



**Proceso de intervención
organizacional para
gestionar conocimiento**



PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA GESTIONAR CONOCIMIENTO

JAIR ALEXIS GALVIS PÉREZ, PMP
Profesional de Proyectos
CINTEL

Resumen

La gestión del conocimiento en las organizaciones es hoy una realidad que requiere la participación directa de los seres humanos que la conforman y el desarrollo de procesos serios y estructurados, que permitan diagnosticar, generar direccionamientos estratégicos claros, construir contextos adecuados para generar nuevo conocimiento e identificar estrategias y proyectos que las ayuden a consolidarse a través del tiempo y cumplir los objetivos propuestos.

El presente tutorial comparte un proceso aplicado de intervención organizacional, como un aporte a la implementación del modelo organizacional de gestión del conocimiento construido para una entidad del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Colombia (GALVIS, J. 2008), con intervención directa en tres de los once componentes principales del modelo: 1. Integrar direccionamiento estratégico, 3. Gestionar competencias del recurso humano interno y 6. Generar contexto organizacional de interacción. El tutorial presenta el proceso y las actividades ejecutadas, a través de las cuales, en diferentes momentos del tiempo, se intervinieron los componentes anteriormente mencionados en la búsqueda del fortalecimiento interno de la organización.

Palabras Claves: Brechas de conocimiento, Estrategias de conocimiento, Mapa de conocimiento, Gestión del conocimiento, Visión de conocimiento.

Junio de 2011

Contenido

1	Introducción	4
2	Desarrollo	5
2.1	Componentes a intervenir en el modelo organizacional de gestión del conocimiento.....	5
2.1.1	<i>Integrar direccionamiento estratégico</i>	5
2.1.2	<i>Generar contexto organizacional de interacción</i>	7
2.1.3	<i>Gestionar competencias del recurso humano interno</i>	8
2.2	Proceso de intervención organizacional aplicado.....	9
2.2.1	<i>Actividades previas con la Alta Dirección de la organización</i>	10
2.2.2	<i>Declaración de visión de conocimiento</i>	11
2.2.3	<i>Construcción y difusión de mapa de conocimiento</i>	12
2.2.4	<i>Actividades dirigidas al cierre de brechas de conocimiento</i>	16
2.2.5	<i>Articulación de estrategias de conocimiento con estrategias organizacionales</i>	16
2.2.6	<i>Propuesta de evaluación de desempeño</i>	17
3	Conclusiones	18
4	Glosario	19
5	Bibliografía	20

1 Introducción

En la actual y aceptada sociedad del conocimiento, donde este último es concebido como el principal activo de las organizaciones para potenciar la innovación e incrementar la productividad, es necesario partir de la participación de las personas al momento de intervenir el accionar de una organización y consolidar las bases que permitan contar con un contexto organizacional adecuado para gestionarlo.

La participación de las personas que conforman una organización es requerida en cualquier proceso que conlleve a modificar el *statu quo* sobre el cual interactúan, debido a que al sentirse partícipes y aportar a los cambios que los afectarán, tendrán mayor disposición para implementar los cambios a que haya lugar. Por lo tanto, para motivar lo anterior, es fundamental comprometer a la Alta Dirección con su participación en el proceso.

La gestión del conocimiento en las organizaciones es hoy una realidad que requiere de la participación directa de los seres humanos que la conforman y del desarrollo de procesos serios y estructurados, que permitan diagnosticar, generar direccionamientos estratégicos claros, construir contextos adecuados para generar nuevo conocimiento e identificar estrategias y proyectos que las ayuden a consolidarse a través del tiempo y cumplir los objetivos propuestos.

El presente tutorial comparte un proceso aplicado de intervención organizacional, como un aporte a la implementación del modelo organizacional de gestión del conocimiento construido para una entidad del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en Colombia (GALVIS, J. 2008), con intervención directa en tres de los once componentes principales del modelo: 1. Integrar direccionamiento estratégico, 3. Gestionar competencias del recurso humano interno y 6. Generar contexto organizacional de interacción. El tutorial presenta el proceso y las actividades ejecutadas, a través de las cuales, en diferentes momentos del tiempo, se intervinieron los componentes anteriormente mencionados en la búsqueda del fortalecimiento interno de la organización.

Adicionalmente, se presentan las conclusiones del proceso aplicado, un glosario de referencia y la bibliografía general de soporte.

2 Desarrollo

A continuación se hace una introducción de los componentes del modelo organizacional de gestión del conocimiento que fueron intervenidos y de las respectivas referencias bibliográficas. Adicionalmente, se desagrega el proceso de intervención implementado para apoyar la gestión del conocimiento.

2.1 Componentes a intervenir en el modelo organizacional de gestión del conocimiento

El proceso aplicado tuvo como base los lineamientos generales del plan de acción de implementación del modelo organizacional de gestión del conocimiento, construido para la organización objeto de intervención (GALVIS, J. 2008), con intervención directa en tres de los once componentes principales del modelo: 1. Integrar direccionamiento estratégico, 3. Gestionar competencias del recurso humano interno y 6. Generar contexto organizacional de interacción.¹

Los anteriores componentes hacen parte del sistema de gestión de conocimiento declarado para la organización objeto de intervención, al cual responde el modelo de gestión del conocimiento construido (GALVIS, J. 2008), a saber:

“Sistema de gestión integrado al direccionamiento estratégico y demás sistemas de gestión de la organización, que se apoya en la aplicación y uso de herramientas tecnológicas y en la interacción del recurso humano interno y externo, entre sí y con el mundo exterior, para asimilar, generar, articular y transferir conocimiento que le permita cumplir sus metas, satisfacer las necesidades de sus stakeholders y adicionar valor a la organización”.

