



**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL PROCESO DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SUPERINTENDENCIA DE
SOCIEDADES**

CAMILO ANDRÉS BUSTOS AMAYA

HARVEY MARINO BUSTOS ZÁRATE

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Bogotá, D.C., COLOMBIA

11 de mayo de 2023

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL PROCESO DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA SUPERINTENDENCIA DE
SOCIEDADES**

CAMILO ANDRÉS BUSTOS AMAYA

HARVEY MARINO BUSTOS ZÁRATE

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

EDWIN LOZADA FRANCO

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Bogotá, D.C., COLOMBIA

13 de abril de 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 11 de mayo de 2023

Dedicatoria

A nuestros padres y a nuestras familias por el gran apoyo que nos brindaron durante toda la carrera, por su paciencia, su comprensión y el apoyo incondicional para el desarrollo de todas las tareas y actividades que conforman el programa curricular del MBA.

“La naturaleza nos ha dado las semillas del conocimiento, no el conocimiento mismo”

Séneca

Agradecimientos

En primera instancia a Dios quien es el único que nos da la vida y permite que podamos desarrollarnos como seres humanos, prepararnos como profesionales mediante el fortalecimiento de nuestras destrezas y habilidades para que, a partir del conocimiento, logremos crecer como individuos y servir a la sociedad de la mejor forma posible.

Al profesor **Edwin Augusto Lozada Franco**, docente asociado de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN, por toda su orientación, apoyo y acompañamiento durante el desarrollo de las actividades de este proyecto de grado.

A los profesionales de la **Superintendencia de Sociedades** por permitirnos desarrollar este proyecto en la entidad, por proporcionarnos su aval y respaldo para dar continuidad al trabajo, por brindarnos la documentación y retroalimentación sobre las necesidades e inquietudes identificadas durante el desarrollo del proyecto.

Resumen

El proceso de gestión del talento humano de la Superintendencia de Sociedades tiene como objetivo "proveer y desarrollar un talento humano competente para garantizar el cumplimiento de la misión y el fortalecimiento institucional, a través de un ambiente laboral que promueva el alto desempeño". Su alcance inicia con la "determinación de planes, programas y proyectos para la ejecución de actividades en los ciclos de: ingreso, desarrollo y retiro de los servidores públicos y grupos de interés; y termina con la evaluación y seguimiento a la ejecución de dichas actividades". (Superintendencia de Sociedades, 2022)

Dentro de las funciones del área de Talento Humano se encuentra el reclutamiento de personal, la evaluación continua, la promoción interna, los planes de capacitación y entrenamiento, el diseño de los concursos abiertos para los cargos que ofrece la entidad, la promoción y desarrollo de programas para el bienestar interno, entre otros.

Actualmente las actividades del proceso son adelantadas con métodos manuales, que generan demoras para el cumplimiento de los objetivos, así como también se incrementa la probabilidad de cometer errores en el desarrollo de cada actividad, esto debido al carácter manual u operativo implícito en los procedimientos.

Se identifica que estas actividades son adelantadas de forma manual e independiente, debido a que no se cuenta con una herramienta que permitan recolectar, transformar y generar patrones de la información que es transversal a todo el proceso y que permita gestionar el conocimiento necesario para la efectiva toma de decisiones en materia de talento humano.

En esa medida se presentan oportunidades de mejora relacionadas con la integración y sistematización del proceso, la implementación de herramientas que permitan identificar las necesidades en tiempo real en materia de formación, selección y reubicación del personal, entre otras.

De conformidad con lo anterior, se pueda afirmar que dicho proceso no cuenta con un modelo de gestión del conocimiento que le permita tener información en tiempo real para la toma de decisiones en las funciones que se describieron anteriormente, adicionalmente

carece de sistemas o herramientas de analítica de datos que le sirvan como soporte para lograr los objetivos del proceso.

Palabras clave: Talento humano, gestión del conocimiento, selección, proceso, grupos de interés, analítica de datos, cultura organizacional.

Abstract

The human talent management process of the Superintendency of Companies aims to "test and develop competent human talent to guarantee the fulfillment of the mission and institutional strengthening, through a work environment that promotes high performance." Its scope begins with the "determination of plans, programs and projects for the execution of activities in the cycles of entry, development and retirement of public servants and interest groups; and ends with the evaluation and monitoring of the execution of said activities. ". (Superintendencia de Sociedades, 2022)

Within the functions of the Human Talent area is the recruitment of personnel, continuous evaluation, internal promotion, training and training plans, the design of open competitions for the positions offered by the entity, the promotion and development of programs for internal well-being, among others.

Currently the activities of the process are carried out with manual methods, which generate delays for the fulfillment of the objectives, as well as the probability of committing errors in the development of each activity, due to the manual nature of the operation or implicit in the procedures.

It is identified that these activities are carried out manually and independently, due to the lack of a tool that can collect, transform, and generate patterns of information that is transversal to the entire process and that allows managing the necessary knowledge for the effective decision making in terms of human talent.

To this extent, there are opportunities for improvement related to the integration and systematization of the process, the implementation of tools that allow the identification of needs in real time in terms of training, selection, and relocation of personnel, among others.

In accordance with the foregoing, it can be affirmed that said process does not have a knowledge management model that allows it to have real-time information for decision making in the functions described above, and also lacks analysis systems or tools. of data that serve as support to achieve the objectives of the process.

Keywords: Human talent, knowledge management, selection, process, interest groups, data analytics, organizational culture.

Tabla de Contenido

1. Introducción	14
1. Objetivos	15
<i>1.1. Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
2. Justificación.....	16
3. Marco Institucional	17
<i>3.1. Presentación General de la Empresa</i>	<i>17</i>
<i>3.2. Referentes Estratégicos</i>	<i>18</i>
<i>3.3. Estructura Organizacional</i>	<i>21</i>
<i>3.4. Productos o servicios ofertados.....</i>	<i>23</i>
<i>3.5. Análisis del Sector</i>	<i>23</i>
<i>3.6. El empleo público y la función pública</i>	<i>27</i>
4. Marco de Referencia.....	31
<i>4.1. Gestión del Conocimiento</i>	<i>31</i>
<i>4.1.1. Concepto de gestión del conocimiento</i>	<i>31</i>
<i>4.1.2. Tipos de conocimiento.....</i>	<i>33</i>
<i>4.1.3. Modelos de gestión del conocimiento</i>	<i>33</i>
<i>4.2. Analítica de Datos</i>	<i>36</i>

4.2.1.	<i>Concepto de analítica de datos</i>	36
4.2.2.	<i>Técnicas y herramientas de analítica de datos aplicadas a las organizaciones</i>	38
4.2.3.	<i>Metodologías para la aplicación de la analítica de datos</i>	38
4.2.4.	<i>Modelos de Analítica de Datos</i>	40
4.3.	<i>Gestión del Talento Humano</i>	42
4.3.1.	<i>Planeación estratégica</i>	42
4.3.2.	<i>Cultura Organizacional</i>	43
4.3.3.	<i>Modelos de Gestión del Talento Humano</i>	44
4.3.4.	<i>Características del Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano</i>	46
5.	Diseño Metodológico	47
5.1.	<i>Tipo de Investigación</i>	47
5.2.	<i>Análisis Externo</i>	49
5.3.	<i>Análisis Interno</i>	51
5.4.	<i>Población, muestra y ficha técnica</i>	53
5.5.	<i>Descripción del Instrumento de Medición</i>	56
5.6.	<i>Identificación de las variables</i>	57
5.6.1.	<i>Planeación Estratégica</i>	57
5.6.2.	<i>Cultura Organizacional</i>	58
5.6.3.	<i>Gestión Estratégica del Talento Humano</i>	58
5.6.4.	<i>Modelo de Gestión del Conocimiento</i>	58
5.6.5.	<i>Tecnología</i>	59
5.7.	<i>Instrumento de medición</i>	59

<i>Anexo 1. Instrumento de Diagnóstico - Gestión de Conocimiento Superintendencia de Sociedades.....</i>	<i>60</i>
<i>5.8. Validación del instrumento de medición</i>	<i>60</i>
6. Diagnóstico Organizacional	61
<i>6.1. Análisis Externo – DOFA</i>	<i>61</i>
<i>6.2. Análisis Interno – Instrumento de Medición</i>	<i>66</i>
<i>6.2.1. Descripción Brechas – Resultados Encuestas</i>	<i>82</i>
7. Plan de Intervención.....	83
8. Propuesta.....	85
<i>8.1. Diagrama del Modelo de Gestión del Conocimiento.....</i>	<i>85</i>
<i>8.2. Variables del Modelo.....</i>	<i>89</i>
<i>8.2.1. Gestión Estratégica del Talento Humano</i>	<i>89</i>
<i>8.2.2. Cultura Organizacional</i>	<i>92</i>
<i>8.2.3. Herramientas de Gestión del Conocimiento.....</i>	<i>94</i>
<i>8.2.4. Herramientas de Analítica de Datos</i>	<i>96</i>
<i>8.3. Estrategias para el tratamiento de brechas</i>	<i>98</i>
<i>8.4. Plan Estratégico de implementación del modelo</i>	<i>98</i>
1. Conclusiones.....	99
2. Recomendaciones.....	100
Referencias	102

Lista de Figuras

Figura 1. Planes Estratégicos del Proceso de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades	20
Figura 2. Organigrama por dependencias de la Superintendencia de Sociedades.....	21
Figura 3. Mapa de Procesos Superintendencia de Sociedades.....	22
Figura 4. Dimensiones MIPG.....	35
Figura 5. Cálculo de la muestra para SuperSociedades	55
Figura 6. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Antigüedad del personal	67
Figura 7. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – ROL en la Organización	67
Figura 8. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Nivel de Formación.....	68
Figura 9. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Rango de Edad	69
Figura 10. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Personal a cargo.....	70
Figura 11. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Rango Personas a Cargo	70
Figura 12. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Planeación Estratégica (Pregunta 1)	73
Figura 13. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Fomento de la Innovación (Pregunta 8)	74
Figura 14. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Gestión del Conocimiento (Pregunta 12)	74

Figura 15. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Gestión del Conocimiento como eje Central para procesos del Talento Humano (Pregunta 14) .	75
Figura 16. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Indicadores de Gestión para el Proceso de Talento Humano (Pregunta 15)	76
Figura 17. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Necesidades de Conocimiento Proceso de Talento Humano (Pregunta 16).....	78
Figura 18. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Implementación Modelos de Gestión de Conocimiento (Pregunta 19)	78
Figura 19. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Prioridad de la Gestión de Conocimiento (Pregunta 20).....	79
Figura 20. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Herramientas de Analítica de Datos para la Gestión de Conocimiento (Pregunta 21).....	80
Figura 21. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – TIC’s para la Gestión de Conocimiento (Pregunta 23).....	80
Figura 22. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Tecnología e Innovación para la Gestión de Conocimiento (Pregunta 25)	81
Figura 23. Diagrama de proceso para la Gestión de Conocimiento.....	86
Figura 24. Diagrama de Gestión de Conocimiento – Aplicado al Talento Humano	87

Lista de Tablas

Tabla 1. Plantilla Matriz DOFA	50
Tabla 2. Variables definidas en el Instrumento de medición.....	51
Tabla 3. Ficha Técnica para aplicación de la encuesta de percepción	56
Tabla 4. Matriz DOFA	61
Tabla 5. Niveles de Medición Encuestas.....	71

Tabla 6. Tabulación Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de Conocimiento

SuperSociedades – Identificación de Brechas 71

1. Introducción

Actualmente la Superintendencia de Sociedades carece de un modelo de gestión del conocimiento que le permita al proceso de Gestión del Talento Humano ser un referente estratégico a nivel organizacional, para ser parte activa en la toma de decisiones a nivel gerencial. La ausencia de esto desencadena en problemáticas relacionados con la falta de dinamismo a la hora de tomar decisiones en materia de reclutamiento, selección y formación, evaluación, desarrollo y gestión de competencias del personal, entre otros.

Lo anterior genera diversos problemas como lo son la lentitud en el desarrollo de cada procedimiento, también se presentan riesgos de proceso debido al manejo manual de la información, se pueden presentar problemas de criterio en el momento de tomar decisiones en los diferentes procesos, esto a que queda abierta la puerta a la subjetividad por parte de los líderes.

En ese sentido, se identifica que las técnicas de analítica de datos son un medio para dar una solución a esta problemática, considerando que permiten la integración de datos,

identificar tendencias, optimizar procesos y lograr una alineación con la planeación estratégica institucional.

De acuerdo con lo mencionado, el presente trabajo tiene como propósito responder al siguiente cuestionamiento: ¿Se puede optimizar el de gestión del talento humano en la Superintendencia de Sociedades a partir de la creación de un modelo de gestión de conocimiento basado en analítica de datos?

El desarrollo del presente proyecto se compone de todas las tareas y actividades orientadas a la optimización de los procesos del Talento Humano en la Superintendencia de Sociedades a partir de la creación de un modelo de gestión de conocimiento basado en analítica de datos.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión de conocimiento en la Superintendencia de Sociedades para optimizar los procesos de gestión del talento humano.

1.2. Objetivos específicos

- Realizar la revisión de referentes teóricos para la creación del modelo de gestión del conocimiento.
- Identificar las herramientas de analítica de datos que pueden ser usadas para el modelo de gestión del conocimiento.
- Efectuar el análisis situacional del proceso de Talento Humano en la Superintendencia de Sociedades.

- Determinar las variables a incluir en el modelo de gestión del conocimiento y elaborar el plan de implementación para presentar a la Superintendencia de Sociedades.

2. Justificación

Desarrollar e implementar el modelo de gestión del conocimiento para el proceso de Gestión del Talento Humano es relevante para la Superintendencia de Sociedades, considerando que este proveerá una serie de buenas prácticas y herramientas para el mejoramiento en la toma de decisiones en diferentes proyectos estratégicos como lo son, la gestión del desempeño, los programas de formación, la gestión de proyectos en la entidad, los programas de retiro, los procesos de selección del personal, entre otros. Además de lo anterior, el modelo de gestión del conocimiento permitirá prevenir la fuga de capital intelectual en la organización.

Lo anterior se traduce en la mejora de la efectividad en las diferentes funciones del proceso, incrementando así la calidad en la toma de decisiones, mejorando el control y seguimiento de los planes, y siendo un eje para la formulación de programas estratégicos para mejorar la competitividad de la organización.

Asimismo, el modelo de gestión del conocimiento se encontrará soportado en técnicas de analítica de datos que permitirán identificar, recolectar, clasificar el conocimiento explícito, de tal manera que sea un insumo para la toma de decisiones en las funciones y actividades relacionadas con el Talento humano.

Es importante contar con este modelo para que el proceso de selección de personal sea más expedito, más justo y preciso. El modelo de gestión tendrá una mejoría con respecto a

la situación actual, considerando que se tendrá un proceso integrado, para hacer del área un referente estratégico en la organización.

La línea de investigación en la que se enmarca el proyecto es “Tecnologías de Información y Comunicaciones Gestión y diseño de Procesos”.

3. Marco Institucional

3.1. Presentación General de la Empresa

La Superintendencia de Sociedades es la Entidad Pública, encargada de ejercer la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles en Colombia, se encuentra adscrita¹ al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; y pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público.

La Ley 489 de 1998, establece en su artículo 66 “*Organización y funcionamiento de las superintendencias*”, lo siguiente:

“Las superintendencias son organismos creados por la ley, con la autonomía administrativa y financiera que aquella les señale, sin personería jurídica, que cumplen funciones de inspección y vigilancia atribuidas por la ley o mediante delegación que haga el Presidente de la República previa autorización legal”

Adicionalmente en el artículo 68 de la precitada Ley se señala que las Superintendencias son entidades descentralizadas² del orden nacional, en virtud de que integran la rama

¹ Se refiere a “*entidades del sector descentralizado del orden nacional o territorial con autonomía administrativa, financiera, personería jurídica y patrimonio propio, que cumplen funciones administrativas o prestan un servicio*”. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2023)

² Es importante diferencia entre entidad descentralizada y entidad vinculada, este último tipo de entidades, también cuentan con autonomía administrativa, financiera, personería jurídica, capital independiente, sin embargo, se diferencia respecto a la naturaleza de las actividades que realizan, siendo estas de carácter productivo, industrial o comercial en venta de bienes y servicios. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2023)

ejecutiva del poder público y son creadas por ley para el cumplimiento de funciones administrativas. Igualmente, como es el caso de la Superintendencia de Sociedades, las entidades descentralizadas tienen personería jurídica, patrimonio y autonomía propia. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2023)

La Superintendencia es una empresa grande y cuenta con 691 empleados, distribuidos en los niveles de Directivo (3%), Asesor (4%), Profesional (59%), Técnico (11%) y Asistencial (23%). Los núcleos de formación de los empleados son el 39.5% correspondiente a Derecho, el 29.3% a las ciencias económicas, administrativas y contables, un 11.6% es bachiller y un 5.1% tiene un nivel de formación en estudios primarios. (Superintendencia de Sociedades, 2022)

La entidad cuenta con procesos de direccionamiento, misionales, de apoyo y seguimiento, el proceso de gestión del talento humano se encuentra clasificado en los procesos de apoyo de la entidad

3.2. Referentes Estratégicos

La planeación estratégica en la Superintendencia de Sociedades, se formula por periodos cuatrienales, en cada cambio de gobierno, de este modo para el periodo 2018-2022, los referentes estratégicos son los siguientes:

Misión: “Contribuir al crecimiento económico y social mediante la supervisión, protección y fortalecimiento de las sociedades para generar legalidad y equidad”. (Superintendencia de Sociedades, 2022).

Visión: de la Superintendencia de Sociedades es “seremos la entidad referente en términos de generación de valor a las sociedades, mediante prácticas, instrumentos y

tecnologías innovadoras y formativas: Más empresa, más empleo” (Superintendencia de Sociedades, 2022).

Valores corporativos: Coherencia, rapidez y eficacia, emprendimiento, claridad y transparencia, educación para la legalidad (Superintendencia de Sociedades, 2022).

