



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

WEBINAR 1:  
**PROCESO DE  
ENTENDIMIENTO**

13 DE JULIO DE 2022



DA CLIC [AQUÍ](#) PARA VOLVER A  
VER EL WEBINAR .

# ¿Qué es la Verdadera Necesidad?

*A veces lo que el cliente te pide no necesariamente es lo que necesita.*

La Verdadera Necesidad es aquella situación que de atenderse o resolverse contribuye directamente al logro de los objetivos establecidos por el negocio.

La persona quién efectúa la solicitud puede hacer mención de lo que supone que necesita atenderse. Y suelen hacer énfasis en una necesidad específica o mencionar los problemas o efectos a los que se están enfrentando.

## Pasos para establecer tu hipótesis sobre la Verdadera Necesidad:

### Paso 1.- Escucha

Escuchar la narrativa de quién genera la solicitud.

### Paso 2.- Identifica la solicitud

Identificar con claridad lo que se menciona como problema o necesidad, desde la visión de quien genera la solicitud.

### Paso 3.- Identifica a las personas clave

Identificar cuántas personas están involucradas en la definición de la solicitud.

### Paso 4.- Clasifica a las personas clave

Clasifica a las personas involucradas en la solicitud:

- Solicitante
- Patrocinador (sponsor): Quién autoriza el proyecto.
- Actores clave (stakeholders) personas con alta influencia en la situación a ser atendida.
- Participantes o bien áreas relacionadas como clientes.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

#### Paso 5.- Prepara tus preguntas

Diseña una serie de preguntas desarrolladas específicamente para identificar la Verdadera Necesidad.

#### Paso 6.- Define a quién entrevistarás

En relación con la solicitud que recibiste y en función a las personas que estarán involucradas en el proceso de entendimiento, determina a quiénes se requiere entrevistar.

#### Paso 7.- Realiza las entrevistas

Realiza las entrevistas. Es importante que conozcas su perspectiva de la situación con detalle y puedas contar con información que te permita entender con precisión lo que está siendo requerido.

#### Paso 8.- Identifica lo que esperan los participantes

Identifica, por parte de las personas entrevistadas, los objetivos o resultados esperados por los participantes al cierre del o los eventos o viajes.

#### Paso 9.- Establece tu hipótesis sobre la Verdadera Necesidad

Establece tu hipótesis de la Verdadera Necesidad de tu solicitante.

### CHECK LIST PARA ESTABLECER LA VERDADERA NECESIDAD:

- Paso 1: Escucha
- Paso 2: Identifica la solicitud
- Paso 3: Identifica a las personas clave
- Paso 4: Clasifica a las personas clave
- Paso 5: Prepara tus preguntas
- Paso 6: Define a quién entrevistarás
- Paso 7: Realiza las entrevistas
- Paso 8: Identifica lo que esperan los participantes.
- Paso 9: Establece tu hipótesis sobre la Verdadera Necesidad

# Tipos de Preguntas.

## Preguntas Abiertas

Nos permiten explorar cómo piensa el entrevistado sobre un tema particular y el entrevistado puede responder con sus propias palabras.

Ejemplo: ¿Qué opinas de hacer la convención en un centro de convenciones?

## Preguntas Cerradas

Estas preguntas cuentan con una serie de respuestas definidas previamente y dependen de que tengamos cierto conocimiento de la situación. Nos sirven para encontrar información de manera puntual, así como tendencias o similitudes.

Ejemplo: ¿Cuántas personas van a estar presentes en la reunión?

## Preguntas mixtas

Cómo su nombre lo indica es una combinación de preguntas cerradas y abiertas. Nos permite recabar tanto información puntual, como la percepción u opinión del entrevistado.

Ejemplo: ¿Necesitas un curso enfocado a la toma de decisiones para tu equipo de producción? (Si/No)  
¿Por qué?



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

## PASOS PARA ESTRUCTURAR PREGUNTAS DE EXPLORACIÓN Y ENTENDIMIENTO.

- Paso 1: **Ten claro el objetivo** - Tener claridad de qué respuesta estás buscando con cada pregunta.
- Paso 2: **Focaliza tu atención** – Qué deseas descubrir según la persona con la que te encuentras.
- Paso 3: **Prepara tus preguntas**
- Paso 4: **Selecciona a las personas a entrevistar**
- Paso 5: **Analiza el contexto** – Solicita información que te permita entender un poco más de lo que ha vivido el solicitante.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