2.1.1 Integrar direccionamiento estratégico

Este es el primer componente del modelo y sobre el cual se inició la intervención, se dirige a *integrar el Direccionamiento Estratégico* teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento debe estar alineada a este en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Zack, 1999; Von Krogh, 2001; entre otros).

Autores representativos de la gestión del conocimiento en las organizaciones como Nonaka & Takeuchi (1995), Davenport y Prusak (1998) y Von Krogh (2001), coinciden en que esta debe estar ligada con el direccionamiento estratégico de las mismas y plantean que se debe construir una visión del conocimiento que guíe a

¹ El modelo propuesto y su forma de construcción puede ser consultado en GALVIS, J. (2008-A)

la organización en su accionar (identificar lo que debe saber en el futuro) y que dicha visión debe estar ligada con estrategias para alcanzarla.

En este sentido, teniendo en cuenta que la organización objeto de intervención cuenta con un direccionamiento estratégico organizacional consolidado, se intervino el direccionamiento estratégico de conocimiento, buscando que estuviera articulado con el primero.

Para intervenir el direccionamiento estratégico de conocimiento, el modelo propone entre otras actividades la declaración de la Visión, Políticas y Valores de conocimiento (Von Krogh, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995), teniendo siempre presente que no vayan en contraposición con la visión, políticas y valores organizacionales. Seguido a ello se propone la ejecución de un Análisis DOFA enfocado en el conocimiento que posee la organización (Zack, 1999), buscando idealmente identificar el conocimiento central², el conocimiento avanzado³ y el conocimiento innovativo⁴ requeridos para operar.

Luego, el modelo propone comparar la brecha estratégica con el conocimiento de la organización, debido a que la brecha estratégica es una potencial brecha de conocimiento y se puede identificar qué tanto el conocimiento existente está alineado con los lineamientos estratégicos de la organización (Zack, 1999).

Finalmente, el modelo propone generar estrategias de conocimiento que permitan cerrar la brecha encontrada y que apoyen las estrategias organizacionales para alcanzar los lineamientos organizacionales y de conocimiento definidos.

Para lo anterior, en el caso aplicado se ejecutaron las siguientes actividades:

- Actividades previas con la Alta Dirección de la organización
- Declaración de visión de conocimiento
- Actividades dirigidas al cierre de brechas de conocimiento
- Articulación de estrategias de conocimiento con estrategias organizacionales

Cada una de estas actividades es descrita en la sección 2.2. Proceso de intervención organizacional aplicado, del presente tutorial.

² Conocimiento mínimo requerido para mantenerse en el sector (Zack, 1999)

³ Conocimiento requerido para ser competitivamente viable (Zack, 1999), de acuerdo con el direccionamiento estratégico organizacional definido por la alta dirección.

⁴ Conocimiento que habilita a la organización para cambiar las reglas de juego del sector (Zack, 1999)

2.1.2 Generar contexto organizacional de interacción

Este es el sexto componente del modelo, que se enfoca en la generación del contexto organizacional necesario para facilitar *la aplicación y uso de herramientas tecnológicas y la interacción del recurso humano interno y externo, entre sí y con el mundo exterior*, teniendo en cuenta los lineamientos organizacionales y de conocimiento definidos por la Alta Dirección (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Davenport & Prusak, 1998; Von Krogh, 2001), y que facilite la ejecución del proceso de *asimilar, generar, articular y transferir conocimiento*, (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Davenport & Prusak, 1998; Dixon, 2000; Von Krogh, 2001, Hargadon, 2003; Leonard, S.F.; Reich, 2007), llevado a cabo en el contexto organizacional y alimentando a este.

La eficaz creación de conocimiento depende de un contexto propicio y este se entiende como un espacio común en el que se fomenten las relaciones. Este contexto puede ser físico, virtual o mental, o generalmente las tres cosas al mismo tiempo (Von Krogh, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998). Por esta misma línea Davenport y Prusak (1998) plantean que una Gestión del Conocimiento exitosa debe entablar un cambio cultural y organizacional.

De todas las actividades contempladas en el componente seis del modelo propuesto, se tuvieron como punto de referencia las siguientes:

- Sensibilizar el personal en las bondades y las actividades asociadas con la gestión del conocimiento, tanto individual como organizacionalmente; y comenzar a legitimar el lenguaje de la organización en el tema, para que se perciba el interés de la Alta Dirección y el trabajo realizado hasta el momento en beneficio de todos.
- Difundir el direccionamiento estratégico organizacional y de conocimiento definido en el componente 1 del modelo.
- Aportar directamente a la motivación de los colaboradores para inculcar una cultura de compartición de conocimiento, a partir de la implementación de un sistema de salarios e incentivos por rangos y con bonificaciones que incluyan acciones de compartición de conocimiento tácito.
- Implementar herramientas colaborativas, un repositorio de información y conocimiento y un mapa de conocimiento organizacional.
- Construir un mapa de conocimiento organizacional en el que se pueda localizar conocimiento representado en personas, para que los colaboradores sepan a dónde dirigirse cuando necesitan conocimiento y experiencia específica y conformen grupos de interacción y apoyo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el caso aplicado se ejecutó lo siguiente:

- Actividades previas con la Alta Dirección de la organización
- Declaración de visión de conocimiento
- Construcción y difusión de mapa de conocimiento

- Propuesta de evaluación de desempeño

Cada una de estas actividades es descrita en la sección 2.2. Proceso de intervención organizacional aplicado, del presente tutorial.

