



# MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

## COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN UN ESCENARIO UNIVERSITARIO

# DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

- ✦ *La forma de gestionar el talento humano.*
- ✦ *Las competencias requeridas para gestionar el conocimiento.*
- ✦ *La condición de gestionar conocimiento en ambientes universitarios.*

# FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ★ *Cuáles son las competencias de quienes lideran programas académicos en la Universidad de Manizales, que han hecho gestión de conocimiento para crear y poner en funcionamiento nuevos programas o para lograr la acreditación o reacreditación de calidad?.*

# PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ★ *Cuáles son las competencias de quienes han hecho gestión de conocimiento en la Universidad de Manizales?*
- ★ *¿Cómo se ha hecho gestión de conocimiento en la Universidad de Manizales para la creación y puesta en funcionamiento de nuevos programas o para acreditación o reacreditación de calidad?*
- ★ *¿Qué ajustes requiere la propuesta de Nonaka y Takeuchi para la gestión del conocimiento en un escenario universitario*

# OBJETIVO GENERAL

- ★ *Determinar las competencias de quienes lideran programas académicos en la Universidad de Manizales que han realizado procesos para creación y puesta en funcionamiento de nuevos programas o para acreditación o reacreditación de calidad, en el contexto de la gestión de conocimiento.*

# OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ★ *Describir las competencias que poseen quienes han emprendido y obtenido cambios a nivel de acreditación, reacreditación o de propuestas de nuevos programas en la Universidad de Manizales.*
- ★
- ★ *Describir cómo se ha hecho gestión de conocimiento para creación y puesta en funcionamiento de nuevos programas o para acreditación o reacreditación de calidad, en la Universidad de Manizales*
- ★ *Adecuar la propuesta de Nonaka y Takeuchi en el proceso de gestión de conocimiento en un escenario universitario*

# PRECISIONES CONCEPTUALES

- ★ **Competencias.** *Es un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes actitudes que se manifiestan en conductas que llevan a un desempeño superior en la actuación de una persona.*
- ★ **Conocimiento.** *Es una creencia verdadera justificada. No se trata de la verdad como atributo esencial del conocimiento. Es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal. “Es el cuerpo de entendimientos y generalizaciones acerca de algo, verdades, juicios, creencias, conceptos, expectativas, perspectivas y el know how”, según Nonaka (1995).*
- ★ **Gestión del Conocimiento.** *Es el conjunto de actividades y procesos que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento de una organización para hacer innovaciones, con el fin de incrementar su capital intelectual y su valoración dentro de su entorno de mercado.*

# PRECISIONES CONCEPTUALES

- ✦ **Unidad Académica.** *Subsistema o componente interdependiente de sus características particulares o especialidad, que contribuye orgánicamente al logro de objetivos generales y finalidades de la institución universitaria, llámese decanatura, departamento y/o centro, que tienen personal a cargo y desempeñan una labor académico-administrativa*
- ✦ **Líder de Unidad Académica.** *Persona encargada de dar direccionamiento, académico-administrativo a cada unidad académica, que requiere de competencias tanto genéricas como específicas para llevar a cabo su labor.*
- ✦ **Escenario Universitario.** *Contexto en el cual se desarrollan actividades propias de la universidad en sus funciones fundamentales de docencia, investigación y proyección social.*



# PRECISIONES CONCEPTUALES

- ★ **Creación de conocimiento organizacional.** Capacidad que tiene una organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas. (Nonaka, 1995). En este estudio, se entiende como la capacidad de producir cambios para lograr acreditación o reacreditación de programas o para crear nuevos entes.
- ★ **El capital intelectual.** Comprende el conjunto de activos intangibles que suponen la generación de una mayor valoración de la empresa. Está constituido, según Edvinson (1998), por:
  - ★ **El capital humano:** Información y conocimiento pertinente a los objetivos de la organización que posee el empleado, sus aptitudes, habilidades, capacidad de aprendizaje, entre otros.