## Preguntas de la sesión:

1. ¿Hay que ir de lo general a lo particular?  
*Si dependiendo de con quién te encuentres. Si tu te encuentras con la persona que se llama sponsor (quién autoriza el proyecto) hay que preguntarle de lo general a lo particular. Lo que quieres entender es "¿qué quieren lograr con eso?"*
2. Cuando empiezan a preguntar a sus jefes directos, cuales son los objetivos de la empresa, y les contestan "¿y tu para qué quieres eso?" ¿qué hacer en esa situación?  
*[...] El tema es que aquí tienes que jugar el juego corporativo. A las personas les encanta que hables de una manera sofisticada y corporativa. Entonces, en lugar de decir: "¿Por qué lo necesitas? ¿Para qué lo necesitas?" Tendrías que hablar de una Justificación que a la persona le cause sentido; y a esto se le llama Encuadre o Contexto.  
[...] "Del entendimiento para esto, yo entiendo que lo necesitas para esto... ¿Es esto correcto?"*



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

3. ¿Hay un check-in de lo que debo preguntar?  
*Si y cada quién lo debe de crear dependiendo del evento o la estrategia que se esté siguiendo. Algo importante, es que si estas preguntas se repiten constantemente, puedes crear tu propio checklist y lo puedes replicar.  
Pero OJO; aveces no lo vas usar de manera indiscriminada, tienes de que adaptarlo según lo que se requiera.*
  
4. ¿Cómo alinear el procesos de mis operaciones con los objetivos de la compañía que es proximidad a mi cliente?  
*Algo que nos queda muy claro es que tu tienes un conocimiento que te permite tener un criterio para tomar decisiones que a veces el cliente interno no lo tiene. Y puedes desdoblarlo en piezas informativas.  
Si tu cliente interno no entiende o no has logrado comunicarlo adecuadamente... Que no puede pedir algo de la noche a la mañana porque tiene implicaciones... Lo que vas a tener es un cliente insatisfecho porque va a decir que tu eres burocrático, tu eres mi stopper [...] No, cuidado... Te tengo que ayudar a que entiendas el proceso y que sepas administrarlo. Entonces ahora si, puedo alinear mis procesos de área con tus objetivos de cliente interno.*



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

WEBINAR 2:  
**CÓMO ESTABLECER  
UN DIAGNÓSTICO EN  
FORMA PROFESIONAL  
QUE GENERE VALOR  
AL NEGOCIO.**

28 DE JULIO DE 2022



DA CLIC [AQUÍ](#) PARA VOLVER A  
VER EL WEBINAR .

# Analizar para interpretar.

*Es el objetivo brindarte recomendaciones puntuales para convertir datos en información y así lograr detectar hallazgos de valor para el proceso de transferencia conocimiento.*

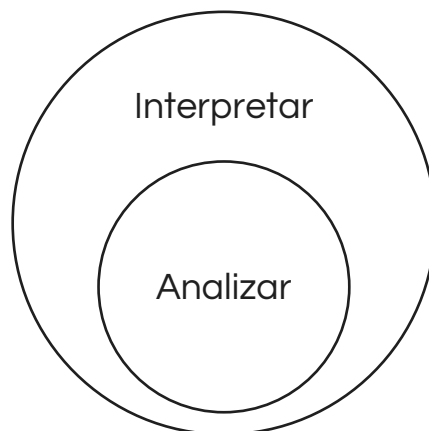
## ¿Qué es analizar e interpretar?

**Analizar** es la acción de **separar** los elementos fundamentales de la información para luego **examinarlos** en lo individual y como parte de un todo.

**Interpretar** es el acto de **encontrar el significado** de la información en su conjunto, es la parte de mayor relevancia al efectuar un diagnóstico.

*En muchas ocasiones tu interpretación y diagnóstico te llevarán por un camino que no había recorrido la empresa y, que gracias a tu capacidad, se van a poder ir en otra dirección para lograr los resultados que probablemente no habían logrado anteriormente o no se habían planteado anteriormente.*

Debemos recordar en todo momento que no estamos aplicando un método científico. Existirá un proceso final en la interpretación de la información que implicará la aplicación de nuestro criterio.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## Recomendaciones para interpretar la información previamente analizada:

### Recomendación 1: Preserva el orden en la información

El fácil acceso a toda la información recabada es indispensable para poder realizar consultas o corroborar cualquier duda que surja durante el proceso de análisis.

### Recomendación 2: Cuenta con los datos de quiénes contribuyeron

Ten disponible y a la mano el contacto de todas las personas que participaron en el levantamiento de la información.

### Recomendación 3: Clarifica tu objetivo al interpretar

Ten presente que el proceso lo estás llevando a cabo para resolver la Verdadera Necesidad, por lo que el análisis de la información debe estar enfocado en:

#### CÓMO CLARIFICAR TU OBJETIVO AL INTERPRETAR:

- Paso 1: Evaluar si lo que se detecta como Verdadera Necesidad tiene congruencia con el requerimiento inicial.
- Paso 2: Identificar las Conductas Observables Esperadas.
- Paso 3: Definir la posible información que es necesario proveer a las audiencias para manifestar dichas conductas.
- Paso 4: Conocer lo que se ha realizado con anterioridad para proveer la información y desarrollar las conductas esperadas.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

Existe la posibilidad que durante el proceso de análisis e interpretación, se pueda identificar otra situación que esté afectando de manera negativa a la empresa, pero que no esté relacionada con la solicitud que estamos atendiendo, es importante que informes de esta situación, pero no desvíes tu objetivo del proceso que estás llevando a cabo.

