

Propuesta Diseño Modelo Universidad Corporativa



Diana Milena Cortés Montaña

Catalina Rivera Labrador

Carlos Fernando Moreno Jiménez

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Postgrado

Especialización Gerencia Talento Humano

Bogotá, Colombia

2016




Tabla de contenido

1	Descripción precisa de la problemática	4
2	Antecedentes.....	5
3	Justificación	8
4	Alcance	8
5	Variables.....	9
6	Contextualización.....	9
7	Marco Teórico	12
7.1	Aprendizaje y Desarrollo Organizacional.....	12
8	Pregunta	12
9	Objetivos.....	17
9.1	Objetivo General.....	17
9.2	Objetivos Específicos.....	17
10	Presentación Modelo	18
11	Metodología.....	18
12	Presupuesto	19
13	Bibliografía	21



Lista de tablas

Tabla 1. <i>Presupuesto - Firma de Consultoría - Universidad Corporativa</i>	19
Tabla 2. <i>Presupuesto - Firma de Consultoría - Universidad Corporativa</i>	20

Lista de figuras

<i>Figura 1. Universidad Corporativa: Conceptualización de la estrategia de aprendizaje</i>	18
---	----



1 Descripción precisa de la problemática

Teniendo en cuenta que, las actuales acciones de formación en las compañías, son tercerizados con firmas de consultoría que se dedican a la elaboración de cursos, talleres o charlas para suplir las necesidades de capacitación; surgen las siguientes preguntas, con el propósito de mejorar el esquema tradicional de entrenamiento en las organizaciones:

- ¿Qué tan prudente es dejar en manos de terceros el desarrollo de las competencias de los colaboradores de una empresa?
- ¿Las competencias que requiere el personal en la organización no se pueden desarrollar en la misma empresa?
- ¿Puede un tercero asegurar los resultados de sus acciones de formación más que el personal interno de Talento Humano?
- ¿Puede una firma de consultoría elaborar y realizar acciones de formación a la justa medida de las necesidades de sus clientes?
- ¿Puede un tercero alinear las acciones de formación con la estrategia de negocio más que el personal de Talento Humano de la propia compañía?

Partiendo de los cuestionamientos mencionados, se identifica la necesidad que tienen las organizaciones de aprovechar y fortalecer internamente sus planes de formación, con un adecuado diagnóstico interno de necesidades donde se aproveche el *saber hacer* y se logre implementar un modelo innovador de capacitación construido a la medida de las necesidades de la compañía, facilitando por medio de este el logro de la estrategia y los objetivos corporativos.




2 Antecedentes

En 1955, fue creada de la mano de la construcción de uno de los parques de diversiones más grandes del mundo, la Universidad Corporativa para Walt Disney. Sus colaboradores son llamados miembros de reparto y sus pilares son: innovación, apoyo, educación, entretenimiento y trabajo en equipo.

En 1988, fue fundada La Universidad de Toyota, con sede en California (EEUU), la cual se sustenta en las siguientes afirmaciones: La Universidad Corporativa es una estrategia que va más allá de la capacitación. La Universidad Corporativa genera la alineación con los resultados del negocio y hace las metas alcanzables. Permiten medir el éxito en términos de rendimiento mejorado.

Existen en Colombia, compañías donde el modelo de Universidad Corporativa ha iniciado a implementarse, algunas de estas son:

Compensar Caja de Compensación, con más de 30 años en el mercado, empresa que se caracteriza por dar respuestas innovadoras y pertinentes a las necesidades de sus afiliados y usuarios, es una organización privada que se dedica a la administración eficiente de recursos públicos y privados con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las empresas, los trabajadores y sus familias. Esta empresa, promueve una cultura de liderazgo inspirador que se logra a través del desarrollo de las competencias del ser, competencias técnicas, y competencias organizacionales. Su Universidad Corporativa llamada PRISMA, está diseñada para operar en 4 módulos que se desarrollan anualmente de acuerdo a las necesidades de la empresa. Este modelo, es tomado del esquema propuesto por Jaques Delhors en su libro *La educación es un tesoro*, en él, expone los 4 saberes básicos para el siglo actual. Estos son: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a conocer y aprender a vivir juntos. La metodología, la cual se desarrolla un 85%

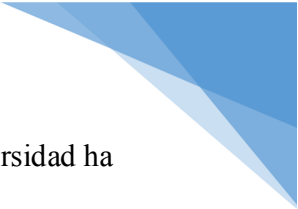


presencial y 15% vía e-learning, se lleva a cabo por medio de talleres donde se combinan habilidades tales como trabajo en equipo, comunicación, participación, creatividad, construcción colectiva del conocimiento y la unión creativa entre teoría y práctica.

