

**MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO DE LA SECRETARIA DISTRITAL
DE CULTURA RECREACION Y DEPORTE**

GERENCIA ESTRATEGIA RESPONSABLE

PRESENTADO POR:

LUZ MARINA LOBATON ANGULO

Código: 41.695.674

YINNA PAOLA SANABRIA LOBATON

Código: 52.739.664

AL PROFESOR:

ARIEL ALFONSO REYES

**Bogotá D.C
Bogotá, Septiembre de 2009**

CONTENIDO

INTRODUCCION

- 1.- JUSTIFICACION**
- 2.- DEFINICION DEL PROBLEMA**
- 3.- OBJETIVOS**
- 4.- MARCO TEORICO**
- 5.- MARCO CONCEPTUAL**
- 6.- PRESENTACION DE LA EMPRESA**
DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD
RESUMEN ANALISIS DE LA INVESTIGACION
- 7.- MODELO DE GESTION**
ESTRATEGIA DE GESTION DE CAMBIO
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
- 8.- RESULTADOS**
- 9.- CONCLUSIONES**
- 10.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

INTRODUCCION

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte es el antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo, es un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera, creado por el Acuerdo 257 de 2006 que reorganizó la estructura administrativa del Distrito.

La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, en el año 2008 logró la certificación en la Norma Técnica de Calidad NTC-GP1000 de 2004 e ISO9001-2000. La implementación de estas normas produjo cambios en los procesos, los sistemas tecnológicos y de Gestión documental, que han generado una resistencia a la ejecución de los mismos, obviando algunos procesos o haciéndolos sin el cumplimiento de los requisitos establecidos, por cuanto no hay en la entidad una acumulación de conocimiento de los procesos, porque no se da un esfuerzo individual, ni colectivo, debido a la ausencia de una cultura de aprendizaje.

La implementación del Sistema Integrado de Gestión en la SCR D ha generado una serie de cambios en los procesos que impactan el quehacer diario de las personas.

Con el fin de contrarrestar ese impacto, facilitar la adopción de nuevas estrategias, el manejo de las herramientas y apoyar un excelente desempeño en su gente, se ha efectuado un diagnóstico de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, para proceder a proponer un Modelo de Gestión del Conocimiento.

En el desarrollo del trabajo abordaremos la Justificación mediante la cual se crea la necesidad de realizar este proyecto. Se define el problema encontrado en la Secretaría para proceder a establecer los objetivos que se pretenden en este trabajo.

El Marco teórico contempla las bases teóricas sobre las que se sustenta el modelo de gestión. El Marco Conceptual describe algunos conceptos. Se hace una presentación de la empresa para tener un conocimiento sobre ella y se procede a realizar el diagnóstico de la misma y proponer un modelo de Gestión que involucre una estrategia de Gestión de Cambio, Estrategia de Comunicación y Diseño de Capacitación, cuyos resultados se traduzcan en la Adaptación al cambio permanente, Mejora de Calidad y buen clima organizacional en la SCR D.

1. JUSTIFICACION

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT), es un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera creado por el Acuerdo 257 de 2006. Funcionamos como cabeza del Sector Cultura, Recreación y Deporte de la ciudad y nuestro objeto es el de orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital, en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación y con la participación de entidades adscritas y vinculadas y la sociedad civil. En diciembre de 2008, la entidad obtuvo la certificación en la Norma Técnica de Calidad NTC-GP1000 de 2004 e ISO9001-2000, normas estas instauradas por el Gobierno Nacional con el fin de implementar un sistema de calidad en la gestión pública.

Ahora bien, La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, es una entidad que recientemente cambió su orientación y objetivo estratégico, pasando de ser una entidad ejecutora de actividades culturales, a ser gestora de Políticas de Cultura y Deporte, de acuerdo con su misión.

Este escenario obviamente, ha traído cambios importantes al interior de la entidad, los cuales impactan la cultura y por supuesto a las personas que la componen.

Todo cambio estratégico en una organización, requiere cambios al interior de la misma en cuanto a procesos, gente y cultura, tecnología y estructura.

En el ámbito tecnológico la SCRDR para implementar mejoras que soporten procesos de alto impacto, como la Gestión documental, viene implementando el sistema Orfeo, que implica modificaciones en los procesos y los puestos de trabajo que marcan directamente esta actividad; frente a estas modificaciones se percibe entre los servidores, una cierta resistencia a dicho cambio, con el consecuente problema de no realizar los procesos correctamente, o no tenerlos en cuenta en algunos casos, según se ha podido comprobar en las últimas auditorías efectuadas a varias Dependencias.

No dudamos que la certificación en calidad bajo los parámetros internacionales, es una herramienta importante para generar confianza, porque valida externamente la calidad de los procesos que se cumplen en la Secretaría, para brindar la mejor atención a los usuarios, beneficiando directamente a las comunidades y a la sociedad bogotana.

Pero igualmente, y si bien es cierto que la Secretaría ha entrado en ese mundo de transformación cultural, al implementar un sistema de calidad en la gestión

pública, no solo debe hacer lo que hacen muchos gerentes tradicionales, que solo piensan que la mejor manera de obtener una destacada productividad en una organización, es fundamentalmente a través de un mayor control y supervisión estrecho a sus colaboradores, diciendo siempre qué deben hacer y cómo lo harán, con lo que al parecer se revive la vieja teoría X de Douglas MC Gregor que dice que la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas para que desarrollen con el esfuerzo adecuado la realización de los objetivos de la organización.

Consideramos que ante los cambios tecnológicos y de procesos que se vienen implementando en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes, sumados al mal clima laboral y por tratarse de una entidad del Gobierno Distrital que lidera la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales y recreativos de los habitantes de Bogotá, se justifica y se hace necesaria la realización de una investigación sobre los dos temas problema ya identificados, con el fin de dar una solución a los mismos y así contrarrestar dicha problemática.