Un dato parece a veces que está aislado de otro, identifica cuál es la relación y cómo estos departamentos se unen.

### Recomendación 4: No descartar ningún elemento de información

Un error común al momento de analizar e interpretar es partir con un sesgo de criterio en mente. Lo cual puede provocar que descartes información de manera anticipada sin haberla analizado y verificado cuidadosamente.

### Recomendación 5: Determina la información relevante

Toda la información es importante, pero su impacto en el proceso puede ser mayor o menor. Identifica la información de mayor relevancia en relación con los aspectos que se desean atender.

### Recomendación 6: Analiza la relación entre la información.

Enfoca tu atención en encontrar si existe alguna relación entre la información que obtuviste, así como su relación e influencia en torno a la situación o problemática que se desea atender.

### Recomendación 7: Interpreta la información previamente analizada.

Dale un significado a los datos que analizaste, explicando de forma sencilla como los elementos que la conforman se afectan o se influyen entre si.

### Recomendación 8: Genera una narrativa que sea fácil de comprender.

Esta explicación debe ser sencilla y breve e incluir únicamente los elementos indispensables y de mayor relevancia.

# El diagnóstico y sus elementos fundamentales.

Los elementos fundamentales del diagnóstico es la información de mayor valor que obtuvimos a lo largo de nuestro proceso de investigación, análisis e interpretación.

## ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN DIAGNÓSTICO:

- Requerimiento inicial o bien propuesta inicial
- Verdadera Necesidad (que ya ha sido validada)
- Conductas Observables Esperadas
- Conocimiento a ser transferido
- Recursos necesarios para el proceso de Transferencia de Conocimiento
- Implicaciones para las áreas involucradas
- Alcance
- Beneficio para la empresa

Contar con el entendimiento de los elementos fundamentales del diagnóstico nos permite generar una narrativa, integrando desde la solicitud inicial hasta las recomendaciones que planteamos para lograr un despliegue exitoso de la Transferencia del Conocimiento.

## Pasos para integrar los elementos fundamentales de un diagnóstico.

### Paso 1.- Requerimiento inicial / propuesta inicial

Coloca el requerimiento que efectuó inicialmente "la empresa". En caso de que el proyecto haya sido planteado por cuenta propia, coloca tu propuesta inicial.

En caso de que sea un requerimiento, te recomendamos que despersonalices quien lo solicitó.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### Paso 2.- Enuncia la Verdadera Necesidad

Establece con claridad lo que verdaderamente requiere la empresa para lograr resolver la situación o problema que desean afrontar. Enúnciala en no más de un párrafo.

Prepara tu información de soporte, no es necesario que muestres todo lo que se efectuó, pero si es importante que cuentes con toda la información que respalde tu diagnóstico.

### Paso 3.- Establece las Conductas Observables Esperadas

Clarifica las acciones o habilidades que los participantes necesitan manifestar para lograr atender la Verdadera Necesidad del negocio.

### Paso 4.- Clarifica el conocimiento necesario a transferir

Explica en forma general la información que debe ser proporcionada (transferida) a las audiencias para que logren adquirir el conocimiento que les permita manifestar las conductas o comportamientos necesarios para atender la Verdadera Necesidad del negocio.

### Paso 5.- Clarifica los recursos necesarios

Este punto suele subestimarse, sin embargo, es un aspecto crucial, quienes recibirán la información de tu diagnóstico son regularmente tomadores de decisión en el proyecto o cuentan con alto grado de influencia en las decisiones que se tomarán.

Tu tarea deberá ser, empatar sus expectativas con objetivos puntuales y clarificar los recursos necesarios para lograr los objetivos que se establezcan.

### Paso 6.- Clarifica las la contribución necesarias por las distintas áreas

Debes precisar lo qué se necesita por parte de las áreas, posiciones y/o procesos involucrados, el impacto favorable de contar con el apoyo y las afectaciones en alcance (debes ser muy sutil en esto) en caso de no contar con el apoyo solicitado.



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### Paso 7.- Clarifica el alcance

Explica la relación entre las siguientes tres variables; recursos, tiempo y objetivo.

Debes ser muy puntual al mencionar el alcance de tu participación en función al objetivo establecido, explicar que ya estarían fuera de los recursos estimados y el tiempo proyectado.

### Paso 8.- Explica el beneficio para la empresa

Te recomendamos que expliques con claridad los beneficios directos (lo que está dentro de tu tramo de control) e indirectos del proyecto (lo que está fuera de tu tramo de control).