2.1.3 Gestionar competencias del recurso humano interno

Este es el tercer componente del modelo y fue intervenido como respuesta a las acciones implementadas en los otros dos componentes intervenidos. Este componente opera sobre la preparación y fortalecimiento del recurso humano interno de la organización, que junto con el recurso humano externo, las herramientas tecnológicas y los procesos operacionales contenidos en los demás sistemas de gestión de la misma, son necesarios para la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Von Krogh, 2001; entre otros).

Entendiendo el concepto de competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993; citado por Alles, 2006), se infiere que para adquirir una competencia se requiere de conocimiento previo aplicado en situaciones reales. En este orden de ideas, podría decirse que la efectividad depende de la interiorización de los conocimientos adquiridos en experiencias laborales y/o personales, es decir, se podría validar la competencia cuando el ser humano expone sus conocimientos ante situaciones reales al menos similares o en capacidad de contextualizarlas.

En el Componente 1 del modelo propuesto se identifica la brecha de conocimiento en la organización al comparar la brecha estratégica con el conocimiento existente en ella, con el fin de generar nuevas estrategias de conocimiento para cerrar las brechas. Debido a que el conocimiento organizacional está relacionado con el conocimiento de sus colaboradores y la capacidad de interactuar entre ellos, se hace necesario gestionar competencias en el recurso humano interno, puesto que en la medida en que el colaborador domine sus tareas y las áreas en las que se desempeña, es de esperarse que sea más creativo al contar con confianza y una base sólida para generar nuevo conocimiento y aplicarlo en situaciones reales.

Para el Componente 3 del modelo se adapta una Metodología de Gestión por Competencias (Alles, 2006), debido a que no se busca que la organización opere bajo un modelo de gestión por competencias, sino que integre a su modo de operación actividades relacionadas para fortalecer la gestión del conocimiento.

Para ello se propone, entre otros, no solo revisar la misión y visión de la organización, sino también el direccionamiento estratégico (organizacional y de conocimiento) incluyendo las estrategias y metas definidas por la alta dirección, se debe construir un diccionario de competencias y comportamientos y asignar competencias y niveles a cada rol, para identificar la brecha existente en la

organización como un todo y la existente en los individuos en competencias específicas (Alles, 2006).

En este sentido, a partir del conocimiento requerido en cada cargo y teniendo en cuenta que la organización objeto de intervención posee un diccionario de competencias establecido y una asignación de niveles a los principales roles de los colaboradores que la componen, se trabajó en la articulación de estrategias, se intervino la concepción del término “competencia” y se dio un giro para hablar sobre habilidades y factores de desempeño.

Para lo anterior, en el caso aplicado se ejecutaron las siguientes actividades:

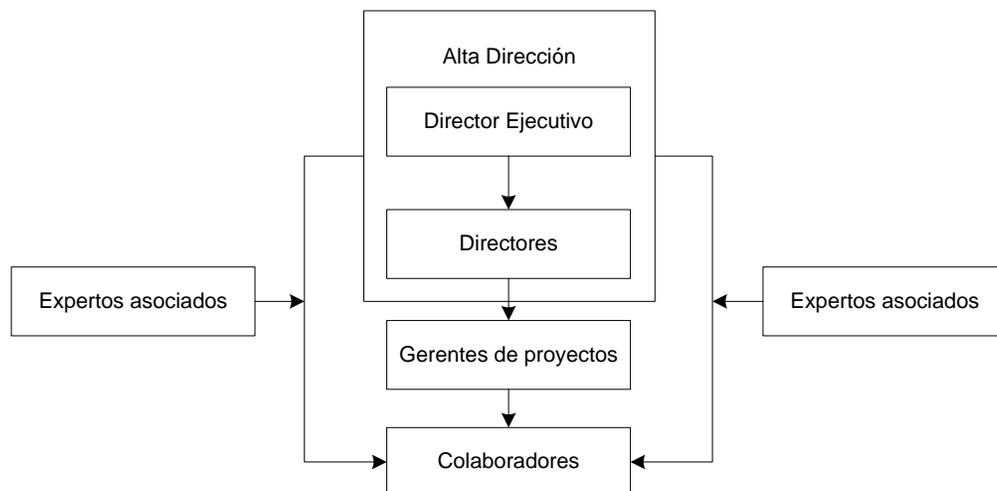
- Articulación de estrategias de conocimiento con estrategias organizacionales
- Propuesta de evaluación de desempeño

Cada una de estas actividades es descrita en la sección 2.2. Proceso de intervención organizacional aplicado, del presente tutorial.

2.2 Proceso de intervención organizacional aplicado

El proceso presentado a continuación tomó un período de ejecución aproximado de un año, en el cual se intervinieron los tres componentes del modelo mencionados anteriormente, fue aplicado con la implementación directa de actividades a cargo de dos profesionales de proyectos y con la participación en diferentes etapas de todos los colaboradores de la organización, aproximadamente 65 personas con la siguiente estructura organizacional⁵.

Figura 1. Estructura organizacional aproximada



⁵ Por efectos de confidencialidad, no se presenta la estructura organizacional exacta.