Ecopetrol, compañía nacional dedicada a la exploración y producción de crudo, construye su modelo de Universidad Corporativa que gira alrededor de la gestión del conocimiento. En el año 2007, se inicia formalmente este proyecto el cual tiene como objetivo centralizar la información y homogenizar o unificar la forma como se llevan a cabo procesos técnicos y administrativos. Para esta compañía petrolera la tecnología y el conocimiento son la base donde se apalanca su ventaja competitiva frente al mercado. El modelo se desarrolla a través de diferentes métodos tales como, portales para gestión del conocimiento, foros tecnológicos, lecciones aprendidas, comunidades de práctica, historias de éxito, centros de información técnica entre otros en los cuales se abordan competencias técnicas y comportamentales relacionadas de manera directa con la gestión aseguramiento del conocimiento.

Los resultados de esta gestión, se miden por medio de indicadores asociados al modelo donde el conocimiento se pone en práctica en procesos claves para la compañía y en donde las divulgaciones de historias de éxito están directamente relacionadas con actividades de gestión del conocimiento.

Pacific Exploration & Production, compañía multinacional canadiense, dedicada a la exploración, producción y comercialización de crudo y gas, con sede en Bogotá, inicio la construcción de su Universidad Corporativa hace 5 años. Su modelo se fundamenta en tres grandes grupos de competencias: comportamentales, ejecutivas y técnicas. El propósito de la Universidad Corporativa de Pacific, consiste en asegurar la excelencia en el talento humano




creando valor de manera sostenible. Desde la creación y puesta en marcha esta universidad ha impactado a más de 2000 colaboradores.

Colfondos, compañía de pensiones y cesantías, perteneciente al grupo Scotiabank, ha estructurado su universidad corporativa con el propósito de capitalizar el conocimiento organizacional, utilizando un modelo académico formal que capacite, evalúe, certifique y responda a los requerimientos del negocio. Por medio de la universidad corporativa (UCC) se transmite “el verdadero sentido de la visión de nuestro negocio, el compromiso con la estrategia y la claridad sobre el valor de COLFONDOS para nuestros clientes” (COLFONDOS, 2012).

Estructuralmente, se compone de 4 escuelas: una *gerencial*, la cual tiene como objetivo, desarrollar habilidades gerenciales y está dirigida a presidente, vice presidente, gerentes y directores; la siguiente escuela es la *comercial* dirigida a gerentes regionales, directores comerciales, asesores y ejecutivos comerciales y tiene como propósito entregar una oferta de valor al cliente que sea el mismo tiempo rentable para la empresa; le sigue la escuela *administrativa*, que tiene como fin el mejor entendimiento por parte de las áreas de soporte de la estrategia y de la oferta de valor de la compañía, está dirigida a directores jefes, coordinadores y analistas (áreas de soporte); por último, esta la escuela de *servicios compartidos* dirigida a directores, jefes, coordinadores, analistas, asistentes, y auxiliares, esta tiene la intención de llevar a cabo las estrategias y planes de tecnología y la ejecución de procesos operativos.

La UCC cuenta con un portal e- learning, donde se encuentra el material de cada una de las escuelas el cual se integra o y refuerza con espacios presenciales asegurando la interiorización de los contenidos.

Adicionalmente, en el sector público, es posible mencionar la Universidad Corporativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la cual tiene como objetivo



el fortalecimiento de la cultura deseada en la entidad, a través del desarrollo personal y profesional de sus colaboradores; su propuesta promueve el logro de los objetivos del Ministerio a partir de la gestión del conocimiento, del aprendizaje organizacional y de la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones.