#### **Los beneficios directos:**

Son los que están relacionados con la ejecución del proyecto, los cuales estarán ligados a resolver la Verdadera Necesidad previamente identificada y validada.

#### **Los beneficios indirectos (también conocidos como colaterales):**

Son los posibles beneficios que puede generar la aplicación del proyecto y que se podrían aprovechar, pero se debe clarificar que esto no está dentro de tu control y que deberá quedar fuera de lo que se debe evaluar como resultado del proyecto o bien asignar a alguien que lidere el aprovechamiento de dichos beneficios colaterales.

*El hecho que le compartas información de mayor relevancia a cada una de las partes te permitirá ser más ágil en tu proceso de explicación de beneficios, implicaciones y acciones a emprender, para lograr transferir adecuadamente el conocimiento en pro de lograr los objetivos del negocio.*



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

1. ¿Cómo lograr que las otras áreas participen y colaboren para mejorar un proceso?

*Reúnete con las áreas y explícale qué beneficio trae para su área. Si tú llegas hablando de un beneficio para la empresa, si tú llegas hablando de una disminución de problemas para tu área a otra persona, va a decir 'Híjole Adrián, pues estoy muy ocupado rescatando mi área como para ponerme a rescatar la tuya.'*

*Entonces piensa y determina con claridad cómo le puedes presentar esta información a la persona para que genere valor para su área. ¿Cómo te voy a disminuir problemas? ¿Cómo te voy a liderar? ¿Cómo voy a impactar a tu centro de costo?...*

2. ¿Qué significa transferencia de conocimiento?

*Transferencia de conocimiento es el acto de capitalizar un intangible de negocio y volverlo una herramienta para tener una ventaja competitiva en el mercado. ¿A qué me refiero con esto?*

*Tania en el momento en el que tú te vas de la empresa, qué es lo que te llevas? Conocimiento. La persona que llega probablemente va a tardar tres, cuatro años en lograr tener el mismo conocimiento que tú. En ocasiones, cuando tú te vuelves cuello de botella, cuando te das cuenta que tus clientes internos no están logrando ejecutar los procesos porque no los entienden y van contigo y te terminan cargando de actividades tácticas para resolver sus necesidades.*

*Transferir el conocimiento es entender el valor de lo que sé o de lo que el otros, lo que las otras personas saben y yo no y capitalizarlo para lograr resultado o estándar.*





**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

**WEBINAR 3:  
CÓMO ASESORAR A MIS  
CLIENTES INTERNOS PARA  
ELEVAR LA PERCEPCIÓN  
ESTRATÉGICA  
DE MI POSICIÓN COMO TRAVEL  
MANAGER O MEETING  
PLANNER CORPORATIVO.**

**03 DE AGOSTO DE 2022**



DA CLIC [AQUÍ](#) PARA VOLVER A  
VER EL WEBINAR .

# Las Conductas Observables Esperadas y su relación con la Verdadera Necesidad

*Una Conducta Observable Esperada puede estar formada por una o más acciones concretas, preferentemente tienen que ser visibles y estar directamente relacionadas con la Verdadera Necesidad*

## Definición:

La redacción de las Conductas Observables Esperadas en un diagnóstico es el acto de redactar de forma adecuada las conductas, comportamientos o acciones concretas que evidenciarán la aplicación del conocimiento adquirido una vez que concluya el evento de Transferencia de Conocimiento.

## Aplicación práctica:

Cuando **redactamos** las Conductas Observables Esperadas dentro de nuestro diagnóstico, debemos efectuarlo **de tal manera que preserve una congruencia con la Verdadera Necesidad** (expuesta como punto anterior en tu diagnóstico)

*En la redacción debemos procurar explicar cómo el desarrollar estas conductas (habilidades, capacidades o comportamientos) en los participantes, contribuirá directamente en la resolución de la Verdadera Necesidad.*



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



# Recomendaciones al redactar las Conductas Observables Esperadas al elaborar un diagnóstico.

## Recomendación 1: Evita las verdades absolutas

Evita hablar en términos de verdades absolutas, es preferible que las Conductas Observables Esperadas se establezcan como el resultado esperado en los participantes después de participar en los eventos de Transferencia de Conocimiento que se llevarán a cabo.

Presenta las distintas Conductas Observables Esperadas que detectaste durante el proceso de investigación y entendimiento efectuado.

## Recomendación 2.- Cuida la semántica en tu redacción

Evita caer en juegos de semántica, pues podrías encontrarte frente a organizaciones donde los términos "habilidad", "competencia laboral", "skills" pueden ser aspectos distintos y por consiguiente generar distorsión entre tu mensaje y el entendimiento por parte de las personas que reciben tu diagnóstico.