2.2.1 Actividades previas con la Alta Dirección de la organización

Como se mencionó anteriormente, el presente proceso de intervención tiene como base la construcción del modelo de gestión del conocimiento para la organización objeto de intervención, además de un diagnóstico del estado de la misma frente al modelo y el establecimiento de un plan de acción a ser implementado por fases, entre otros.

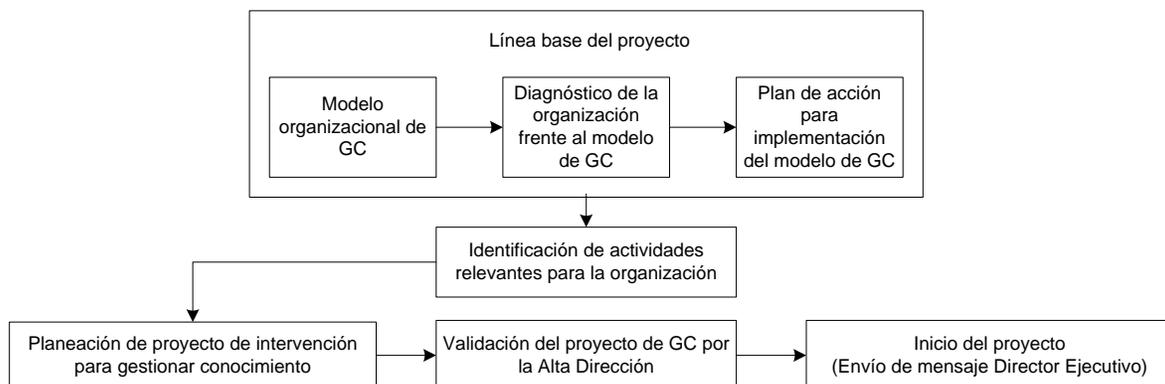
En dicho proceso, la Alta Dirección se comprometió y participó activamente y se obtuvieron los objetivos propuestos. Por lo anterior, se recomienda en cada intento de avance en la implementación del modelo, siempre tener presente iniciar por la Alta Dirección con el fin de motivar su apoyo y participación activa.

Es así como en la aplicación del presente proceso de intervención para gestionar conocimiento, se identificaron las actividades que en el momento actual de la organización tendrían mayor relevancia, se validaron dichas actividades con la Alta Dirección y se llevó a cabo un proceso de planeación del proyecto a ejecutar.

En la planeación del proyecto participó la Alta Dirección, se presentaron las ventajas de llevarlo a cabo, los requerimientos de los mismos y los momentos del tiempo más relevantes en los que se requeriría participación activa y envío de lineamientos a todos los colaboradores.

Una vez estuvo claro el proceso de intervención organizacional a ejecutar, la Alta Dirección validó el mismo y se dio inicio al proyecto con el envío de un mensaje a todos los colaboradores de la organización dando a conocer el proyecto y solicitando disposición y participación activa en el mismo. Cabe mencionar que dicho mensaje fue enviado por el Director Ejecutivo de la organización.

Figura 2. Actividades previas con la Alta Dirección



2.2.2 Declaración de visión de conocimiento

A continuación se describen las actividades ejecutadas para declarar la visión de conocimiento, teniendo siempre como referente el direccionamiento estratégico organizacional, con el fin de contar con un direccionamiento estratégico integrado, que incluya adicionalmente el direccionamiento estratégico de conocimiento.

- **Contextualización:** para la creación de la visión de conocimiento se implementó un ejercicio de contextualización con todos los colaboradores de la organización, con el fin de aclarar conceptos y presentar las actividades a desarrollar con su participación activa.
- **Propuesta de visión de conocimiento:** se realizó una socialización con los Directores y Gerentes de Proyectos, sobre cómo se iba a declarar la visión de conocimiento y se crearon cuatro (4) grupos de trabajo conformados por todos los colaboradores.

Cada grupo estuvo liderado por los Directores y Gerentes de Proyectos, y trabajaron durante dos semanas en una propuesta de visión de conocimiento por grupo, mediante reuniones de trabajo en la que se les entregaron formatos de apoyo y se les presentó una metodología que podía ser ajustada de acuerdo con el criterio de cada grupo, teniendo claro el logro del objetivo planteado.

- **Construcción de visión de conocimiento unificada:** se reunió a los representantes de todos los grupos, se presentó la propuesta de cada uno y una propuesta de visión de conocimiento unificada, creada a partir de las propuestas de cada grupo. Adicionalmente, se revaluaron los valores corporativos de la organización y se tomó nota de todas las posiciones identificadas para avanzar hacia una propuesta final de visión de conocimiento.
- **Revisión, ajuste y validación de visión de conocimiento de la organización:** se llevó a cabo una reunión general liderada por la Alta Dirección, en donde se presentó la visión de conocimiento ajustada, se realizaron los últimos ajustes a la misma y se aprobó por parte de todos los presentes. La visión final de conocimiento declarada y que guiará las actividades de la organización en términos de conocimiento, es la siguiente:

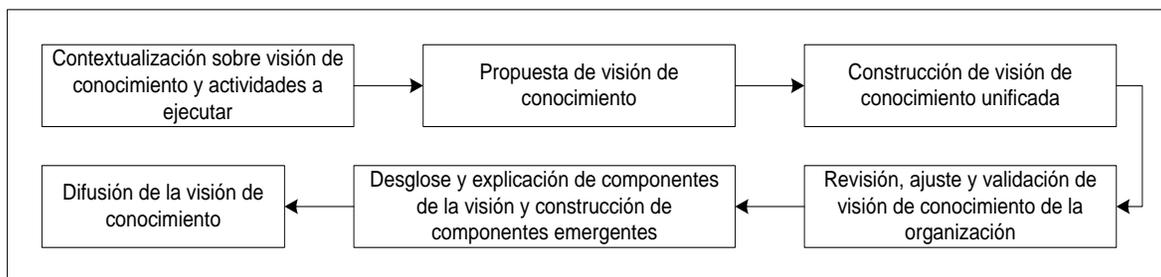
"Apropiar, generar, aplicar y transferir conocimiento en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de forma dinámica, apoyado en el talento humano y en un sistema de gestión integral, para dar respuesta a los desafíos que plantean las áreas de interés de la organización y contribuir a incrementar la competitividad y el desarrollo de la sociedad".

- **Desglose y explicación de componentes de la visión y construcción de componentes emergentes:** con el fin de brindar claridad en la Visión de Conocimiento declarada, se construyó un documento en el que se desglosa el

significado de cada componente. En este ejercicio, surgió la necesidad de construir el “Sistema de Gestión Integral de la Organización”, en el cual se describe la forma de operación de la misma y cómo la gestión del conocimiento aporta a su desempeño. Este sistema de gestión está consignado en el documento de Visión de Conocimiento de la organización.

- **Difusión de la visión de conocimiento:** los resultados del ejercicio fueron socializados a toda la organización y se encuentran publicados en la Intranet de la misma, en la cual se abrió un nuevo espacio denominado “Visión de Conocimiento”. En este espacio puede ser consultado el documento mencionado anteriormente.

Figura 3. Declaración de visión de conocimiento



2.2.3 Construcción y difusión de mapa de conocimiento

Con el fin de contar con una herramienta sistematizada, que permita a cada uno de los colaboradores de la organización consultar sobre cuáles colaboradores o expertos conocen sobre una temática específica, se construyó un mapa de conocimiento con formato de páginas amarillas, con base en el proceso propuesto en GALVIS, J. (2009).

- **Mejoramiento de Directorio Corporativo:** se decidió alojar el mapa de conocimiento en el Directorio Corporativo existente anteriormente en la Intranet de la organización y ahora se cuenta con las siguientes opciones de consulta:

- ✓ Nombre y/o apellido del colaborador
- ✓ Estudios realizados
- ✓ Dirección de la organización (equivalente al área de la organización)
- ✓ Líneas de acción de la organización
- ✓ Áreas de Conocimiento
- ✓ Temáticas de Conocimiento

El mapa de conocimiento aloja información tanto personal, como profesional y laboral de los colaboradores y expertos asociados de la organización.

- **Construcción de formatos para recolección de información:** se construyeron dos formatos.
 - Formato de entrevista: para dar inicio a la realización de las entrevistas se construyó un formato de entrevista basado en preguntas que buscaban abstraer el conocimiento que poseen los colaboradores de la organización. El formato fue validado por el Director Técnico, con lo cual se dio inicio a la realización de las entrevistas a cada uno de los colaboradores. El formato de entrevista se diseñó con el fin de consolidar información de los siguientes aspectos:
 - ✓ Información personal
 - ✓ Contexto personal
 - ✓ Contexto profesional – laboral
 - Formato de hoja de vida: se construyó un formato que permitió contar con las hojas de vida actualizadas de los colaboradores en un formato unificado y que apoyó las entrevistas realizadas, debido a que la implementación de estas se hizo con base en la hoja de vida de cada colaborador.

La información adquirida por medio de la entrevista a cada colaborador permitió identificar las fortalezas de cada uno de ellos frente a las temáticas abordadas en los diferentes proyectos realizados en la organización y en sus experiencias anteriores en otras entidades.

- **Realización de entrevistas:** las entrevistas se realizaron a todos los colaboradores de la organización y a algunos expertos asociados de la misma.
 - Definición de cronograma de entrevistas: se construyó un cronograma en donde se relacionaba el nombre del colaborador y la fecha de entrevista, con el fin de realizar un seguimiento y control. Posteriormente, se realizó la entrevista a cada colaborador basándose en la hoja de vida diligenciada y enviada previamente por ellos.
 - Ejecución de la entrevista: en la ejecución de las entrevistas se encontró gran potencial en el recurso humano para abordar diferentes temáticas que no se están trabajando actualmente en la organización, pero que pueden llegar a generar oportunidades de negocio. El método utilizado fue el siguiente.
 - ✓ Reunirse con cada colaborador en un lugar cerrado (salas u oficinas de la organización, en lo posible diferente a su puesto de trabajo).
 - ✓ Entablar una conversación amena con cada colaborador, iniciando por indagar sobre los datos personales y sus competencias, seguido del contexto personal y finalizando con la experiencia profesional (laboral y académica).

- ✓ Un aspecto transversal a la entrevista es que fue grabada para tener un repositorio electrónico que permitiera consultar aquellos aspectos relevantes sobre los cuales no se alcanzó a tomar nota.

En datos cuantitativos, se realizaron 68 entrevistas, distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ 4 Directores
- ✓ 9 Gerentes de Proyectos
- ✓ 51 Colaboradores
- ✓ 4 Expertos asociados

- **Estructuración de áreas y temáticas de conocimiento:** para lograr dicha estructuración se realizaron las siguientes actividades.