En la Superintendencia de Sociedades existen los siguientes **principios éticos**:

1. El principal capital de la Superintendencia de Sociedades es su **talento humano**.
 2. Todos los ciudadanos y los sujetos de supervisión son iguales frente al ejercicio de las funciones que cumple la Entidad.
 3. La labor que se desempeña en la Entidad se realiza siempre en procura del beneficio del país y el interés general.
 4. Los bienes públicos son sagrados e inviolables y por tal razón, debemos asegurar su conservación y uso mesurado.
 5. El desempeño de las funciones en la Entidad debe cumplirse con rectitud y dignidad.
- (Superintendencia de Sociedades, 2022)

La Superintendencia de Sociedades, por ser una entidad de naturaleza pública, no tiene asociado como tal un carácter de competencia para abarcar un nicho de mercado en particular, no obstante, el grado de competencia y de diferenciación puede enmarcarse con las diferentes Superintendencias del sector MinCIT. Dicha sana competencia está fundamentada en los resultados de gestión obtenidos en los informes de rendición de cuentas y del sector, así como también a partir de las puntuaciones resultantes en proceso de medición del desempeño institucional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). (Función Pública, 2022)

De otra parte, el Proceso de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades tiene el siguiente objetivo general:

“Planear, ejecutar, evaluar y fortalecer el mejoramiento continuo de la Gestión Integral del Talento Humano, a través de las estrategias establecidas para cada una de las etapas del ciclo de vida laboral de los servidores de la Superintendencia de Sociedades, en el marco de las rutas que integran la dimensión del Talento Humano en MIPG, como centro del modelo, contribuyendo oportunamente al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, competencias y calidad de vida de los servidores públicos, articulando los intereses individuales y las necesidades organizacionales.” (Superintendencia de Sociedades, 2022)

De esta manera el despliegue del proceso de Talento Humano se realiza a partir de la formulación y ejecución de 6 planes que definen la ruta estratégica a seguir, a continuación se presentan dichos planes:

Figura 1. Planes Estratégicos del Proceso de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades

Plan Estratégico de Talento Humano	Plan de Previsión de Recursos Humanos	Plan de Bienestar Social e Incentivos	Plan Anual de Vacantes	Plan Institucional de Capacitación	Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> Planear, ejecutar, evaluar y fortalecer el mejoramiento continuo de la gestión integral del talento humano, a través de las estrategias establecidas para cada una de las etapas del ciclo de vida laboral de los servidores de la Superintendencia de Sociedades. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer los empleos de la planta de personal de la Superintendencia de Sociedades, que se encuentren en situación administrativa de vacancia, respondiendo a la correcta prestación del servicio y la normatividad vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear, mantener y mejorar las condiciones que favorecen el desarrollo integral de los servidores públicos y sus familias, a través de la implementación de estrategias que atiendan las necesidades de bienestar social e incentivos, buscando el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, promoviendo el sentido de pertenencia con la Entidad e incrementando así su productividad desde el modelo biopsicosocial. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar los empleos en vacancia definitiva, sujetos del proceso de concurso meritocrático para la Superintendencia de Sociedades y los demás de la planta de personal, con el propósito de promover una cultura de transparencia, integridad y ética empresarial, aportando el cumplimiento de la misión y de la visión de la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las competencias, conocimientos y habilidades de los servidores públicos de la Superintendencia de Sociedades a través de las actividades de capacitación que permitan promover un escenario de empresa familiarmente responsable y sostenible en un marco de justicia y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida y salud de todos los servidores públicos, así como la prevención de lesiones y deterioro de la salud física y mental, incluyendo lesiones personales, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Sociedades, 2022)

3.3. Estructura Organizacional

La Superintendencia de Sociedades está encabezada por el Despacho del Superintendente de Sociedades, de donde se desprenden 4 delegaturas, las Intendencias Regionales, Secretaría General y otras dependencias y grupos que dependen directamente del Despacho del Superintendente.

A su vez la estructura organizacional se encuentra organizada por procesos, dentro de los cuales se encuentra el proceso de Gestión del Talento Humano, como apoyo a los procesos misionales y por ende a los procesos de direccionamiento, el cual, se convierte en el objeto de estudio de esta materia.

Figura 2. Organigrama por dependencias de la Superintendencia de Sociedades

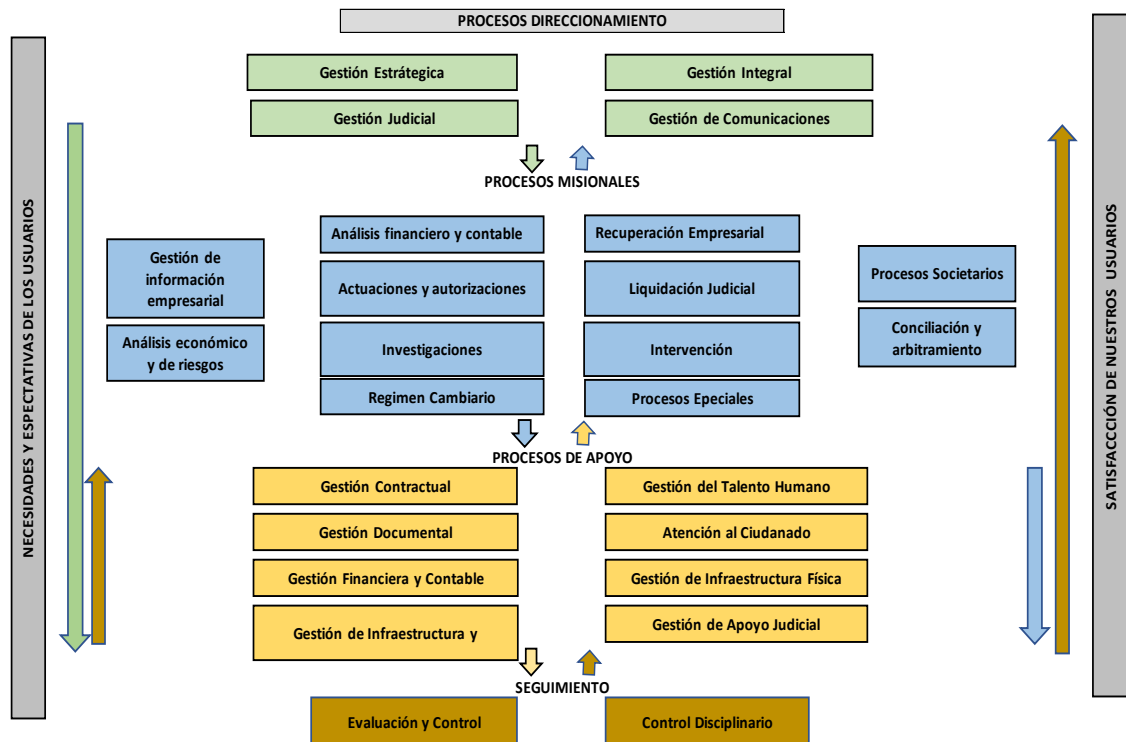


Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Sociedades, 2022)

El Sistema de Gestión Integrado de la Superintendencia de Sociedades está conformado por “el Sistema de Gestión de la Calidad SGC”, el Modelo Estándar de Control Interno "MECI", Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Centro de Conciliación y Arbitraje, el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información "SGSI" y el Sistema de Gestión Ambiental “SGA”.” (Superintendencia de Sociedades, 2020)

Los sistemas anteriormente indicados, integran todos los procesos de direccionamiento, misionales, de apoyo y de seguimiento de la Entidad, mediante el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), obteniendo como resultado el siguiente mapa de Procesos de la entidad:

Figura 3. Mapa de Procesos Superintendencia de Sociedades



Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia de Sociedades, 2022)

El proceso de gestión del talento humano tiene como objetivo "proveer y desarrollar un talento humano competente para garantizar el cumplimiento de la misión y el fortalecimiento institucional, a través de un ambiente laboral que promueva el alto desempeño " (Superintendencia de Sociedades, 2022). Su alcance inicia con la "determinación de planes, programas y proyectos para la ejecución de actividades en los ciclos de: ingreso, desarrollo y retiro de los servidores públicos y grupos de interés; y termina con la evaluación y seguimiento a la ejecución de dichas actividades". (Superintendencia de Sociedades, 2022)

3.4. Productos o servicios ofertados

Los servicios que ofrece la Superintendencia de acuerdo con su misión de inspección, vigilancia y control en materia societaria son:

- Doctrina y Jurisprudencia
- Procedimientos de insolvencia
- Procedimientos mercantiles
- Intervención de sociedades y procesos de liquidación
- Supervisión societaria
- Resolución de conflictos empresariales y asuntos legales
- Asesoría en asuntos económicos y financieros
- Expedición de resoluciones y circulares para regulación societaria

(Superintendencia de Sociedades, 2022)

3.5. Análisis del Sector

El sector Comercio, Industria y Turismo está integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y sus entidades adscritas y vinculadas. Las entidades adscritas son la Superintendencia de Sociedades, Superintendencia de Industria y

Comercio, la Junta Central de Contadores, el Consejo Técnico de Contaduría Pública, el Instituto Nacional de Metrología de Colombia, Fondo Nacional de Turismo “FONTUR”, Colombia Productiva e Innpulsa Colombia (Ministerio de Comercio- MinCIT, 2022).

Este sector tiene como objetivo formular y dirigir políticas públicas en materia de industria, comercio y turismo, para efectos de generar un impacto positivo a nivel social y económico en el país, por medio del desarrollo empresarial y crecimiento de los sectores productivos. Dentro de los sectores productivos a los que se apunta su fomento y crecimiento se encuentra la agroindustria, manufactura, servicios; asimismo el sector tiene como objetivo incrementar los niveles de formalización de los comerciantes, promoción del comercio exterior e inversión extranjera, fortalecimiento del turismo, protección al consumidor, emprendimiento, fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, entre otros objetivos. (Ministerio de Comercio- MinCIT, 2022).

De esta manera, dentro de los principales grupos de interés beneficiados se encuentra la ciudadanía, los empresarios, comerciantes, otras entidades gubernamentales, trabajadores de las empresas vigiladas, entre otros.

Para el cuatrienio 2019 a 2022, el sector industria, comercio y turismo adelanto la formulación de 6 objetivos estratégicos, alineados al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “*Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad*”, entre los cuales se encuentran los siguientes:

(...) “(1) *Entorno Competitivo creando condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial, (2) Productividad e Innovación para aumentar la productividad de las empresas y generar crecimiento económico y desarrollo, (3) Inversión a través de la atracción de inversión de alto impacto para el país, (4) Emprendimiento y Formalización facilitando la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad, (5) Nuevas Fuentes de Crecimiento logrando crecimientos disruptivos en sectores con impacto significativo en el*

PIB y en el empleo y (6) Fortalecimiento Institucional para mejorar el desempeño sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano, en la búsqueda de resultados que aporten a la transformación del país y promuevan un desarrollo económico y empresarial incluyente y sostenible.” (...) (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019)

En ese sentido es importante mencionar que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, dentro de sus dimensiones, incorpora lineamientos que son aplicables a todas las entidades públicas y que son de utilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por cada entidad. Las instituciones del sector Comercio, Industria y Turismo, y en general, las entidades públicas a nivel nacional, pueden ser medidas bajo el Índice de Desempeño Institucional, la cual consiste en una “operación estadística que mide anualmente la gestión y desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión” (Función Pública, 2022); la recolección de esta información se realiza por medio del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), herramienta generada en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). (Función Pública, 2022)

La Superintendencia de Sociedades fue calificada como la mejor entidad sector Comercio, Industria y Turismo y tercera mejor entidad a nivel nacional en el Índice de Desempeño Institucional FURAG 2021, con una Calificación de 99.6 (Resultado promedio del sector: 92.8) (Función Pública, 2022). Las dimensiones que evalúa el índice de desempeño institucional son el talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión para resultados con valores, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno. (Función Pública, 2022)

Asimismo, es importante mencionar que la Superintendencia de Sociedades obtuvo una calificación de 99.5 en la dimensión de talento humano y 99.3 en la dimensión de gestión del conocimiento (Función Pública, 2022). No obstante, lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública realizó una serie de recomendaciones a la Superintendencia de Sociedades y a todas las entidades del orden nacional y territorial, con el objetivo de acercarse a los niveles de excelencia propuestos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG”, dentro de cada una de sus dimensiones y políticas. Respecto a la política de Gestión Estratégica del Talento Humano se propuso la verificación de los procesos de selección entorno a elegir personal con derechos de carrera administrativa que puedan ser encargados en cargos superiores o en empleos de libre nombramiento y remoción. (Función Pública, 2022)

Es importante mencionar que a pesar de que la Superintendencia de Sociedades presenta calificaciones positivas en las dimensiones y políticas del MIPG, este modelo tiene 4 objetivos, dentro de los cuales, el tercero involucra el desarrollo de una cultura organizacional basada en la información, control, evaluación y la mejora continua (DAFP, 2021); lo cual a su vez se encuentra alineado con el sistema de gestión de calidad y el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), ya implementados en la entidad, en donde se busca el constante mejoramiento en la prestación de los servicios. Dentro de los índices que impactan el objetivo tercero del MIPG, se encuentra el de mejoramiento continuo, el cual hace referencia a *“utilizar los resultados de los ejercicios de evaluación institucional y de la gestión del riesgo, como insumos para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación”* (DAFP, 2021), de esta manera se evidencia que la gestión del riesgo hace parte fundamental para la previsión de escenarios en donde se presenten

riesgos para la entidad, con el objeto de plantear soluciones que consecuentemente conllevarán a la mejora en los procesos de la organización.

Finalmente es importante mencionar que el MIPG es un modelo que se encuentra en constante construcción y mejora, lo cual se ha visto reflejado en la cantidad de versiones que se han elaborado, asimismo dentro de sus políticas se promueve la participación activa de la ciudadanía en el control y evaluación de la gestión institucional de las entidades públicas en Colombia.

3.6. El empleo público y la función pública

De acuerdo con la Ley 909 de 2004 y sus sentencias posteriores emitidas en 2020 por el Consejo de Estado, mediante las cuales se expiden las normas que regulan el empleo público y se establecen los principios básicos que regulan el ejercicio de la gerencia pública, se definen las medidas aplicables para todo el personal que presta servicios remunerados en organismos e instituciones del estado colombiano, quienes conforman la función pública.

En primera instancia, entre las funciones misionales de la **Función Pública** está buscar la profesionalización del talento humano al servicio de la Administración Pública; todo ello teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad.

Entre sus paradigmas, se establece que el criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, constituyen los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales criterios se ajustan igualmente a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, según de acuerdo

con lo previsto en la presente ley y aplicable para la Superintendencia de Sociedades, entidad objeto de estudio del presente informe.

Según el texto del documento, el empleo público incluye a todo el personal de carrera administrativa con excepción de aquellos que son de elección popular, de libre nombramiento y remoción y los directores de las instituciones mencionadas.

Otro de los actores importantes para el logro del objetivo, es la **Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)**, quien es responsable de “la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la presente ley, de carácter permanente de nivel nacional, independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio”.

En términos generales, la CNSC es la entidad encargada de garantizar los principios del mérito en el empleo público de carrera administrativa; según esto la entidad debe actuar con sus propios principios como son la objetividad, la independencia y la imparcialidad. Según la Ley 909 de 2004, la CNSC debe delegar las competencias necesarias para adelantar los procesos de selección de personal, definiendo los lineamientos para este propósito para todas las entidades del orden nacional donde aplique esta ley y en las cuales operan dichos procesos. Entre sus funciones están: definir las directrices y normatividad para cada proceso en particular dependiendo de su naturaleza, acreditar a las entidades que apoyan los procesos, definir las tarifas para contratar los concursos, elaborar las convocatorias de los concursos de desempeño, definir los instrumentos aplicables para la medición del desempeño del recurso humano, administra el Banco Nacional de Listas de Elegibles, administrar el registro de empleados públicos de carrera administrativa, vigilar la aplicación de las normas sobre la carrera administrativa,

expedir las circulares de notificación e instructivos sobre la correcta aplicación de la norma del empleo público, elaborar estudios y análisis estadístico sobre la gestión del empleo público en factores como el ingreso, el desarrollo de la carrera y las evaluaciones de desempeño institucional.

Finalmente, el **empleo público**, constituye el núcleo básico de la estructura de la función pública y sobre la cual se enfocan las dos entidades mencionadas anteriormente, la función pública y la CNSC. El empleo se define como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que son asignadas a una persona con base en unas competencias definidas para llevar a cabo su objetivo, para satisfacer el cumplimiento de un plan de Gobierno o una actividad del Estado. Todo empleo tiene una caracterización que incluye:

- Una descripción de funciones y responsabilidades
- Unos requisitos de estudio y experiencia
- Requisitos específicos (aplicables a un cargo)
- Términos y duración de la actividad a realizar
- Ubicación del sitio de trabajo, jornada laboral
- Modalidad y condiciones especiales que apliquen

Adicionalmente se definen los fines específicos del empleo, si se trata de una plaza (posición) nueva o un reemplazo en un cargo existente, aspectos que deben quedar consignados en la documentación legal de ingreso de personal. La resolución de nombramiento expedida por la entidad pública debe indicar si se trata del ingreso de un nuevo funcionario, del retiro del funcionario o de una declaración de insubsistencia. En cualquiera de los casos anteriores se deben indicar los motivos sustentados y argumentados de las acciones indicadas dentro de la resolución.

Dentro de los tipos de nombramientos existentes en el empleo público se clasifican en ordinarios ya sea en período de prueba o modalidad de ascenso, los especiales de libre nombramiento y remoción. Algunos nombramientos pueden realizarse por encargo (provisional) mientras se surte el proceso de provisión de empleo de carrera administrativa; otros pueden realizarse por vacancia temporal en vista de que los titulares del cargo presenten situaciones administrativas que impliquen una separación temporal del cargo. El último de ellos lo representa el nombramiento por comisión que es aplicable para el personal destacado que puede ser nombrado hasta por tres años en cargos de libre nombramiento.

Finalmente, están los procesos de selección o concursos, cuyo fin principal es garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer a los postulantes la estabilidad e igualdad de oportunidades para acceder al empleo público o para ser promovido cuando se cumplan los requisitos del nuevo cargo.

Entre los principios que rigen el ingreso o ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa se pueden mencionar los siguientes:

- Mérito: Demostrar las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño del cargo.
- Libre concurrencia e igualdad en el ingreso: Es el derecho a la participación cuando se cumplen con todos los requisitos de ley exigidos para el cargo.
- Publicidad: Consiste en divulgar de forma efectiva las convocatorias de tal manera que puedan ser conocidas por los aspirantes (candidatos) potenciales.
- Transparencia: En la escogencia de los encargados del proceso y los jurados de la selección de personal.

- Especialización: Asignación de los órganos técnicos adecuados para los temas especializados dentro de cada proceso.
- Garantía de Imparcialidad: Selección aleatoria de miembros (jurados), ofrecer modalidades de evaluación y calificación transparentes.
- Confiabilidad: Validez de los instrumentos utilizados en cada proceso para verificar las competencias de los aspirantes.
- Eficacia: Adecuación de los candidatos a los cargos ofrecidos.
- Eficiencia: Garantizar el uso proporcional y adecuado de los recursos de los procesos (humanos, tecnológicos, físicos, financieros).

4. Marco de Referencia

El presente capítulo tiene como propósito reunir el soporte teórico de este trabajo de grado, incluyendo así las variables de mayor relevancia que facilitarán el alcance de los objetivos definidos y la resolución del problema planteado. De este modo se revisarán las dimensiones de gestión del conocimiento, analítica de datos y gestión del talento humano, así como los componentes de cada una de las dimensiones.

4.1. Gestión del Conocimiento

4.1.1. Concepto de gestión del conocimiento

Según lo define Nagles (2007), “la gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes”, y agrega, refiriéndose a otros autores, quienes señalan que este proceso comprende la serie de experiencias generadas, los valores que determinan la forma de actuar de las personas, así como también contempla la información del

contexto y las apreciaciones que permiten la evaluación y generación de más experiencias e información (Davenport T. y Prusak L., 2001).

De acuerdo con lo anterior, se observa que el proceso de gestión del conocimiento comprende la interacción de varios actores, quienes, desde su experiencias y formación, aportan sus saberes en un contexto particular, el cual incluye, para los fines del presente trabajo, en el ámbito empresarial, y bajo intereses particulares y organizacionales. Además de la presencia de esta transferencia de conocimientos entre personas, existe un proceso lógico que permite recopilar, clasificar y utilizar estos conocimientos para generar un valor agregado en servicios o productos o para la resolución de problemas de una organización.

Es importante mencionar que, desde hace varios años, la gestión del conocimiento viene siendo soportada en herramientas como lo son los sistemas de información que permiten optimizar este proceso generando resultados favorables para la toma de decisiones en las organizaciones. De esta manera en la actualidad es fundamental que la gestión del conocimiento se encuentre paralelamente acompañada con una adecuada gestión de las tecnologías de la información, para que las empresas cuenten con ventajas competitivas sustanciales en los mercados en donde se desenvuelven.

Sobre este aspecto, Bueno (1998) señala que “La gestión del conocimiento de la empresa se compone esencialmente de tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimiento explícito y tácito capturado y creado, tecnología TIC que promueve el proceso, y procesos estratégicos organizacionales de generación de conocimiento dinámico”; de esta manera el autor es muy claro en identificar tres componentes claves que interactúan en este proceso y que si alguno de estos presenta fallas en su ejecución, se verá reflejado esto en los resultados del valor que se pueda generar para la organización.