3 Justificación

Se realiza un diseño básico de Universidad Corporativa, con el propósito de facilitar el desarrollo de competencias por medio de aprendizaje adquirido en la misma empresa. Se invita a optimizar los recursos del talento humano por medio de la transferencia de conocimientos y habilidades que estén direccionados al cumplimiento de los objetivos del negocio. El diseño básico de Universidad Corporativa pretende minimizar el riesgo de perder dinero y tiempo en capacitaciones que no están estrechamente ligadas con las necesidades del personal y objetivos del negocio. De manera simultánea, consolida la cultura de aprendizaje organizacional al ser los mismos facilitadores los llamados a compartir e instruir sus conocimientos y habilidades con sus compañeros de trabajo. El sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa, se fortalecerán al ser una compañía que permite y apoya los espacios para que los colaboradores aprendan a desempeñarse mejor en su cargo.

4 Alcance

El alcance de este proyecto de grado, es el diseño básico de una Universidad Corporativa que sirva como modelo para su implementación en compañías de servicios.



5 Variables


- Para el área de Talento Humano, que valor agregado tiene la implementación de un diseño básico de Universidad Corporativa.
- El diseño básico de Universidad Corporativa permite evidenciar los beneficios que obtienen las empresas al implementar el modelo, comparado con las que no lo tienen o continúan aferrados a un esquema tradicional de capacitación.
- Cual es diferenciador al interior de una empresa entre área de Capacitación y Universidad Corporativa.
- Beneficios y dificultades al realizar un diseño básico de una Universidad Corporativa.

6 Contextualización

Se puede definir Universidad Corporativa como un departamento estratégico en la compañía, que tiene como objetivo el logro de la intención de la empresa por medio de actividades que generan conocimiento a través de la formación en el aprendizaje individual y organizacional.

La universidad corporativa, demuestra una ventaja sobre las instituciones educativas tradicionales y consiste en el hecho de trabajar en la formación específica de aquellas necesidades que requieren los colaboradores de la empresa, para que esta a su vez, cumpla con sus objetivos. Es más que una simple capacitación; es transmisión de conocimiento puntual teórico, con la oportunidad de ponerlo en práctica inmediatamente y verificar los resultados de su ejecución en un periodo de tiempo muy corto y sobre el terreno propio de su aplicación.

En entrevista realizada por las estudiantes de la especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Paula Vizcaya y Edith Johanna Uribe, en su monografía de grado *Aportes de la*



Universidad Corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia, el gerente de la firma de consultoría Lee Hecht Harrison – DBM confirma los aportes que brinda los modelos de las Universidades Corporativas en el ámbito empresarial:

- Alinea los procesos de formación y desarrollo del talento humano de la compañía con los objetivos estratégicos del negocio.
- Aprovechamiento del conocimiento interno que tiene la empresa, maximizarlo y hacer el mejor uso de él.
- Traer a la empresa las mejores prácticas, que complementen la estrategia del negocio.


(Vizcaya & Uribe, 2014, p.)

El rol que cumple la Universidad Corporativa en las empresas, es un rol de socio estratégico, puesto que, además de promocionar programas que estén alineados con los objetivos de la compañía, debe ser transmisor de la cultura y los valores de la organización.

Llevando de manera responsable, los datos del cumplimiento de acciones de formación, la participación de los colaboradores y el impacto que tienen estas en su desempeño; en su área se puede verificar el retorno de inversión hecha por la empresa en la Universidad y asegurar su continuidad como socio estratégico en la compañía.

De acuerdo con la (Universidad Tecnológica del Perú, 2010):

Las empresas ya saben que las ventajas competitivas, a medio y largo plazo, no van a venir de la información, algo que en mayor o menor medida es de acceso universal y no representará ningún valor diferenciador, sino conocimiento, entendiéndose como el grado de incorporación, sistematización y utilización de esa información en orden de mejorar los resultados de las empresas. La información en sí misma no supone ninguna ventaja, su sistematización es la que aporta valor añadido. (p. 28)




Cuando se reúnen los conceptos que se revisan en el momento de hablar de Universidades Corporativas, se encuentran muchas variables; se habla en términos de formación, capacitación, transmisión de conocimiento, competencias, metodologías, desarrollo, entre otros. Sin embargo, cabe recalcar que, el concepto de gestión de conocimiento, el cual se define como el proceso que tiene inicio donde se genera el conocimiento y finaliza en donde tiene aplicabilidad, es un proceso transversal a todos los procedimientos de la organización. Como se mencionó anteriormente, en el título antecedentes, se puede observar que la Universidad Corporativa de Ecopetrol, basa su modelo en la gestión del conocimiento y tiene como propósito cubrir todos los procesos de la compañía.