# PRECISIONES CONCEPTUALES

- ★ *El capital estructural: El conocimiento involucrado en documentos organizacionales, planes, proyectos, memorias, procedimientos, etc. Es decir, en cualquier medio físico.*
- ★ *El capital relacional: La imagen que sobre la empresa tienen los clientes y el posicionamiento que la empresa tiene en sus mentes.*

# ESTADO DEL ARTE

- ✦ Hay Group Ha sido líder en el mundo
- ✦ Leonard Mertens y Levy levoyer
- ✦ Gregorio Calderon, Universidad de Nacional Sede Manizales
- ✦ Nancy Moreno y Fermin Orestes Universidad de la Habana
- ✦ Javier Panqueva, competencias de directivos egresados de especializaciones de la Universidad Javeriana.

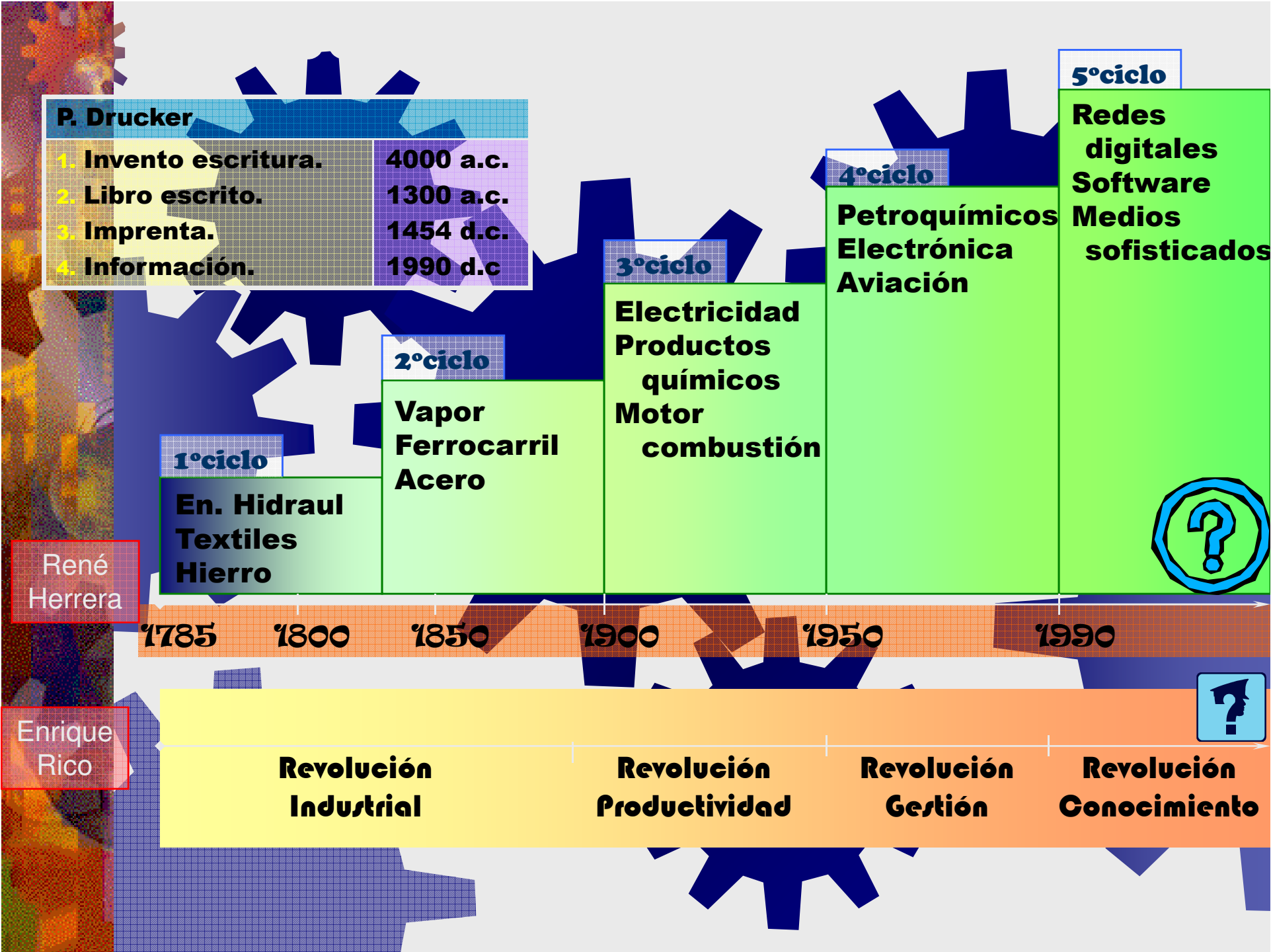
# MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