4.1.2. Tipos de conocimiento

De acuerdo con el marco del MIPG, para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación empresarial, los tipos de conocimiento se categorizan en dos grupos, a saber:

Conocimiento Tácito: “Es el conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones, es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y, en consecuencia, complejo al momento de comunicarlo a otros” (DAFP, 2022).

Conocimiento explícito: “Es el conocimiento formal, sistemático, fácil de almacenar y compartir”. (DAFP, 2022)

De conformidad con lo anterior se puede mencionar que ambos tipos de conocimiento son fundamentales para la generación de valor en las organizaciones, por lo cual es importante que se cuente con un marco de prácticas, herramientas, costumbres y valores en las instituciones para que los colaboradores consideren de manera voluntario, aportar sus conocimientos, en el marco de los objetivos organizacionales.

4.1.3. Modelos de gestión del conocimiento

A lo largo de la historia humana y producto de los acontecimientos presentados durante épocas particulares, varios autores han creado modelos de gestión del conocimiento con características y principios que responden a las necesidades del momento. De esta manera a continuación se identificaron los modelos de gestión del conocimiento que se consideran relevantes para ser referentes teóricos en el marco del presente trabajo.

4.1.3.1. Balanced Score Card.

El balance score card o cuadro de mando integral (Norton R. K., 1996), es una herramienta de gerencia estratégica que facilita la integración de sistemas necesarios para

poder medir la gestión en las organizaciones. Algunos componentes del “balanced score card” que tienen un alto grado de impacto para el mejoramiento de los objetivos financieros son el mercado, los procesos internos y el grado de aprendizaje; siendo estas últimas 2 las más relacionadas respecto a la gestión del conocimiento empresarial.

(Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2019)

El paso a paso para la construcción del balance score card se detalla a continuación:

1. Definir la arquitectura de la medición
2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos
3. Seleccionar y diseñar indicadores
4. Construcción del plan de implantación

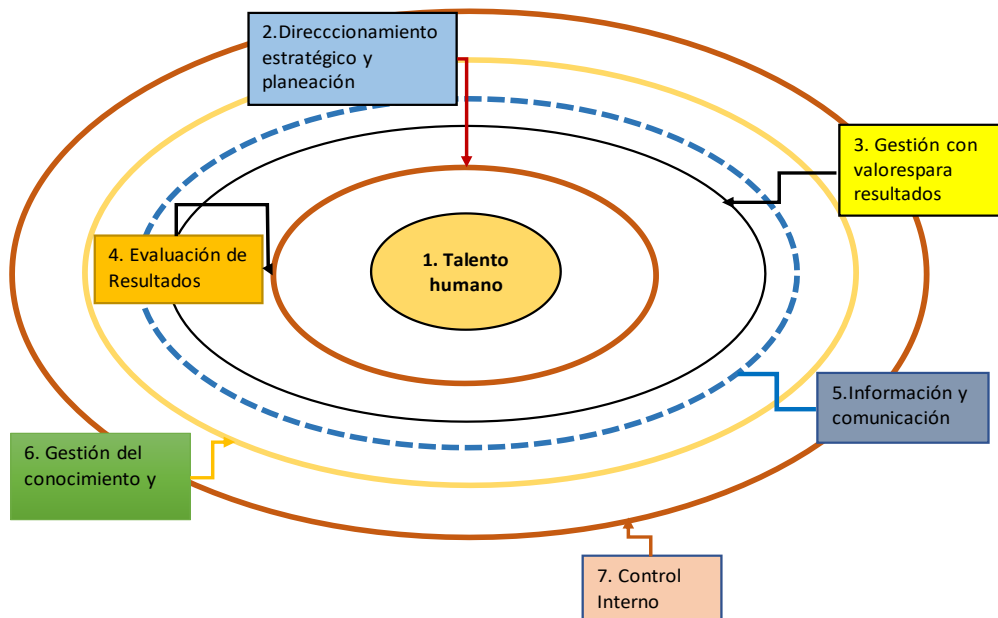
(Norton R. S., 2002)

El cuadro de mando integral “aporta indicadores que se interrelacionan y equilibran en el tiempo, dependiendo si se trata de naturaleza financiera o no financiera y vista desde una perspectiva interna o externa”. (Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2019). Teniendo en consideración el factor integrador que facilita este modelo de las diferentes perspectivas con la estrategia de la organización, para su implementación entorno a la gestión del conocimiento, es posible afirmar que las distintas dimensiones se ven transversalmente impactadas por el capital intelectual, siendo esto un punto a favor para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento a partir de esta herramienta.

4.1.3.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es una “herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de una entidad más sencillos y eficientes” (Función Pública, 2022). Opera a través de 7 dimensiones:

Figura 4. Dimensiones MIPG



Elaboración propia a partir de (Función Pública, 2022).

Según el marco definido por MIPG (Modelo Institucional de Planeación y Gestión), la gestión del conocimiento y la innovación “resalta la importancia de conservar y compartir el conocimiento de las entidades del Estado con el fin de dinamizar el ciclo de la política pública y facilitar el aprendizaje, la adaptación a nuevas tecnologías, la interconexión de conocimiento interno y la promoción de buenas prácticas de gestión”. (Función Pública, 2022)

La gestión del conocimiento permite fortalecer de manera transversal todas las demás dimensiones del MIPG en la medida que se busca mejorar la gestión, aprender desde adentro hacia afuera y viceversa, través de la “generación, captura, evaluación y distribución del conocimiento”. (Función Pública, 2022).

El ciclo del proceso se distribuye en etapas para la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación que se hace desde Función Pública, lo anterior, teniendo en cuenta que esta política se concibe bajo el “ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA), cuyo propósito es la adecuada gestión de los recursos mediante la evaluación y mejora continua (DAFP, 2020):

1. Identificación del estado de la implementación.
 2. Reconocimiento del contexto institucional, para ello, deben tener en cuenta cinco factores clave: personas, procesos, tecnología, cultura y estrategia.
 3. Definición de la ruta de implementación.
 4. Seguimiento a la implementación para analizar el avance y llevar a cabo ajustes.
- (DAFP, 2020)

El MIPG surgió ante la necesidad de definir una línea de gestión institucional, con una serie de parámetros o directrices, para las entidades públicas en Colombia, en donde compiten para el mejoramiento de los procesos y servicios, de cara a los diferentes grupos de interés.

4.2. Analítica de Datos

4.2.1. Concepto de analítica de datos

En la actualidad la analítica de datos ha cobrado mucha relevancia dentro de las organizaciones ya que se ha convertido en la herramienta principal para la toma de decisiones por parte de los líderes del nivel estratégico, táctico y operativo.

Las definiciones de analítica de datos son muy diversas, pero todas conservan el mismo contexto orientado a agregarle valor a los datos simples. Una de ellas la define como la “recolección a través de las principales fuentes de información de los datos más importantes para ser procesados, teniendo su impacto directo en la forma en que se toman las decisiones estratégicas dentro de la organización, su forma de operar en el mercado y su productividad; y manteniendo como principal filosofía la generación de valor a través de productos y/o servicios, así como la entera satisfacción del consumidor final”. (Universidad Autónoma de Nuevo León, 2020).

Según esta afirmación, los orígenes de la analítica se basan en las necesidades de comprender a unos clientes (consumidores), sus gustos, sus formas de pensar y las preferencias al momento de elegir los productos. La recopilación y análisis de los datos (cualitativos y cuantitativos) y la caracterización de estos, permite a las organizaciones obtener unas tendencias mediante la observancia de datos históricos, medir los niveles de satisfacción de los clientes y realizar una planeación más acertada fundamentada en indicadores de gestión.

El resultado del análisis de estos datos, pueden incluso ayudar a determinar las cantidades precisas de materias primas e insumos requeridos para la fabricación de productos.

El seguimiento a los indicadores de proceso no solo contribuye a optimizar los flujos de los procesos y a gestionar los riesgos existentes, sino que también tienen una relevancia importante en el grado de calidad de los productos finales que se entregan al consumidor final.

4.2.2. Técnicas y herramientas de analítica de datos aplicadas a las organizaciones

Dentro de este conjunto de soluciones de analítica de datos se puede mencionar la **inteligencia de negocios (BI)** como una de las técnicas más utilizadas hoy en día por las organizaciones. La inteligencia de negocios se resume como un conjunto de componentes, aplicaciones, minería de datos, lenguajes de programación, herramientas de transformación y depuración de datos, herramientas estadísticas que realizan el procesamiento y análisis de datos claves de la organización para apoyar a los gerentes o líderes de proceso en la toma de decisiones y en la tarea de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Las **técnicas de big data** también son muy populares en la actualidad dado que permiten procesar grandes volúmenes de información mediante procesos estructurados que utilizan reglas de asociación, árboles de clasificación, algoritmos genéticos, herramientas de machine learning, análisis de regresión, análisis de sentimientos, análisis en redes sociales (ingeniería social), análisis de clustering, entre los más conocidos.

El big data contempla cinco (5) dimensiones en su estructura, se le denomina las cinco v's, el volumen, la variedad, la velocidad, la veracidad y el valor. Estar enmarcado en estos ejes será una señal de alerta para indicar a las organizaciones que se requiere una inversión en herramientas que permitan alcanzar los objetivos de dichas dimensiones con respecto a los datos, información o conocimiento que genera el negocio.

4.2.3. Metodologías para la aplicación de la analítica de datos

Según los estudios de investigación realizados y esbozados por la Universidad Nacional de San Martín (2021), se ha determinado que el sector empresarial es donde más

se aplica la tecnología la inteligencia de negocios y analítica de datos en los procesos empresariales, seguido del sector salud, educación, tecnología y el sector turismo.

Existen diversas metodologías para implementar la analítica de datos, a saber:

Las metodologías empíricas: Este método empírico-analítico es uno de los modelos para describir el método científico, que se basa en la experimentación y la lógica empírica. Junto a la observación de fenómenos y sus análisis estadísticos, este método es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las matemáticas. Estas metodologías son las más utilizadas para la implementación de soluciones de inteligencia de negocios.

Solo por mencionarlas, existen otras metodologías como la del modelo de DeLone y McLean, el modelo de Seddon y Seddon Modificado, además de otras metodologías como las de CRISP-DM, Kimball y el PUA Proceso Unificado Ágil.

Los estudios científicos demuestran que la metodología empírica es probablemente la más utilizada, esto establece que cada estudio establece su forma de abordar e implementar una solución de negocios con analítica de datos en procesos empresariales, por tanto, todavía no se ha establecido en la literatura el desarrollo de una metodología única en todos los sectores estudiados, finalmente, el presente documento establece una base teórica para futuros estudios sobre la inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales.

Según lo expresan expertos, el uso de una metodología para soluciones de analítica de datos permite asegurar en gran porcentaje el éxito del proyecto. En toda metodología de análisis de datos existen reglas, directrices y lineamientos específicos que nos llevan a definir un plan de trabajo apropiado para alcanzar el logro de los objetivos.

Una metodología de analítica de datos permite entre otras ventajas, las siguientes:

- Utilizar un proceso probado para lograr un resultado exitoso de análisis de datos

- Alinear la analítica de datos con el objetivo estratégico de la organización
- Mejorar la eficiencia en algún proceso u otro aspecto de la organización
- Una metodología de analítica de datos ofrece también una guía de referencia de buenas prácticas, propone una serie de recomendaciones en el tratamiento que se le debe dar a los datos objeto de análisis.

4.2.4. Modelos de Analítica de Datos

4.2.4.1. Modelo predictivo

El análisis predictivo se basa en estimar eventos futuros en función de datos históricos, a los que se les aplican diversas técnicas analíticas, estadísticas y de aprendizaje automático.

Los datos históricos no reflejan la realidad de lo que sucede en la actualidad, estos sirven para obtener una aproximación de lo que pudiera suceder en períodos futuros considerando la información almacenada en bases de datos y adicionalmente se deben en cuenta las variables externas y del entorno que pueden afectar el comportamiento que se pretende pronosticar.

Los modelos de análisis predictivo son modelos matemáticos que predicen el comportamiento de una variable en función de un conjunto de otras variables. Cuanto más relacionadas estén el conjunto de variables candidatas con la variable a predecir (correlación), más exactas serán las predicciones. Por ejemplo, la policía de New York (NYPD) dispone de una solución que, en función del mes, la hora del día, el barrio, la calle, etc. puede predecir si una llamada al número de emergencias tiene una alta

probabilidad de ser por una acción constitutiva de un delito (UNIR - La Universidad en Internet, 2021).

4.2.4.2. Modelo Descriptivo

Este método utiliza los datos históricos, identificando comportamientos y dibujando cómo se están haciendo las cosas. Es la analítica más usada y su objetivo es realizar una importante instantánea de la situación para poder tomar decisiones con un alto grado de éxito. Cuenta en realidad cómo está nuestro negocio hasta la fecha, permitiendo visualizar, detectar, averiguar, calcular e identificar. Se consultan diferentes indicadores de negocio de cara a obtener una visión de lo que ha pasado y está pasando (Solutions, 2021).

El modelo descriptivo tiene como fin identificar patrones o relaciones entre los datos. Su enfoque está más dado a explorar los datos que se examinan no a predecir comportamientos futuros o a identificar nuevas propiedades, es decir, se enmarca en agrupar en clústeres, definir reglas o identificar secuencias entre los datos.

4.2.4.3. Modelo Prescriptivo

Este modelo busca analizar los datos para encontrar cuál es la solución entre una gama de variantes. Su función principal es optimizar recursos y aumentar la eficiencia operativa. Usa técnicas de simulación y optimización, logrando señalar cuál es el camino que conviene realmente elegir. En realidad, informa acerca de lo que debiera suceder buscando mejorar el resultado proporcionando recomendaciones para maximizar indicadores de negocio (Solutions, 2021).

Este esquema puede por ejemplo determinar a cuáles clientes debería aplicar una campaña de retención observando ciertas características o comportamientos durante el tiempo que ha tenido alguna relación con la empresa. Al observar determinados patrones como su comportamiento de pagos, nivel educativo, estrato socioeconómico, frecuencia de

uso de los productos, entre otros, podrá ser seleccionado entre el grupo de personas que cumplen los requerimientos para mantenerlos como clientes.

4.3. Gestión del Talento Humano

4.3.1. Planeación estratégica

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, es la entidad encargada de que el servicio público, su gestión y administración sea transparente y efectiva; para lograr esto, realiza, entre otras cosas, el acompañamiento a las entidades públicas en los aspectos de su competencia a fin de lograr el mejoramiento continuo de las mismas; una de las herramientas usadas por el DAFP es la planeación estratégica; en esta, se definen los planes estratégicos sectoriales e institucionales encaminados a los planes de desarrollo de cada periodo presidencial.

Así las cosas, para el plan de desarrollo actual, el DAFP estableció la implementación del Modelo Integrado de Planeación Y gestión – MIPG, esta herramienta articula el desarrollo administrativo y el sistema de control interno con el fin de que los procesos de la entidad sean sencillos y eficientes. (DAFP, 2019)

En el caso de la Superintendencia de Sociedades, como Entidad Pública, establece su planeación estratégica de manera cuatrienal, y se caracteriza por formular proyectos, indicadores y estrategias que permitan alinear a la organización con los objetivos del plan de desarrollo fijado por la Presidencia de la República durante los respectivos gobiernos presidenciales; de igual manera, la misma contiene otros aspectos como los valores institucionales, enfocados a los objetivos estratégicos de la entidad, la misión y la visión. Esta herramienta, es el eje fundamental y el camino que tomará la Entidad durante cada 4 años y de su cumplimiento depende el desarrollo de la Superintendencia.

4.3.2. *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional desempeña un rol fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones y puede llegar ser el factor decisivo en el momento de desear implementar nuevas metodologías, ideas o proyectos. Es por este motivo que se establece en el presente trabajo como uno de los componentes del marco teórico.

Teniendo en cuenta lo anterior se citará una definición de cultura organizacional, en donde se considera que es “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”. (David, 2013)

De acuerdo con la anterior definición se puede establecer que la cultura organizacional predetermina la forma como los individuos pueden llegar a comportarse frente a una situación particular, es decir que el organismo empresarial ejerce una gran influencia sobre cada una de las personas vinculadas; bajo esta línea se observa como esto “es una de las razones causantes de las fortalezas o las debilidades de las principales funciones de negocios” (David, 2013). Es tal la influencia de la cultura organizacional que tiene un impacto en las maneras como se desenvuelven las actividades administrativas, tales como la planeación, integración de personal, control y dirección (Koontz, 2013).

No obstante, es importante mencionar que las empresas de alto desempeño han logrado tener estos resultados, por la adecuada formación de la cultura organizacional, bajo valores y comportamientos deseables que generan un ecosistema fértil para el logro de los objetivos institucionales. Sobre este punto se deben plantear estrategias adecuadas a las circunstancias de la organización, que permitan “aprovechar las fortalezas culturales,

como una fuerte ética del trabajo o los altos estándares éticos, entonces la gerencia podrá efectuar cambios frecuentes con facilidad y rapidez” (David, 2013)

Las características inmersas en el modelo de gestión estratégica del talento humano permiten ofrecer una ventaja para el logro de una cultura organizacional de alto rendimiento, sobre esto las organizaciones deben tener en cuenta que un gran porcentaje de trabajadores prefieren laborar en empresas cuya cultura organizacional les permite tener una participación activa en procesos de tomas de decisiones, lo cual puede ser logrado a través de autonomía en las responsabilidades, así como por medio de canales de comunicación abiertos (Koontz, 2013).

4.3.3. Modelos de Gestión del Talento Humano

La gestión estratégica del talento humano, como se conoce hoy en día, es el resultado de la transformación de distintos modelos gerenciales, que se dieron de acuerdo al momento histórico y necesidades particulares de las organizaciones, que tuvieron que dar respuesta aplicando diferentes enfoques.

Es por eso que los modelos gestión del talento humano pueden presentar divergencias tan significativas entre cada uno; esto se desarrollará en los siguientes apartados.

4.3.3.1. Modelo Burocrático

Este modelo fue creado por Max Weber y surgió como respuesta al incremento de la formación técnica y profesional a nivel global, esto producto de sucesos como la Revolución Industrial, y la administración científica. (Sanabria, 2015)

Este enfoque de administración del talento humano se basa en aspectos como la “mérito y estabilidad; especialización; neutralidad; jerarquía y división del trabajo”

(Sanabria, 2015); sin embargo, este modelo presentó una serie de debilidades entre las cuales se encuentra la poca flexibilidad en la gestión de personal y la ausencia del desarrollo del talento humano.

Se considera que este modelo es de poca aplicación en las organizaciones actuales, esto considerando que cada vez toma mayor fuerza la tendencia a que se implementen en las empresas, prácticas entorno al desarrollo y bienestar del talento humano. Lo anterior considerando que se ha identificado que el bienestar de las personas influye sobre los niveles de productividad y resultados en la gestión de las organizaciones.

4.3.3.2. Modelo gerencial

Como contraparte a los efectos generados por el modelo burocrático, apareció el modelo gerencial, con la introducción de diferentes valores en relación a la gerencia del talento humano, en ese sentido se contempló la “efectividad, creación de valor público y orientación hacia el cliente” (Sanabria, 2015) o para el caso de las entidades públicas, hacia la ciudadanía.

De acuerdo con este nuevo enfoque, surgió una nueva orientación hacia la gestión por resultados, flexibilización en la vinculación del personal y nuevas medidas en la etapa de desarrollo al interior de las organizaciones, tales como la evaluación, seguimiento y gestión del desempeño. (Sanabria, 2015)

A partir de este modelo se inicia la incorporación de otros componentes claves en el ciclo de vida laboral de las personas, además se da un mayor enfoque hacia el valor que se pueda generar al mercado objetivo.