Como bien lo menciona (Gerván, 2004):

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un concepto dinámico de flujo. (p. 6)

En el proceso inherente a la gestión del conocimiento, el área de tecnología cobra un papel muy importante, en tanto que, de cierta manera, ellos son los responsables de no dejar escapar la información que se produce en estos procesos, deben velar por la organización y custodia de la información, de tal manera que, al presentarse en eventos futuros, experiencias que han sucedido y resuelto en el pasado esta la información para que los hechos sean solucionados.

Analizando la Universidad Corporativa desde otros puntos de vista, ésta también puede abarcar diferentes temáticas, y puede verse desde diferentes ángulos, según sea la estrategia y la visión de la compañía. Annick Renaud-Coulon, presidente del Consejo Mundial de



Universidades Corporativas, plantea la contribución al bien común mediante el desarrollo de la RSE y sus grupos de interés en sus actividades de formación interna; "Haga de la Universidad Corporativa una palanca de su Responsabilidad Corporativa" es el lema de una de sus conferencias que ha llevado a los cinco continentes.

7 Marco Teórico


7.1 Aprendizaje y Desarrollo Organizacional

El término *aprendizaje*, se define como “el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores” (Wikipedia, s.f.), estas, son adquiridas a través de las diferentes experiencias sociales y culturales a las que se exponen las personas. El ser humano tiene diferentes momentos en su proceso de aprendizaje. En los primeros dos años de vida, según Jean Piaget, Biólogo y Psicólogo Suizo, los niños aprenden y comprenden el mundo a través de sus sentidos, imitan a los adultos y tratan de comportarse como ellos (Piaget, 1926).

De los dos a los siete años, el ser humano ingresa al estadio pre operacional o preoperatorio, el cual se caracteriza por el egocentrismo y el desarrollo de conceptos por medio de la utilización de símbolos.

De los siete a los doce años las personas adquieren la habilidad para resolver problemas, esta etapa es llamada por Jean Piaget como estadio de operaciones concretas.

A partir de los doce años y hasta la adultez, estadio de operaciones formales, el cerebro está maduro para resolver problemas que incluyan diferentes variables y realizar funciones cognitivas abstractas.



De manera paralela, es posible afirmar que el proceso de aprendizaje se encuentra estrechamente ligado con el contexto social y cultural donde se desarrolla la persona y la educación recibida tanto en el colegio como en su núcleo familiar. Estas variables hacen de cada persona algo diferente a los demás.

En el campo profesional, en el contexto empresarial colombiano, las personas ingresan en sus primeros trabajos realmente a aprender. Su conocimiento y conceptos son básicos para enfrentarse al nuevo mundo organizacional y en la medida que adquieren experiencia y habilidades, se dan cuenta de todo lo que aún les hace falta por aprender.


Es en este momento, donde se justifica la creación de una Universidad Corporativa, área por lo general, adscrita a la Vicepresidencia de Talento Humano donde se construyen planes y acciones de formación comportamentales y técnicas a la medida de los que la compañía necesita.

Varios autores han dedicado sus esfuerzos a la investigación sobre el tema puntual de aprendizaje organizacional, sin embargo, muy pocos se dedican a escribir textos sobre Universidad Corporativa como tal.

Ramsey Musallam, profesor de Química de un colegio en San Francisco, propone tres reglas para despertar el aprendizaje (Musallam, 2013):

- a) Curiosidad: preguntar es una parte fundamental del proceso de aprendizaje.
- b) Aceptar el desorden: el aprendizaje no siempre es lineal, ni sigue un plan establecido.
- c) Reflexionar: examine, revise y evolucione en sus prácticas de enseñanza.