2.- DEFINICION DEL PROBLEMA

En la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, aunque la Dirección de Planeación y Procesos Estratégicos viene trabajando de manera ardua para el mantenimiento de la certificación en la Norma Técnica de Calidad NTC-GP1000 de 2004 e ISO9001-2000, otorgada en el año 2008, no hay en la entidad una acumulación de conocimiento de los procesos, porque no se da un esfuerzo individual, ni colectivo, debido a la ausencia de una cultura de aprendizaje, por lo que se advierten dos temas bien interesantes que motivan esta investigación como son:

- 2.1. Resistencia al cambio en los procesos y procedimientos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.
- 2.2. Insatisfacción en los servidores por el mal ambiente laboral.

3.- OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este proyecto, es proponer un diseño de Modelo de Gestión del Conocimiento, con el cual se pretende promover una cultura de cambio en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 3.2.1 Diagnosticar la existencia de una resistencia al cambio administrativo y tecnológico, con el fin de desarrollar estrategias que involucren a los servidores en los cambios que se producen al interior de la entidad.
- 3.2.2 Determinar la presencia de un mal ambiente laboral, con el fin de diseñar estrategias de índole laboral que conduzcan al exitoso cumplimiento de objetivos y metas de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.
- 3.2.3 Analizar los modelos de gestión del conocimiento orientados a contrarrestar la resistencia al cambio en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.
- 3.2.4 Diseñar un modelo a partir de los recursos de información, humanos, informáticos

4.- MARCO TEÓRICO

En este marco se sustenta la construcción de un modelo de gestión del conocimiento, aplicable a una entidad pública como lo es la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Son pocas las investigaciones que se han realizado en el país sobre este tema. Las instituciones públicas en Colombia, están marchando hacia un proceso de transformación que lleva implícito la necesidad de crear ventajas competitivas, utilizando el apoyo de las tecnologías de información y la implantación de las normas de calidad, pero estas instituciones requieren de un liderazgo transformador de cultura, apoyadas principalmente por factores de tecnología, estructura y políticas; procesos que deben estar acompañados de mediciones e indicadores de valor para permitir a la organización conducirlos dentro de los parámetros que espera el orden distrital y nacional.

La gestión del conocimiento se pone en práctica en el entorno empresarial, principalmente en las grandes compañías del sector privado, pero en el sector público, estas experiencias son prácticamente inexistentes. Se tiene referencia que países como España y México han realizado trabajos de investigación sobre las aplicaciones de la gestión el conocimiento en instituciones públicas.

4.2. Bases Teóricas

En este nuevo milenio se hace más urgente el rediseñar concepciones de gestión estratégica y del conocimiento, ya que se está en presencia de transformaciones como la revolución en la Responsabilidad Social, las tecnologías de información, cambios en los enfoques gerencial, del conocimiento y la creatividad como las fortunas más importantes en el desarrollo personal y organizacional.

La gestión del Conocimiento así como la actitud hacia éste, están en la gente, por lo tanto sus iniciativas se centran en la gente y luego se apoyan en las Tecnologías de Información. Por tanto, es un proceso, una cultura y una dinámica de la organización orientada hacia la mejora continua de su capital intelectual, la creación, desarrollo, comunicación, diseminación y preservación del conocimiento, con el objetivo de aplicarlo para crear mayor valor y una mayor competitividad en el mercado.

La cultura del conocimiento existe de manera innata en el ser humano. Desde los albores de la humanidad, desde que los primeros hombres dibujaron en una caverna el animal y las armas utilizadas para cazarlo, el ser humano se ha esforzado en transferir y compartir su conocimiento a su grupo y a sus descendientes.

Las empresas de hoy, han gerenciado su conocimiento de manera muy intuitiva e irregular; se trata entonces, de la creación de una cultura del conocimiento y su consolidación, mediante el diseño de procesos que permitan la transformación de verdaderos grupos del conocimiento, que asuman la gestión del conocimiento como parte de su trabajo y con actitud proactiva frente al aprendizaje, la innovación, la oferta, la demanda y la intermediación de conocimiento.

Hoy en día las organizaciones, están preocupadas por la implantación de políticas y estrategias de gestión del conocimiento, así como por las tecnologías que facilitan su implantación.

La eficacia y calidad de las tecnologías junto con un uso correcto será una de las claves del éxito de las organizaciones del siglo XXI.

La Gestión del Conocimiento es un conjunto de prácticas que incluye la identificación de recursos intangibles o intelectuales dentro de las organizaciones, captura, almacenamiento y generación de nuevos conocimientos para obtener ventajas competitivas, haciendo accesible enormes cantidades de información corporativa, compartiendo buenas prácticas de negocio y aplicando estrategias de gestión de tecnologías que den soporte a todo lo dicho.

En esencia se trata de definir, capturar, almacenar, analizar, difundir y mantener el conocimiento de una organización.

El concepto general de gestión del conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica de las siguientes áreas:

- Gestión de la información
- Gestión de inteligencia
- Gestión de documentación
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de innovación y cambio
- Organización del trabajo

Se trata entonces de un proceso formal y de carácter integrador y por ello se toma el Modelo de Gestión del Conocimiento para ser implementado en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, por cuanto integra las áreas involucradas en el problema aquí planteado.

4.2.1. LA JERARQUÍA DE MASLOW Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Comenzaremos ojeando la teoría de Maslow y la forma en que explica la resistencia de los trabajadores a cualquier cambio. Según Maslow, existen cinco niveles importantes de necesidades a saber:

GRAFICO No. 1 JERARQUIA DE NECESIDADES



Fuente: [es.wikipedia.org/wiki/Pirámide de Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow)

Las necesidades según Maslow: De acuerdo con esta estructura, las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes:

4.2.1.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS: constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Son necesidades básicas para mantener la homeóstasis (referente a la salud). Esta la necesidad de respirar, beber agua, alimentarse, dormir, descansar, eliminar desechos, sexo.