4.3.3.3. Modelo de gestión estratégica y orientación a resultados

El modelo de gestión estratégica y orientación a resultados busca alinear el proceso de gestión del talento humano, con la planeación estratégica del talento humano, es decir

se propone la convergencia de esta área con los objetivos misionales de las entidades.

(Sanabria, 2015)

Esto nuevo enfoque de gerencia estratégica del talento humano busca promover las capacidades de los servidores públicos, mediante diversas estrategias para el desarrollo del personal a largo plazo (Sanabria, 2015), que involucran los programas de incentivos, formación y capacitación, incentivos pecuniarios y no pecuniarios, entre otros.

De acuerdo con esto se determina que en este modelo se busca alinear los objetivos individuales de los colaboradores, con los objetivos estratégicos de las organizaciones, en ese sentido es importante fomentar un marco adecuado que permita tanto a los trabajadores como a las organizaciones desarrollarse plenamente.

4.3.4. Características del Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano

Teniendo en cuenta que este modelo tiene como propósito vincular los esfuerzos individuales del personal, con los objetivos estratégicos de la organización, siendo esto una relación de carácter simbiótico que facilita la formación de una cultura de alto desempeño, algunas de las características principales que tiene el modelo para lograr este fin, son las siguientes:

- “Descentralización y delegación.
- Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.
- Flexibilidad en la toma de decisiones.
- Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados.
- Entrenamiento generalista a servidores de la Unidad de Personal (udp).
- Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.
- Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.

- Los directivos afectan e influyen en las políticas de talento humano.”

(Sanabria, 2015)

Se puede apreciar a partir de las características de este modelo, que se otorga una mayor relevancia a los resultados que pueda generar el personal de manera autónoma, mas que al cumplimiento de reglas o lineamientos que impedían desarrollar el potencial de los empleados. El modelo se centra en el desarrollo del personal, dinamismo, innovación de procesos y orientación a resultados, como mecanismos para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

5. Diseño Metodológico

El diseño metodológico es un procedimiento que comienza con saber identificar el tipo de investigación basados en estudios existentes o investigaciones previas, posteriormente es necesario realizar el análisis situacional considerando tanto los factores externos (DOFA, PESTEL, EFE), como internos (EFI, instrumentos de medición, encuestas), luego se realiza la identificación de las categorías y la definición del esquema como se presentan los componentes, para finalmente obtener los resultados de la medición de las variables respectivas. El diseño también incluye la aplicación del instrumento y por último su validación final.

5.1. Tipo de Investigación

La presente investigación será desarrollada bajo un proceso metodológico que tiene un grado de flexibilidad, considerando que para su desarrollo se consideran tanto el método cualitativo, como cuantitativo, lo cual será justificado con mayor detalle en los párrafos siguientes, en ese sentido se definirá en el presente apartado el tipo de estudio, propósito, método, razonamiento y temporalidad.

Según lo establecen Hernández y Mendoza (2020), los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández-Sampieri, 2020). Luego de este análisis, se descarta el uso del método exploratorio, ya que este corresponde a investigaciones sobre fenómenos desconocidos, sobre los cuales no existen muchos estudios o documentación relevante.

De acuerdo con lo anterior, el tipo de investigación acorde para el presente trabajo se ha clasificado bajo el tipo descriptivo, dado que en esta investigación se busca esencialmente indagar sobre el estado situacional de la gestión del conocimiento, a partir de conceptos y variables que permitan elaborar una estrategia de implementación para la entidad.

De otra parte, teniendo en consideración la naturaleza de recolección de los datos y análisis de la información, la investigación es de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), toda vez que la metodología empleada considera el uso de instrumentos estructurados para la recolección y análisis de datos de tipo cuantitativo y cualitativo, tales como la información estadística e interpretación contextual. (Hernández-Sampieri, 2020) Considerando que la recolección de datos será realizada en un único momento definido, el diseño adecuado para esta investigación es el transversal, ya que en adición a lo anterior y como lo establece Sampieri (2020), se reúnen las siguientes premisas:

- “a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.*
- b) Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.*
- c) Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.”* (Hernández-Sampieri, 2020)

De igual manera cabe resaltar que este proyecto de intervención empresarial se enfoca a ser una investigación aplicada, toda vez que se tiene como finalidad la resolución de una problemática o en mejores términos, se enfoca en proponer una oportunidad de mejora con fundamento en la teoría aplicable sobre la materia. (BIBLIOTECAS DOUC, 2023).

Finalmente, la investigación se desarrollará bajo un razonamiento deductivo, toda vez que, a partir de la teoría analizada, se desarrollará el proceso de ideación en la búsqueda de alternativas de resolución al problema identificado. (Hernández-Sampieri, 2020)

5.2. Análisis Externo

La metodología para realizar el análisis externo de la Superintendencia de Sociedades será la matriz DOFA, a partir de los elementos que comprenden las oportunidades y amenazas; considerando que estos componentes son los que hacen referencia a los factores externos de las organizaciones.

De esta manera este instrumento se emplea para la identificación de oportunidades y amenazas, que engloban una serie de “tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales,

tecnológicos y competitivos” (David, 2013); estos hechos pueden ser favorables o no favorables para la organización.

Asimismo, es importante mencionar que estos factores externos no son susceptibles de ser controlados por las empresas, por lo contrario, se encuentran por fuera de su control; no obstante, las organizaciones deben formular las estrategias necesarias que permitan reducir el grado de perjuicio de un hecho negativo o aprovechar un hecho positivo que pueda presentarse en el entorno. (David, 2013)

En esa medida, las etapas de la elaboración de una Matriz DOFA comprenden, inicialmente identificar y plasmar los factores internos y externos que afectan la organización; los factores internos comprenden las fortalezas y debilidades. Por su parte, y siendo esto el eje para el desarrollo del análisis externo es necesario identificar las oportunidades y amenazas encontradas en entorno.

Posteriormente se realiza la formulación de estrategias a partir del cruce entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el paso anterior. (Wehrich, 1982)

A continuación, se presenta la Matriz DOFA:

Tabla 1. Plantilla Matriz DOFA

Matriz DOFA			Factores Externos		
			Oportunidades	Amenazas	
				O1	A1
				O2	A2
				O3	A3
				O4	A4
Factores Internos	Fortalezas	F1	F + O	F + A	
		F2	F + O	F + A	

		F3	F + O	F + A
		F4	F + O	F + A
	Debilidades	D1	D + O	D + A
		D2	D + O	D + A
		D3	D + O	D + A
		D4	D + O	D + A

Fuente: Elaboración propia a partir de Dyson (2002)

Finalmente, se puede afirmar que la identificación y evaluación de las amenazas y oportunidades estable un marco estratégico para que las empresas puedan formular su planeación estratégica para el logro de sus objetivos. (David, 2013)

5.3. Análisis Interno

Para el presente trabajo de investigación, el análisis interno (estado situacional) se realizará a través de encuestas. El instrumento fue diseñado por los integrantes del equipo de trabajo, fue validado y aprobado mediante juicio de expertos, luego de realizar los ajustes sugeridos. El objetivo de la encuesta es medir el nivel de gestión de conocimiento del talento humano que existe a nivel de la entidad y las intenciones que hay desde los directivos para fortalecer esta estrategia:

Tabla 2. Variables definidas en el Instrumento de medición

Nombre del Componente	Categoría que se desea evaluar
Planeación Estratégica	Determinar si la gestión del conocimiento está enfocada con la planeación estratégica de la Entidad. Identificar si es clara la ruta estratégica de la Entidad.

Cultura Organizacional	Identificar si existe una cultura de trabajo colaborativo entre funcionarios de distintas áreas para el logro de los objetivos comunes. Establecer la usabilidad de las herramientas de análisis existentes.
Gestión del Talento Humano	Identificar si el proceso de gestión del talento humano cuenta con estrategias definidas para gestionar el conocimiento del personal de la entidad.
Gestión del Conocimiento	Existen modelos formales de gestión de conocimiento implementados. Identificar si existen repositorios de conocimiento de fácil acceso y conocidos por los colaboradores de la Entidad
Tecnología	Identificar si la Entidad hace uso de herramientas para la apropiación y administración del conocimiento para automatizar los datos del personal. Identifica el estado de la tecnología versus la tecnología existente para implementar modelos de gestión de conocimiento, especialmente enfocados al talento humano.

Fuente: Elaboración propia

El instrumento consta de 5 preguntas para cada una de las variables (categorías) definidas para un total de 25 preguntas que permiten hacer la medición de los aspectos más relevantes de la organización con respecto la percepción del estado actual de la gestión del conocimiento enfocado en el talento humano.

El diseño y estructuración del instrumento se puede ver en el siguiente documento:

Anexo 1. Instrumento de Diagnóstico - Gestión de Conocimiento Superintendencia de Sociedades

Dentro de este enfoque de gestión del conocimiento para el área de talento humano se propone el desarrollo de acciones para recopilar, almacenar, organizar, estructurar, compartir y difundir el conocimiento entre los colaboradores y los grupos de valor, con el

objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, además de facilitar el proceso de toma de decisiones para la selección del personal.

Esto implica, además, que la entidad pueda implementar las herramientas de análisis de datos para la evaluación y retroalimentación de conocimiento existente y nuevo conocimiento, lo que permitirá el mejoramiento de los procesos asociados al talento humano, como son la selección, la retención, contratación, promoción de su personal.

5.4. Población, muestra y ficha técnica

El objetivo es que el instrumento sea aplicado sobre un grupo poblacional genérico compuesto por funcionarios del nivel directivo, como Superintendente, superintendentes delegados y superintendentes regionales, jefes de oficina y diversos profesionales de las diferentes dependencias.

La población incluye el personal directivo, profesional y técnico de las intendencias regionales cuyas sedes se encuentran radicadas en varias capitales de Colombia.

El tamaño de la población objetivo está enfocado esencialmente en el tamaño de la planta de personal profesional y directivo que corresponde a 180 funcionarios de la sede central ubicada en Bogotá D.C.

Para calcular el tamaño de la muestra se definieron las siguientes variables:

N: Tamaño de la Población (**180** funcionarios aproximadamente)

Z: Nivel de confianza deseado **95%**

E: Nivel de error permitido **10%**

El resultado del ejercicio, mediante la fórmula de cálculo de muestra óptima a través del sitio https://corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php, estima que la

muestra ideal corresponde a 63 personas para los grupos poblacionales indicados anteriormente.

Figura 5. Cálculo de la muestra para SuperSociedades



Calculadora de Muestras

Margen de error:

 Nivel de confianza:

 Tamaño de Poblacion:

Margen: 10%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 180

Tamaño de muestra: 63

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{z^2(p*q)}{N}}$$

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del ejercicio actual y tomados de https://corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php (sitio web para cálculo de muestra sugerido dentro del material de clase de la unidad de estudio)

La ficha técnica está compuesta por información referente a los valores para el cálculo de la muestra, la fecha de aplicación y métodos de aplicación del instrumento seleccionado para determinar la percepción del estado actual de implementación de la gestión del conocimiento que sirva como herramienta para la toma de decisiones para el talento humano.

Tabla 3. Ficha Técnica para aplicación de la encuesta de percepción

Característica	Descripción
Período de recolección de los datos del instrumento	Octubre, 2022 Noviembre, 2022
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C. y Sedes Regionales de la Entidad
Grupo Poblacional	Superintendente, Superintendentes delegados, intendentes regionales, jefes de dependencia, profesionales especializados, universitarios.
Tamaño de la Población	180 personas (sede central en Bogotá D.C.)
Tamaño de la Muestra	63 funcionarios de los niveles más altos
Nivel de Confianza	95%
Grado de Precisión	10%
Medio de Recolección	Encuesta Virtual enviada por medios electrónicos

5.5. Descripción del Instrumento de Medición

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, hemos elegido el modelo de encuesta como instrumento de medición. La encuesta consta de varias secciones a saber: la primera sección tiene el título de la encuesta con una breve descripción del objetivo que se quiere alcanzar (nivel de percepción sobre la Gestión del Conocimiento dentro de la Entidad), luego viene la declaración de privacidad y política de tratamiento de datos que se encuentra enmarcado en la ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, la tercera sección corresponde al área de identificación del encuestado, el nombre no es de carácter obligatorio para dejar una flexibilidad en este aspecto, las dos preguntas siguientes son el cargo que ocupa el encuestado, que debe seleccionarse de la lista de cargos de la entidad, en la siguiente el encuestado debe indicar si tiene personal a cargo lo cual consideramos un aspecto importante para el posterior análisis de las respuestas recibidas.

A continuación, las preguntas vienen organizadas en cinco (5) categorías cada una se compone de cinco (5) preguntas que nos permitirán determinar el nivel de percepción de la Gestión de Conocimiento que se existe en la entidad.

Las categorías que se definen para esta encuesta de opinión son la planeación estratégica, la cultura organizacional, la gestión estratégica del talento humano, el modelo de gestión del conocimiento y la tecnología existente para este propósito.

Las preguntas fueron estructuradas y validadas a través del juicio de expertos utilizando el formato modelo de coeficiente V de Aiken.

5.6. Identificación de las variables

Las variables que serán objeto de medición y que fueron previamente identificadas en el marco teórico son las, que se presentan en el Anexo 1. Instrumento de Diagnóstico - Gestión de Conocimiento Superintendencia de Sociedades.

Así las cosas, las variables a analizar para medir la gestión del conocimiento en la Superintendencia de Sociedades, son las que se describen a continuación:

5.6.1. Planeación Estratégica

Esta variable tiene como objetivo establecer el estado en que se encuentra la Entidad, respecto a la formulación de estrategias, planes, herramientas y cursos de acción, teniendo como eje central el estado del conocimiento del talento humano de la entidad.

La forma de medición de esta variable es a partir del grado de alineación de la gestión del conocimiento con la planeación estratégica institucional, el nivel de claridad de la ruta estratégica para gestionar el conocimiento y la revisión de los insumos, bases o herramientas para la planeación estratégica de la gestión del conocimiento.

5.6.2. *Cultura Organizacional*

Otro aspecto que es relevante y que incide sobre la gestión del conocimiento la cultura organizacional, en ese sentido el concepto se refiere a “conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma”.

(Deshpandé R. y Webster, 1989)

Su forma de medición se realiza a partir de los espacios, motivaciones, programas formas de relación; todo esto en doble vía, desde la organización hacia su talento humano y desde el talento humano hacia la entidad.

5.6.3. *Gestión Estratégica del Talento Humano*

Esta variable se utiliza para medir el rol que el proceso de talento humano tiene a nivel estratégico de la organización y además las preguntas aplicables a esta variable, la orientan desde su grado de alineación con la gestión del conocimiento, como base para la toma de decisiones en materia de talento humano.

En ese sentido su medición contempla con identificar el grado de aplicación de estrategias, herramientas, indicadores, y manera en que se desarrolla el proceso a partir de la gestión del conocimiento.

5.6.4. *Modelo de Gestión del Conocimiento*

Esta variable se encarga de analizar y evaluar la capacidad con la que cuenta la organización para recopilar, administrar, documentar, procesos y transformar el conocimiento del talento humano, como insumo para la toma de decisiones estratégicas en la entidad.

Su medición se realiza a partir de los mecanismos existentes para su organización y clasificación, el grado de relevancia que se le da a este asunto desde la administración y propiamente desde el nivel de aplicación de un modelo orientado hacia la gestión del conocimiento.

5.6.5. Tecnología

En esta variable se realiza la evaluación de las capacidades organizacionales en materia de herramientas tecnológicas que sean aplicables a las etapas de la gestión del conocimiento del talento humano.

Su medición se fundamenta a partir de las herramientas, la disponibilidad presupuestal y el grado de orientación de los esfuerzos por parte de la organización, en la apropiación de la tecnología como base para la gestión del conocimiento.

5.7. Instrumento de medición

Para desarrollar el ejercicio de medición del estado situacional de la gestión del conocimiento para el talento humano, existente dentro de la entidad, se ha seleccionado el instrumento de encuesta, sobre el cual se identificaron sus componentes, variables y cuestionario de preguntas por cada categoría identificada.

Se determinó la forma de evaluar a los encuestados mediante el método de Likert que asocia una variable cuantitativa a una observación cualitativa y establece un valor ponderado para la medición. La escala de Likert nos permitirá determinar los niveles de implementación y de interés que existe dentro de la organización ya sea para implementar o fortalecer la línea de gestión del conocimiento para el área de talento humano.

Se puede observar la estructura del instrumento en el siguiente archivo anexo:

Anexo 1. Instrumento de Diagnóstico - Gestión de Conocimiento Superintendencia de Sociedades

5.8. Validación del instrumento de medición

La etapa de validación del instrumento fue realizada aplicando el modelo de coeficiente de V de Aiken, a un subgrupo especializado de 5 personas especializadas en procesos de planeación estratégica, gestión estratégica del talento humano y gestión del conocimiento.

Una vez aplicado la validación del instrumento (ver Anexo 2. Formato de Validación del Instrumento), se obtuvieron los siguientes resultados:

- Una (1) persona realizó sugerencias para ajustar la redacción de 2 afirmaciones referentes a la primera variable “Planeación Estratégica”. Sobre este aspecto se ajustó la redacción de la frase “La gestión del conocimiento está enfocada con la planeación estratégica de la Entidad.”, dando como resultado la siguiente frase “La gestión del conocimiento está alineada con la planeación estratégica de la Entidad”.

Respecto a la segunda sugerencia, no se adoptó considerando la terminología compleja sugerida por el evaluador.

- Cuatro (4) personas manifestaron su conformidad con las variables y aspectos planteados en el instrumento

Una vez consolidadas las evaluaciones se obtuvo el coeficiente de 1 en todas las preguntas al aplicar el instrumento de validación V de Aiken.

6. Diagnóstico Organizacional

6.1. Análisis Externo – DOFA

El análisis externo de la Superintendencia de Sociedades será realizado a partir de la formulación de oportunidades y amenazas encontradas en el entorno, en aspectos sociales, políticos, económicos y medioambientales, que se encuentran por fuera del control de la organización, pero que aun así se debe construir un marco estratégico que le permita ser flexible y poder sortear las circunstancias externas.

De esta manera, a continuación, se presentan los factores externos identificados en la Matriz DOFA:

Tabla 4. Matriz DOFA

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1. Nuevas tendencias globales en materia de gerencia de entidades públicas. (ESAP, 2014)	A1. Recesión económica local y global. (La Republica, 2022)
O2. Nuevas tecnologías que permiten la analítica de datos. (IT Trends, 2019)	A2. Incremento de la inflación. (Portafolio, 2023)
O3. Relacionamiento con el sector empresarial.	A3. Reforma Tributaria que impactará en el sector empresarial. (Senado, 2022)
O4. Formalización del empleo público. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)	A4. Incertidumbre en materia de políticas públicas por parte del Gobierno Nacional. (El Colombiano, 2023)

Fuente: Elaboración propia a partir de Dyson (2002)

De este modo, es pertinente señalar las razones que dieron lugar a la identificación de estas oportunidades y amenazas, por lo cual a continuación se describen con mayor detalle:

- Oportunidades:

- ✓ O1. Nuevas tendencias globales en materia de gerencia de entidades públicas. (ESAP, 2014):

La primera oportunidad identificada hace referencia a que en el sector público se han venido presentando tendencias en la manera como se gerencia las entidades en diferentes países, en donde se observa una prevalencia hacia la promoción de la innovación, alianzas estratégicas, buenas prácticas en materia de prevención de la corrupción, transparencia, mejoramiento en la prestación de los servicios, implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, entre otros aspectos. (ESAP, 2014).