- Consolidación y análisis de información de entrevistas: se tabularon todas las entrevistas realizadas en un archivo consolidado.
- Agrupación de temáticas comunes: a partir del análisis de la información, se identificaron temáticas comunes de acuerdo con las respuestas de los entrevistados.
- Organización de información por áreas y temáticas de conocimiento: una vez se identificaron las temáticas de conocimiento, se realizó una agrupación de estas por áreas de conocimiento que fueran incluyentes.
- Validación de áreas y temáticas de conocimiento con grupo de estudio: una vez se obtuvieron las áreas y temáticas de conocimiento, se pusieron a disposición de un grupo de colaboradores, como un grupo de estudio, para que las revisara y diera el visto bueno de las mismas.

El resultado de esta actividad general fue la estructuración de 18 Áreas de conocimiento y 138 Temáticas de conocimiento en la organización.

- **Consolidación del mapa de conocimiento:** para la consolidación del mapa se realizaron las siguientes actividades.

- Ubicación de cada colaborador en áreas y temáticas de conocimiento definidas.
- Validación con cada colaborador sobre la ubicación asignada.
- Ajuste de ubicación de cada colaborador en áreas y temáticas de conocimiento, de acuerdo con las observaciones recibidas de cada uno.
- Cargue de información en la aplicación web del mapa de conocimiento.

La ubicación por parte de cada colaborador en el mapa de conocimiento corresponde a la segunda iteración del proceso, con lo cual se valida la ubicación de cada uno, desde su propia perspectiva, fortaleciendo el sentido participativo del proceso.

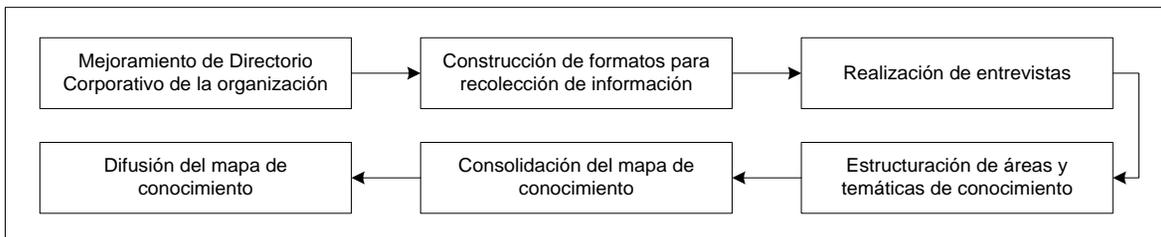
Luego de realizar las iteraciones con los colaboradores de la organización se cargó la información de las áreas con sus respectivas temáticas en el directorio corporativo donde reposa el Mapa de Conocimiento.

- **Difusión del mapa de conocimiento:** con el fin de dar a conocer la herramienta a todos los colaboradores, se realizó el cargue del mapa de conocimiento en la Intranet para que todos tuvieran acceso a este y se realizaron las siguientes actividades.
 - Se hizo un recorrido, colaborador por colaborador, para mostrar la ruta de acceso al mapa de conocimiento en la Intranet.
 - Se explicó cómo estaba conformado el mapa de conocimiento y se les recordó el proceso llevado a cabo para obtenerlo.
 - Se hizo la consulta de la información del colaborador con quien se estaba trabajando, de tal manera que pudiera observar la funcionalidad de la herramienta y conociera cómo quedó cargada la información que brindó en las entrevistas y que validó en la revisión previa de su asignación a áreas y temáticas de conocimiento.
 - Se sensibilizó a cada colaborador sobre las ventajas que brinda un mapa de conocimiento en formato de páginas amarillas en la ejecución de actividades laborales diarias.

Finalmente, al seleccionar los criterios de búsqueda en el mapa de conocimiento, aparecerán los colaboradores asociados con el criterio de búsqueda y una vez aparezcan los colaboradores, se validará la información del colaborador, entre ellos la Hoja de Vida en caso de que se necesite profundizar un poco más en la información de este, y se podrá identificar si es de utilidad contactarlo para establecer comunicación y conocer más sobre la temática necesitada.

De esta manera, se podrá ahorrar tiempo y estrechar relaciones profesionales entre colaboradores. Lo más probable es que si la persona consultada no sabe con exactitud sobre la temática específica necesitada, sabrá quién puede colaborar con más detalle.

Figura 4. Construcción y difusión de mapa de conocimiento



2.2.4 Actividades dirigidas al cierre de brechas de conocimiento

A continuación se describen las actividades ejecutadas con el objetivo de cerrar las brechas de conocimiento de la organización:

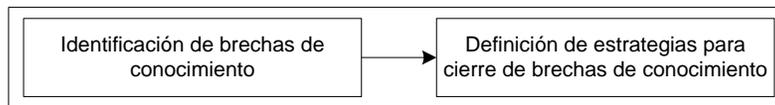
- **Identificación de brechas de conocimiento:** para abordar esta actividad, se realizaron reuniones con grupos de estudio representativos, conformados por integrantes de la Alta Dirección, Gerentes de Proyectos, Profesionales de mayor antigüedad y líderes de proyectos en la historia de la organización.

Con dichos grupos se trabajó a partir de las áreas de interés de la organización según lo definido en su direccionamiento estratégico integrado (organizacional y de conocimiento), además de las áreas de conocimiento que son transversales al accionar de la organización y las temáticas previstas a ser trabajadas por los grupos de investigación que se estaban estructurando.