4.2.1.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD: buscan la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Hacen referencia a la estabilidad, tener orden, protección. Se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, a lo desconocido. Encontramos la seguridad física, y de salud, la seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

4.2.1.3 NECESIDADES DE AFILIACION O SOCIALES: Se relacionan con el desarrollo afectivo del individuo. Son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Dentro de estas necesidades están las de comunicarse con otras

personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

4.2.1.4 NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO: conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Radican en la necesidad que tiene toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de su grupo social. Incluye la autovaloración, el respeto a sí mismo, la amistad, el compañerismo, el amor.

4.2.1.5 NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN: o de autorrealización o auto-actualización. Hacen relación a la motivación de crecimiento. Se hallan en la cima de la jerarquía. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

De acuerdo con Maslow, la satisfacción de las primeras necesidades básicas hacen que surjan las segundas, más abstractas. Las necesidades del nivel inferior tienden a satisfacer antes de que entren en funcionamiento las superiores. En cualquier momento de nuestra vida, una necesidad particular dominará nuestra conducta. Nos motivarán las necesidades sociales, cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad las tengamos cubiertas o satisfechas.

A la mayoría de las personas les preocupa un cierto nivel de necesidad. Los trabajadores estancados en el nivel dos (seguridad), son los más reacios al cambio. El temor domina porque más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer, se tiene miedo a lo desconocido, a lo nuevo y es aquí donde se puede aplicar la Teoría de Maslow, a la situación que se presenta en la S. C. R. D.

Cuando una organización como la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes crece a pasos agigantados, debe reflexionar constantemente sobre la conformación estratégica de su estructura, de sus procesos y sus planes. Esto implica la introducción de cambios, que afectan directa e indirectamente las prácticas laborales, los sistemas de información y las estructuras administrativas, para hacer más dinámica a la entidad y adaptarla a los retos futuros.

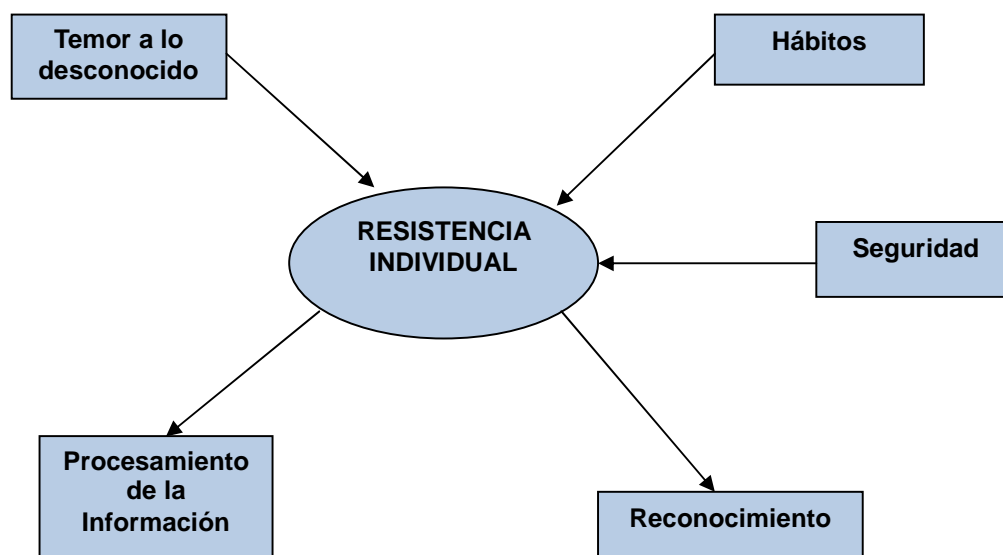
Con cumplimiento obligatorio para el día 8 de Diciembre de 2008 el Gobierno Nacional a través de la ley 87 de 1993 decretó que todas las entidades del estado deberían adoptar y estructurar el Modelo Estándar de Control Interno, de tal forma que se implementara una estructura de operación por procesos soportados en el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, orientándose al logro de los objetivos institucionales y, por ende, a los objetivos planificados del orden nacional.

De acuerdo con esos parámetros legales, la Secretaría en muy corto tiempo se propuso e implementó el sistema MECI, complementaria a la de otros sistemas como Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP: 1000), e

igualmente en concordancia con el Decreto 061 de 2003 que adopto el Plan de Gestión Ambiental para el Distrito Capital (PIGA), estableció esta herramienta para orientar e incorporar criterios y prácticas ambientales en la gestión general de la entidad, y así disminuir o minimizar los impactos ambientales ocasionados por la gestión institucional, a través de programas y actividades dirigidas al uso eficiente de los recursos, el desarrollo de prácticas de eco-eficiencia y la generación de condiciones ambientales favorables para el desarrollo de las labores.

Toda esta revolución del Sistema de Gestión de calidad, ha traído consigo una implementación tecnológica y de procesos, que además de suponer una mejora en las actuaciones de la Secretaría y las respectivas gestiones, ha producido grandes cambios en los procesos y a los que la mayoría de funcionarios, tanto de planta como de contrato no han podido adaptarse, originando deficiencias en procesos relacionados con la Gestión Documental. Es aquí precisamente en este punto, donde aparece la resistencia individual al cambio, que de acuerdo con Maslow, afecta el segundo nivel de la pirámide (seguridad) y es lo que se percibe en la Secretaría, ese temor hacia lo desconocido, afecta el aprendizaje y se prefiere seguir con el hábito, “ hacer las cosas como siempre se han hecho”, lo que incide en el procesamiento de la información y que pueden transgredir en otros niveles como los de reconocimiento y auto-realización. A continuación se pueden apreciar los factores en la resistencia individual, de acuerdo:

GRAFICO No. 2 – FACTORES EN LA RESISTENCIA INDIVIDUAL



Fuente: gestiopolis.com

4.2. INSATISFACCIÓN EN LOS SERVIDORES Y MAL AMBIENTE LABORAL

Rensis Likert, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El

clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Relaciones entre clima organizacional y variables actitudinales y conductuales
El Clima de la organizacional, en cuanto variable independiente ejerce influencia sobre:

Satisfacción en el trabajo: el clima presenta una relación muy estrecha con la satisfacción en el trabajo sentida por el empleado, a un mejor clima organizacional corresponde una mejor satisfacción con el trabajo del colaborador. Esta relación estaría moderada por la variables “valores laborales” y por las variables “posición dentro de la organización”.