Por lo mencionado, la Superintendencia de Sociedades presenta una oportunidad en el sentido de adaptar y poner en marchas aquellas tendencias que le permitan posicionarse en el sector de industria, comercio y turismo, mediante la prestación de servicios con altos niveles de efectividad y calidad para la ciudadanía y el sector empresarial.

- ✓ O2. Nuevas tecnologías que permiten la analítica de datos. (IT Trends, 2019):

Esta oportunidad identifica la aplicación de tecnologías orientadas hacia la gestión y/o analítica de datos, como mecanismo que le puede permitir a la Superintendencia, el mejoramiento de sus procesos y servicios. De esta manera, actualmente existen tendencias

que sirven de soporte al cumplimiento de los planes estratégicos de las entidades públicas, como lo son la analítica aumentada, inteligencia continua, inteligencia artificial, “graph analytics, blockchain, inteligencia artificial y machine learning comercial. (IT Trends, 2019)

✓ O3. Relacionamiento con el sector empresarial:

La Superintendencia de Sociedades se encuentra en constante interacción con el sector empresarial, considerando la naturaleza y propósito en materia de control y preservación del orden económico y social.

Esto se ve reflejado en sus objetivos estratégicos vigentes, entre los cuales se encuentra “*Afianzar el acompañamiento permanente con acciones pedagógicas enfocadas al cumplimiento normativo, así como, a la promoción de una cultura de transparencia, integridad y ética empresarial*” (Superintendencia de Sociedades, 2022) y “*Promover la implementación de políticas y lineamientos encaminados a la responsabilidad, emprendimiento y la innovación desde una perspectiva social para incentivar el bienestar de los empleados y el desarrollo sostenible de los colombianos*”. (Superintendencia de Sociedades, 2022)

Se identifica entonces esta oportunidad en razón a que en el relacionamiento con el sector al que presta su servicio, se pueden recolectar las necesidades y opiniones de los empresarios, para efectos de fortalecer el proceso de construcción de políticas públicas orientadas a promover las sociedades mercantiles en Colombia.

✓ O4. Formalización del empleo público. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022):

La política de formalización del empleo público promovida por el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y con la expedición de la Circular conjunta 100-005 de 2022, se cataloga como una oportunidad para la Superintendencia, considerando que esta le faculta para que se adelante la provisión de la totalidad de cargos, así como también, la ampliación de la planta de personal existente, siempre y cuando se reúnan los requisitos técnicos y presupuestales necesarios. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

Asimismo, se promueven los criterios de meritocracia y “*vocación de permanencia*” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022), lo cual ofrece un escenario de mayor estabilidad para el talento humano de la Superintendencia, promoviendo así aspectos como la motivación y fortalecimiento de la cultura organizacional.

- Amenazas

- ✓ A1. Recesión económica local y global. (La Republica, 2022) y A2. Incremento de la inflación. (Portafolio, 2023):

La recesión económica en el mundo es causada por “*la inyección de recursos que se dio durante la pandemia*” (La Republica, 2022) y “*las consecuencias de las acciones bélicas rusas en Ucrania*” (La Republica, 2022), que produjeron la necesidad de que los Bancos Centrales de los países realizaran alzas en las tasas de interés, afectando así la solvencia empresarial. (La Republica, 2022)

Asimismo, esto ha desencadenado la presentación de altos niveles de inflación, que de acuerdo a los analistas, se prevé que para el año 2023, “*la inflación cerrará en 8,63%*.” (Portafolio, 2023)

Esto se presenta como una amenaza para la Superintendencia de Sociedades teniendo en cuenta que la recesión económica e inflación afecta directamente al sector empresarial, el cual es el sometido a inspección, vigilancia y control de esta entidad pública; en ese sentido afecta tanto el propósito de preservar el orden económico y social en Colombia, como también le genera amenazas en cuanto a su capacidad operativa para atender los procesos de insolvencia empresarial derivados de estos procesos de recesión.

Ahora bien, para mitigar el impacto de estas amenazas en el propósito misional de la Superintendencia de Sociedades, se pueden formular una serie de estrategias desde diferentes frentes, como por ejemplo, el fortalecimiento de los niveles de formación, conocimiento y competencias del talento humano, con el fin de contar con un personal con alta capacidad técnica para atender los procesos y/o requerimientos en materia de insolvencia empresarial, procesos de reorganización, informes empresariales, etc. También es importante apoyarse en herramientas tecnológicas que posibiliten la recopilación de datos, con indicadores de tendencia, en aras de prever situaciones en que la Entidad deba actuar, y de esta manera generar planes que anticipen potenciales riesgos en el sector empresarial.

- ✓ A3. Reforma Tributaria que impactará en el sector empresarial. (Senado, 2022) y A4. Incertidumbre en materia de políticas públicas por parte del Gobierno Nacional. (El Colombiano, 2023):

La Reforma Tributaria del actual Gobierno Nacional, que busca recaudar aproximadamente 19.7 billones para el año 2023 y que tiene como propósito soportar los gastos de los diferentes planes del gobierno, es un aspecto que representa una amenaza para el sector empresarial (sometido a vigilancia de la Superintendencia), en virtud de la

imposición de nuevos tributos como el impuesto mínimo global o los impuestos a ciertos sectores como el de plásticos y alimentos ultraprocesados. (Senado, 2022)

Esta situación, al amenazar la solvencia del sector empresarial, deriva en amenazas respecto al propósito y capacidad operativa de la Superintendencia, ya mencionado en líneas anteriores.

Igualmente existe un ambiente de incertidumbre, en lo referente al manejo de las políticas económicas por parte del actual gobierno y del aumento de la inversión y fortalecimiento del empleo, lo cual también genera una amenaza para la entidad, considerando que esta se encuentra sometida al cumplimiento de las políticas que establezca el gobierno nacional.

Frente a estas amenazas se pueden generar estrategias que puedan reducir su impacto en la Entidad, como por ejemplo el establecimiento de alianzas estratégicas con Instituciones de Educación Superior, otras entidades públicas o empresas del sector privado para trabajar en proyectos de innovación y en materia de buenas prácticas para el progreso del sector empresarial. También es necesario generar estrategias en materia del fortalecimiento de la cultura organizacional en capacidades y/o atributos como la resiliencia, innovación, eficiencia y efectividad en la toma de decisiones.

6.2. Análisis Interno – Instrumento de Medición

Una vez aplicado el instrumento de medición se obtuvieron respuestas para 64 encuestas que fueron diligenciadas por personal de diferentes niveles, roles, edades y dependencias de la estructura organizacional.

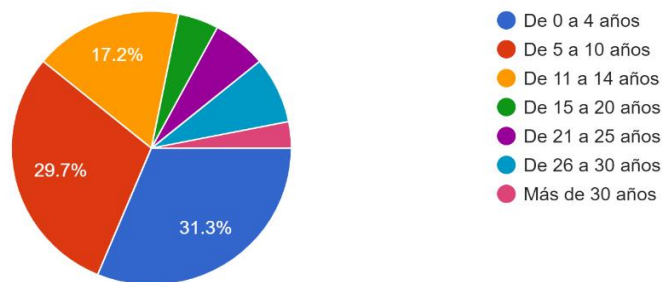
El análisis arroja unos resultados que permiten identificar el grado de interés que muestran sus líderes por el desarrollo e implementación de procesos de gestión de conocimiento dirigido al talento humano de la entidad.

La gráfica siguiente refleja el tiempo de antigüedad laboral que tienen los encuestados y que actualmente se encuentran vinculados a la organización.

Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades - Antigüedad

Figura 6. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Antigüedad del personal

¿Cuál es su antigüedad en la Entidad?
64 respuestas

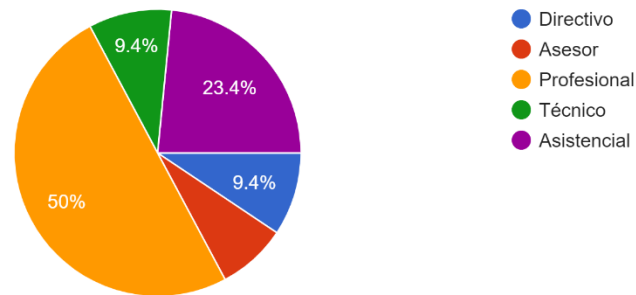


Fuente: Elaboración propia

Se observa que las personas que respondieron el instrumento en su mayoría tienen una antigüedad entre 0 y 15 años en la entidad, lo cual nos permite identificar un grupo que tiene un amplio conocimiento de los procesos internos, procesos externos y corporativos, así como los proyectos estratégicos que se encuentran en curso dentro de la organización. El 60% del personal encuestado se encuentra en el rango de 1 a 10 años laborando en la entidad lo cual proporciona elementos de juicio para evaluar el nivel de gestión de conocimiento dentro de la organización.

Figura 7. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – ROL en la Organización

¿Dentro de cuál nivel se encuentra su cargo?
64 respuestas



Fuente: Elaboración propia

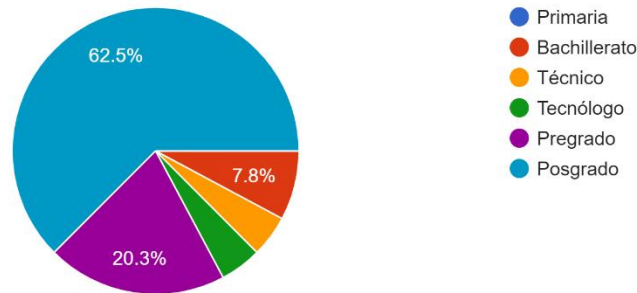
Por otro lado, el grupo que participa en el muestreo está conformado en su mayoría por profesionales y personal del nivel asistencial. Los directivos representan una menor participación dentro de la aplicación del instrumento, sin embargo, corresponde a una buena proporción con respecto a los que hay actualmente en la entidad.

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Nivel de Formación

¿Cuál es su nivel de formación académica?

64 respuestas



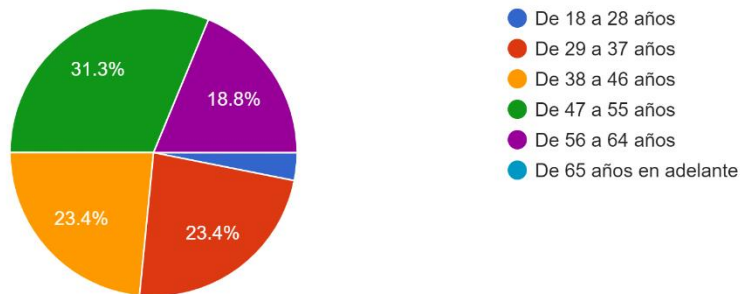
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su formación académica, en su mayoría (62.5%) son profesionales con estudios de postgrado y maestría. El 37.5% del personal que desarrolló el instrumento corresponde a tecnólogos y profesionales de pregrado.

Figura 9. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Rango de Edad

¿Dentro de cuál rango de edad usted se encuentra?

64 respuestas



Fuente: Elaboración propia

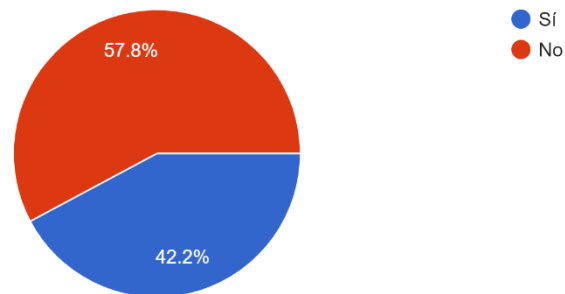
La participación en la aplicación del instrumento se produjo por personal de la organización cuyas edades oscilan entre los 47 y 55 años, sin embargo, se observa que 12 personas que representan casi el 20% del total de participantes, están por encima de este

rango, lo cual implica que forman parte del personal que tiene una amplia trayectoria dentro de la organización.

Figura 10. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Personal a cargo

Por favor indique si tiene personal a cargo:

64 respuestas

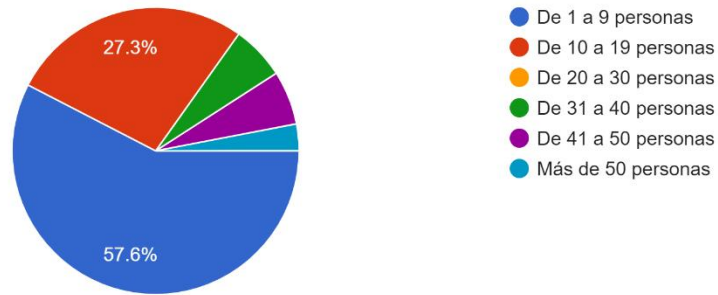


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la gestión de personal que realizan los individuos encuestados, se identifica que el 42% de ellos tienen personal a cargo mientras que el 58% no lo tienen. Este aspecto es de consideración relevante y representa un insumo importante para el desarrollo de la gestión de conocimiento en las dependencias que coordinan.

Figura 11. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Rango Personas a Cargo

¿Dentro de cuál rango se encuentra la cantidad de personas a cargo?
33 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior, se observa que aproximadamente el 48% del personal no tiene más de 10 personas a cargo, el 40% tiene hasta 20 personas a cargo, es decir que el restante 12% tiene entre 30 y 50 personas a cargo. Esto nos indica que en su mayoría los grupos funcionales, áreas o dependencias de la entidad, no lo constituyen grupos de muchos integrantes lo cual implica una diversidad de variables que deben ser consideradas en un modelo de gestión de conocimiento aplicable a toda la organización.

Con el objeto de identificar las brechas de gestión de conocimiento dentro de la entidad, en la tabla siguiente se tabulan de forma consolidada la cantidad de respuestas registradas por los encuestados de acuerdo con los siguientes niveles de medición:

Tabla 5. Niveles de Medición Encuestas

1	[1] Totalmente en desacuerdo
2	[2] En desacuerdo
3	[3] Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	[4] De acuerdo
5	[5] Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Tabulación Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de Conocimiento SuperSociedades – Identificación de Brechas

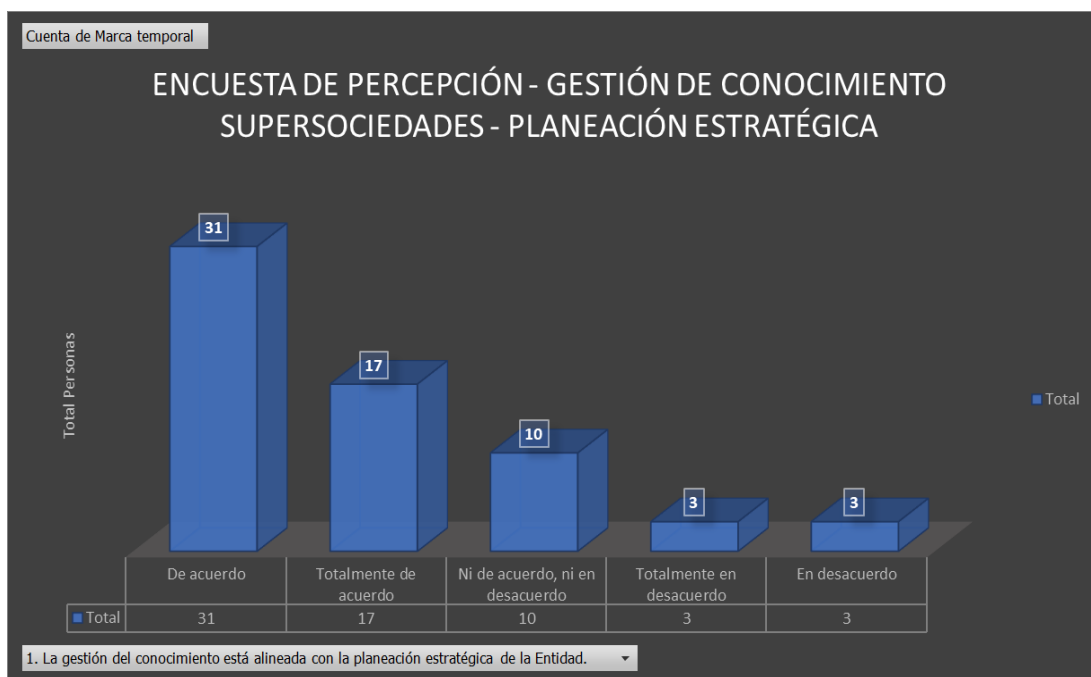
Categ.	Item	Pregunta (Instrumento de Medición)	1	2	3	4	5	Brecha > 25% Inconformidad
Planeación Estratégica	1	La gestión del conocimiento está alineada con la planeación estratégica de la Entidad.	3	3	10	31	17	17,2
	2	La gestión del conocimiento se encuentra contemplada en la planeación estratégica del Talento Humano.	2	3	14	30	15	18,8
	3	Considera que es clara la ruta estratégica para la implementación de la gestión del conocimiento.	2	5	21	28	8	27,3
	4	La gestión estratégica del talento humano se realiza con base en las necesidades de conocimiento de los colaboradores y grupos de valor.	2	5	19	28	10	25,8
	5	La entidad cuenta con un equipo de trabajo encargado de definir la planeación, implementación, seguimiento y control de la gestión del conocimiento.	1	1	17	36	9	16,4
Cultura Organizacional	6	Considera que los servidores públicos de la entidad comparten su conocimiento para el logro de los objetivos institucionales.	1	3	9	43	8	13,3
	7	Se encuentran implementados mecanismos de trabajo colaborativo entre funcionarios de distintas áreas para el logro de los objetivos comunes.	1	9	10	33	11	23,4
	8	Se facilitan espacios para que los servidores públicos propongan soluciones innovadoras a problemáticas de la entidad.	2	11	14	29	8	31,3
	9	Le Entidad cuenta con programas de incentivos orientados a los servidores públicos que comparten su conocimiento y experiencias sobre asuntos de interés de la administración.	3	10	22	21	8	37,5
	10	Los servidores públicos de la entidad hacen uso de los sistemas disponibles (sharepoint, correo electrónico, formatos, etc.) para documentar su conocimiento.	2	4	4	36	18	12,5
Gestión Estratégica del Talento Humano	11	La toma de decisiones en el proceso de gestión del talento humano, se realiza a partir de evidencias de información de fácil acceso y actualizada en tiempo real.	3	3	21	32	5	25,8
	12	El proceso de gestión del talento humano cuenta con estrategias definidas para gestionar el conocimiento del personal de la entidad.	2	6	20	28	8	28,1
	13	El proceso de Gestión del Talento Humano es un referente estratégico y activo en la toma de decisiones gerenciales en la entidad.	1	4	12	38	9	17,2
	14	La gestión del conocimiento es el eje central para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, evaluación, ascenso y formación del talento humano.	2	4	21	26	11	25,8
	15	Desde el proceso de gestión del talento humano se cuentan con indicadores que midan el estado de la gestión del conocimiento en la entidad.	2	4	23	31	4	27,3
Modelo de Gestión del Conocimiento	16	Existe un inventario de necesidades de conocimiento específico para el Talento Humano de la Entidad.	2	2	24	29	7	25,0
	17	Se realiza organización y clasificación del conocimiento del Talento Humano en medios físicos y digitales.	1	5	22	30	6	26,6
	18	Existen repositorios de información del talento humano de fácil acceso y conocidos por los colaboradores de la Entidad.	1	4	27	28	4	28,9
	19	Se tienen implementados modelos formales de gestión de conocimiento como Balanced Score Card o modelo de gestión por competencias aplicado al Talento Humano	2	5	30	24	3	34,4
	20	La gestión de conocimiento del talento humano constituye una prioridad para la administración actual.	1	2	18	37	6	18,8
Tecnología	21	Se cuenta con herramientas de analítica de datos para la gestión del conocimiento del talento humano.	4	1	28	27	4	29,7
	22	La Entidad hace uso de herramientas para la apropiación y administración del conocimiento que permita organizar, almacenar, sistematizar y consultar los datos del personal.	1	4	20	33	6	23,4
	23	La Entidad ha planeado realizar inversión en adquisición de tecnología para la gestión del conocimiento del Talento Humano.	2	6	26	26	4	32,8
	24	Se ha realizado algún levantamiento de información relacionado con la tecnología existente en el mercado para la gestión del conocimiento enfocada en el Talento Humano de la Entidad.	2	7	27	23	5	35,2
	25	La Entidad considera que la tecnología y la innovación son factores clave para la gestión del conocimiento aplicado al Talento humano.	1	3	14	38	8	17,2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabulación de resultados anterior, se pudieron identificar las brechas existentes referentes a la implementación de gestión de conocimiento orientado al talento humano dentro de la entidad. El cálculo de las brechas se realiza teniendo en cuenta las respuestas en las cuales el personal encuestado responde que “está totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” o “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Según la ponderación de los valores tabulados se definió (a juicio de expertos) que el indicador para identificar la brecha corresponde el 25% de las respuestas encasilladas en dichos criterios. (Ver tabla 6 en la última columna resaltada en color rosado).