Con los grupos se hicieron reuniones desestructuradas, con el fin de dejar fluir las opiniones de cada integrante y generar un contexto adecuado para generar conocimiento. Se discutió sobre lo que se estaba realizando en cada área de interés y en cada grupo de investigación, lo que se quiere realizar y lo que hace falta para lograr lo requerido. Gracias a estas socializaciones se lograron identificar brechas de conocimiento existentes que sirvieron de insumo para definir estrategias dirigidas a cerrar dichas brechas.

- **Definición de estrategias para cierre de brechas de conocimiento:** una vez identificadas las brechas de conocimiento se procedió a definir estrategias orientadas al cierre de las mismas, mediante la ejecución de reuniones con los grupos de estudio mencionados anteriormente. Como resultado, se definieron estrategias y se propusieron proyectos de fortalecimiento interno que deben ser estructurados por los involucrados responsables en la organización, con apoyo del equipo de Gestión del Conocimiento. Específicamente, se generaron cuatro (4) estrategias de conocimiento generales, conformadas por diez (10) proyectos de fortalecimiento interno.

Figura 5. Actividades dirigidas al cierre de brechas de conocimiento



2.2.5 Articulación de estrategias de conocimiento con estrategias organizacionales

Cada una de las acciones desarrolladas bajo la razón social de la organización, responden a metas específicas establecidas para operar desde su Direccionamiento Estratégico, a las cuales se les hace seguimiento, monitoreo y

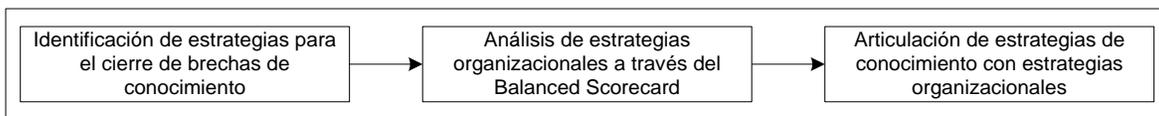
control a través del Balanced Scorecard (BSC) definido para la misma. Este direccionamiento estratégico se encuentra alineado con el BSC y contiene las siguientes estrategias según las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento:

- F1- Cumplir el plan de ingresos
- F2- Generar Excedentes del ejercicio
- C1- Mantener el Nivel de Satisfacción de los Clientes
- C2 - Vender proyectos de aplicación TIC con innovación tecnológica
- C3 - Ampliar la base de clientes en Asistencia Técnica y Capacitación Corporativa
- C4 - Mantener las Alianzas Estratégicas nacionales e internacionales
- I1 - Realizar publicaciones en los diferentes medios nacionales o internacionales
- I2 - Implementar proyectos con las metodologías desarrolladas
- I3 - Mantener la certificación ISO y cumplir plan de mejoras continuas
- I4 - Ofrecer e implementar proyectos en los clientes con metodología de gerencia de proyectos PMI
- A1 - Mantener las competencias organizacionales y de las personas al nivel requerido
- A2 - Mantener el nivel de satisfacción de los colaboradores

Para estas estrategias se definen indicadores y metas anuales y con su logro se demuestra el rendimiento, crecimiento y posicionamiento de la organización.

Con las estrategias de conocimiento identificadas en las actividades de gestión de conocimiento, se realizó una articulación con las estrategias organizacionales para identificar que las propuestas realmente apoyen el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico de la organización. Para ello, cada una de las cuatro (4) estrategias y los diez (10) proyectos de fortalecimiento generados, se ligaron con una o más de las estrategias del Balanced Scorecard, con el fin de aportar a su cumplimiento, facilitar la asignación de recursos para su ejecución y la medición de resultados.

Figura 6. Articulación de estrategias de conocimiento con estrategias organizacionales



2.2.6 Propuesta de evaluación de desempeño

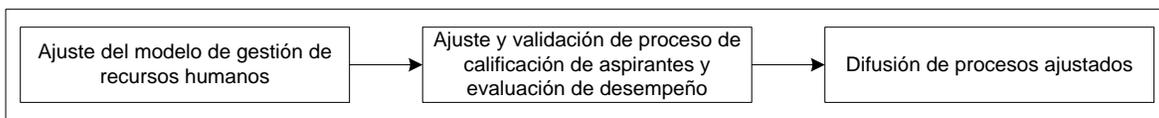
Las actividades ejecutadas en relación con la evaluación de desempeño de los colaboradores de la organización, con base en los resultados del proceso de intervención para gestionar conocimiento son las siguientes.

- **Ajuste del modelo de Gestión de Recursos Humanos:** se dio un giro en el lenguaje para hablar en términos de conocimientos y habilidades, en lugar de competencias. Esto se realizó debido a que se considera que una competencia debe ser certificada y los conocimientos de los seres humanos no siempre tienen una certificación equivalente en el mercado, pero en términos de experiencia y habilidad de la persona en la ejecución de actividades, se puede identificar el valor de su conocimiento y medirlo a través de otros resultados diferentes a una certificación.

Adicionalmente, se ajustaron los factores de desempeño y la definición de los mismos, lo cual conllevó a realizar ajustes en la calificación de aspirantes y en la evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización.