## **Importante: Presenta por orden de importancia**

En caso de que sean varias Conductas Observables Esperadas las que se tengan que redactar, ordénalas dependiendo del grado de influencia para la obtención del objetivo perseguido por la empresa.

## Recomendación 3: Mantén correlación entre las Conductas Observables Esperadas y la Verdadera Necesidad

El objetivo de la redacción en este punto de tu diagnóstico es que logres explicar que si las personas a ser capacitadas logran manifestar estas conductas la Verdadera Necesidad se resolverá exitosamente y en menor tiempo.

Recuerda que no debes hablar en tono de verdad absoluta, puedes explicar que la probabilidad de éxito se incrementa al atender las Conductas Observables Esperadas que estás mencionando.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

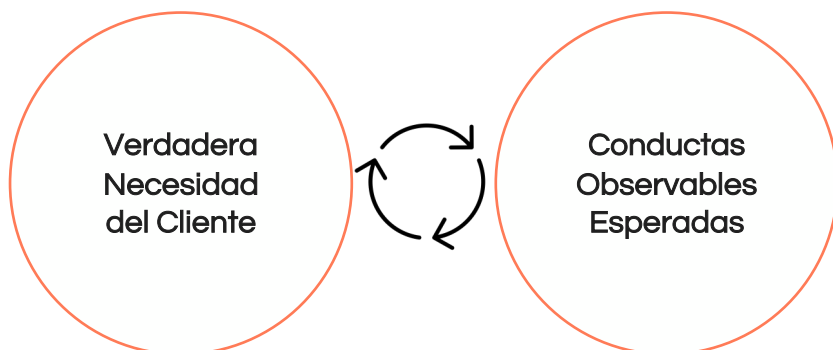
## CHECKLIST: RECOMENDACIONES AL REDACTAR LAS CONDUCTAS OBSERVABLES ESPERADAS

- Recomendación 1.- Evita las verdades absolutas
- Recomendación 2.- Cuida la semántica en tu redacción
- Recomendación 3.- Mantén correlación entre las Conductas Observables Esperadas y la Verdadera Necesidad

## El diagnóstico y sus elementos fundamentales.

La redacción del conocimiento a transferir al elaborar un diagnóstico es el acto de **describir de forma general la información que se plantea proporcionar a las personas que serán capacitadas para que logren manifestar las Conductas Observables Esperadas necesarias para atender exitosamente la Verdadera Necesidad.**

Saber expresar adecuadamente el conocimiento que debe ser transferido a los participantes cuando elaboramos nuestro diagnóstico, nos permite efectuarlo de tal manera que **preserve una congruencia tanto con la Verdadera Necesidad, así como con las Conductas Observables Esperadas.**



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### Recomendación 1.- Piensa de forma global

Antes de redactarlo, asegúrate de plantearte esta pregunta:

*¿Qué información deberíamos proveerle para que obtenga este conocimiento?*

En función a la respuesta obtenida a la anterior pregunta, plantea una pregunta de confirmación:

*¿Si proveemos esta información, lograremos que los participantes obtengan el conocimiento para manifestar las conductas necesarias para atender la Verdadera Necesidad?*

No siempre tendrás que presentar esta información ante una audiencia que evalúe, pero realizar el proceso, independientemente lo presentes o no, **te ayudará a contar con la máxima certeza de estar efectuando un proceso que cuida la congruencia entre todas sus partes.**

### Recomendación 2.- Prepara un temario tentativo

Te recomendamos siempre contar con una propuesta tentativa de temario cuando tengas que presentar tu diagnóstico ante otras personas.

Es posible que no cuentes aún con el detalle preciso de los temas que se impartirán, pero podrías presentar una estructura con los tópicos (temas) de mayor relevancia.

Esto te permitirá mostrar una imagen sólida y profesional ante posibles solicitudes de mayor explicación sobre los contenidos temáticos.

### **Importante: Cuida que todo tenga congruencia**

Asegúrate de describir en forma general la información que debe ser proporcionada a los participantes para que logren adquirir el conocimiento que les permita manifestar las Conductas Observables Esperadas necesarias para atender la Verdadera Necesidad.

Todos los elementos en un proceso de Gestión y Transferencia de Conocimiento están inter-conectados y influyen en el comportamiento del resto de los elementos.

# Escenario

Un aspecto al que tenemos que brindarle un especial cuidado es a la congruencia y correlación entre todas las partes. Para ejemplificar esto te planteamos una analogía médica.

Analicemos el siguiente escenario:

Supongamos que tenías una dolencia física, fuiste a consulta y te efectuaron numerosos estudios, posteriormente te diagnosticaron (correctamente y en función a los resultados de los estudios), pero en uno de los pasos algo sucede en forma extraña, te recetan un tratamiento que no tiene relación directa con lo que te mencionaron el diagnóstico.