Interacciones interpersonales: también tiene una relación muy estrecha, a un mejor clima correspondería el desarrollo de mejores relaciones.
Cohesión del grupo: relación ídem a las anteriores.
Vinculación individual con el trabajo y con el entorno laboral; relación muy estrecha.
Productividad / rendimiento: un clima “consistente” provoca una mayor productividad, una atmósfera autónoma, no estructurada, deja mayor margen a las aptitudes y talentos individuales y contribuye en mayor medida al rendimiento laboral del colaborador individual, el producido personalmente.

Un clima “específico” produce un rendimiento laboral cualitativamente superior y mejor. Así, la relación que une al clima organizacional con el rendimiento laboral parece depender:

- Del estilo de dirección practicado.
- De las reglamentaciones de la organización.
- Del grado de libertad de decisión o de la independencia individual con respecto a la innovación.
- Del grado de corroboración o confirmación y del apoyo prestado por la empresa a sus colaboradores.
- De la percepción individual del clima real de la empresa y de la organización misma (orientación general de ésta).

El clima como variable interviniente pretende comprobar la eficacia de los programas de entrenamiento, del estilo de dirección modificado y de las necesidades y expectativas interindividuales de los colaboradores en el puesto de trabajo (son las variables independientes). Las variables dependientes serían el rendimiento laboral, presencia en el puesto de trabajo, frecuencia de bajas, entre otras.

El clima organizacional en cuanto variable dependiente, dependería de la estructura de la organización, y sería eventualmente variable, debido a la implantación y realización de programas de entrenamiento y de formación. La percepción y la descripción individuales del clima varían en los colaboradores de diferentes tipos de organización (en función del nivel de la organización al que pertenece).

Aplicando estas teorías a nuestro proyecto, se asemejan a la situación que se presenta en la Secretaria Distrital De Cultura, Recreación y Deporte, debido a que las condiciones laborales y de motivación que se manejan son diferentes para los de planta y para los de contrato. No sólo se ve afectada la parte salarial, sino que también se puede observar la diferencia en las brigadas de salud ocupacional, o actividades deportivas y de capacitación entre otras, por cuanto se hace de lado a los contratistas y todo se basa a favor del personal de planta. Los de planta a su vez perciben que la institución por tener sus contratistas en cargos de asesorías y otros, no permite que a los de planta se les valore sus estudios, sus conocimientos y menos se les permite el poder acceder a un ascenso dentro de la institución. Así que los servidores advierten una percepción en los factores laborales y se crea un abismo entre un grupo y otro, generando un mal clima laboral.

5.- MARCO CONCEPTUAL

Carlos Borsotti plantea que el conocimiento científico es enteramente conceptual, ya que, en último término, está constituido por sistemas de conceptos interrelacionados de distintos modos. De ahí que para este trabajo y para acceder a las ideas que se plantean en el mismo, es necesario manejar los conceptos que se describen a continuación:

- **Clima Organizacional:** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".
- **Cultura:** Conjunto de conocimientos de una sociedad o de un país, lo que conlleva un sistema de creencias y tradiciones, un sistema de valores y un sistema de acciones.
- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.
- **Diseño:** Descripción, delimitación o bosquejo de un modelo gerencial cuyo objetivo es transformar a las organizaciones en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia la satisfacción de necesidades, convirtiendo de esta manera la calidad en la clave de la operación del negocio.
- **Gestión del Conocimiento:** Es la creación de conocimiento organizacional y debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan.
- **Gestión y Desarrollo:** Consiste en el proceso mediante el cual se llevan a cabo diferentes trámites que buscan como objetivo el logro o buen fin de algo.
- **Organización:** Es una estructura administrativa global consistente en departamentos o secciones de distinta categoría a través de los cuales se llevan a cabo las operaciones de control y de personal.

- **Plan:** Es una serie de actividades que se quiere desarrollar con el objeto de suministrar un enfoque total para la administración de manera que le permita pensar y accionar con relación a la calidad y deducir las formas como va a llevarse a cabo la comercialización y prestación de servicios.
- **Resistencia al Cambio:** se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar el statu quo contra las presiones para alterarlo.

6.- PRESENTACION DE LA EMPRESA

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte es el antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo, es un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera, creado por el Acuerdo 257 de 2006 que reorganizó la estructura administrativa del Distrito.

La sede principal de la Secretaría está ubicada en la Cra. 8ª N° 9-83, Casa de los Comuneros.

Teléfono: 327 49 00, página Web: www.culturarecreacionydeporte.gov.co

La Secretaría cuenta con unas instituciones adscritas como son:

- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte
- Fundación Gilberto Alzate Avendaño
- Orquesta Filarmónica de Bogotá

Entidad vinculada:

- Canal Capital

Clientes y Productos: Como clientes define a las Entidades adscritas y vinculada, a los Sujetos Titulares de Derecho y a las Organizaciones Culturales, Recreativas y Deportivas.