Dentro de las variables identificadas para medir el nivel de penetración de la gestión de conocimiento enfocada en el talento humano, se realiza una representación gráfica de las más relevantes y que merecen especial atención.

Figura 12. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Planeación Estratégica (Pregunta 1)



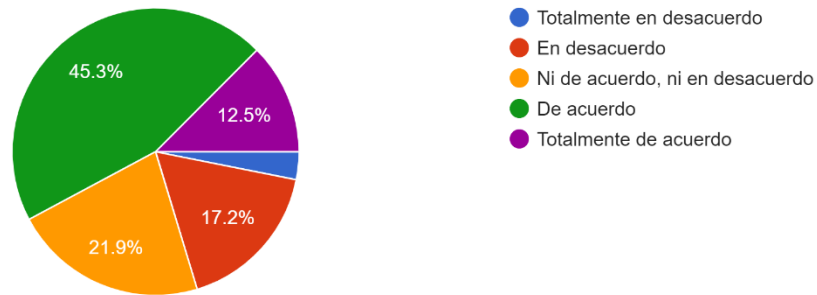
Fuente: Elaboración propia

Un factor clave relevante en el proceso de gestión de conocimiento es identificar que un buen porcentaje del personal encuestado está muy de acuerdo en que la gestión de conocimiento en la actualidad forma parte de los procesos estratégicos de la organización. Esto sin duda, constituye una gran ventaja para el desarrollo de procesos de gestión que cuenten con el apoyo de los roles estratégicos y directivos de la organización. Sin embargo, aún existe personal profesional que no considera lo mismo, por lo cual se considera una brecha que requiere especial atención en el desarrollo de este proyecto.

Figura 13. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Fomento de la Innovación (Pregunta 8)

8. Se facilitan espacios para que los servidores públicos propongan soluciones innovadoras a problemáticas de la entidad.

64 respuestas



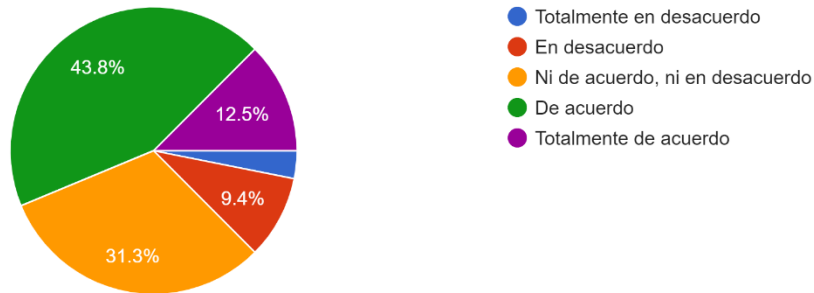
Fuente: Elaboración propia

El fomento de la innovación constituye un factor importante para la gestión de conocimiento. La acogida de iniciativas junto con la implementación de nuevas tecnologías de información apoya sustancialmente la implementación del proceso de gestión del conocimiento al interior de la entidad.

Figura 14. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Gestión del Conocimiento (Pregunta 12)

12. El proceso de gestión del talento humano cuenta con estrategias definidas para gestionar el conocimiento del personal de la entidad.

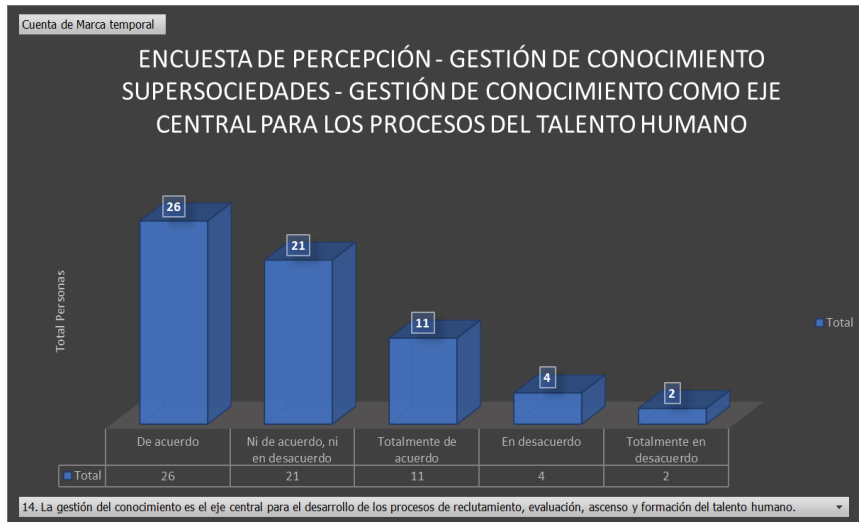
64 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente el 56% (de acuerdo y totalmente de acuerdo) de los funcionarios encuestados consideran con plena seguridad que se tiene una estrategia definida para la gestión de conocimiento del talento humano dentro de la entidad. La población restante de encuestados (44%) no lo considera de la misma forma, lo cual indica que es una variable a revisar dado que no existe un lineamiento claro sobre la estrategia interna o por lo menos, no es conocida por la totalidad de colaboradores de la organización.

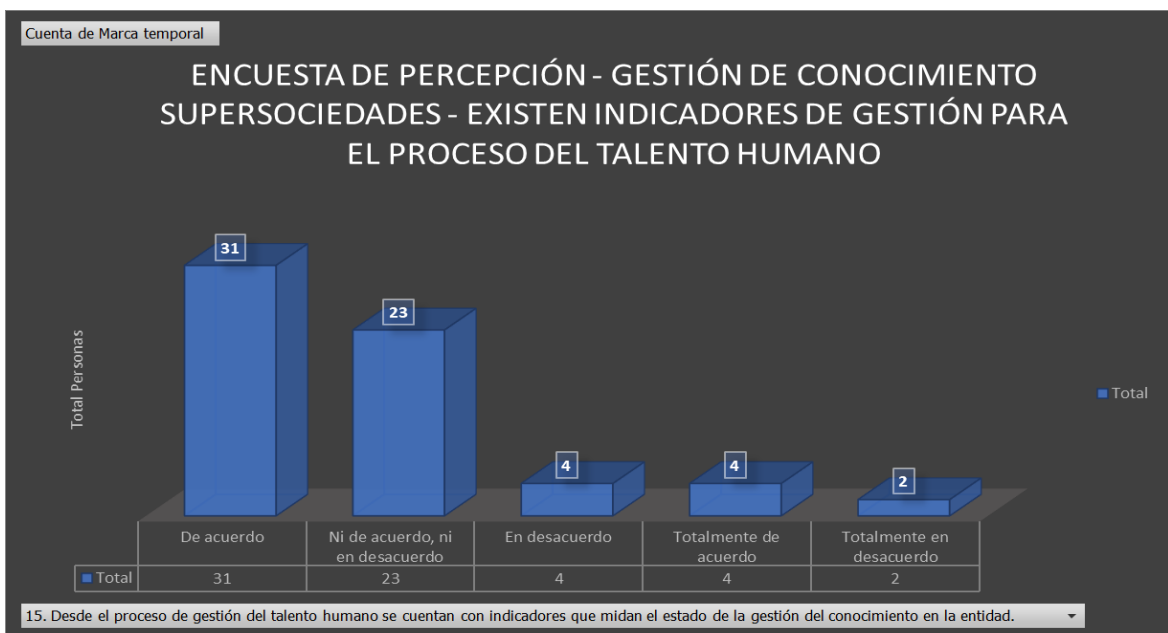
Figura 15. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Gestión del Conocimiento como eje Central para procesos del Talento Humano (Pregunta 14)



Fuente: Elaboración propia

Se observa que solo 26 personas (40%) del personal encuestado considera que la gestión de conocimiento constituye el eje central para los procesos de selección, reclutamiento, evaluación y fortalecimiento de destrezas y habilidades del personal.

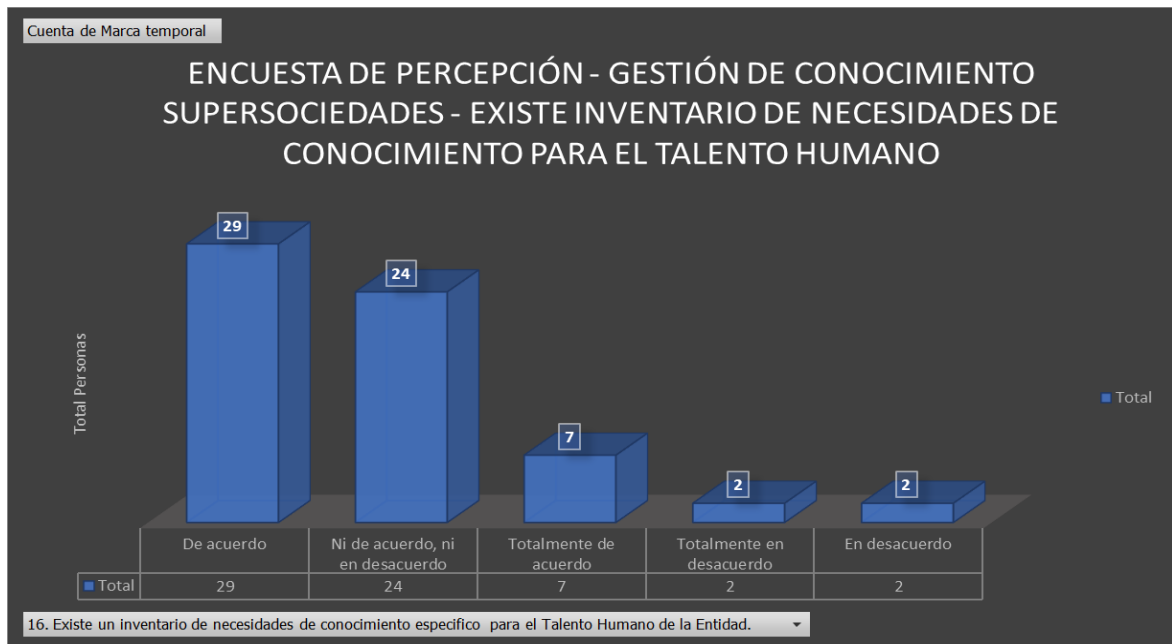
Figura 16. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Indicadores de Gestión para el Proceso de Talento Humano (Pregunta 15)



Fuente: Elaboración propia

Dentro del ejercicio de aplicación del instrumento, se identifica que alrededor del 48% del personal encuestado considera que se cuenta con indicadores de gestión de conocimiento dentro de la organización, lo cual manifiesta que se tiene un proceso previo sobre el cual se están realizando mediciones y seguimiento.

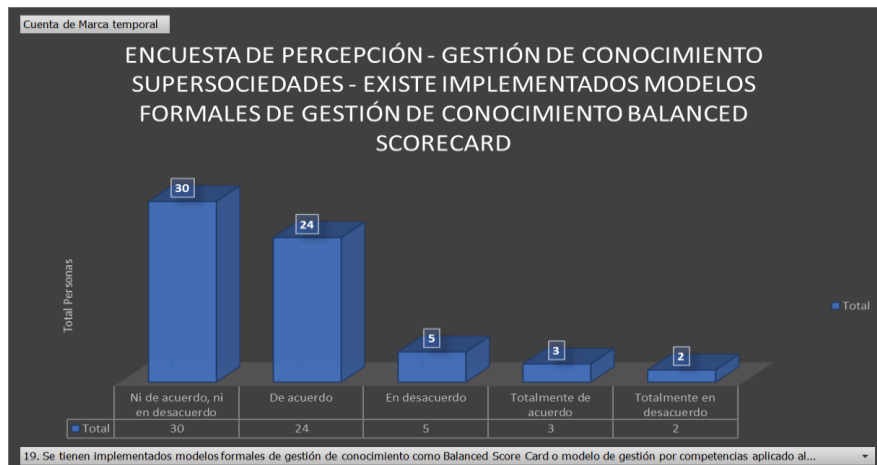
Figura 17. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Necesidades de Conocimiento Proceso de Talento Humano (Pregunta 16)



Fuente: Elaboración propia

El 45% de los encuestados considera que se cuenta con un inventario de necesidades específico para los procesos de talento humano de la organización. Este aspecto induce que, si hay un inventario de necesidades, este servirá como insumo inicial para desarrollar los modelos básicos de datos y estructuras de información.

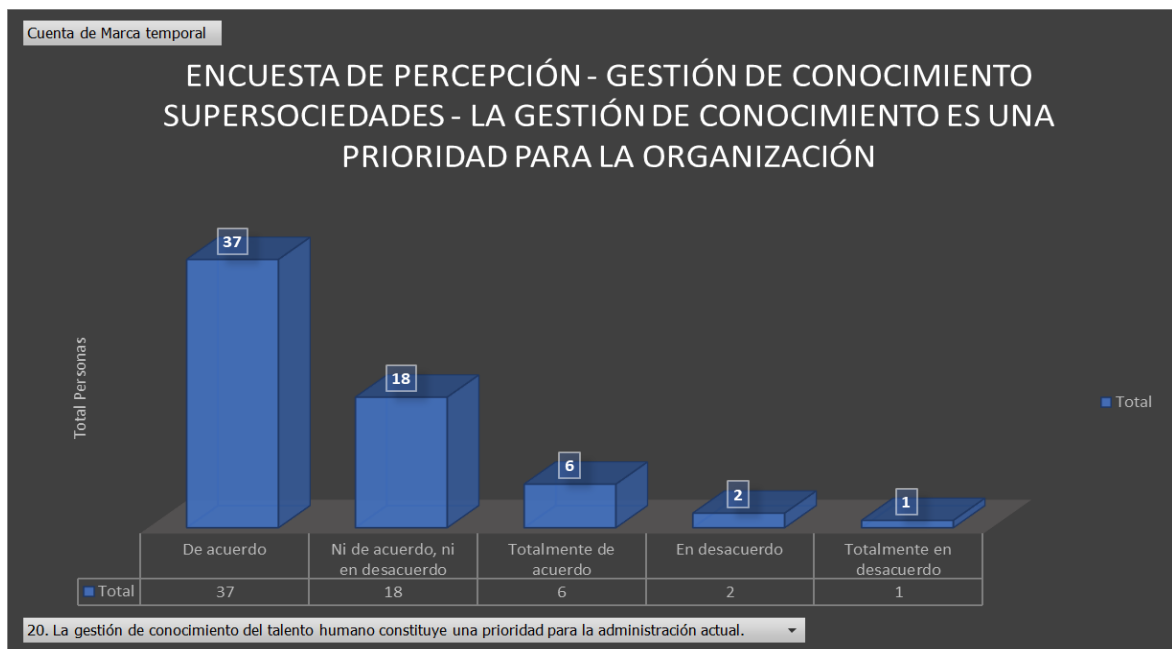
Figura 18. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Implementación Modelos de Gestión de Conocimiento (Pregunta 19)



Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente la mitad del personal entrevistado considera que se tienen modelos estructurados de gestión de conocimiento tales como *balanced scored card* o algún tipo de modelo de gestión por competencias. Este hallazgo representa un aspecto a favor para la recopilación y organización de los datos estructurados que puedan responder a las necesidades de información de la entidad.

Figura 19. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Prioridad de la Gestión de Conocimiento (Pregunta 20)



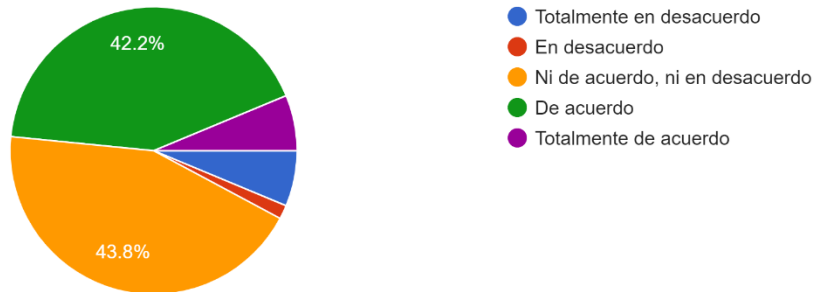
Fuente: Elaboración propia

El 60% del personal al cual le fue aplicado el instrumento observa que la gestión del conocimiento es una prioridad para la administración de turno y que en la actualidad se están desarrollando actividades para su implementación.

Figura 20. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Herramientas de Analítica de Datos para la Gestión de Conocimiento (Pregunta 21)

21. Se cuenta con herramientas de analítica de datos para la gestión del conocimiento del talento humano.

64 respuestas



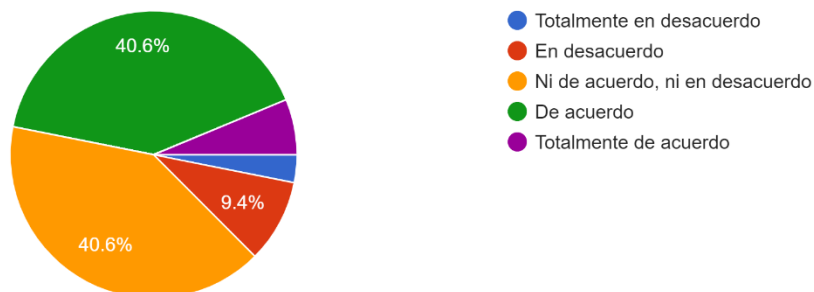
Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión se encuentra que la mayor parte de los encuestados cree que existen herramientas tecnológicas dentro de la organización que pueden ser utilizadas para gestionar el conocimiento.

Figura 21. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – TIC's para la Gestión de Conocimiento (Pregunta 23)

23. La Entidad ha planeado realizar inversión en adquisición de tecnología para la gestión del conocimiento del Talento Humano.