¿Tomarías el tratamiento? Suena absurdo, no crees. Lo impresionante es que situaciones similares a estas las hemos visto innumerable cantidad de veces en el campo de la educación empresarial.

*Cuida en todo momento que los temas propuestos tengan relación directa con la Verdadera Necesidad.*

*En múltiples ocasiones el conocimiento que se le termina proporcionando a las audiencias, no cuenta con relación directa con las Conductas Observables que tenían que manifestar para atender la Verdadera Necesidad.*



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

**WEBINAR 4:  
CÓMO TRANSFERIR  
CONOCIMIENTO ENTRE ÁREAS  
PARA POSICIONAR A LA  
FUNCIÓN DEL TRAVEL  
MANAGER Y/O MEETING  
PLANNER CORPORATIVO COMO  
UNA PIEZA ESTRATÉGICA DEL  
NEGOCIO.**

**17 DE AGOSTO DE 2022**



DA CLIC [AQUÍ](#) PARA VOLVER A  
VER EL WEBINAR .

# Matriz de conocimientos y recursos.

*La matriz de conocimientos y recursos es una herramienta que nos permite diseñar la información específica y determinar la secuencia en que se debe transferir, contemplando distintos niveles de información para lograr como resultado final el temario específico.*

Se conforma por los siguientes elementos de información:

- Verdadera Necesidad
- Conducta Observable Esperada
- Objetivo general
- Temario
- Ejercicios
- Recursos de ejercicios

*Te permite transmitir: certeza, mostrar mucha seriedad y generar confianza para explicar por qué necesitas transmitir la información; y por lo tanto es percibida como estratégico/a.*

Esta herramienta nos permite visualizar de forma rápida e integral distintos ángulos del proceso, tomando como referencia la Verdadera Necesidad, las Conductas Observables Esperadas en la audiencia, para determinar el Temario específico a impartir y en función al temario poder determinar las actividades prácticas (ejercicios) y los recursos que se utilizarán durante los eventos de Transferencia del Conocimiento.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

# Pasos para elaborar una Matriz de Conocimientos y Recursos.

## Paso 1.- Enuncia la Verdadera Necesidad que fue acordada

Si bien la Verdadera Necesidad es probable que no cambie entre el momento en que la diagnosticaste y el momento en que elabores la matriz de conocimientos, es valioso que analices la vigencia de la información.

## Paso 2.- Enuncia la Conducta Observable Esperada principal

Sucedará algo similar a lo mencionado en el paso anterior. Si bien durante el diagnóstico identificaste distintas Conductas Observables Esperadas, es probable que al cierre de la presentación del diagnóstico se haya manifestado mayor interés por alguna conducta en particular.

En caso de que no, es recomendable que elijas una tú. Para que la coloques en la matriz de conocimientos y recursos como la Conducta Observable Esperada principal. El resto deben ser atendidas según su relación o importancia con la conducta principal a fortalecer.

## Paso 3.- Establece el temario

En este paso deberás determinar con precisión la información que será transferida a los equipos de trabajo, para que logren contar con el conocimiento necesario para manifestar la Conducta Observable Esperada y por consiguiente atender exitosamente la Verdadera Necesidad.

## Paso 4.- Toma en cuenta la duración del evento

Considera el tiempo del cual dispondrás para el desarrollo del evento. Determina una cantidad de temas que sea compatible con la duración del evento.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

Paso 5.- Ten presente el objetivo y su relación con el tiempo. Existirán eventos de Transferencia del Conocimiento en los que el objetivo será enseñar desde cero a realizar una tarea y en otros donde solo se actualizarán pasos de dicha tarea.

Deberás considerar esto para calcular el tiempo que dedicarás a cada contenido del evento en relación con los ejercicios prácticos para reforzar el conocimiento.

### Paso 6.- Determina los ejercicios prácticos

Efectuamos la aclaración puntual que se habla de ejercicios prácticos debido a que son un elemento de alta relevancia en la metodología de enseñanza Great Plan.

Recomendamos que cada ejercicio práctico, lo diseñes con la mayor similitud posible a los escenarios reales a los que se enfrentan o enfrentarán los participantes en su día a día dentro de su ambiente de trabajo.

### Paso 7.- Determina los recursos necesarios para cada ejercicio práctico.

Un punto en el que debes centrar tu atención para lograr un excelente proceso de Transferencia del Conocimiento es, en identificar, determinar y garantizar los recursos que necesitarás reunir para que los ejercicios prácticos fluyan sin complicaciones a la hora en que los participantes los realicen.

### PASOS PARA ELABORAR UNA MATRIZ DE CONOCIMIENTOS Y RECURSOS.

- 1: Enuncia la Verdadera Necesidad que fue acordada
- 2: Enuncia la Conducta Observable Esperada principal
- 3: Establece el temario
- 4: Toma en cuenta la duración del evento
- 5: Ten presente el objetivo y su relación con el tiempo
- 6: Determina los ejercicios prácticos
- 7: Determina los recursos necesarios para cada ejercicio práctico



# La Conducta Observable Esperada en la matriz de conocimientos y recursos.

¿Qué es la redacción de la Conducta Observable Esperada en la matriz de conocimientos y recursos?

La redacción de las Conductas Observables Esperadas en la matriz de conocimientos y recursos es la acción de categorizar por orden de prioridad las Conductas Observables Esperadas.

Redactar eficazmente la Conducta Observable Esperada dentro de nuestra matriz de conocimientos y recursos, nos permitirá preservar la congruencia entre la información expuesta en el diagnóstico, los acuerdos posteriores pactados y la información que se desarrollará para ser transferida a los equipos de trabajo.

## Recomendaciones para la adecuada redacción de la Conducta Observable Esperada dentro de la matriz de conocimientos y recursos:

### Recomendación 1.- Semántica y definiciones

Evita interpretaciones erróneas por semántica, pues podrías encontrarte frente a organizaciones donde no les llamen Conducta Observable Esperada y utilicen términos como habilidad o competencia.

*Puedes ir y preguntar cómo se le llama en tu empresa y/o equipo de trabajo. Entiende la semántica de tu empresa y las personas con las que vas a interactuar.*

Siempre usa términos que la otra persona/s entienda.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

### Recomendación 2.- Conducta Observable Esperadas Principal

Es recomendable elegir una sola Conducta Observable como Principal y al resto brindarles la importancia debida en el orden de prioridad en el que fueron categorizadas.

La intención de colocar solamente una conducta como principal es lograr enfocar el esfuerzo y los recursos en una dirección en concreto

Si te encuentras en una situación donde existen 2 conductas que son indispensables que los participantes logren manifestar al cierre del evento, puedes colocar las 2 conductas como principales.

*Si es difícil decidir, utiliza la regla de Pareto 80/20. Regularmente el 80% de los efectos viene del 20% de las variables.*

### Recomendación 3.- Todas las Conductas Observables Esperadas son importantes

Todas las conductas que se definan como necesarias para atender la Verdadera Necesidad de la empresa. Esto cobra relevancia cuando hay más personas involucradas en el proceso. Es importante que todos entiendan por qué es/son importantes las conductas observables para atender lo que necesita tu cliente.

### RECOMENDACIONES PARA LA ADECUADA REDACCIÓN DE LA CONDUCTA OBSERVABLE ESPERADA DENTRO DE LA MATRIZ DE CONOCIMIENTOS Y RECURSOS:

- Recomendación 1.- Semántica y definiciones
- Recomendación 2.- Conducta Observable Esperadas Principal
- Recomendación 3.- Todas las Conductas Observables Esperadas son importantes

## Ejercicio:

Redacta la o las Conductas Observables Esperadas que buscas ver en tu audiencia para hacer más eficientes tus procesos. Y que cumplirían una vez que les compartas la información.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

<input type="radio"/>	----- ----- -----
<input type="radio"/>	----- ----- -----
<input type="radio"/>	----- ----- -----



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

**WEBINAR 5:  
CÓMO COMUNICARME  
CORRECTAMENTE CON LOS  
DIRECTIVOS DE LA EMPRESA  
PARA QUE COMPRENDAN EL  
VALOR ESTRATÉGICO MI  
FUNCIÓN.**

**7 DE SEPTIEMBRE DE 2022**

# ¿Qué son los beneficios para la empresa como elemento de diagnóstico?

*La redacción del beneficio para la empresa al elaborar un diagnóstico es el acto de explicar con puntualidad lo que la empresa obtendrá como resultado del proceso de Transferencia de Conocimiento que llevaremos a cabo. Considerando un escenario de implementación donde se cumplen los elementos que se mencionaron a lo largo del diagnóstico.*

Existen dos tipos de beneficios que se pueden obtener cuando se realiza un proceso de transferencia del conocimiento, estos son los siguientes:

1.-Beneficios directos: Directamente relacionados con las acciones concretas a emprender.  
*Están dentro de tramo de mi control y de mis posibilidades de administración.*

2.-Beneficios indirectos: Son aspectos que se podrían aprovechar y capitalizar en función al beneficio directo.

## Recomendaciones para la adecuada redacción de la Conducta Observable Esperada dentro de la matriz de conocimientos y recursos:

### Recomendación 1.- Establece correlación

Cuando te encuentras en la elaboración de tu diagnóstico debes considerar el beneficio pronosticado para el negocio dependiendo del alcance que se decida y los recursos que se asignen para el proyecto.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

Te recomendamos plantearte las siguientes preguntas:

¿Cuál es la variación en el beneficio que obtendrá el negocio según los distintos alcances posibles?

¿Cuál es el alcance que brindará mayor posibilidad de lograr el resultado esperado y atender la Verdadera Necesidad? y ¿por qué es así? Justifícalo.

¿Cuál de los alcances se debe descartar o considerar como la última opción? ¿Por qué? Justifícalo.

### Recomendación 2.- Enfoca la atención en los beneficios directos

De ser posible evita hablar en porcentaje o monto específico de un posible retorno de inversión.

En caso que se te cuestionen por qué es una estimación de retorno de inversión y no un objetivo puntual (un aspecto porcentual o un dato numérico) te recomendamos mencionar que existen aspectos que están fuera de tu control y que pertenecen directamente al control de otras áreas involucradas (es recomendable preparar tu respuesta con las áreas y las acciones o condiciones que están fuera de tu control).

En caso de que sea imprescindible hablar de un retorno de inversión financiero, siempre maneja este dato como una estimación que dependerá otros factores como lo anteriormente mencionado.

### Recomendación 3.- Aclara tu grado de influencia

Define con claridad lo que está dentro de tu tramo de control en relación a las acciones directamente relacionadas con el proyecto y en caso que alguien mencione un beneficio que no esté directamente ligado a tu tramo de control, aclara que esto entra en el campo de los beneficios indirectos.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

Siempre que se hable de beneficios indirectos deberás aclarar que estos dependerán que primeramente se logren los beneficios directos, ya que como su definición lo menciona, estos se obtienen de forma indirecta y mediante la participación de otros factores externos a tu tramo de control.

Procura que cuando redactes los beneficios para la empresa no se sobredimensionen, por el hecho de que esto podría provocar una futura insatisfacción por parte de quien patrocina y lidera el proyecto.

## ¿Qué es pasar de la construcción a la transferencia?

Pasar de la construcción del contenido a la transferencia del conocimiento es el acto de efectuar una correcta transición de etapa, alineando lo contribución de quiénes participen.

### Transición:

Estado intermedio entre una etapa anterior y una etapa futura.

### Alineación:

Es el acto de dar un orden determinado a un conjunto de conceptos, objetos o personas con el objetivo que respeten o cumplan con los preceptos de un modelo, metodología o método.

Alinear la participación de quien(es) realizará(n) la Transferencia de Conocimiento con la Verdadera Necesidad de la empresa nos permite asegurar que quienes cumplan con la función de exposición, atiendan las necesidades puntuales del cliente.

# Pasos para una adecuada transición entre la construcción de los contenidos y la transferencia del conocimiento

## Paso 1.- Perfil del expositor(a)

Analiza los perfiles de quiénes estarán a cargo de la Transferencia de Conocimiento y contáctale para continuar con los siguientes pasos.

Omite este paso cuando efectúes todo el proceso por tu cuenta.

## Paso 2.- Brinda un contexto general

Comparte y comenta el objetivo general del curso, la Conducta Observable Esperada Principal, las Conductas Observables Esperadas (secundarias) si lo consideras necesario y asegúrate de explicar la Verdadera Necesidad de la empresa.

## Paso 3.- Explica la metodología de enseñanza que será utilizada

Explica con detenimiento la metodología de enseñanza que deberán aplicar para la Transferencia de Conocimiento.

En caso de ser necesario, brinda una breve habilitación en la metodología de enseñanza y la actuación esperada por parte de quienes estarán efectuando los eventos de Transferencia del Conocimiento.

Es valioso que permitas a quienes serán expositores, que te compartan las metodologías de enseñanza o estilos de exposición que dominan. Con la finalidad de conocer sus fortalezas y áreas en las que necesitan mayor acompañamiento para lograr con éxito su contribución.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**





## CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Paso 4.- Establece la experiencia de aprendizaje requerida  
Explica con detenimiento la experiencia de aprendizaje que se requiere que vivan los equipos que recibirán el conocimiento.

Paso 5.- Analiza en conjunto el contenido y los ejercicios prácticos

Repasa los contenidos en conjunto y comparte lo que se busca transmitir en cada tema, aclara el porqué y el para qué de revisar cada tema y cómo es que cada tema y cada ejercicio deberá contribuir a fortalecer en los participantes la Conducta Observable Esperada Principal.

### PASOS PARA UNA ADECUADA TRANSICIÓN ENTRE LA CONSTRUCCIÓN DE LOS CONTENIDOS Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO:

- Paso 1.- Perfil del expositor(a)
- Paso 2.- Brinda un contexto general
- Paso 3.- Explica la metodología de enseñanza que será utilizada
- Paso 4.- Establece la experiencia de aprendizaje requerida
- Paso 5.- Analiza en conjunto el contenido y los ejercicios prácticos



Accede a la primera etapa  
de la certificación de manera  
gratuita por tiempo limitado.

DA CLIC [AQUÍ](#) PARA MÁS INFORMACIÓN