6.1 PLAN ESTRATEGICO

Misión:

“Somos la entidad del Gobierno Distrital que lidera la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales y recreativos de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas, y la ejecución, evaluación y seguimiento a programas sectoriales, poblacionales y locales en los campos del arte, la cultura, la recreación y el deporte para su promoción como factor de desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital”.¹

¹ Manual Organizacional SCRD - Intranet

Visión:

“En el 2016 habremos consolidado lo cultural como el cuarto pilar del desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital. Contaremos con una entidad que se adecua a los cambios del entorno y con un sector consolidado y participativo para garantizar a los habitantes, a las poblaciones y a las organizaciones, el derecho a ejercer, conservar, visibilizar y apropiar las prácticas culturales, deportivas y recreativas de Bogotá”.²

6.2 VALORES INSTITUCIONALES

- **Responsabilidad:** hacer lo que se debe, haciéndose cargo de las consecuencias de las acciones propias.
- **Honestidad:** hacer lo correcto de manera transparente.
- **Transparencia:** Actuar de forma clara, evidente y oportuna.
- **Compromiso:** es la disposición para asumir como propios los objetivos e intereses de la SCRD.
- **Lealtad:** guardar fidelidad y respeto a valores y objetivos de la Secretaría.
Probidad: ser un servidor público justo, íntegro y recto.
- **Respeto:** expresar trato humano y digno a los ciudadanos y compañeros.
- **Solidaridad:** Reconocimiento de la igualdad y dignidad humana.
- **Trabajo en equipo:** coordinar e integrar esfuerzos para obtener mayores niveles de productividad.
- **Servicio:** cumplir con el encargo constitucional y legal de administrar lo que es de todos y para todos, atendiendo requerimientos, necesidades y expectativas de la población.

6.3. FUNCIONES:

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, tiene las siguientes principales funciones:

- Formula estrategias para garantizar la conservación y enriquecimiento de la creación y expresiones culturales propias de la ciudad.
- Formula políticas, vigila y supervisa la correcta administración y funcionamiento de los sistemas distritales de cultura de parques y de escenarios distritales, recreativos y deportivos.

² Manual Organizacional SCRD - Intranet

- Diseña estrategias de divulgación y conservación del patrimonio cultural.
- Vela por el ejercicio del deporte en sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas en pro de la formación de las personas y la preservación del desarrollo de una mejor salud en el ser humano.
- Formula mecanismos para lograr la participación de los ciudadanos y ciudadanas en programas recreativos.
- Formula estrategias para garantizar la formación y apoyo integral a los deportistas. Impulsa la formación y gestión de actividades y programas artísticos, culturales, deportivos y de alto rendimiento.
- Coordina la ejecución de las políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y del deporte que desarrollen las entidades adscritas y vinculadas y las localidades.
- Promociona actividades recreativas e impulsar masivamente la práctica deportiva no competitiva prioritariamente para los niños, jóvenes y adultos mayores.

6.4. OBJETO

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte tiene por objeto orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación y con la participación de sus entidades adscritas y vinculadas y la sociedad civil.

6.5. POLITICA DE CALIDAD

La Secretaría de Cultura Recreación y Deporte se compromete a liderar la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales y recreativos en la ciudad, apoyándose en un recurso humano cada vez más competente y comprometido, en una organización con capacidad de adaptación y en una infraestructura que se adecúa a las exigencias del entorno.

6.6. PRINCIPALES STAKEHOLDERS

En la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, podemos identificar los siguientes públicos interesados que son considerados como elementos esenciales en la planificación estratégica:

GRAFICO No. 3 STAKEHOLDERS PRINCIPALES EN LA SCRD

INTERNOS	EXTERNOS
Empleados	Sujetos Titulares de Derecho
Directores y Gerente entidades adscritas y vinculada	Ciudadanía Bogotana
Sindicato	Comunidades Locales
	Organizaciones Culturales Recreativas y Deportivas
	Gobierno Distrital y Nacional

Los stakeholders internos revisten gran importancia para la Secretaría, por cuanto son quienes permiten que la Secretaría cumpla con sus objetivos, funciones y metas.

El Sindicato en los últimos años a mas de ejercer su actividad propia en la defensa de los intereses y el bienestar de los empleados, ha sido un ente veedor y colaborador para impulsar el mejoramiento de los derechos y obligaciones que tiene la Secretaría para con los empleados y estos para con la Secretaría.

Los stakeholders externos son vitales por cuanto son quienes propician la misma actividad de la Secretaría y con base en ellos, es que la entidad realiza acciones, toma decisiones y fija las políticas, estrategias y hace seguimiento a los programas en el campo del arte, la cultura, la recreación y el deporte, de acuerdo con su misión en el Distrito Capital.

6.7. DIAGNOSTICO DE LA ENTIDAD

Con el fin de proponer un modelo de gestión como estrategia para el desarrollo de políticas de Responsabilidad Social, en la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y que contribuya a evitar la resistencia al cambio y a lograr un mejor ambiente organizacional, se procede a realizar el siguiente análisis Dofa:

GRAFICO No. 4

ANALISIS DOFA – SECRETARIA DE CULTURA RECREACION Y DEPORTE

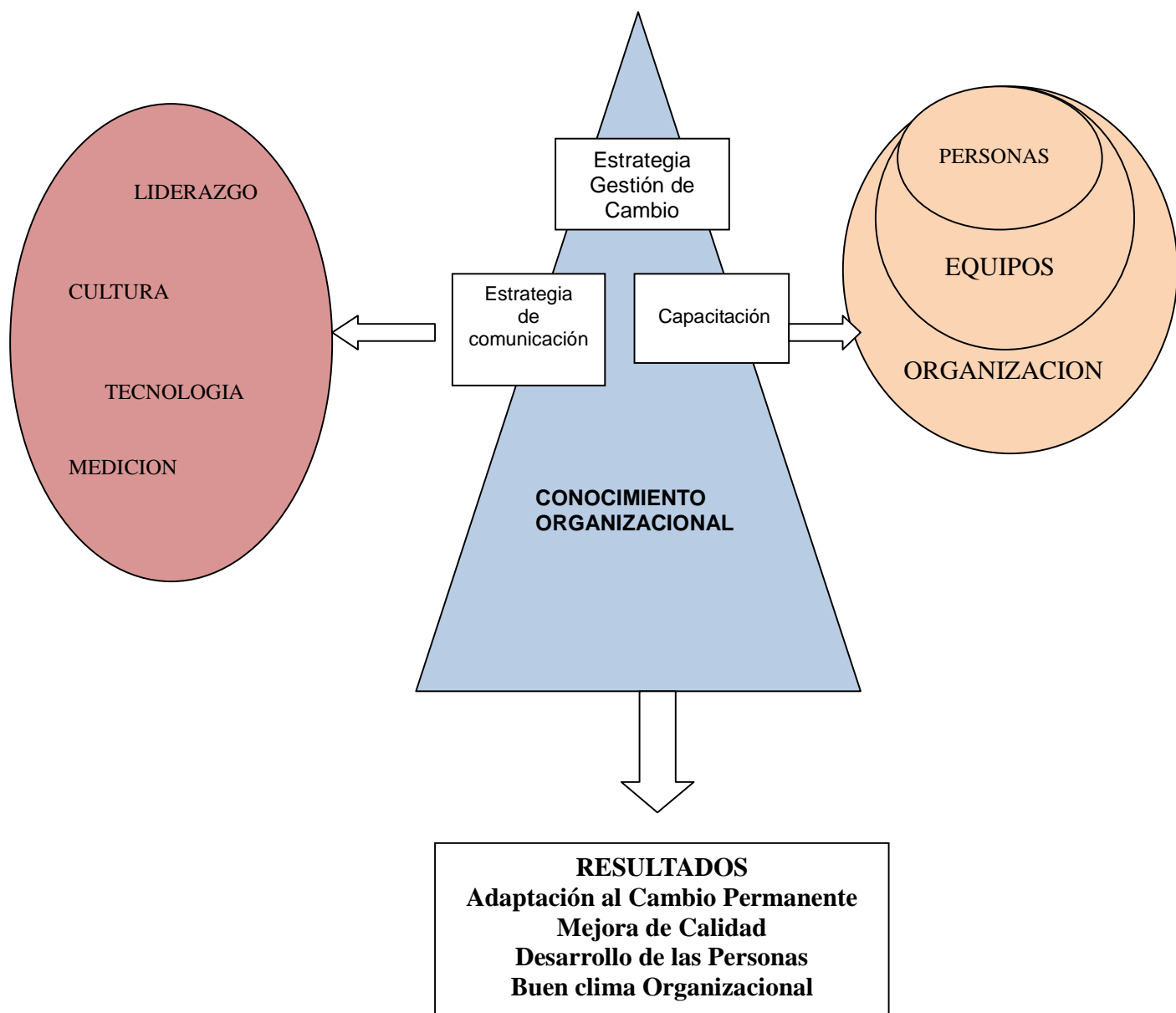
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Dominio de temas cultural, recreativo y deportivo.	No contar con los recursos financieros suficientes.	Contar con una sociedad multicultural.	Efectos políticos y legislativos.
Contar con buena imagen en la ciudad.	Carecer de una nómina amplia y sostenible para el desarrollo de sus funciones	La Influencia global y el intercambio cultural y deportivo.	Pérdida de personal clave par el desarrollo de las actividades.
Poseer un Observatorio de Cultura	Vinculación de Personal de manera temporal	Obtener información y estándares Culturales, recreativos y deportivos	Perder la constante en la información
Estar catalogada como una de las mejores entidades del Distrito	Directivos con poco liderazgo.	Convertir lo cultural en el cuarto pilar del desarrollo humano y del Distrito Capital.	Desequilibrio en el sistema interno.
Poseer en la planta Auxiliares altamente calificados	No buscar recursos ni herramientas de reconocimiento	Aprovechamiento del talento humano para la mejora en la calidad	Desequilibrio en el clima organizacional Cumplimiento de objetivos y metas
Estar certificada en la Norma Técnica de Calidad NTC-GP1000 de 2004 e ISO9001-2000	Tener personal que hace resistencia al cambio	Mostrarse como la primera entidad promotora de temas culturales, recreativos y deportivos del país.	Pérdida de información y/o demora en avance de procesos

GRAFICO No. 5 - RESUMEN DEL ANALISIS DE LA INVESTIGACION

SITUACION PROBLEMA	DIAGNOSTICO	CAUSAS	CONSECUECIAS
<p>Resistencia al cambio en los procesos y procedimientos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<p>Se conciben reacciones opuestas en forma consciente o inconsciente, acerca del establecimiento de procesos, involucrados con la tecnología que afectan la Gestión de Calidad</p>	<p>Falta de claridad, argumentación, información conceptual al inicio del cambio</p> <p>Falta de habilidad y compromiso en las fuerzas impulsoras.</p> <p>Falta de retroalimentación constante en los procesos.</p>	<p>Debilitamiento en la calidad procedimental.</p> <p>Contravención al sistema procedimental.</p> <p>Aumento en índice de tardanzas en el sistema de Gestión Documental.</p> <p>Poner en peligro la continuidad de la certificación de calidad.</p>
<p>Insatisfacción en los servidores</p>	<p>Se conciben reacciones opuestas en forma consciente o inconsciente, acerca del establecimiento de procesos, involucrados con la tecnología que afectan la Gestión de Calidad</p> <p>Se presenta desmotivación ante el desempeño laboral en personal de planta y de contrato</p> <p>Fallas en las condiciones físicas de</p>	<p>Falta de liderazgo</p> <p>Falta de una buena comunicación</p> <p>Carencia de soluciones para involucrar a los dos grupos.</p> <p>Desconocimiento del valor en el recurso interno.</p> <p>Despreocupación por establecer una adecuada planta de personal.</p> <p>Indiferencia por establecer las condiciones en que labora el personal</p>	<p>Propiciar un mal funcionamiento organizacional</p> <p>Generar mal clima laboral</p>

	trabajo		
--	---------	--	--

7.- MODELO DE GESTION



La implementación del Sistema Integrado de Gestión en la SCRD ha generado una serie de cambios en los procesos que impactan el quehacer diario de las personas. Con el fin de contrarrestar ese impacto, facilitar la adopción de nuevas estrategias, el manejo de las herramientas y apoyar un excelente desempeño en su gente, proponemos la realización de un Modelo de Gestión del Conocimiento que involucre una estrategia de Gestión de Cambio, Estrategia de Comunicación y Diseño de Capacitación, cuyos resultados se traduzcan en la Adaptación al cambio permanente, Mejora de Calidad y buen clima organizacional.