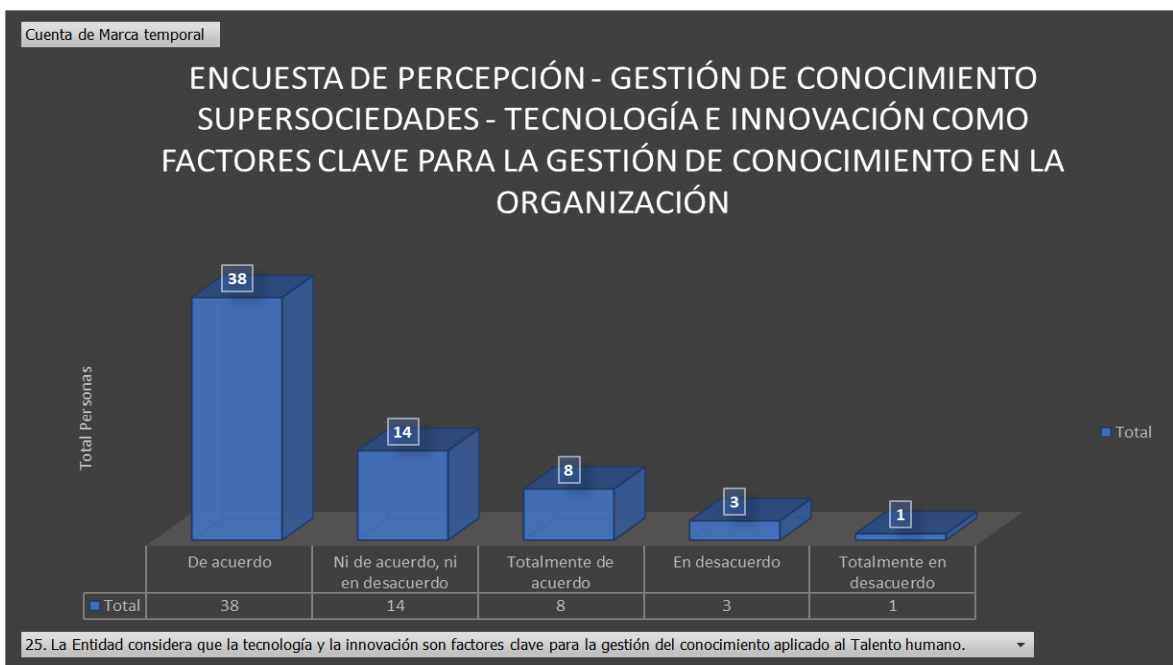
64 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados de la aplicación del instrumento, observamos que aproximadamente el 40% del personal encuestado considera que la entidad está planeando apropiar recursos financieros para invertir en adquisición de tecnología para el desarrollo y la implementación de procesos de gestión del conocimiento.

Figura 22. Resultados Encuesta de Percepción - Gestión de conocimiento SuperSociedades – Tecnología e Innovación para la Gestión de Conocimiento (Pregunta 25)



Fuente: Elaboración propia

Finalizando con la última de las dimensiones propuestas, se observa que aproximadamente el 60% del personal encuestado está muy de acuerdo en que la fusión entre la innovación y tecnología son factores clave para la implementación del proceso de gestión de conocimiento dentro de la entidad.

Esto igualmente constituye una ventaja en cuanto a que se pueden complementar los dos componentes (tecnología en innovación) para lograr el objetivo y se puede

involucrar a los colaboradores mediante el fortalecimiento de programas de creatividad e innovación utilizando la infraestructura tecnológica disponible dentro de la organización.

6.2.1. Descripción Brechas – Resultados Encuestas

En ese sentido a continuación se consolidan las brechas identificadas en la aplicación de las encuestas, para cada una de las variables esbozadas en el cuestionario.

Planeación Estratégica

En esta dimensión se observa que, para una buena proporción del personal encuestado, no existe una ruta estratégica clara dentro de la organización dirigida a la implementación de la gestión del conocimiento.

También se observa que la gestión estratégica del talento humano no se enfoca principalmente en las necesidades de conocimiento de los colaboradores y grupos de valor.

Cultura Organizacional

Se observa que la organización no cuenta con los espacios para que los servidores públicos propongan soluciones innovadoras a problemáticas de la entidad.

Según los encuestados, no existen programas de incentivos orientados a los servidores públicos que compartan su conocimiento y experiencias sobre asuntos de interés de la administración.

Gestión Estratégica del Talento Humano

El equipo que realizó el ejercicio considera que la toma de decisiones en el proceso de gestión del talento humano no se realiza a partir de evidencias de información de fácil acceso y actualizada en tiempo real.

Se observa también que el proceso de gestión del talento humano no cuenta con estrategias definidas para gestionar el conocimiento del personal de la entidad.

Se observa además que la gestión del conocimiento no constituye el eje central para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, evaluación, ascenso y formación del talento humano.

Modelo de Gestión del Conocimiento

Se observa en esta dimensión que no se realiza la organización y clasificación del conocimiento del Talento Humano en medios físicos o digitales.

En este aspecto, se observa que no existen repositorios de información del talento humano de fácil acceso y conocidos por los colaboradores de la Entidad

Tecnología

Más de la mitad de los encuestados consideran que no se cuenta con herramientas de analítica de datos para la gestión del conocimiento del talento humano.

En los planes presupuestales más recientes la Entidad no ha planeado realizar inversión en adquisición de tecnología para la gestión del conocimiento del Talento Humano.

Hasta la fecha, según opina el grupo evaluado, no se ha realizado algún levantamiento de información relacionado con la tecnología existente en el mercado para la gestión del conocimiento enfocada en el Talento Humano de la Entidad.

7. Plan de Intervención

1. Aplicación del instrumento de medición sobre Gestión de Conocimiento en la entidad.

Actividades:

- Integrar el instrumento de medición en la plataforma Google Forms
- Divulgar el instrumento para los funcionarios de distintos niveles jerárquicos.

Tiempo: 1 mes

2. Análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento

Actividades:

- Recolección de datos (base datos en línea).
- Cargue de resultados en un gráfico (depuración y organización de datos).
- Tabulación y valoración de los resultados
- Identificar las principales tendencias de los datos (Fortalezas / Brechas).
- Elaboración del Informe Final de Resultados (Tendencias generales)

Tiempo: 1 mes

3. Diseño del modelo de gestión de conocimiento para el proceso de Talento

Humano

Actividades:

- Elegir el modelo de gestión del conocimiento que se va a implementar.
- Identificar las brechas existentes basados en los datos del instrumento aplicado.
- Identificar las principales actividades para la implementación del modelo elegido.
- Definir las estructuras de datos requeridas para el modelo (talento humano).
- Establecer las relaciones entre las estructuras de datos y su integración.
- Indagar y proponer las herramientas de analítica de datos más adecuadas para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión de conocimiento.
- Diseñar un piloto del modelo con los datos de prueba.
- Evaluar los resultados obtenidos y realizar ajustes requeridos sobre el modelo propuesto.

Tiempo: 2 meses

4. Diseño del plan de implementación del modelo de gestión de conocimiento

Actividades:

- Definir las etapas del proyecto
- Definir las actividades del proyecto
- Definir los tiempos para el proyecto
- Elaborar el plan de implementación.

Tiempo: 2-3 meses

5. Presentación plan de implementación a la organización

Actividades:

- Elaborar la presentación final del plan de implementación.
- Presentar el plan de implementación ante el director para la correspondiente evaluación y ajustes del plan.
- Presentar ante los jurados el plan de implementación del proyecto de grado.

Tiempo: 2-4 semanas

8. Propuesta

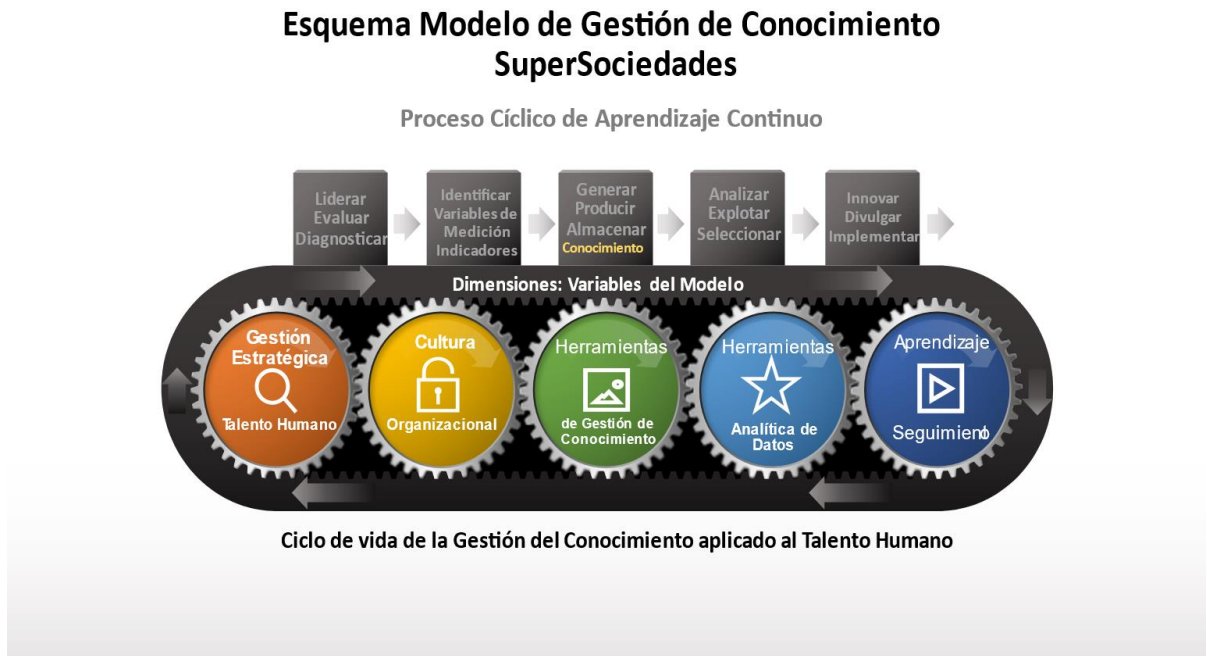
8.1. Diagrama del Modelo de Gestión del Conocimiento

La propuesta de modelo de gestión del conocimiento para el proceso de Gestión de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades debe ser construido a partir de las oportunidades de mejora identificadas en los resultados del instrumento de encuesta aplicado en el proceso de análisis interno y con fundamento en la información del marco teórico.

Así mismo es importante tener en cuenta que el Modelo propuesto debe estar alineado a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Talento Humano vigente en la Entidad.

Teniendo en cuenta los elementos teóricos desarrollados y el análisis de brechas identificadas en los resultados de la aplicación de las encuestas, se propone el siguiente esquema gráfico del modelo:

Figura 23. Diagrama de proceso para la Gestión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

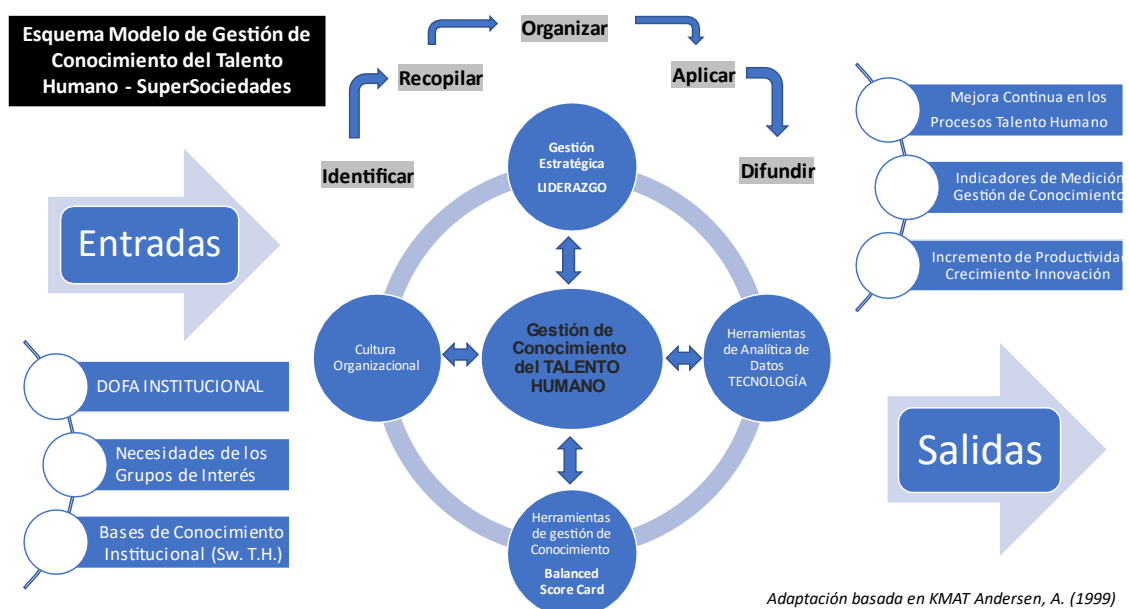
Luego del análisis interno y el diagnóstico de nivel de gestión de conocimiento dentro de la entidad, se propone un modelo cíclico (rotativo) que incorpora las dimensiones (variables) más importantes que se identificaron durante la aplicación del instrumento de medición. En el diagrama se observan las variables como una serie de piñones engranados que indican el funcionamiento y la operación continua de cada uno de los componentes que el final (último piñón) confluyen en una etapa de aprendizaje que al retornar realiza una retroalimentación a cada uno de los componentes.

El diseño de este modelo de gestión garantiza un autodiagnóstico permanente, la identificación de acciones de mejora continua y un proceso de aprendizaje creciente, que en cada rotación será enriquecido con cada módulo que lo compone.

En primera instancia el modelo indica que se debe tener un liderazgo desde la gestión y planeación estratégica de la organización. Esta autoevaluación permitirá medir a través de indicadores el nivel de madurez para determinar si la gestión de conocimiento se encuentra alineada con la planeación estratégica de la entidad. En la medida que los objetivos y visión de la organización incorporen la gestión de conocimiento dentro de la estrategia corporativa, todos los demás componentes del modelo podrán desarrollarse de una forma más eficiente para la mejora de los procesos del talento humano como son selección, promoción, capacitación, retención.

A partir de la estructura anterior, se elabora un modelo gestión de conocimiento aplicado al talento humano tomando como referencia el diagrama de aprendizaje propuesto por Andersen (1999), el cual se describe a continuación:

Figura 24. Diagrama de Gestión de Conocimiento – Aplicado al Talento Humano



Adaptación basada en KMAT Andersen, A. (1999)

Fuente: Elaboración propia a partir de Anderson, A. (1999)

Lo más destacado de este modelo de gestión de conocimiento visto desde la perspectiva individual, consiste en la responsabilidad que tienen los colaboradores en las tareas de generar (obtener) el conocimiento tácito y compartir (difundir) el conocimiento explícito. Por otra parte, desde una perspectiva organizacional, se requiere la implementación de estructuras de apoyo que faciliten las tareas de identificar, recopilar (capturar), analizar, condensar (sintetizar), aplicar, valorar y difundir (distribuir) el conocimiento de los procesos de la organización, particularmente el proceso del talento humano.

El objeto principal de la Gestión del Conocimiento está orientado a incrementar el capital intelectual de la organización incrementar la productividad y los niveles de competitividad. Esto induce a que las organizaciones fomenten los espacios para la innovación y mejoren la eficiencia y efectividad de sus procesos internos.

Identificar: Consiste en identificar las necesidades de información relacionadas con los procesos del talento humano. Entre ellas se pueden mencionar, los perfiles de los colaboradores, los requerimientos de personal como convocatorias y concursos públicos.

Recopilar: Consiste en la tarea de obtener y capturar la información necesaria del proceso de talento humano. Entre estos insumos se puede mencionar la normatividad vigente definida por la función Pública. Los perfiles de la planta de personal. La documentación de los procesos de la organización, el personal requerido para ejecutar las tareas y procedimientos del proceso, los objetivos corporativos definidos en la planeación estratégica de la entidad. En esta fase se definen e identifican repositorios de datos donde se almacenará la información de entrada.

Organizar: Consiste en consolidar la información recopilada y clasificada por temáticas para los diferentes grupos de interés. Los documentos e insumos de información (activos) deben ser de fácil acceso y consulta para los líderes y responsables de los procesos de la entidad.

Aplicar: En esta etapa se utilizan herramientas de gestión de conocimiento, herramientas de analítica de datos con el fin de procesar la información de entrada para obtener unas salidas que permitan aportar como mejora de los procesos internos y elemento fundamental para la toma de decisiones. En esta etapa del modelo se obtienen los resultados de apoyo para los procesos de selección capacitación, retención y promoción del talento humano dentro de la organización.

Difundir: Como factor fundamental de la cultura organizacional, su función principal consiste en fortalecer los mecanismos para compartir el conocimiento, fortalecer los procesos de aprendizaje organizacional, fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas y mitigar la fuga de conocimiento específico, entre otros.

8.2. Variables del Modelo

De esta manera a continuación se señalan las variables principales del Modelo propuesto, dado que se considera que estas reúnen los elementos necesarios para su adecuada implementación.

8.2.1. Gestión Estratégica del Talento Humano

Este componente se fundamenta en el Modelo de Gestión Estratégica y orientación a resultados propuesto por Sanabria (Sanabria, 2015), el cual considera la necesidad de alinear la planeación estratégica de la Entidad con el proceso de Talento Humano. Igualmente, este modelo considera la importancia de implementar estrategias que promuevan las capacidades y objetivos individuales de los trabajadores, en aras de que

dichas capacidades sean una fuente de generación de ventaja competitiva para la organización.

Algunas de las características de este modelo se relacionan a continuación:

- *“Descentralización y delegación.*
- *Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.*
- *Flexibilidad en la toma de decisiones.*
- *Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados.*
- *Entrenamiento generalista a servidores de la Unidad de Personal (udp).*
- *Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.*
- *Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.*
- *Los directivos afectan e influyen en las políticas de talento humano.”*

(Sanabria, 2015)

De acuerdo con lo anterior se puede observar que este modelo realiza énfasis en una cultura de alto desempeño y una orientación al logro para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Asimismo, en este modelo, los empleados cuentan con un alto grado de empoderamiento y participación en la toma de decisiones, con el objeto de que se encuentren motivados y alineados estratégicamente con la organización. Igualmente se reconoce que no es beneficioso para la organización ni para los empleados, que se perpetúen en un cargo a largo plazo, motivo por el cual se fomenta la permanente formación del personal en las competencias necesarias para que tengan movilidad al interior dentro de la organización y que cumplan con los objetivos esperados. (Sanabria, 2015)

De otra parte, se resalta la importancia de que el personal de dirección avance en la formación de competencias individuales, así como también en cuanto a la gestión de

equipos, siendo necesario el desarrollo de habilidades analíticas y comunicativas, para poder transmitir asertivamente los objetivos organizacionales al equipo, así como también para facilitar la comunicación de abajo hacia arriba.

El modelo también se centra en la creación de sistemas que permitan medir el desempeño del talento humano respecto al valor agregado que pueda dar a la organización, sobre esto se resalta la relevancia de promover “*sistemas de medición e indicadores individuales y organizacionales (primordial), sistemas de ascenso y salarios que creen oportunidades para los funcionarios, incentivos simbólicos que mejoren el desempeño*”. (Sanabria, 2015)

Esta serie de cualidades permite que se forje un escenario propicio para gestionar el conocimiento del talento humano por el hecho de que el personal está altamente motivado e involucrado en los planes estratégicos de la organización.

De otra parte, las oficinas de talento humano deben tener un mayor nivel de participación tanto a nivel macro como micro. Su participación a nivel macro, es decir a nivel de gobierno y con otras entidades estatales, se encuentra en la manera como se involucra en la definición de las políticas, lineamientos y prácticas relacionadas con el empleo público (Sanabria, 2015). También es relevante en este rol, que se gestionen alianzas estratégicas con otras entidades estatales, instituciones educativas y empresas privadas en aras de promover la gestión y desarrollo de proyectos que permitan la generación de conocimientos que generen un valor agregado para las partes.

Por su parte, la participación a nivel micro (en la organización) debe orientarse a cumplir un rol estratégico, por ejemplo, el modelo señala que las oficinas de talento humano deben estar altamente involucradas en la formulación, seguimiento, control y

evaluación de la planeación estratégica de la entidad (Sanabria, 2015); igualmente es importante su activa participación en la gestión del conocimiento al interior de la entidad.

En ese orden de ideas, esta variable es de gran utilidad en la formulación y ejecución de planes del proceso de talento humano de la Superintendencia de Sociedades, como por ejemplo para el “Plan Estratégico de Talento Humano”; toda vez las prácticas en materia de gestión estratégica de este modelo posibilitan el mejoramiento continuo del talento humano en las diferentes etapas del ciclo de vida laboral; en el “Plan Institucional de Capacitación”; considerando que el modelo se centra en la evolución continua de las personas en el interior de la organización; y el “Plan de Bienestar Social e Incentivos”; en virtud de que las buenas prácticas de este modelo buscan el bienestar social por medio de incentivos hacia el personal.

