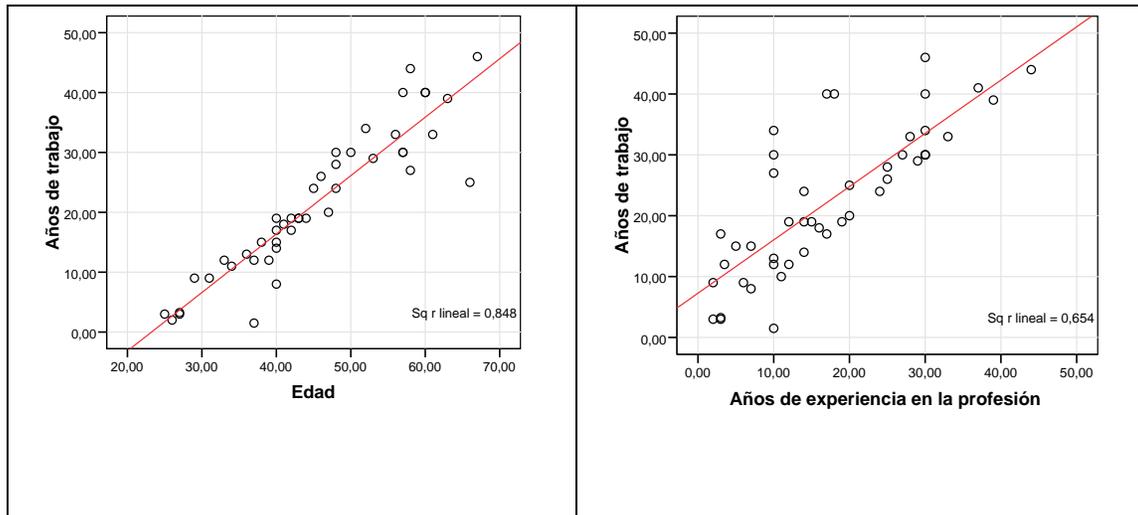


Fig. No 3 Gráfico Resultados de la Composición en estructuras de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Cabello Enrique, 1999. Generar la de Gestión del Conocimiento del BBVA
- Eric Gaynor Butterfield Ph. D. (abd) - Presidente The Organization Development Institute International, Latinamerica (Board member de The Organization Development Institute-Worldwide) www.theod institute.org
- Implementing KM Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) (CWA 14924-3) European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization, April 2004.
- Juran, J.M. Análisis y **Planeación** de la Calidad: del desarrollo del Producto al uso. Mc Graw Hil. **México**, 1994.
- KM Framework (CWA 14924-1).European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization, April 2004. KM Terminology (CWA 14924-5).
- Kart Wiig,. Sobre la Gestión del Conocimiento. Citado por Joaquín. García Tapial, Gestión del Conocimiento como modalidad del correo electrónico [en línea]. <http://www.gestiondelconocimiento.com/ponencia/htmponencia.htm>
- European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization, April 2004.
- Measuring KM (CWA 14924-4) European Guide to Good Practice in Knowledge Management. European Committee for Standardization, April 2004.
- Presley, A., and D. H. Liles, "Use of IDEF for Developing and Specifying Methodologies". Proceedings of the 4th Industrial Engineering Research Conference - Nashville, pp. 442-448, May 1995. 1998.