En el Modelo se proponen unos facilitadores que involucran: Liderazgo, cultura, Tecnología y Medición que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Liderazgo: Comprende la estrategia y cómo la organización define sus políticas y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: Incluye la medición del capital intelectual y la forma de distribuir los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

El Modelo de gestión de conocimiento propuesto para SCRD implica:

- Desarrollo de líderes funcionales, Jefes de áreas y coordinadores para apoyar a los equipos de trabajo en el avance e implementación de las nuevas herramientas y de los procesos y además propicien buen clima laboral.
- Profundizar e insistir en un plan de comunicación que abarque a todos y cada uno de los servidores, es decir a toda la comunidad institucional, cualquiera que sea su forma de vinculación y su jerarquía con el objetivo de mantenerlos informados y a la vez dar una pronta respuesta a sus inquietudes.
- Capacitar a todas las personas y equipos de la organización para hacer énfasis en el liderazgo, la cultura de cambio y el buen clima organizacional que conduzcan a una gestión con excelente calidad en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

7.1 ESTRATEGIA GESTION DE CAMBIO

Con la palabra cambio se identifica a cualquier proceso por el cual se pretende abandonar determinadas configuraciones, procedimientos o comportamientos obsoletos, para reemplazarlos por otros elementos considerados como más eficientes, con el fin de adaptar la organización a unas nuevas características o condiciones del medio en que está inserta.

Pero cuando los miembros de la organización perciben la amenaza a la inestabilidad y la incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se presenta espontáneamente el fenómeno de la resistencia al cambio, una reacción esperada por parte del sistema y que se puede definir como las fuerzas restrictivas que se oponen al cambio. Se requiere, entonces, desde el punto de vista de la administración, que se ejecute un proceso cuidadosamente planeado para minimizar los efectos negativos de tal resistencia y, finalmente, puedan lograrse con éxito las modificaciones propuestas.

Para llevar a cabo esta estrategia de gestión de cambio, involucrada en el Modelo de Gestión del conocimiento, para la Secretaría, se propone llevar a cabo estos ocho pasos:

1. Establecer sensación de urgencia
 2. Crear una coalición guía
 3. Empoderar una acción con base amplia
 4. Generar victorias de corto plazo
 5. Consolidar los logros y producir más cambios
 6. Anclar los nuevos enfoques en la cultura
1. **Establecer sensación de urgencia:** Es imprescindible para conseguir la cooperación necesaria. Con alta complacencia las transformaciones usualmente no prosperan dado que pocas personas están interesadas en trabajar para el cambio. Por lo tanto es necesario remover las fuentes de la complacencia para minimizar su impacto. Por ejemplo: estableciendo estándares altos, solicitando retroalimentación externa, reconociendo la conversación honesta en las reuniones donde la gente está dispuesta a confrontar los problemas.
 2. **Crear una Coalición guía:** En ocasiones las transformaciones importantes se asocian a la labor de una persona individual. Sin embargo, dado que el cambio es difícil de lograr y sostener, es necesario conformar coaliciones fuertes, equipos que estén compuestos por personas con alta credibilidad, experticia, habilidades de liderazgo y gestión que compartan objetivos comunes y altos niveles de confianza.

3. **Empoderar una acción con base amplia:** Los empleados deben compartir el sentido de propósito de la organización y estar capacitados para desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para poder volver realidad la visión.
4. **Generar victorias de corto plazo:** Las victorias de corto plazo son visibles, no son ambiguas y están claramente relacionadas con el esfuerzo para el cambio. Proveen evidencias de que el sacrificio vale, desalienta a los cínicos y a los resistentes y transforma a los neutrales en ayudantes activos.
5. **Consolidar los logros y producir más cambios:** es necesario pensar en el largo plazo para que el cambio no cese y se consigan nuevos cambios. Los cambios importantes requieren tiempo, especialmente en las grandes organizaciones como la Secretaría. El progreso puede llegar a disiparse si no está anclado en la cultura corporativa y no se visualiza que si bien no podrá cambiarse todo rápidamente sí se pueden lograr pequeños cambios.
6. **Anclar los nuevos enfoques en la cultura:** la cultura corporativa se refiere a las normas de conducta y los valores compartidos entre las personas. El cambio deberá anclarse en la cultura corporativa. Requerirá de mucha conversación entre las personas que participen de él y dependerá de los resultados. Se deberá demostrar que los nuevos métodos son claramente superiores a los antiguos.

La Secretaría debe involucrar a todos los servidores y movilizarlos para que acepten el cambio. Todos los miembros deben tener sus objetivos de contribución e incentivos alineados con la estrategia de la organización.