Finalmente es importante señalar que la Gestión Estratégica del Talento Humano debe considerar los objetivos, estrategias, indicadores, mecanismos de control, líderes responsables y las características que se deben tener en cuenta para promover la gestión del conocimiento, en aras de que este se transforme en un valor agregado transformacional que permita el desarrollo y mejoramiento del proceso de talento humano.

8.2.2. Cultura Organizacional

Esta dimensión considera las estrategias y mecanismos de medición que buscan fomentar una cultura corporativa orientada a promover la identificación, clasificación socialización y preservación del conocimiento, como eje fundamental para mejorar la competitividad tanto de los colaboradores, como de la organización.

De este modo, existen una diversidad de herramientas que permiten transformar la cultura de una organización como por ejemplo “*el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, los ascensos, la reestructura del diseño de una organización, el modelado*”

de roles, el refuerzo positivo y la tutoría” (David, 2013). También existen una serie de elementos que permiten integrar la cultura organizacional con la planeación estratégica, como por ejemplo el “diseño de espacios físicos, fachadas y edificios”, “un sistema explícito de recompensas, estatus y criterios de promoción”, “historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de personas y acontecimientos claves” y “criterios utilizados para el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y “excomuniación” del personal”. (David, 2013)

Esta variable debe contemplar la generación de espacios en donde los colaboradores tengan la oportunidad de proponer ideas creativas e innovadoras para la resolución de desafíos en procesos o para el logro de resultados en proyectos estratégicos de la Entidad. También es importante generar alianzas estratégicas en el entorno, con otras entidades públicas e instituciones educativas, con el objeto de socializar casos de éxito y compartir experiencias respecto de temas de utilidad para los involucrados.

Es importante que esto se logre mediante un robusto plan de incentivos que motiven a los colaboradores a compartir el conocimiento en los espacios adecuados y con el uso de las herramientas tecnológicas que la Entidad puede implementar.

Esta variable tiene un alto grado de incidencia en los 5 planes estratégicos del proceso de talento humano de la Superintendencia de Sociedades, considerando que por medio de esta se forjan las actitudes, comportamientos y hábitos deseados, para que se logre el cumplimiento de las metas trazadas para cada uno de los planes del proceso.

En ese sentido, el objetivo es el establecimiento de una cultura de alto desempeño, centrada en el aprendizaje continuo y mejoramiento de los, por medio de los conocimientos del personal, que tengan el potencial de generar un valor agregado para la Entidad.

8.2.3. Herramientas de Gestión del Conocimiento

Las herramientas para la gestión del conocimiento constituyen un elemento fundamental para el desarrollo e implementación del modelo, toda vez que estas tienen como objetivo la recopilación, administración, documentación y transformación del conocimiento del talento humano, como insumo para la toma de decisiones estratégicas en la entidad.

En ese sentido se propone la implementación del balance score card o cuadro de mando integral (Norton R. K., 1996), como herramienta de gestión del conocimiento mediante la aplicación de sus componentes correspondientes a el mercado, los procesos internos y el grado de aprendizaje. (Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2019)

El balanced score card se construye a partir de los siguientes pasos:

1. Definir la arquitectura de la medición
2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos
3. Seleccionar y diseñar indicadores
4. Construcción del plan de implementación

(Norton R. S., 2002)

(Universidad Católica de la Santísima Concepción, 2019).

Es importante señalar que el factor integrador de este modelo respecto de las diferentes perspectivas con la estrategia de la organización, que se ven impactadas por el capital intelectual, constituye un aspecto fundamental que otorga un elemento diferenciador a esta herramienta para la promoción de la gestión del conocimiento.

Igualmente se deben considerar dentro de esta variable, otras herramientas complementarias para gestionar el conocimiento como lo son los repositorios de información y los mapas de conocimiento; estas herramientas son un insumo fundamental que puede servir de soporte al despliegue de los planes estratégicos del proceso de talento humano en la Superintendencia de Sociedades. A modo de ejemplo, para el “*Plan de Previsión de Recursos Humanos*” (Superintendencia de Sociedades, 2022), que, como su nombre lo indica tiene el objetivo de proveer los empleos de la planta de personal de la Entidad, herramientas como el mapa de conocimientos, que permite la identificación y categorización del conocimiento explícito e implícito del personal, pueden ser de gran utilidad al momento de seleccionar a la persona que más se ajusta a la vacante a proveer.

Además, las mencionadas herramientas de gestión del conocimiento hacen posible mitigar la fuga de capital intelectual en la organización, lo cual es un riesgo en la Superintendencia de Sociedades, por el hecho de que más del 50% de su planta de personal se ubica en un rango de edad entre los 40 y 69 años de edad (Superintendencia de Sociedades, 2022). Igualmente, estas herramientas permiten identificar las debilidades y fortalezas en materia del nivel de formación de los empleados, por lo cual esto puede ser un insumo para la formulación del “*Plan Institucional de Capacitación*” (Superintendencia de Sociedades, 2022), en aras de priorizar las competencias, conocimientos y habilidades que los servidores deben fortalecer.

Por otro lado, al implementar las herramientas de gestión del conocimiento se debe considerar el conocimiento que es estratégico para la Superintendencia y que le permita así impulsar la innovación (DAFP, 2020) en los procesos y servicios. También es importante que dichas herramientas sean de fácil acceso para el personal (DAFP, 2020) y que puedan además ser alimentadas por líderes estratégicos del conocimiento.

Finalmente es importante mencionar que esta variable es transversal a las demás variables del modelo y su grado de éxito en la implementación también depende del éxito en la implementación de las demás variables.

8.2.4. Herramientas de Analítica de Datos

De acuerdo con las especificaciones de los modelos de analítica de datos descritos en el presente tratado, debemos ubicarnos dentro del siguiente contexto:

Se requiere en la fase de diagnóstico inicial una herramienta de analítica de datos de tipo descriptivo, ya que **es indispensable definir las métricas actuales sobre la información del talento humano de la organización**. Entre dichas herramientas podemos considerar algunos nombres de producto que cumplen con estas características, entre los cuales se mencionan:

- Microsoft Power BI
- Herramientas basadas en programación R
- SAS
- Python
- Tableau
- Rapid miner
- Apache Spark

Las herramientas de analítica de datos de tipo predictivo serán fundamentales para cubrir las necesidades y los programas que conforman el plan estratégico del talento humano que existe actualmente en la entidad. Este tipo de herramientas aplican directamente sobre el **plan anual de vacantes** y el **plan de previsión de recursos humanos**. En este sentido, la herramienta debe recopilar, depurar, consolidar y procesar la información de los colaboradores y las necesidades de recurso humano con el fin de proveer y proponer las cifras estadísticas apropiadas, recursos necesarios, para garantizar

el cumplimiento de los objetivos de cada plan estratégico. Es importante observar que estas herramientas pueden ser de licencia libre o de licencia con costo. Existen herramientas de analítica de datos que son especiales para programadores y otras indicadas para no programadores. Todo lo anterior debe ser validado con el equipo de Tecnologías de Información dado que deben cumplirse ciertas condiciones de **compatibilidad** con la infraestructura tecnológica y validarse su implementación de acuerdo con la **política de seguridad de la información** existente en la entidad.

(Universidad Autónoma de Nuevo León, 2020)

Sobre las herramientas mencionadas anteriormente, se pueden aplicar diversas técnicas de analítica que buscan explícitamente la satisfacción de las necesidades de información y garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos. Entre estas, sugerimos sea considerada la inteligencia de negocios (BI) como técnica fundamental para la implementación del modelo de gestión de conocimiento. Esta metodología consiste en integrar los componentes, sistemas de información, herramientas de transformación y depuración de datos, herramientas estadísticas que realizan el procesamiento y análisis de datos relevantes del talento humano de la organización para apoyar a los coordinadores de área en los procesos de selección, evaluación y promoción de personal a nivel interno. Por otro lado, en la medida que se justifique, deberán incorporarse técnicas de big data que permitirán procesar un mayor volumen de información, incorporando los procesos estructurados del talento humano que apunten al cumplimiento de los planes estratégicos.

(Patrones en Inteligencia de Negocios, 2019)

8.3. Estrategias para el tratamiento de brechas

De acuerdo con las brechas identificadas en el numeral 6.2.1 “*Descripción Brechas – Resultados Encuestas*” y a partir de la construcción de las variables del descritas en el numeral 8.2 “*Variables del Modelo*”, se definieron las estrategias necesarias para reducir las brechas y de esta manera, lograr la optimización de los procesos del talento humano en el marco del modelo de gestión del conocimiento. En ese sentido, en el “*Anexo 3. Estrategias para el Tratamiento de Brechas*”, se elabora un tablero en donde se condensa para cada una de las brechas, el objetivo estratégico y las correspondientes estrategias que se deben implementar.

8.4. Plan Estratégico de implementación del modelo

El plan estratégico para la implementación del modelo propuesto se encuentra en el documento “*Anexo 3. Plan Estratégico - Modelo de Gestión del Conocimiento para el Proceso de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades*”. En dicho documento se consolida la información relacionada con los objetivos, estrategias, metas, tiempo e indicadores de gestión, responsables, recursos y presupuesto financiero necesario para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión del conocimiento para el proceso de talento humano de la Superintendencia de Sociedades.

En ese sentido es relevante mencionar que para las 4 variables definidas para en el marco del modelo propuesto, se establecieron un total de 11 objetivos de los cuales se desprenden un total de 16 estrategias y metas que buscan lograr la implementación de la primera fase modelo en un término de 12 meses.

Finalmente es preciso mencionar que aproximadamente el 20% de las metas definidas en el plan estratégico, requieren inversiones en recursos adicionales a los que ya cuenta la Entidad.

1. Conclusiones

Al realizar la revisión de los referentes teóricos para la creación del modelo de gestión del conocimiento, se encontró que las diferentes perspectivas o dimensiones de la herramienta de “Balance Score Card” o cuadro de mando integral (Norton R. K., 1996), se ven impactadas transversalmente por el capital intelectual, motivo por el cual esta herramienta cuenta con esta ventaja para efectos de ser utilizada para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento.

En la actualidad la Superintendencia de Sociedades adolece de un modelo de gestión del conocimiento que le permita al proceso de Gestión del Talento Humano potencializarse y ser un referente estratégico a nivel organizacional; es decir no constituye un componente activo para la toma de decisiones a nivel gerencial. Desde este enfoque se puede concluir que los procesos de selección, reclutamiento, promoción, evaluación, desarrollo y gestión de competencias del personal no cuentan con las herramientas de apoyo necesarias que faciliten la toma de decisiones.

De otra parte, no se cuenta con suficientes espacios para que los servidores públicos propongan soluciones innovadoras a problemáticas de la entidad, tampoco se incentiva al personal que fomenta la producción y generación de conocimiento compartido como una forma para contribuir a resolver diversas problemáticas- de la organización.

Se pudo establecer igualmente que la gestión del conocimiento dentro de la entidad no constituye el eje central para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, evaluación, ascenso y formación del talento humano. Un grupo significativo de encuestados manifiesta que en el proceso de gestión del talento humano no se cuenta con indicadores que midan el estado de la gestión del conocimiento en la entidad.

Se puede identificar que la información del talento humano requiere una organización y clasificación; no existen repositorios de información del talento humano de fácil acceso y que son conocidos por los colaboradores de la Entidad.

El resultado final del diagnóstico permitió identificar que no se está realizando un ejercicio de levantamiento de información para identificar las necesidades y los componentes de un sistema de gestión de conocimiento que sirva como herramienta para la gestión del talento humano de la entidad.

Una vez adelantado la propuesta de plan estratégico del modelo se evidencia que la gran mayoría de metas establecidas, estos es aproximadamente el 80%, no requieren de inversiones adicionales a los recursos financieros, físicos, tecnológicos o humanos, con los que ya cuenta la Entidad. En ese sentido las metas trazadas para el logro de objetivos en variables como las “*Herramientas de Gestión del Conocimiento*” y la “*Cultura Organizacional*”, no requieren inversiones adicionales.

En ese orden de ideas se concluye que el éxito en la implementación de un modelo de gestión del conocimiento para los procesos de talento humano, más que un esfuerzo monetario, requiere un esfuerzo a nivel individual, desde las acciones que cada colaborador pueda aportar en la construcción y desarrollo del modelo.

Finalmente es relevante señalar que la gestión del conocimiento debe ser una prioridad en todas las organizaciones, tanto a nivel privado como público, ya que permite la alineación estratégica de los colaboradores con los objetivos organizacionales, de cara a la mejora en los procesos y servicios ofrecidos en un entorno particular.

2. Recomendaciones

Se recomienda a la unidad de personal de la Superintendencia de Sociedades especializarse y formarse en temas relacionados con la gestión del conocimiento para poder desempeñar un papel más protagónico y estratégico en la Entidad. Igualmente es fundamental reconocer y transmitir asertivamente, la serie de beneficios y valores agregados que la gestión del conocimiento puede ofrecer, desde el marco de los planes del proceso de talento humano, para el logro cumplimiento de la planeación estratégica institucional.

Se recomienda a la entidad, identificar las oportunidades de mejora que puedan surgir en el seguimiento y control del plan estratégico para la implementación de modelo y proyectar nuevas fases de manera anual, para que el modelo tenga un proceso de mejora continua y se adapte a las necesidades variantes del micro y macroentorno de la Superintendencia.

Aun cuando el presente tratado se enfocó en generar un modelo de gestión del conocimiento para el proceso de talento humano, se recomienda tomar este modelo como prototipo y generar un modelo marco para toda la organización, que abarque la totalidad de los procesos misionales y de apoyo que la componen.

Es importante también realizar la revisión del alcance y funcionalidades que puedan tener los sistemas tecnológicos y software ya adquiridos por la Entidad, en aras de verificar si cuentan con herramientas de gestión del conocimiento o analítica de datos, que puedan ser de utilidad para la implementación del modelo; esto debe realizarse antes de adquirir nuevas herramientas tecnológicas.

Se sugiere realizar una investigación de mercado sobre las herramientas de gestión de conocimiento existentes en el mercado, identificar las metodologías más aplicadas en este campo, analizar las tendencias de mercado que se están adoptando en los tiempos

modernos en las organizaciones, revisar y documentar los casos de éxito que han experimentado empresas con características similar a la que hoy nos compete y tomar de este gran ejercicio las mejores prácticas para poder desarrollar el plan más indicado y la implementación de un modelo que se ajuste a las necesidades de la organización.

Es indispensable que la entidad centre sus esfuerzos iniciales en la definición de indicadores de medición para cada uno de los procesos existentes, de tal manera que se pueda contar con un diagnóstico inicial (estado actual del arte) y se facilite la realización de un seguimiento permanente que contribuya con la implementación de los ajustes y las acciones de mejora que se requieran.

Se recomienda a la entidad que, además de implementar la política de gestión del conocimiento y la innovación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se complemente dicho modelo con otras herramientas y prácticas que se adapten a las necesidades en materia de gestión del conocimiento de la entidad.

Referencias

BIBLIOTECAS DOUC. (2023). *Investigación Aplicada*. Obtenido de

<https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual.

Boletín de Estudios Económicos. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785>

DAFP. (2019). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado el 8 de octubre de

2019, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

- DAFP. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación MIPG.
- DAFP. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Lineamiento_tecnico_gestion_conocimiento_innovacion_v1.pdf/bace2a42-00fc-2d8d-9217-bd2f3702e496?t=1633738142758
- DAFP. (2021). *Informe Evaluativo Operatividad Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2021-12-13_Informe_evaluativo_operatividad_mipg.pdf/e165dc87-a26a-f769-0636-7dba23f83046?t=1640720090102
- DAFP. (2022). *Gestión de Conocimiento*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/es/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento
- Davenport T. y Prusak L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (29 de diciembre de 2022). *Gobierno emite lineamientos para ejecutar el Plan de Formalización del Empleo Público*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/-/gobierno-emite-lineamientos-para-ejecutar-el-plan-de-formalizacion-del-empleo-

- Hernández-Sampieri, R. & T. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF: McGraw Hill.
- IT Trends. (2019). Obtenido de <https://www.ittrends.es/actualidad/2019/06/tendencias-en-analitica-y-tecnologias-de-datos#:~:text=Esta%20tecnolog%C3%ADa%20abarca%20una%20serie,organizaci%C3%B3n%20o%20silo%20de%20datos>.
- Koontz, H. W. (2013). *Elementos de Administración: un enfoque internacional y de innovación*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=295>
- La Republica. (2022). El 2023 que se avecina.
- León, U. A. (2020). http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_2/5_Trevi%C3%B1o_Rivera_Garza.pdf.
- Ministerio de Comercio- MinCIT. (2022). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). *Sector Comercio, Industria y Turismo Marco Estratégico 2019 -2022*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mincit.gov.co/getattachment/ministerio/planeacion/indicadores-sectoriales/marco-estrategico-sector-comercio-industria-y-turi/marco-estrategico-sector-cit-2019-2022-03092019publicadooct2019.pdf>
- Nagles G., N. (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 77.
- Norton, R. K. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980004.pdf>

Norton, R. S. (2002). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

Patrones en Inteligencia de Negocios. (2019). Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/315503618_Patterns_of_business_intelligence_systems_use_in_organizations

Portafolio. (2023). *Analistas ven con pesimismo la inflación para resto del año*. Obtenido

de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-2023-analistas-estan-pesimistas-sobre-panorama-economico-del-ano-576868>

Ruíz, J. F. (2016). Derecho Administrativo. México: Colección INEHRM.

Sanabria, P. P. (2015). Gestión estratégica del talento. Bogotá D.C: Universidad de los Andes.

Senado. (2022). *Reforma Tributaria, Presupuesto General de la Nación 2023, y*

Presupuesto de Regalías 2023 - 2024, líneas gruesas del exitoso Balance Comisión Tercera de Senado. Obtenido de <https://www.senado.gov.co/index.php/el-senado/noticias/4279-reforma-tributaria-presupuesto-general-de-la-nacion-2023-y-presupuesto-de-regalias-2023-2024-lineas-gruesas-del-exitoso-balance-comision-tercera-de-senado#:~:text=Inicialmente%2C%20se%20sac%C3%B3>

Solutions, P. G. (2021). *Prometeus Global Solutions*. Obtenido de

<https://prometeusgs.com/analisis-de-datos-diferencias/>

Superintendencia de Sociedades. (2020). *Sistema de Gestión Integrado*. Recuperado el

2020, de <https://www.supersociedades.gov.co/sgi/Paginas/default.aspx>

Superintendencia de Sociedades. (2022). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de

<https://supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

UNIR - La Universidad en Internet. (2021). Obtenido de

<https://www.unir.net/ingenieria/revista/analisis-predictivo/>

Universidad Autónoma de Nuevo León. (2020). *Revista Facultad de Administración*. 16-45.

Universidad Católica de la Santísima Concepción. (2019). *Gestión del Conocimiento - Modelos de Referencia*.

Universidad EAN. (2022). *Maestría en Administración de Empresas - MBA*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/programas/maestrias/maestria-en-administracion-de-empresas-mba>

Universidad Nacional de San Martín, P. (2021). *Revista Científica de Sistemas e Informática*.

Valdivia, I. G. (1961). *Reflexiones sobre la administración. Lo técnico y lo humano en la dirección de Empresas*. Barcelona: Reverte.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de Diagnóstico - Gestión de Conocimiento Superintendencia de Sociedades

Anexo 2. Formato de Validación del Instrumento

Anexo 3. Estrategias para el Tratamiento de Brechas

Anexo 4. Plan Estratégico - Modelo de Gestión del Conocimiento para el Proceso de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades