



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COLOMBIANAS

AUTORES

ANDERSON FELIPE MEDINA DÍAZ

DANNA ALEJANDRA MIRANDA NARVÁEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

MARÍA VICTORIA RESTREPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2019

Contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	5
Formulación del Problema.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico.....	7
Estrategia.....	7
Balance scorecard.....	8
Gestión humana estratégica.....	10
Direccionamiento estratégico.....	11
Formación, desarrollo y entrenamiento en el cargo.....	12
Selección del personal con base al perfil de las competencias.....	14
El perfil con base a competencias.....	16
Definición de gestión del conocimiento.....	17
Visión basada en los recursos.....	18
Metodología.....	20
Desarrollo.....	22
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos:.....	23
Cronograma.....	24
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37

Tabla de ilustraciones

Figura 1. Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano.....	14
Figura 2. Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	18
Figura 3. Ciclo de gestión del conocimiento.....	20
Figura 4. Modelo universidad corporativa. Empresa 1.....	22
Figura 5. Modelo universidad corporativa. Empresa 2.....	23
Figura 6. Actividades por participante.....	26
Figura 7. Modelo universidad corporativa.rativa.....	27
Figura 8. Tabla cursos por cargo.....	28
Figura 9. Temas.....	29
Figura 10. Temas.....	30
Figura 11. Syllabus.....	30
Figura 12. Syllabus.....	31
Figura 13. Temas.....	31
Figura 14. Imagen plataforma universidad corporativa.....	32
Figura 15. Imagen plataforma universidad corporativa.....	32
Figura 16. Formato de creación del curso Metodología Ágiles.....	33

Resumen

En este proyecto se muestra la importancia de la gestión del conocimiento para la creación de ventaja competitiva, específicamente en las medianas empresas. Se explica qué es gestión del conocimiento y como hace parte de diferentes áreas y procesos de una organización.

Posteriormente, se desarrolla una implementación de la gestión del conocimiento en una mediana empresa de la ciudad de Cali, se muestra en primer lugar el proceso de implementación que es el cronograma de tareas realizadas. Segundo, el medio, en este caso es el modelo de universidad corporativa. Por último, los resultados encontrados que muestran la importancia que tiene la gestión del conocimiento en el desarrollo de la organización.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, ventaja competitiva, estrategia, medianas empresas, universidad corporativa.

Abstract

This project shows the importance of knowledge management for the creation of competitive advantage specifically in medium-sized companies. It explains what knowledge management is and how it is part of different areas and processes of an organization.

Subsequently, an implementation of knowledge management is developed in a medium-sized company in the city of Cali, showing first the implementation process that is the schedule of tasks performed. Second, the source, in this case is the corporate university

model. Finally, the results that show the importance of knowledge management in the development of the organization.

Key words: Knowledge management, competitive advantage, strategy, medium-sized companies, corporate university.

Introducción

En un entorno en donde la competencia crece rápidamente, crear una ventaja competitiva se ha convertido en uno de los objetivos más importantes para las empresas de la actualidad. El manejo de la información, se ha considerado determinante para el cumplimiento de este objetivo. Una de las maneras más eficientes para lograrlo es la implementación de la gestión del conocimiento. Decía Michael Porter que la ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas. Por lo tanto, se ha considerado relevante que tal implementación se haga en empresas que estén en proceso de crecimiento y desarrollo, es decir, en las medianas empresas.

Según la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), en Colombia, las medianas empresas representan el 20% del porcentaje que compone a las mipymes. Sin embargo, a pesar de ser una pequeña fracción, son ellas las que realizan en total un aporte al PIB de 35% y generan el 80% del empleo, es por lo anterior que representan una gran importancia para el desarrollo económico del país.

Por todo lo anterior, la siguiente investigación explica que es la gestión del conocimiento, brinda bases para la implementación del mismo y muestra cuáles son los beneficios que genera en el desarrollo de las medianas empresas.

Formulación del Problema.

Se ha identificado poca implementación de la gestión del conocimiento dentro las pequeñas y medianas empresas colombianas. Tal problema, se logra evidenciar en el bajo rendimiento de las organizaciones dada su poca estructuración y la poca involucración de los empleados en la participación estratégica. Así mismo, en el poco conocimiento de los empleados en la solución de problemas y toma de decisiones dentro de la organización.

Objetivo General

Brindar a las medianas empresas una guía de implementación y desarrollo de la gestión del conocimiento.

Objetivos específicos

- Definir la importancia de la gestión del conocimiento para las medianas empresas.
- Determinar un modelo de la gestión del conocimiento que aplique a las medianas empresas.
- Implementar el modelo dentro de una organización y mostrar su desarrollo dentro de la misma.

Marco teórico

Dado que el tema principal de este trabajo es la gestión del conocimiento en las organizaciones, es necesario abordar algunos conceptos que ayudarán al lector a dimensionar y comprender el tema de una manera más amplia, para empezar con la contextualización, entenderemos el concepto de la estrategia organizacional, visto desde diferentes autores.

Estrategia

Si de estrategia se refiere, se deben mencionar a autores expertos como Fred R. David que explica las estrategias como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, que incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición y el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, todo esto para lograr una diferenciación de la organización y tomar una ventaja competitiva (David, Sánchez Carrión, & Valdés Hernández, 2003).

Con otros aportes en lo que es estrategia y su análisis, el autor Michael Porter, con su enfoque en el estudio de la industria o análisis externo, con su modelo de las 5 fuerzas pretende lograr un desempeño privilegiado de la organización dentro de un sector que permanece en una dinámica continua, esperando que mediante el análisis del entorno se formulen estrategias que desarrollen una ventaja competitiva. Entonces, según Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado o en una sola palabra es “diferenciación” (Porter, 1989).

Adicionalmente, refiriéndose a la estrategia, según Henry Mintzberg, es determinarla como el patrón que se deriva de actividades y acciones que cambian en el

tiempo (Mintzberg, 1978). En este sentido subraya la importancia de la acción como elemento preponderante dentro de la estrategia.

Balance scorecard

Una herramienta muy importante que permite guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro es el *Balance scorecard* o cuadro de mando integral, el cual sus creadores Robert Kaplan y David Norton (1992) explican que se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura, los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. Las empresas innovadoras utilizan el cuadro de mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, ya que permite: Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas. Por último, obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Para definir la noción de *Know how*, presentamos la propuesta que hace Ram Charan, uno de los consultores más reconocidos en esta área, en su libro *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*. El autor define el *know-*

how como aquello que distingue a los líderes que logran resultados de los que no. Estas son las ocho habilidades mencionadas por el doctor Charan en su libro:

1. Posicionar y re-posicionar, encontrar la idea central del negocio que permita satisfacer las demandas de los compradores y hacer dinero.
2. Identificar con precisión el cambio externo, detectar las amenazas de cambio en el comportamiento de industrias y compradores, para mantener el negocio a la ofensiva.
3. Liderar el sistema social, agrupar a las personas adecuadas con las conductas correctas y la información correcta para tomar decisiones mejores, más rápidamente y conseguir resultados.
4. Examinar a la gente, calibrar a las personas basándose en sus acciones, decisiones y conductas, alineándolas a las demandas de trabajo.
5. Crear un equipo, conseguir líderes muy competentes, emocionalmente estables, realistas, maduros, calmados y leales, que trabajen juntos expeditamente.
6. Fijar objetivos, determinar resultados deseados que estén balanceados entre los que el negocio puede llegar a ser, con lo que es realista conseguir.
7. Establecer prioridades con recisión láser, definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr los objetivos.
8. Confrontar las fuerzas sociales, anticiparse y responder a las presiones sociales que no se controlan, pero que pueden afectar su negocio (2008, pp.13).

En concordancia con lo anterior, en el caso de las organizaciones, es saber cómo hacerlo todo, hasta el más mínimo detalle, para que la operación comercial sea altamente productiva.

Gestión humana estratégica

La gestión humana estratégica hace referencia al análisis de las necesidades de recursos humanos a medida que cambian los ambientes internos y externos de la organización. (Porter, 1989), asegura que el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas (tales como los diferenciadores) a dicha organización (lo cual puede considerarse como una estrategia).

Adicionalmente, la gestión humana estratégica incluye, liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal. Por otro lado, menciona algunos objetivos básicos para la planeación de los recursos humanos estratégicos, tales son, desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa, motivar al factor humano de la empresa, mejorar el clima laboral y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa, (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008). Seguido a esto, los autores aseguran que, una mala planeación de los recursos humanos traerá problemas a corto plazo.

Ahora bien, algunas de las metodologías para hacer una correcta planeación son:

- Emplear DOFA para hacer un análisis de la organización e identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

- Asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión: objetivos, táctica, evaluación y elección.

Para entender mejor la relación entre gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento; que se refiere al tema principal de este trabajo, se explicará la razón por la cual la GRH y GC están relacionadas. También, la importancia de estos dos elementos para lograr una ventaja competitiva. En primera instancia Cuesta (2010) afirma:

La Gestión del Conocimiento (GC) no podrá tratarse independientemente de la Gestión Humana y viceversa. La Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadores del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *Know How*, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. (p.8)

Referido a la importancia o utilidad de la gestión del conocimiento en las organizaciones, se comprende como una ventaja competitiva basada en la formación y gestión del recurso humano. Para explicar esto, el autor (Cuesta, 2010) dice:

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, no radicará en sus recursos materiales ni en específicos recursos energéticos (...) la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (p.9)

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico está conformado por los principios corporativos, la misión y la visión.

Los principios corporativos son los valores, creencias y normas que determinan el actuar de la organización por lo cual es de gran importancia que cada uno de los integrantes compartan dichos principios. Vale la pena resaltar que los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual se define la misión y la visión empresarial.

La misión, en pocas palabras, es lo que diferencia a una empresa de otra en cuanto al producto o servicio que se ofrece, los clientes, el mercado en el cual se desarrolla y los colaboradores. En cuanto a la visión, nos indica lo que la empresa quiere ser en el futuro, es decir lo que se desea alcanzar en un tiempo definido, marcas directrices y da consistencia empresarial, es el marco de referencia para la formulación de estrategias.

Para lograr el éxito en la gestión del conocimiento en la organización, es de vital importancia lograr que el recurso humano se alinee con los parámetros mencionados anteriormente, misión, visión y valores corporativos, cuando se habla de alinear, se refiere a que los esfuerzos y talentos individuales, se coordinan hacia un objetivo común, que se desprenden de la misión y visión (Sallenave, 2002).

Formación, desarrollo y entrenamiento en el cargo

Actualmente, el reclutamiento dentro de las organizaciones ha ido evolucionando, pues muchas de ellas, han dejado de lado el método tradicional y han ido incorporando técnicas modernas. Un ejemplo de lo anterior es que ya no se hacen las típicas entrevistas personales para conocer al aspirante, sino que, por medio de tecnologías hacen dichas entrevistas (entrevistas a través de cámaras web). Los empleadores, buscan practicidad y agilizar los procesos. De esta manera, hemos logrado identificar formas alternas en el momento de reclutar.

- Entrevista virtual, de esta manera se logra conocer la actitud del aspirante.
- Juegos y actividades lúdicas, para conocer las aptitudes que tienen los aspirantes y lograr identificar lo que puede llegar a ofrecer dentro de la organización, los empleadores, han desarrollado actividades alternas donde cada aspirante logre

mostrar las capacidades que tiene y si se acoplan o no a la cultura de la organización.

- Software, varias organizaciones han optado por la implementación de simuladores de empleo, en este simulador, los aspirantes se ven enfrentados a las actividades que se llevan a cabo en el puesto al que está solicitando el empleo, así los empleadores evalúan el desempeño y deciden si es o no apto para el puesto.

Las ventajas de optar por esta nueva metodología es que permite a las organizaciones acoplarse a la cultura de la GC, ya que, para una correcta gestión del conocimiento es necesario ir de la mano de la tecnología, así se logra una sincronía entre ellas.

Por otro lado, la evaluación del desempeño de los empleados dentro de la organización no ha cambiado mucho, se basan en las revisiones periódicas y retroalimentación del trabajo que se ha realizado, es una de las metodologías más comunes que se han logrado identificar dentro de las empresas. Sin embargo, la evaluación tradicional ya no es tan eficiente, debido a que la forma en que se trabaja también ha cambiado. como apoyo a la gestión del recurso humano, existen herramientas que se pueden utilizar y facilitan los procesos operativos incluidos, como lo son las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) con las que se puede almacenar y manejar eficientemente gran cantidad de datos en diferentes niveles de complejidad (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011).

La facultad de administración de la universidad del valle en su artículo “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano” dice al respecto:

Los sistemas de información en la gestión del talento humano facilitan reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar los datos relacionados con los recursos humanos de la organización; los procesos principales que deben ser cubiertos por un sistema de información de gestión del talento humano son: planeación estratégica; formulación de objetivos y programas de acción; registros y controles de personal; registro de nómina; informes sobre remuneraciones; incentivos salariales; beneficios; reclutamiento y selección; entre otros (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011).

En el artículo mencionado anteriormente, que muestra el resultado de una investigación de empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cali, manifiestan diferentes TICs que pueden ser utilizadas en cada uno de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos.

Figura 1. Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano



Fuente: (Riascos Erazo & Aguilera Castro, 2011).

Selección del personal con base al perfil de las competencias

Para entrar en contexto, la selección del personal son una serie de pasos que deben seguirse para la selección de empleados que ocupen las vacantes internas de la organización y que dicho aspirante, cumpla con los requisitos (Werther & Davis, 2003).

Anteriormente, para los procesos de selección del personal se contaba con procesos largos y tediosos, se debía realizar un estudio inicial, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas. Actualmente, se oferta la vacante, los aspirantes llenan una solicitud, la organización procede a dar la entrevista y si cumple con todos los requisitos, la organización le turna los exámenes

médicos y psicológico, en algunas ocasiones se realizan pruebas aptitudinales, acorde a las características del puesto al que se aspira.

Ahora, los modelos para elegir al candidato pueden variar, sin dejar de lado el objetivo, que es, encontrar a un candidato que satisfaga las necesidades del puesto. Sin embargo, el psicólogo organizacional (Peña, 2005). Que primero se debe desarrollar un criterio que guíe a la persona encargada de realizar la selección. Existen muchas herramientas para sensibilizar al entrevistador, como el análisis transicional y la programación neurolingüística, que sirve para evaluar mejor al candidato.

Para la selección eficaz del candidato es necesario una amplia comprensión de la vacante disponible y de qué manera contribuye a la organización para que logre sus metas. De esta manera, se hace un análisis objetivo de los requerimientos del puesto.

Dentro de los factores más importantes a la hora de la selección del personal están:

- La entrevista, es un punto fundamental dentro del proceso de selección, porque sirve para explorar los valores, como la ética y otras cualidades de los candidatos a un puesto, como la inteligencia emocional (Peña, 2005).

¿Por qué es importante la selección del personal?

El acto de selección del personal debe ser el resultado de una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores (Evans, 2004). En la actualidad, el tema de selección del personal es uno de los temas más divulgados, pero también es de los temas más mal aplicados en las organizaciones. Se considera importante, ya que, no todos los puestos requieren las mismas características, es decir, algunos son más especializados que otros. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección y cuando un puesto es fácil de llenar, se habla de alta razón de selección.

El perfil con base a competencias

El perfil es la base de todo proceso de selección. El reconocimiento del perfil correcto está a cargo del gerente en recursos humanos. Dicho gerente debe:

- Equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado.
- Conocer el negocio del solicitante, qué hace y cuál es el foco de su actividad.

Pasos para la elaboración del perfil:

- Descripción del puesto en base a las competencias.
- Áreas de resultados
- Situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

Competencias

- Requerimientos objetivos
- Entorno social
- Competencias conductuales

(Mondy & Noe, 2005).

Lo anterior muestra las características que el gerente de una organización debe tener en cuenta para saber si la persona que se está presentado a una vacante es apta o no para ser contratada. El perfil de los cargos, es sin duda alguna es uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta dentro de las organizaciones.

Definición de gestión del conocimiento

Primero, se definirá la gestión del conocimiento como la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, con lo cual se estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos (Dou & Dou,

2004). Por otro lado, Nonaka y Takeuchi, plantean que el conocimiento es almacenable, lo que hace posible interiorizar y transmitirlo por diferentes medios. De esta manera, los autores definieron un modelo que permite comprender cómo se crea y se distribuye el conocimiento en la organización, esto es, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El primero, es interno y propiedad de cada persona, construido por modelos mentales, creencias y perspectivas que la persona no puede expresar con facilidad, lo que hace difícil su formalización y comunicación. El segundo, es el conocimiento factible de ser estructurado, almacenado y transferido a través del lenguaje formal con la ayuda de las TICs (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En otras palabras, el conocimiento y la tecnología debidamente combinados y articulados al desarrollo organizacional, constituyen elementos básicos en lo que se ha llamado gestión del conocimiento. De esta manera, se configura una organización inteligente, adaptable a un entorno cambiante y capaz de tomar decisiones con base en la maximización de la creación y transferencia del conocimiento en toda la organización (Peluffo A. & Catalán Contreras, 2002)

Figura 2. Modelo de Nonaka y Takeuchi



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

La gestión del conocimiento, abarca diferentes sectores de las organizaciones, tales sectores son, la cultura organizacional, el capital intelectual, las TICs y los recursos

humanos. Se cree que la sinergia entre los sectores consigue un correcto funcionamiento y es lo que logra la correcta construcción de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Visión basada en los recursos

La utilización de los diversos recursos aplicados en las empresas provoca generar ventajas competitivas en la organización. De esta forma hay que entender que se debe de concebir a las organizaciones como conjuntos de recursos tangibles e intangibles que con el paso del tiempo van creciendo, haciéndolos más fuertes o débiles respecto a su competencia (Manuel Arano Chávez, Alberto Delfín Beltrán, & Escudero Macluf, 2012).

La evidencia empírica apunta a que las diferencias de resultados entre empresas se deben más a factores internos a las mismas, que al sector al que pertenecen. La preponderancia del “efecto empresa” (capacidades internas de la empresa) sobre el “efecto sector” (variaciones en el sector, analizadas por las 5 fuerzas de Porter) es más acusada que en los análisis internacionales, llegando algunos análisis a considerar que el “efecto empresa” en los resultados empresariales es 13 veces más importante que el “efecto sector” (Basterretxea, 2008).

Según Fernández y Suárez (1996) las rutinas (son patrones de actividad regulares predecibles) y capacidades (rutina, o un número de rutinas que interactúan) podrían jerarquizarse a tres niveles: en el primer nivel estarían las capacidades estáticas asociadas a las actividades funcionales de la empresa; en el segundo, estarían las capacidades dinámicas o “la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder rápidamente a entornos cambiantes” y, en el tercero, las

capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia (Basterretxea, 2008). Es en este tercer nivel donde la gestión del conocimiento entra a crear un valor competitivo, donde se convierte en una capacidad organizativa que puede superar otra capacidad de otra organización.

Metodología

Para poner en práctica todo lo investigado anteriormente, se decide trabajar con una mediana empresa que requiere la ayuda de los temas presentados.

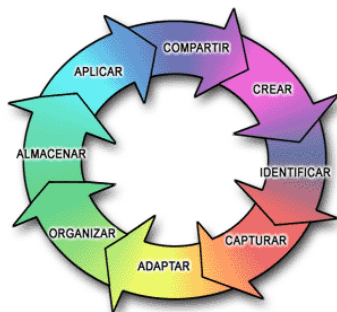
Contextualización de la empresa

Con sus 15 años de experiencia con compañías nacionales e internacionales, la empresa, es especialista en el desarrollo de soluciones integrales de inteligencia de negocios. Es una compañía colombiana que cree firmemente que los datos son el elemento fundamental para la transformación de los procesos y las organizaciones.

Misión: ayudar a sus clientes a tomar las mejores decisiones para el fortalecimiento de sus canales de distribución a partir de un buen uso de la información suministrada por su herramienta clave.

Dado lo anterior y de acuerdo con la teoría de Nonaka y Takeuchi, es necesario tener en cuenta los pasos de Combinación, Interiorización, Socialización y Exteriorización, dentro de las organizaciones. A partir de ellos, tomar el paso a paso del Ciclo de Gestión del Conocimiento que se resumen así:

Figura 3. Ciclo de gestión del conocimiento.



Fuente: Beatriz, M. 2002

Para esto, se definió como plan de trabajo para la construcción del Programa de Gestión del Conocimiento para la compañía objeto del presente trabajo el siguiente paso a paso:

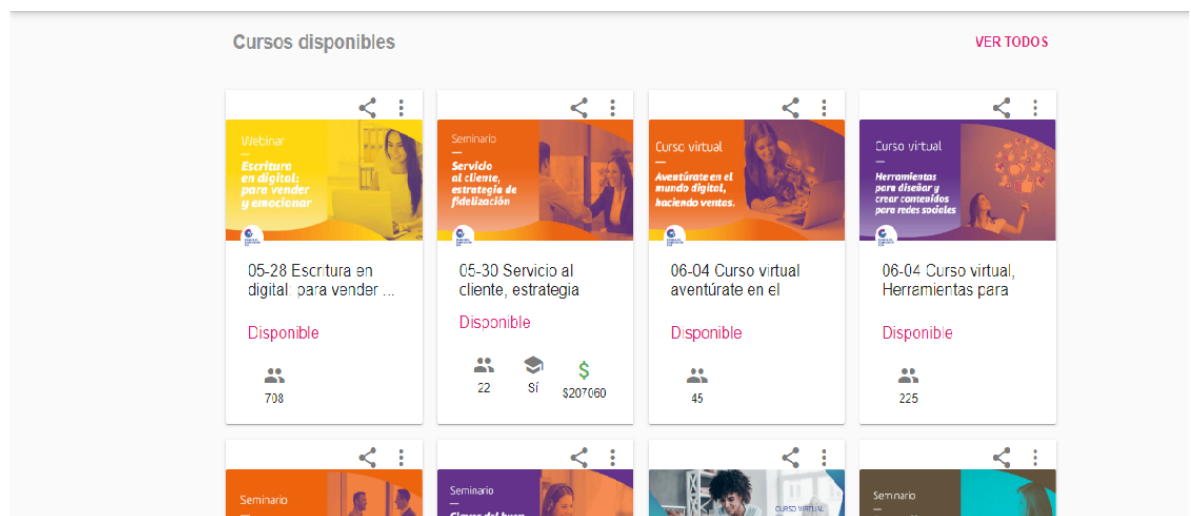
1. Constituir el comité de Gestión del Conocimiento de la organización.
2. Definir los objetivos del Programa de Gestión del Conocimiento para la organización.
3. Establecer las áreas a incluir en el programa.
4. Determinar el proceso de identificación de la información necesaria para la organización así como la metodología para levantar la información requerida para los cursos.
5. Definición de la metodología de estudio y calificación para garantizar la transmisión de los conocimientos.
6. Establecer espacios adicionales para lograr generar formas de compartir conocimiento y construir otros conceptos.
7. Conocer la herramienta con que cuenta la organización así como lograr la alineación de la misma por ser la plataforma general de la compañía para otros temas compartidos.
8. Alinear a la organización acerca de la necesidad de emplear apropiadamente la herramienta y contribuir al Programa de Gestión del Conocimiento.

Desarrollo

Para el desarrollo del tema central de la investigación, se diseñó el modelo de Universidad Corporativa en una empresa de análisis de datos de la ciudad de Cali, cumpliendo las necesidades de la compañía, para medir y dirigir la gestión del conocimiento.

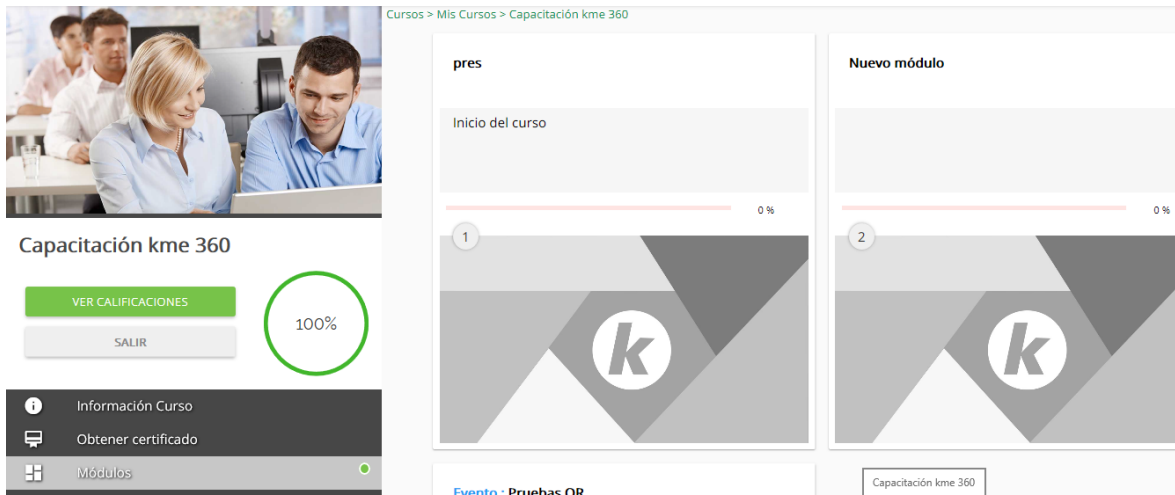
Para esto, se tomó como referencia a dos empresas que ya había implementado el modelo de universidad corporativa.

Figura 4. Modelo universidad corporativa. Empresa 1.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Modelo universidad corporativa. Empresa 2.



Fuente: Elaboración propia.

Como primer paso del proceso de implementación de Gestión del Conocimiento en esta compañía, se realizó una reunión con la gerente de Gestión Humana, donde se le explicó en qué consistía el proyecto y cuáles eran las ventajas de implementarlo. Esta información fue socializada con la alta gerencia y dado lo anterior, se otorgó el aval para trabajar con la empresa. Luego, se organizó otra reunión con cada uno de los integrantes del proyecto para plantear los objetivos y el cronograma para el trabajo.

Los objetivos definidos fueron:

Objetivo General: Promover la cultura de transferencia de conocimiento a través de un sistema de gestión que contenga espacios y herramientas para facilitar el proceso de aprendizaje, adaptación y desarrollo de personas al interior de la compañía.

Objetivos específicos:

- Diseñar el modelo de Universidad Corporativa que requiere la compañía.

- Diseñar e implementar las herramientas para la formación de los colaboradores en el conocimiento específico de la compañía e inducción al cargo.
- Generar espacios para que los expertos de la organización compartan su conocimiento y se construya nuevo.
- Contar con banco de documentación (videos, documentos, etc.) sobre la información técnica crítica de la compañía.
- Brindar a los colaboradores espacios para su desarrollo profesional.

A partir de estos objetivos, se definieron los pasos requeridos para la puesta en marcha del plan de implementación de Gestión del Conocimiento:

1. Definición de escuelas- facultades. Dentro del cual está la definición de los siguientes subtemas:
 - 1.1. Definición del Objetivo del Programa según Objetivo de la organización
 - 1.2. Definir módulos y niveles dentro de las escuelas.
 - 1.3. Definir las materias que componen esos módulos.
2. Definir el syllabus o contenido de materia:
 - 2.1. Definir estructura del Contenido (aplicado, teórico, práctico).
 - 2.2. Definición encargados de levantar la información.
3. Definición de cargos/ temas.
4. Definición acceso a la información (virtual, presencial, ejercicios, seguimientos).
5. Definición de recursos necesarios (logística, documentación, equipos)
6. Levantamiento de la información.
7. Definir el cronograma de capacitación.
8. Definir estructura y metodología para espacios colaborativos.
 - 8.1. Temas a tratar.
 - 8.2. Definir aprobadores.
9. Definir la estructura para la transferencia de la información externa.
 - 9.1. Responsabilidades de transferencia de conocimiento de quien participa de un curso en alguna entidad externa.
10. Estructurar metodología de medición de eficacia de formación y refuerzos.
 - 10.1. Construcción de la herramienta de medición de la eficiencia de la formación.
 - 10.2. Definir escala de calificación y niveles de aprobación.
 - 10.3. Definir estructuración del esfuerzo.
11. Construcción de los cursos.
 - 11.1 Definir los temas que debe llevar cada curso
 - 11.2 Definir quiénes deben ver los cursos

12. Cargar en la plataforma los cursos y contenidos.

Después de plantear el cronograma se procede al desarrollo del mismo.

Cronograma

Con base en los pasos definidos con la organización, se estableció el cronograma de trabajo junto con la organización, para proceder a la implementación del Programa de Gestión del Conocimiento, definiendo las siguientes actividades por cada uno de los participantes del proyecto.

Figura 6. Actividades por participante.

<p>Victoria Restrepo</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de escuelas- facultades Definición de cronograma de capacitación Definición de estructura y metodología para espacios colaborativos Definición estructura para la transferencia de información externa Definición de Estructuración del refuerzo Definir módulos y niveles dentro de las escuelas Definir las materias que componen esos módulos Temas a tratar Definición de aprobadores Definición del Objetivo del Programa según Objetivo de la organización Definir estructura del Contenido (aplicado, teórico, practico) Definición encargados de levantar la información Definición acceso a la información (virtual, presencial, ejercicios, seguimientos) Responsabilidades de transferencia de conocimiento de quien participa de un curso en entidad externa Estructuración metodología de medición de eficacia de formación y refuerzos Definición de recursos necesarios (logística, documentación, equipos) Construcción de la herramienta de medición de la eficacia de la formación Definición de escala de calificación y niveles de aprobación 	<p>Gerente de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de escuelas- facultades Definición de cronograma de capacitación Definición de estructura y metodología para espacios colaborativos Definición estructura para la transferencia de información externa Definición de Estructuración del refuerzo Definir módulos y niveles dentro de las escuelas Definir las materias que componen esos módulos Temas a tratar Definición de aprobadores Definición del Objetivo del Programa según Objetivo de la organización Definir estructura del Contenido (aplicado, teórico, practico) Definición encargados de levantar la información Definición Syllabus (Contenido por materia) Definición acceso a la información (virtual, presencial, ejercicios, seguimientos) Responsabilidades de transferencia de conocimiento de quien participa de un curso en entidad externa Estructuración metodología de medición de eficacia de formación y refuerzos Definición de recursos necesarios (logística, documentación, equipos) Construcción de la herramienta de medición de la eficacia de la formación Definición de escala de calificación y niveles de aprobación Definición de cargos/ temas.
<p>Anderson Felipe Medina Díaz</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de escuelas- facultades Definición de cronograma de capacitación Definición de estructura y metodología para espacios colaborativos Definición estructura para la transferencia de información externa Definición de Estructuración del refuerzo Definir módulos y niveles dentro de las escuelas Definir las materias que componen esos módulos Temas a tratar Definición de aprobadores Definición del Objetivo del Programa según Objetivo de la organización Responsabilidades de transferencia de conocimiento de quien participa de un curso en entidad externa Estructuración metodología de medición de eficacia de formación y refuerzos 	
<p>Danna Alejandra miranda Narváez</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de escuelas- facultades Definición de cronograma de capacitación Definición de estructura y metodología para espacios colaborativos Definición estructura para la transferencia de información externa Definición de Estructuración del refuerzo Definir módulos y niveles dentro de las escuelas Definir las materias que componen esos módulos Temas a tratar Definición de aprobadores Definición del Objetivo del Programa según Objetivo de la organización Responsabilidades de transferencia de conocimiento de quien participa de un curso en entidad externa Estructuración metodología de medición de eficacia de formación y refuerzos 	

Fuente: Elaboración propia.

Construcción de Universidad Corporativa

Se definieron las facultades a trabajar inicialmente con base en el análisis de las áreas de la compañía, centrándose en las principales que constituyen los procesos misionales de la misma. De esta forma se llegó a la siguiente propuesta: las primeras facultades que se debían trabajar eran, desarrollo, implementación y producción.

Figura 7. Modelo universidad corporativa.



Fuente: Elaboración propia

Definición del Plan de estudios

Este se construyó con base en las “facultades” establecidas, a la luz de los conocimientos requeridos en cada área y de acuerdo con los perfiles de cargos. Este se definió teniendo en

cuenta los niveles desde básico, intermedio y alto, lo cual responde también a cómo los colaboradores deben continuar su crecimiento en la organización.

Para facilitar la construcción, se realizó una tabla dinámica donde se muestra la asignación a cada departamento sobre las responsabilidades a cargo y quienes eran los responsables de llevarlas a cabo. A continuación se muestra la figura:

Figura 8. Tabla cursos por cargo.

Área	Cursos	Área	Cursos	Área	Cursos
Desarrollo	Administrativo: formatos del área	Implementaciones	Administrativo: formatos del área	Producción	Administrativo: formatos del área
	Archivos de gestión: alfa&omega		Archivos de gestión: (calidad de datos)		Archivos de gestión: (calidad de datos)
	Arquitectura TSOL		Conceptualización sector consumo masivo		Conceptualización sector consumo masivo
	Conceptualización sector consumo masivo		Conceptualización y presentación del proceso de carga		Conceptualización y uso de Tableau
	Conceptualización y uso TSOL		Conceptualización y uso TSOL		Conceptualización y uso TSOL
	Conceptualización y uso herramienta GIT		Conceptualización y uso herramienta JIRA		Conceptualización y uso herramienta JIRA
	Conceptualización y uso herramienta JIRA		Conceptualización y validación de desarrollos necesarios para implementar TSOL		Configuración de dispositivos TMT
	Estándares para la gestión de proyectos		Documentación legal para implementación de casas comerciales, facturación y pago.		Configuración de distribuidoras
	Metodologías de análisis de casos		Ejecución de alfa&omega, fases 1 y 2, casillero y status de carga		Ejecución de alfa&omega, fases 1 y 2, casillero y status de carga
	Metodologías de documentación de casos		Ejecución de equivalencias		Ejecución de equivalencias
	Metodologías de estimación de tiempos de solución		Equivalencias		Estándares para la gestión de proyectos
	Metodologías de solución de requerimientos		Estándares para la gestión de proyectos		Metodologías de análisis de casos
	Metodologías ágiles de trabajo: SCRUM		Estándares para la notificación de distribución de productos		Metodologías de documentación de casos
	Metodologías ágiles de trabajo: SCRUM avanzado		Etapas del proceso de implementaciones para presentaciones a casas comerciales		Metodologías ágiles de trabajo: SCRUM
			Metodologías ágiles de trabajo: SCRUM		

Fuente: Elaboración propia

Estructuración del Programa de cada asignatura

Para la realización de los Programas, se usó como base el *syllabus* utilizado por la universidad Icesi, ajustado a las necesidades de la organización. En este caso, los contenidos por cursos hicieron con base en lo que implementará en cada contenido de la Universidad Corporativa. Se establecieron los colaboradores encargados de la formación en cada área de trabajo quienes, a su vez, son los encargados de construir el contenido de cada seminario, los ejercicios y el material requerido para los mismos.

El proceso de recolección de esta información se hizo en conjunto con Gestión Humana a fin de garantizar la idoneidad de los datos y la forma de presentarla para responder a los requerimientos de aprendizaje, así como la estructura requerida para su cargue en la plataforma.

A continuación, se muestra los temas detallando las actividades correspondientes al aprendizaje:

Figura 9. Temas.

CRONOGRAMA DETALLADO

Sesión	Tema / fecha	Bibliografía / Trabajo Individual	Actividades
1	Contenido Virtual Temas	<p>Fundamentos de Agile y Scrum.</p> <ul style="list-style-type: none"> Valores y principios detrás de un comportamiento Ágil Qué es Scrum Por qué Scrum funciona Una visión general de todos los Roles de Scrum, Elementos y Eventos Test 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Test
2	Contenido Virtual Temas	<p>Roles de Scrum</p> <ul style="list-style-type: none"> Los diferentes roles en un equipo Scrum: Scrum Master, Product Owner y Equipo de Desarrollo Responsabilidades y expectativas de cada uno de los roles Malentendidos y dificultades típicas de los roles Dinámicas interdependientes entre los roles Mapeo de responsabilidades tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Test
3	Contenido Virtual Temas	<p>Desarrollo Incremental</p> <ul style="list-style-type: none"> Valor de Negocio e Identificación de Impacto Características incrementales y evolutivas Priorización del Product Backlog 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Test

Activar Windows
Ir a Configuración

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Temas.

Sesión	Tema / fecha	Bibliografía / Trabajo Individual	Actividades
4	Temas	Estimación y Planificación Ágil <ul style="list-style-type: none"> • Un nuevo enfoque para la estimación de proyectos y su planificación • Diferentes técnicas de estimación • Manejo de contingencias en un entorno ágil • Monitoreo de los entregables, a nivel de proyecto y de sprint 	<ul style="list-style-type: none"> • Videos • Test
5	Temas	Eventos de Scrum: en profundidad <ul style="list-style-type: none"> • Todos los eventos de Scrum y sus objetivos • Los resultados de cada evento • Roles y responsabilidades en cada evento • Las tareas típicas y la dinámica de cada evento • Problemas frecuentes de cada evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Videos • Test
6	Temas	Ejercicio presencial sobre diferencia entre metodología tradicional y metodología agile	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad
7	Temas	Ejercicio presencial de estimación y mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad

Activar WinPr

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta uno de los Syllabus construidos en la empresa para el tema de (mirar el título que les mandó Diana) y sobre el cual se está levantando el contenido programático.

Figura 11. Syllabus

PROGRAMA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - UNIVERSIDAD GRUPO BIT

CÓDIGO & MATERIA 11001 / Metodologías Ágiles de Trabajo: Scrum

FACULTAD & MODULO Producción – Nivel 1
Desarrollo – Nivel 1
Implementaciones – Nivel 1

PRE REQUISITOS No tiene

FACILITADOR Felipe Esteban Pabón – Director de Desarrollo

INTENSIDAD HORARIA 2 Horas (Virtual)
4 Hora (Presencial)

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CURSO

Scrum es un marco de trabajo para el desarrollo y el mantenimiento de productos complejos, entregando el máximo valor, en el que se emplean diferentes técnicas y procesos, aplicados de forma empírica utilizando un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad, el control del riesgo y la entrega de un producto que potencialmente se pueda poner en producción.

Conocer Scrum es fácil, pero llevarlo a la práctica de manera eficaz es difícil. Muchos equipos que adoptan Scrum motu proprio adquieren solo una porción de los beneficios que podrían obtener. La razón más habitual es la importancia que se le da a la técnica por sobre los valores y principios, perdiendo así mucha de la esencia de Scrum.

Activar WinPr
Ir a Cor

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. *Syllabus.*

OBJETIVO GENERAL

Tener conocimiento del marco para participar en un equipo o interactuar con un equipo Scrum.

OBJETIVOS TERMINALES

- Comprender y diferenciar los valores, principios y manifiesto ágil de Scrum.
- Conocer los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo Scrum.
- Descubrirá por qué un **framework** tan simple como Scrum produce cambios tan profundos en los resultados del equipo y de la organización. Podrás trasladar lo aprendido a tu trabajo diario.
- Estimar Historias de Usuario basadas en esfuerzo.
- Conocer las "Definición de Listo para Iniciar" Y "Definición de Terminado"

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Temas.

METODOLOGÍA

La persona deberá revisar el primer contenido de la materia, el cual se hará de forma virtual y en él se le explicarán los conceptos básicos de la metodología y su aplicación en la compañía.

Posterior a eso, se realizará un taller práctico lograrás comprender los valores y principios de Scrum y aplicarlos en situaciones reales mediante ejercicios.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

El desempeño del colaborador en el curso se evaluará con base en una combinación de práctica y evaluación conceptual. El cálculo de la nota definitiva se realiza de la siguiente manera:

Mecanismo de evaluación	Porcentaje
Evaluación Conceptual	70%
Evaluación Práctica	30%
Total	100%

Nota: El colaborador deberá aprobar la materia con cuatro punto cero (4.0) o más.

BIBLIOGRAFÍA

KLEER

SBOK

PMI

Activa

Fuente: Elaboración propia

Construcción de los cursos en la plataforma

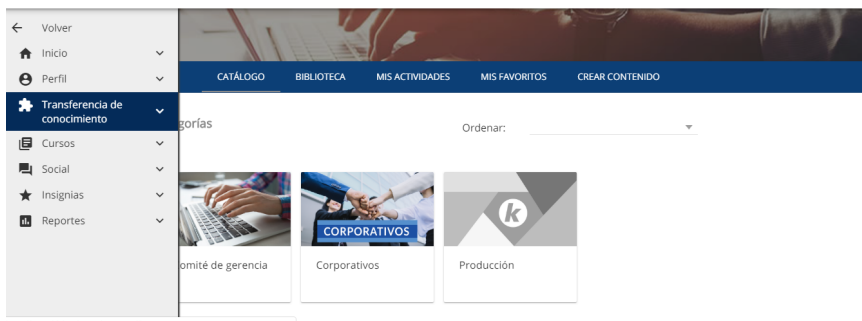
La plataforma existen en la compañía se muestra a continuación.

Figura 14. Imagen plataforma universidad corporativa.



Fuente: elaboración propia

Figura 15. Imagen plataforma universidad corporativa.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se logra evidenciar el contenido de cada curso. El proceso de creación de los cursos, es el siguiente:

- Entrar a la plataforma, sólo los usuarios con permiso pueden entrar y hacer a respectiva creación.
- En la parte superior de la plataforma hay un menú que se despliega y da la opción de *cursos*, es ahí donde se crean.
- Se da el nombre al curso y agregan los contenidos que se desean tener.

Hasta el momento, sólo se ha podido empezar el montaje de un curso en la plataforma, su nombre, es Metodologías Ágiles y pertenece a la facultad de desarrollo.

Figura 16. Formato de creación del curso Metodología Ágiles.

Formato de creación de curso KME		Cargue y configuración de contenidos KME				
Nombre de curso*	Metodologías Ágiles de Trabajo: SCRUM	Nombre de módulo	Nombre de contenido	Tipo de contenido*	Fecha y hora de inicio (AAAA-MM-DD - HH:MM)	Fecha y hora de cierre (AAAA-MM-DD - HH:MM)
Tipo de curso <small>NOTA: Ya debe estar creada en la</small>	Curso	Módulo 1 - Fundamentos d	Video introductorio	Video mp4		
		Módulo 2 - Roles y Artefact	Descripción	Video mp4		
		Módulo 3 - Desarrollo incre	Descripción	Video mp4		
Categoría del curso* <small>NOTA: Ya debe estar cread</small>	Desarrollo	Módulo 4 - Estimación y Pla	Descripción	Video mp4		
		Módulo 5 - Eventos de SCR	Descripción	Video mp4		
Porcentaje de aprobación	80%	Ejercicio presencial: Direfe	Actividad Presencial de	Eventos		
		Ejercicio Presencial: Estima	Actividad Presencial de	Eventos		
Contenidos deben verse en orden (señalar con una X)	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No					
Fecha y hora de inicio* (AAAA-MM-DD - HH:MM)						
Fecha y hora de cierre* (AAAA-MM-DD - HH:MM)						
	Cédula Nombre Apellidos Correo					

Fuente: Elaboración propia.

Además de metodologías de aprendizaje por medio de la plataforma, también se decidió la creación de espacios colaborativos.

Construcción de espacios colaborativos

Se definieron espacios colaborativos para que allí se pueda construir y compartir conocimiento con base en:

- Lecturas de autodesarrollo
- Cursos autónomos realizados por los colaboradores
- Investigaciones en internet
- Videos
- Manuales de formación

Así mismo, se determinó el uso de estos espacios en los comités primarios, como herramienta para actualizar a los equipos en los temas que les corresponden. Por otro lado, se determinó que el director de cada una de las áreas así como es el encargado de cada facultad, es el encargado de filtrar los contenidos de cada espacio de colaboración, tanto en los temas a publicar, como en la dinámica a seguir en los grupos primarios.

Continuación del proyecto

El proyecto se logró realizar hasta este punto, pues por prioridades organizacionales el área de Talento Humano debió concentrar sus esfuerzos en otros aspectos de los colaboradores.

Se espera sea retomado en julio del presente año y esté en funcionamiento para enero de 2020.

Conclusiones

Del proyecto realizado, se logran sacar las siguientes conclusiones:

- La gestión del conocimiento, independientemente del tamaño de la organización es muy importante, ya que permite a los líderes de las organizaciones tener control sobre el capital humano e intelectual. A su vez, les ayuda a entender que tener centralizado el conocimiento en personas específicas no es lo más conveniente para la organización, pues esto, las puede afectar a futuro.
- En el caso de las medianas empresas, es necesario trabajar con un modelo que permita el crecimiento y control de las mismas. Esto se logra mediante la correcta alineación de los objetivos organizacionales y las metas establecidas para alcanzar dichos objetivos. Se determinó que el modelo más apropiado para este proyecto es

el modelo de universidad corporativa, puesto que este permite a las organizaciones garantizar que sus colaboradores van a estar formados de forma tal que sus acciones dentro de ellas sean coherentes con lo que se plantea en los objetivos de la empresa.

- Una vez implementado el modelo de universidad corporativa en una mediana empresa, se evidenció una reforma en la gestión del capital humano. Esto se logró mediante las definiciones formales de los cargos y sus obligaciones como requisito para organizar y controlar la información que se debe transmitir. El impacto de esta implementación fue tan significativa que creó un involucramiento por parte de los directivos, quienes dieron información necesaria para la creación de cargos, áreas, entre otros. Demostrando así que ambas partes (directivos y colaboradores) deben trabajar de la mano con el modelo para que haya una correcta gestión del conocimiento.

Bibliografía

- Basterretxea, I. (2008): La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. Un análisis desde la visión basada en los recursos, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Dpto. Economía Financiera II. ISBN:978-84 9860-117-6
- Charan, R. (2008). *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*. search.proquest.com. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/f38f74de2f367c38e4030b259e81e529/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31933>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE EDICIONES. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gestion+humana&ots=UCFR72JILD&sig=Rzah9zCPSamVeBkXfOX5k_UY-jQ#v=onepage&q&f=true
- David, F. R., Sánchez Carrión, M. A., & Valdés Hernández, L. A. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dou, H., & Dou, J. M. (2004). The processes of building knowledge. The case of SMEs and distance learning. Retrieved from <http://isdm.univ-tln.frhttp://imcsline.comhttp://isdm.univ-tln.fr>
- Evans, B. (2004). Canadian RH Reporter, Personnel Selection Methods and Problems, Older Workers.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*.

Retrieved from [https://books.google.es/books?](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=the+balanced+scorecard&ots=wy2VseE4Ni&sig=q1nw4-khdibDRyY_Yifi77RZdK0)

[hl=es&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=the+balanced+scorecard&ots=wy2VseE4Ni&sig=q1nw4-khdibDRyY_Yifi77RZdK0](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mRHC5kHXczEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=the+balanced+scorecard&ots=wy2VseE4Ni&sig=q1nw4-khdibDRyY_Yifi77RZdK0)

Manuel Arano Chávez, R., Alberto Delfín Beltrán, L., & Escudero Macluf, J. (2012). La visión de la empresa basada en los recursos generadora de ventajas competitivas.

Retrieved from <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Retrieved from <http://www.strategy-business.com/books/96198/>

Peluffo A., M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.

Retrieved from [https://www.google.com.co/search?](https://www.google.com.co/search?q=Introducción+a+la+gestión+del+conocimiento+y+su+aplicación+al+sector+público)

[q=Introducción+a+la+gestión+del+conocimiento+y+su+aplicación+al+sector+público](https://www.google.com.co/search?q=Introducción+a+la+gestión+del+conocimiento+y+su+aplicación+al+sector+público)

.

[+Instituto+Latinoamericano+y+del+Caribe+de+Planificación+Económica+y+Socia&](https://www.google.com.co/search?q=Introducción+a+la+gestión+del+conocimiento+y+su+aplicación+al+sector+público)

[oq=Introducción+a+la+gestión](https://www.google.com.co/search?q=Introducción+a+la+gestión+del+conocimiento+y+su+aplicación+al+sector+público)

Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile). *Innovaciones de Negocios*, 2(3), 121–144. <https://doi.org/10.1103/physreve.74.036204>

Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. In *Readings in Strategic Management* (pp. 133–143). London: Macmillan Education UK.

https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10

Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141–154.

Retrieved from <http://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=225022711011>

Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Norma.

Werther, W. B., & Davis, K. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*.

Retrieved from https://www.google.com.co/search?newwindow=1&ei=R6H8W9-kGNGXzwL3g4WgDg&q=administración+de+personal+y+recursos+humanos+pdf&oq=Administración+de+Personal+y+Recursos+Humanos%2C&gs_l=psy-ab.12.0.0i7118.0.0..12331...0.0..0.0.0.....0.....gws-wiz.E