- **Ajuste y validación de proceso de calificación de aspirantes y evaluación de desempeño:** a cada uno de los procesos y sus respectivos formatos se les realizó ajustes dándole un enfoque en términos de habilidades y conocimientos, para que los Directores y Gerentes se puedan apoyar en ellos en el momento de ejecutar la vinculación de un aspirante y la evaluación de desempeño de cada colaborador.
- **Difusión de procesos ajustados:** una vez realizados los ajustes respectivos, se realizó una reunión general con los responsables de ejecutarlos para sensibilizar sobre los cambios realizados y para clarificar los mecanismos de implementación de los mismos.

Figura 7. Propuesta de evaluación de desempeño



3 Conclusiones

- La ejecución de un proceso de intervención organizacional para gestionar conocimiento, requiere del establecimiento de una guía de ruta previa en la que se haya involucrado directamente la Alta Dirección y colaboradores clave de la organización. La participación de dichos actores facilita la ejecución de la intervención y motiva al resto de la organización para participar activamente en el proceso, con una mentalidad y disposición abierta al cambio.
- La ejecución de un proceso de intervención organizacional requiere el mismo trato de un proyecto de cara a un cliente externo, debido a que la planeación desarrollada y el cumplimiento de la misma permite dar a conocer el proyecto a los participantes y da seguridad en su ejecución, lo cual aumenta la credibilidad

y por ende, la disposición de participación activa de los directamente afectados en el proceso de cambio.

- Una vez ejecutado el proceso de intervención organizacional, es requerido hacer seguimiento a los resultados del mismo y actualizar todos los componentes que sean necesarios para mantener en el tiempo las herramientas desarrolladas, con la validez necesaria para que sean utilizadas por los colaboradores de la organización.
- La ejecución de un proceso de intervención organizacional para gestionar conocimiento trae beneficios adicionales, al permitir conocer de manera más cercana a los colaboradores de la organización, identificar en ellos conocimiento desconocido que puede potenciar el desarrollo de esta, fortalecer la estructura interna de la misma y diagnosticar los aspectos más relevantes hacia los cuales se deben dirigir esfuerzos.
- Como continuación del proceso de intervención ejecutado, se recomienda a la organización objeto de intervención la implementación de las estrategias y proyectos identificados y comparar estos con el resto del plan de acción de implementación del modelo organizacional de gestión del conocimiento propuesto, para identificar los pasos prioritarios a seguir y asignar los recursos necesarios para su ejecución.

4 Glosario

- **Conocimiento:** información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones. *DAVENPORT, et, al. (1997)*
- **Gestión del conocimiento:** consiste en propiciar, compartir, conservar, actualizar y hacer crecer el conocimiento de una organización, mediante el uso de políticas, estrategias, actividades, herramientas y mecanismos asociados, con miras a que se convierta en un activo que genere valor y que refuerce las ventajas competitivas". *CINTEL. (2008)*
- **Mapa de conocimiento:** directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante el desarrollo de guías y listados de personas, o documentos, por áreas de actividad o materias de dominio. *PÉREZ, D. & DRESSLER, M. (2007)*
- **Visión de conocimiento:** una visión de conocimiento busca identificar lo que la organización debe saber en el futuro, sin dejar de lado el presente y la ruta a recorrer entre el presente y el futuro.

Una visión de conocimiento es una estrategia de avance donde se estudian el desempeño y el éxito futuro de la compañía y debe contemplar tres componentes: el presente, el futuro, el camino o ruta para llegar del presente al futuro (VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I., 2001).

5 Bibliografía

ALLES, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por competencias*. Nueva edición actualizada. Buenos Aires; Argentina: Granica S.A.

DAVENPORT, T., et, al. (1997). Building Successful Knowledge Management Projects. Recuperado de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf, el 05 de septiembre de 2007.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. (1998). Working Knowledge. *How organizations manage what they know*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.

DIXON, N. (2000). Common Knowledge. *How companies thrive by sharing what they know*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.

GALVIS, J. (2008). Propuesta de un Modelo Organizacional de Gestión del Conocimiento, para una empresa del sector de las Telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá, mediante el uso de la Metodología de Sistemas Blandos. Tesis de Maestría. Bogotá; Universidad de los Andes.

GALVIS, J. (2008-A). Construcción de un Modelo Organizacional de Gestión del Conocimiento, mediante el uso de la Metodología de Sistemas Blandos. INTERACTIC-CINTEL. Tutorial disponible en <http://www.interactic.org.co>

GALVIS, J. (2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la Gestión del Conocimiento. INTERACTIC-CINTEL. Artículo disponible en <http://www.interactic.org.co/index.php/Articulos-de-Interes/>

HARGADON, A. (2003). How Breakthroughs Happen: the Surprising Truth About How Companies Innovate. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

LEONARD, D. (S.F). Knowledge Transfer Within Organizations. Paper published in ICHIJO, K. & NONAKA, I. (2007). Knowledge Creation and Management. *New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Press.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, N. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York; Oxford: Oxford University Press.

NONAKA, I. & KONNO, N. (1998). The concept of “Ba”: *building a foundation for knowledge creation*. California Management Review. Vol 40. Recuperado de <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>, el 23 de agosto de 2007.

PÉREZ, D. & DRESSLER M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/12/18>, el 14 de agosto de 2007.

REICH, B. (2007). Managing Knowledge and Learning in IT Projects: A Conceptual Framework and Guidelines for Practice. Project Management Journal. Research Quarterly, Vol 38, Number 2.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. (2001). Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación. México: Oxford University Press.

ZACK, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. California Management Review. Vol 41. Number 3, Spring, pp. 125-145. Recuperado de <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>, el 13 de diciembre de 2007.