7.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es determinante para la creación de un adecuado clima laboral al interior de la Secretaría. Son diversos los factores que contribuyen a conformar las características del clima laboral en una empresa. Se requiere generar diversas herramientas para su estudio.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando lo que se denomina clima organizacional o laboral. Es la percepción que los colaboradores de una organización tienen de la empresa a la que pertenecen y es quizá el factor con mayor peso para determinar el desempeño del conjunto.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La comunicación organizacional juega un papel clave para promover un mejor clima laboral y cumple tareas tanto en lo interno como en lo externo. Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

La estrategia de comunicación se debe realizar bajo estos cuatro preceptos:

- 1) Propiciar que todos los servidores de la Secretaría reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la entidad y sobre el trabajo.
- 2) Propiciar la identificación de los servidores con la Secretaría y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia.
- 3) Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores.
- 4) Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

Se sugiere además, desarrollar una encuesta de clima organizacional, como instrumento de comunicación interna y de retroalimentación para la mejora, ya que permite pulsar el ambiente laboral, el sentimiento de pertenencia por la entidad, cómo percibe los valores el grupo de trabajo y el nivel en que se comparten los objetivos personales con los de la Secretaría.

El tener conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

El clima organizacional se puede medir por medio de:

Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.

Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.

Actitudes hacia el contenido del puesto

Actitudes hacia la supervisión

Actitudes hacia las recompensas financieras

Actitudes hacia las condiciones de trabajo

Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

En síntesis se puede decir que la comunicación organizacional debe tomar en cuenta que el clima laboral en mucho tiene que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la organización y de ahí la importancia de propiciar una buena comunicación organizacional.

8.- RESULTADOS

El modelo planteado refleja como resultados, aquellos que la Secretaría debiera producir con el fin de promover una cultura de cambio y lograr un mejor clima organizacional los cuales se traducen en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de su gestión.
- La entidad se hace más consciente de su integración en los sistemas.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa
- Obtención de un mejor clima organizacional

Posibilidad de evolucionar permanentemente: mediante la acumulación y transmisión de conocimientos se llega a una mejor adaptación al cambio y al medio ambiente.

Una Mejora en la calidad de su gestión: El desarrollo de estrategias involucradas en el Modelo de Gestión, conllevan a desarrollar positivamente ese conocimiento organizacional, mejorar los procesos y el clima organizacional que redundan en la buena calidad de la gestión de la entidad.

La entidad se hace más consciente de su integración en los sistemas: La entidad al desarrollar las estrategias propuestas, es consecuente de estar bien involucrada en todos los sistemas para el desarrollo de su gestión.

El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa: la capacitación a los servidores que forman parte de la entidad y su efectiva participación en el modelo de gestión, les permite tener una mejor comprensión de los procesos y gestión de la entidad

Obtención de un mejor clima organizacional: al desplegar un efectivo liderazgo, una cultura y una excelente comunicación organizacional, se tendrá un mejor clima laboral al interactuarse todos lo servidores sin distinción alguna.

9.- RECOMENDACIONES

PARA SUPERAR LA RESISTENCIA Y EFECTUAR EL CAMBIO:

Crear un ambiente distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas

Seleccionar los interlocutores idóneos ante estas personas para que transmitan la información de forma fidedigna.

Persuadir a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.

Usar técnicas de participación para permitir una perfecta adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.

Asegurar que los cambios propuestos y su implantación sean dignos de crédito.

Pensar siempre que, a pesar del cambio, es mejor cambiar que permanecer inalterables.

Hemos de aceptar que las actitudes proyectadas pueden no ser aceptadas por todos. El cambiar una actitud desfavorable en una persona es como tratar de evitar un choque, emocionalmente hablando; existen ciertos tipos de personas con sistemas de actitudes tan arraigados que son casi imposible de cambiar.

No existe “una regla de oro” eficaz para un cambio de actitudes; los factores personales son muy importantes y lo que puede resultar efectivo en una persona, fracasará en otra.

PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.

La Oficina de Recursos Humanos debe implementar programas integrales de formación, para dotar de herramientas a los empleados y lograr un cambio personal, como base para mejorar las relaciones con los compañeros.

Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando, una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.

Prestar mayor atención a la ubicación, estructura y acondicionamiento de los puestos de trabajo.

10.- CONCLUSIONES

Mediante análisis y diagnóstico efectuados al interior de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, se concluye que se requiere implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento que involucra una estrategia de gestión de cambio para adaptar a los resistentes y los cambios imperantes por la necesidad de una gestión de calidad, y una estrategia de comunicación para lograr mejorar el clima organizacional.

Se encontró la aparición de reacciones opuestas en forma consciente o inconsciente, acerca del establecimiento de procesos, involucrados con la tecnología que afectan la Gestión de Calidad.

Se percibió una inadecuada interacción entre los servidores.

Se encontró gran desmotivación ante el desempeño laboral en personal de planta y de contrato.

Se pudo detectar fallas en las condiciones físicas de trabajo.

Se sugiere para minimizar los efectos negativos de la resistencia, ejecutar estrategias de gestión de cambio tendientes a lograr que la resistencia participe activa y eficazmente en los procesos que se implementan en la Secretaría.

Igualmente se sugiere implementar las encuestas como medio de comunicación entre los servidores para detectar las fallas que provocan un impacto negativo en la motivación y el clima organizacional, y poder realizar acciones de mejora a partir de sus opiniones.

La realización de este trabajo nos ha dejado valiosas enseñanzas, por cuanto hemos podido poner en práctica los temas vistos en Responsabilidad Social, atendiendo a la capacidad de respuesta que puede tener una organización frente a las implicaciones que originan sus acciones sobre los diferentes grupos con los cuales se relaciona.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Basil, Douglas Constantine. Administración del Cambio. Editorial Diana. México.

Serra de López. La Gestión del Conocimiento. <http://www.uoc.edu>

Goñi Zabala. JJ. Modelo dinámico de gestión del conocimiento. La rotación del conocimiento. 2003. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com.

Cambio y Resistencia al Cambio. miespacio.com

Casares, Julio. Diccionario Ideológico de la Lengua Española. Barcelona.

Saavedra Fernández, Oscar. La producción de conocimiento y las tecnologías de información: Valores, conceptos y herramientas

www.monografias.com

Reyes Castro. Ariel. Diapositivas. 2009. Gerencia Estratégica Responsable