- ✦ *Noam Chomsky (1963), en su libro “aspectos de la teoría sintáctica”,*
- ✦ *Para McClelland (1953), la transferencia del concepto competencia de la lingüística al ámbito laboral y educativo*
- ✦ *Según Mertens (1996), quien le siguió en estos estudios, Richard Boyatzis, se define “competencia laboral como características de fondo de un individuo, que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en un puesto”.*

*Sociedad del conocimiento: Características*

*Gestión del conocimiento: Modelos*

- ✦ *Modelo de Nonaka y Takeuchi “la organización creadora de conocimiento”*



**P. Drucker**

- 1. Invento escritura. 4000 a.c.
- 2. Libro escrito. 1300 a.c.
- 3. Imprenta. 1454 d.c.
- 4. Información. 1990 d.c

**1º ciclo**

**En. Hidraul  
Textiles  
Hierro**

René  
Herrera

1785

1800

1850

1900

1950

1990

**2º ciclo**

**Vapor  
Ferrocarril  
Acero**

**3º ciclo**

**Electricidad  
Productos  
químicos  
Motor  
combustión**

**4º ciclo**

**Petroquímicos  
Electrónica  
Aviación**

**5º ciclo**

**Redes  
digitales  
Software  
Medios  
sofisticados**



Enrique  
Rico

**Revolución  
Industrial**

**Revolución  
Productividad**

**Revolución  
Gestión**

**Revolución  
Conocimiento**



# PROCESO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO NONAKA Y TAKEUCHI

**CONCEPTOS  
MARCO**

**Organización  
Cultura Org.  
Aprendizaje Org.**

**Conocim  
Dimensiones  
en creación de  
conocimiento  
Supuesto**

**Fases  
Proceso  
Creación de  
conocimiento**



**CONDICIONES  
ESPIRAL DEL  
CONOCIMIENTO**

**Intención  
Autonomía  
Fluctuación  
Caos creativo**

**Redundancia  
Variedad de  
requisitos**

**COMPARTIR**

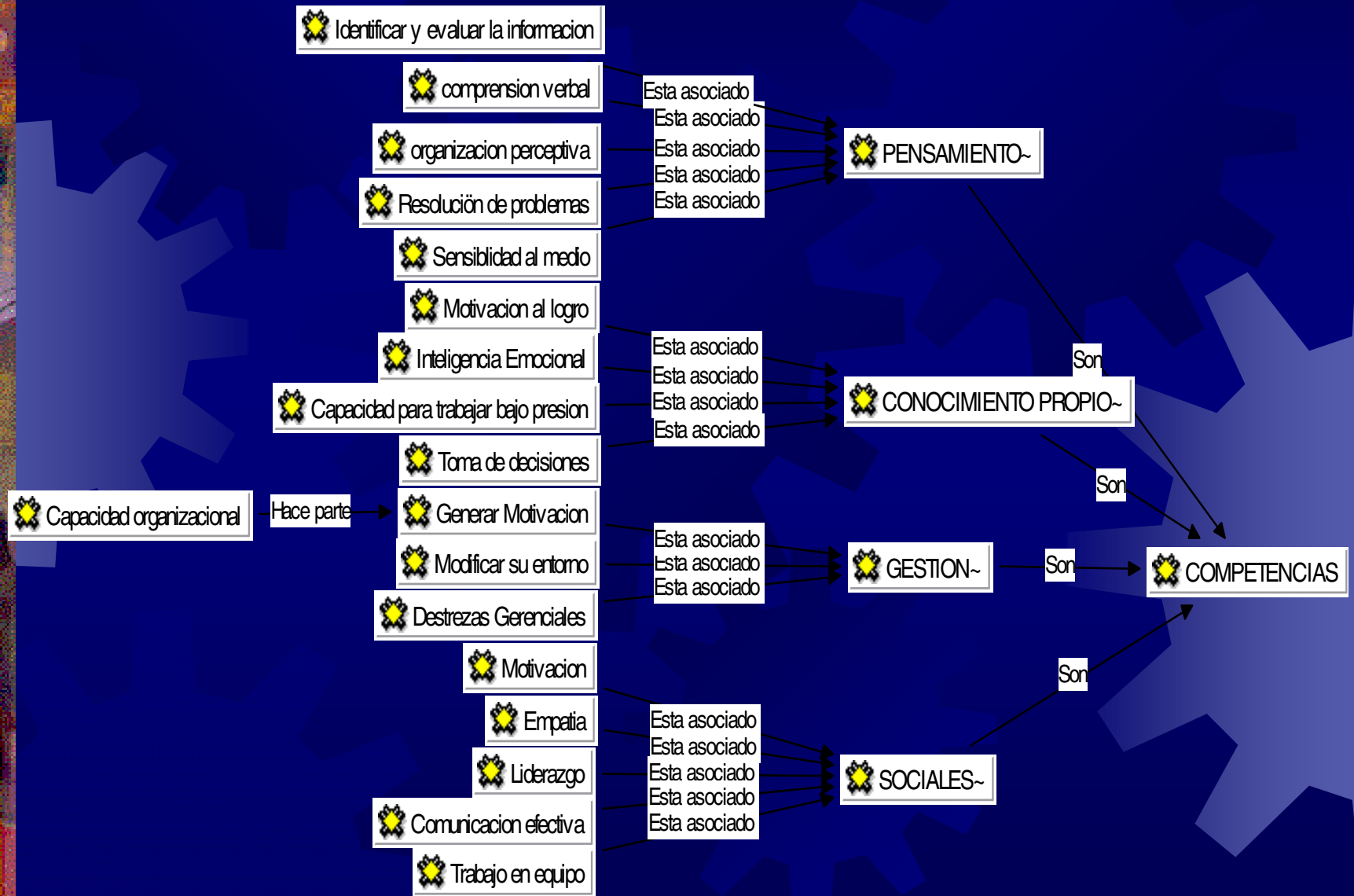
**CREAR  
CONCEPTOS**

**JUSTIF  
CONCEPTOS**

**CONSTRUIR  
ARQUETIPOS**

**EXPANDIR**

# CLUSTER DE COMPETENCIAS



# COMPETENCIAS DEL GERENTE

## **PENSAMIENTO**

Resolución de problemas  
Sensibilidad al medio  
Identificación y evaluación de la información  
Comprensión verbal  
Organización perceptiva

## **GESTIÓN**

Modificación del entorno  
Destrezas gerenciales  
Trabajo Integrador

## **SOCIALES**

Comunicación efectiva  
Trabajo en equipo  
Empatía  
Liderazgo

## **CONOCIMIENTO PROPIO**

Toma de decisiones  
Trabajo bajo presión  
Inteligencia emocional  
Motivación de logro





# METODOLOGIA

## TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO

- ✦ *El estudio es de enfoque empirico analítico y de nivel descriptivo.*
- ✦ *Es un estudio exploratorio*
- ✦ *El diseño que se aplicó en la investigación corresponde a un diseño no experimental-transversal; por ende, no se manipularon variables intencionales y se recolectó la información en un momento determinado, sin seguimiento posterior.*
- ✦ *Es un estudio de caso múltiple.*

# *VARIABLES DE ESTUDIO*

- ★ *Competencias de quienes dirigen unidades académicas en la Universidad de Manizales.*
- ★ *Gestión de conocimiento en unidades académicas de manera especial, la cual ha propiciado su aparición como nuevo ente con características propias, o han permitido procesos de acreditación o reacreditación.*



# *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS*

- ✦ *Como técnicas, se utilizaron la entrevista estructurada y la encuesta.*
- ✦ *La validez de los instrumentos se procesó a través de juicios de expertos. Corresponde las guías de entrevista y en el cuestionario*

# ***UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS***

*La unidad de trabajo estuvo representada por los Líderes (denominados decanos) de unidades Académicas que tiene la universidad.*

*Rector de la Universidad de Manizales:*

*Decano de la Facultad de Ingeniería:*

*Decano de Psicología*

*Decano de Psicología.*

*Decano de Contaduría:*

*La unidad de análisis comprende la generalización que pueda hacerse a partir de los resultados que surgieron del procesamiento de la información recogida en la unidad de trabajo.*

# *PROCEDIMIENTO*

- ✦ *Primera Fase: Elaboración del marco teórico y conceptual.*
- ✦ *Segunda Fase: Elaboración de los instrumentos con su respectiva validez de contenido.*
- ✦ *Tercera Fase: Realización de las entrevistas y aplicación de la encuesta,*
- ✦ *Cuarta Fase. Transcripción de las entrevistas en forma digital y adaptación al formato de Atlas ti 5.*
- ✦ *Quinta Fase: Organización de las categorías y subcategorías*
- ✦ *Sexta fase: Análisis de los datos recogidos a través de las entrevistas y la encuestas y discusión de acuerdo con los objetivos del estudio*

# DISCUSION DE RESULTADOS





# MOTIVACIÓN AL LOGRO

*Tener sueños e ideales*

*Claridad de metas*

*Empoderamiento*

*Confianza en los otros*

*Constancia*

*Aceptar retos sin perder el norte*

# CONOCIMIENTO PROPIO

## *TOMA DE DECISIONES*

*Reflexión y análisis previo a  
decisión.*

*Disposición para enfrentar retos*

*Análisis de las situaciones*

*Reflexión*





# *INTELIGENCIA EMOCIONAL*

*Interacción con otros*

*Autocontrol*

*Comunicación*

*Intencionalidad*

*Confianza*

*Cooperación*



## *TRABAJO BAJO PRESIÓN*

*Organización del trabajo*

*Dudar de lo que no es dudable*

*Aventurarse a dar respuestas sin la  
suficiente información*

*Manifestación de entusiasmo*

*Análisis de problemas*



# GESTIÓN MODIFICAR SU ENTORNO

- ★ *Mejorar, documentar e interrelacionar procesos.*
- ★ *Dirigir procesos.*
- ★ *Identificar las actividades que generen valor agregado.*
- ★ *Conocimiento de situaciones que impacten la organización.*
- ★ *Visualizar aspectos que generen cuellos de botella.*
- ★ *Incentivar el aprendizaje y el mejoramiento continuo.*
- ★ *Influir en las personas al logro de metas.*



# GESTIÓN TRABAJO INTEGRADOR

- ✦ *Estudio permanente.*
- ✦ *Análisis de diferentes alternativas.*
- ✦ *Propiciar la participación de todos los actores en la toma de decisiones.*
- ✦ *Análisis de propuestas*

# GESTIÓN DESTREZAS GERENCIALES

- ✦ *Análisis de problema.,*
- ✦ *Sistematización de propuestas.*
- ✦ *Inclusión de las personas y sensibilidad frente a los grupos.*
- ✦ *Liderar Procesos de autogestión y organización.*
- ✦ *Aceptar retos sin perder el norte.*
- ✦ *Diferenciar lo personal de lo institucional*



# *SOCIALES* *EMPATIA*

- ✦ *Respeto por el otro, llevando el cambio a su ritmo*
- ✦ *Disposición para interrelacionarse*
- ✦ *Autocontrol y Entusiasmo,*



# *SOCIALES* *COMUNICACIÓN EFECTIVA*

- ✦ *Digerir información válida*
- ✦ *Canalizar ideas garantizando su comprensión*
- ✦ *Escuchar con tolerancia*
- ✦ *Expresión oral comprensiva*

# SOCIALES TRABAJO EN EQUIPO

- ✦ *Estimulo a la cooperación mas que al trabajo individual.*
- ✦ *Objetivos comunes más que individuales.*
- ✦ *Capacidad del influir más que el ejercicio de poder.*
- ✦ *Respeto por las opiniones ajenas*
- ✦ *Aceptación de sugerencias.*
- ✦ *Centrados más en actitudes plurales que en las egocéntricas.*
- ✦ *Instruidos en el largo plazo y la dirección mas que en el aquí y el ahora*
- ✦ *Formados en valores universales.*
- ✦ *Pensamiento sinérgico.*



# SOCIALES LIDERAZGO

- ★ *Poder de convocar, seducir, organizar, deliberar y gestionar procesos humanos*
- ★ *Confianza en los procesos grupales*
- ★ *Fomentar la participación de colaboradores*
- ★ *Convencer a otros de sus ideas*
- ★ *Proponer una idea y sustentarla hasta conseguir seguidores*
- ★ *Respeto por el ritmo de trabajo de las personas, lo mismo que por su tradición en la institución*



# PENSAMIENTO RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- ★ *Dominio personal con orientación al logro*
- ★ *Negociación de que estaban demandando*
- ★ *Tener claro los puntos de llegada*
- ★ *Innovación en cada solución*
- ★ *Gestión para continuar procesos de innovación.*
- ★ *Análisis en la toma de decisiones.*
- ★ *Confianza en los colaboradores*



# *PENSAMIENTO* *SENSIBILIDAD AL MEDIO*

- ✦ *Percepción de situaciones en contexto*
- ✦ *Gestión de cambio*
- ✦ *Aprendizaje continuo*



# *PENSAMIENTO* *IDENTIFICAR Y EVALUAR LA* *INFORMACION*

- ✦ *Sensibilidad frente a los grupos*
- ✦ *Pensamiento estratégico*
- ✦ *Conocimiento del contexto organizacional*
- ✦ *Estudiar, consultar,*



# PENSAMIENTO COMPRENSIÓN VERBAL

- ✦ *Identificar lo fundamental en un relato o texto*
- ✦ *Garantizar la comprensión*
- ✦ *Escucha activa*
- ✦ *Riqueza de vocabulario*



# PENSAMIENTO ORGANIZACIÓN PERCEPTIVA

- ✦ *Organizar ideas y llevarlas a cabo*
- ✦ *Hacer planes de desarrollo y validarlos con el grupo*

# COMPETENCIAS EMERGENTES

- ★ *Perfeccionismo: entendida como capacidad para actuar con criterio de excelencia.*
- ★ *Amor por lo que se hace: entendida como capacidad para entregar toda la energía personal en favor de un proyecto determinado.*
- ★ *Visión: Capacidad de hacer consideraciones y propuestas en una prospectiva que otros no consideran.*
- ★ *Reflexión crítica: Capacidad de evaluar situaciones y fenómenos desde diversos puntos de vista.*
- ★ *Persistencia: Capacidad de iniciar un proyecto y no abandonarlo hasta su culminación.*

# GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

## ★ SOCIALIZACION:

- ★ Razones propuesta de cambio
- ★ Personas con las que compartió
- ★ Valor agregado recibido





# EXTERIORIZACION

- ✦ Claridad para proponer cambios
- ✦ Comunicación de la propuesta de cambio
- ✦ Creencias que les daban seguridad para los cambios
- ✦ Usos de esquemas o analogías

# COMBINACION

- ✦ Aspectos que debían replantearse
- ✦ Conceptos o ideas que se precisaron
- ✦ Documentos de soporte
- ✦ Documentos construidos en el proceso
- ✦ Socialización de los documentos



# INTERIORIZACION

- ✦ Asimilación de la nueva propuesta
- ✦ Reacciones frente a la propuesta
- ✦ Ajustes realizados
- ✦ Documentos orientadores para la propuesta
- ✦ Retroalimentación recibida
- ✦ Aspectos replanteados o a replantear



# CONDICIONES PARA LA CREACION DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

- ✦ Intención
- ✦ Autonomía
- ✦ Fluctuación y caos creativo
- ✦ Redundancia
- ✦ Variedad de requisitos



# PROCESO DE CREACION DE CONOCIMIENTO

- ✦ Compartir conocimiento tácito
- ✦ Crear conceptos
- ✦ Justificar los conceptos
- ✦ Construir arquetipos
- ✦ Expandir conocimiento

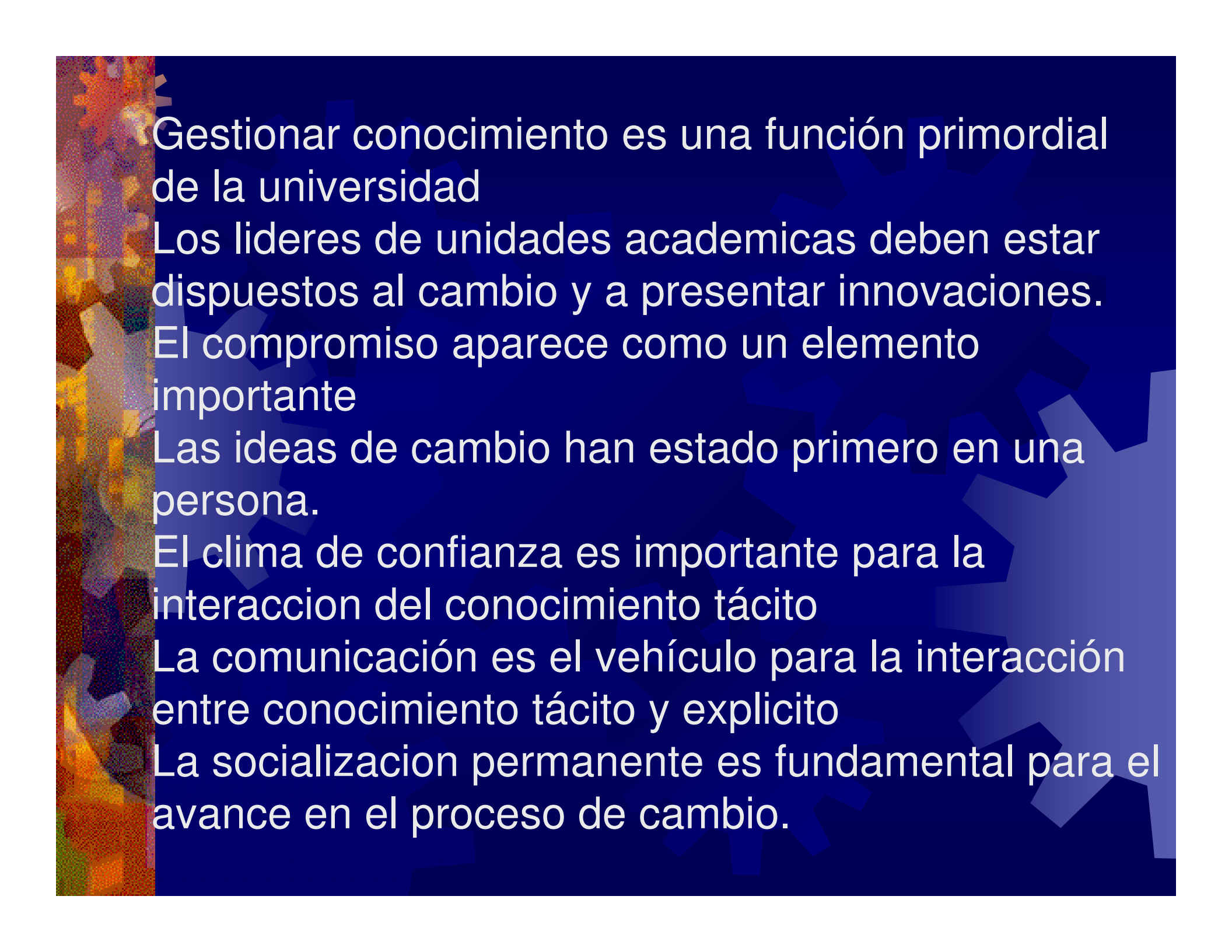
# CONCLUSIONES

Las competencias en los líderes son importantes para lograr con efectividad las metas que se propongan

Hay coherencia entre lo expuesto por el líder y lo afirmado por sus colaboradores

Todas las competencias propuestas por Bennis y Nanus se encontraron en los líderes del estudio.

Aparecen otras competencias que emergieron en el estudio: perseverancia, amor por lo que se hace, reflexión crítica, visión, intuición y perfeccionismo

The background features a dark blue field with several semi-transparent, light blue gears of various sizes scattered across it. On the left side, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and textured appearance, resembling a close-up of a gear or a mechanical part with warm tones of orange, yellow, and red.

Gestionar conocimiento es una función primordial de la universidad

Los líderes de unidades académicas deben estar dispuestos al cambio y a presentar innovaciones.

El compromiso aparece como un elemento importante

Las ideas de cambio han estado primero en una persona.

El clima de confianza es importante para la interacción del conocimiento tácito

La comunicación es el vehículo para la interacción entre conocimiento tácito y explícito

La socialización permanente es fundamental para el avance en el proceso de cambio.

# CONCLUSION

- ★ La asimilación de los cambios y las nuevas propuestas es lenta y requiere seguimiento por parte de los líderes.
- ★ En todo proceso de cambio y de transformación se presentan crisis.
- ★ El modelo de Nonaka y Takeuchi puede ser efectivo para impulsar cambios y transformaciones en la universidad
- ★ La participación inicial de los grupos obedece a una convocatoria del líder; no aparece clara la autonomía, ésta se va dando a medida que los procesos avanzan