Donald Vanthournout, director de formación de Accenture, Kurt Olson, JhonCeisel, Andrew White, Tad Waddington, TomBarfield, Samir Desai y Craig Mindrum, todos colaboradores de formación en la misma empresa, en su libro: *La rentabilidad del Aprendizaje. La apuesta de Accenture en capacitación para un alto desempeño*, sugieren comprender muy




bien los tipos de empleados que necesita la compañía, para el diseño de la capacitación, el porqué de la definición de indicadores en la creación de un programa de capacitación, cómo evitar que la tecnología se adueñe de su proceso de formación y porqué debe ser el área de capacitación vendida como un negocio. Los autores comparten su experiencia en Accenture, donde se propusieron elaborar un programa de formación enfocado en los resultados de la compañía, y para lograrlo se dieron a la tarea de involucrar a personas de alto nivel e influencia de la compañía. De igual forma, demostraron que la presentación del área de capacitación como una unidad de negocio que genera retorno de inversión es real, el aumento de conocimientos de los empleados y el mejor desempeño demostrado en el desarrollo de nuevos productos y servicios, la optimización de recursos por medio de tecnologías, la eficiencia en los procesos, demostraron que obtener ROI desde un área de capacitación es viable (Vanthourmout, 2008).

Clark Quinn, experto en aprendizaje corporativo y autor de *Revolucione el aprendizaje y el desarrollo*, describe en este libro cómo el aprendizaje y el desarrollo necesitan cambiar a medida que el tiempo transcurre, cómo los cambios tecnológicos y sociales afectan el aprendizaje y desarrollo, porqué es mejor hablar de rendimiento y desarrollo y cómo se aplican sus propuestas.

“El aprendizaje y el desarrollo deberían vincular el aprendizaje tradicional y social con el rendimiento en un ecosistema basado en el usuario que apoye las actividades laborales de una compañía” (Quinn, 2014, p. 32)

El concepto de rendimiento y desarrollo, deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización, “en hacer mejor las cosas en tiempo real; y una facilitación del desarrollo, que se esfuerza por mejorar las habilidades de los empleados mediante el trabajo individual y la colaboración” (Quinn, 2014, p. 34)




Al igual que Donald Vanthournout, Clark Quinn afirma que su propuesta debe medir las ganancias que genere su implementación, coinciden también en la importancia de conocer a los empleados y los objetivos de la compañía para lograr los resultados esperados en su implementación.

En el área de aprendizaje organizacional, es importante tener un diagnóstico de las necesidades de capacitación alineadas con los objetivos o metas organizacionales. Para esto, es importante identificar los cargos críticos y cuáles son las brechas que las personas que ocupan estos cargos, tienen frente a lo realmente esperado. De esta manera se sabrá cuáles son las áreas que se deben fortalecer y son la base para la estructuración y puesta en marcha de un plan de capacitación, las cuales se pueden dar de manera individual, grupal, interna (en la empresa) o externa (fuera de ella). En sus inicios, el impacto de estas acciones de formación se realizaba midiendo asistencia, luego se pasó a medir lo aprendido y actualmente la evaluación va dirigida a la puesta en práctica y mejoramiento de los procesos que fueron intervenidos. Una experiencia que ilustra este caso es la que se menciona a continuación:

Volkswagen construyó la academia VIC para manejar sus necesidades de capacitación.

Los líderes deben justificar cualquier capacitación fuera del lugar de trabajo. Alinean su capacitación con los objetivos de alcance global y desarrollan cursos para disminuir las brechas de desempeño entre las personas cuyos puestos son los más críticos para lograr esos objetivos. Prioriza su capacitación encuestando a los trabajadores de alto rendimiento y a sus gerentes para clasificar los factores de desempeño en el cumplimiento de los objetivos corporativos. También, prioriza la capacitación para reforzar el desempeño de los gerentes de desarrollo de negocios al menor costo y construye “mapas de desempeño” para documentar esta información e identificar la brecha entre los



empleados ideales y otros que hacen el mismo trabajo. Su academia diseña la capacitación para acortar esa brecha (Pease, Beresford, & Walke, 2014, p.5).

En las de desarrollo y aprendizaje organizacional existen diferentes formas y metodologías para llevar a cabo una capacitación. Algunas empresas optan por contratar a expertos en el tema a fortalecer, otras identifican facilitadores internos en la empresa, algunas ya en su implementación, realizan seminarios, talleres, otros realizan conversatorios y charlas. Ruth Colvin Clark en su libro *Métodos de capacitación basados en evidencias*, cuestiona los métodos con los que se llevan a cabo los entrenamientos en las empresas e invita a que se realicen aprendizajes invitando a los participantes a resolver problemas reales por medio de ejercicios en “vivo”

“Un estudio determinó que dedicar 25 horas de práctica a una simulación de inmersión en una computadora para la detección y solución de problemas” incrementó los conocimientos expertos de técnicos con dos años de experiencia al nivel de aquellos con 10 años de experiencia”.

(Colvin, 2010, p. 15)

Por último, es importante mencionar el rol de las tecnologías en aprendizaje organizacional. Por medio de ella, el mensaje de los facilitadores puede llegar de manera simultánea a millones de personas, sin embargo, es importante afirmar que la tecnología es la herramienta por la que se comparte un conocimiento o una información, o por la que se interactúa de manera virtual con otras personas, pero las tecnologías no pueden ser consideradas como la capacitación o acción de formación en sí, debe ser vista como un medio que facilita un contenido de adiestramiento y que se usa para llegar a muchas personas al mismo tiempo.



8 Pregunta

¿Puede la creación y desarrollo de una Universidad Corporativa, mejorar el desempeño organizacional y el cumplimiento de las metas tanto individuales como empresariales?

9 Objetivos

9.1 Objetivo General

Proponer un diseño básico de Universidad Corporativa como un modelo que promueva el aprendizaje de habilidades técnicas y comportamentales que conlleven al cumplimiento de los objetivos de una Organización.

9.2 Objetivos Específicos

- Conocer las limitaciones y dificultades a las que se enfrentan las Universidades Corporativas.
- Compartir ejemplos de Universidad Corporativa y su impacto para el área de Talento Humano.
- Describir experiencias exitosas de Universidad Corporativa.
- Proponer indicadores que permitan la medición de resultados al implantar Universidad Corporativa.

10 Presentación Modelo

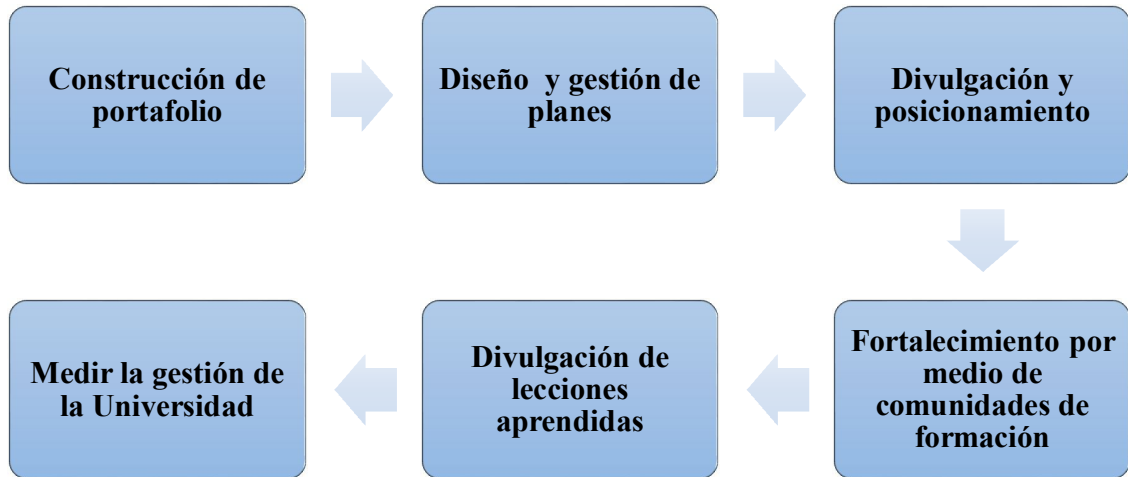


Figura 1. Universidad Corporativa: Conceptualización de la estrategia de aprendizaje

Fuente: elaboración propia

11 Metodología

Ensayo Bibliográfico.

12 Presupuesto


Tabla 1. *Presupuesto - Firma de Consultoría - Universidad Corporativa*

Ingresos mensual			
Concepto	Horas de trabajo	Valor hora	Total
Consultoria - Asesorias	6	\$250.000	\$1.500.000
Elaboración y puesta en marcha de modelo básico de Universidad Corporativa	160	\$250.000	\$40.000.000
Talleres - Intervención puntual	24	\$250.000	\$6.000.000
LMS (Learning Managament System)	120	\$250.000	\$30.000.000
Total Ingresos:			\$77.500.000

Tiempo estimado de elaboración y puesta en marcha de modelo básico de Universidad Corporativa: 6 meses

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. *Presupuesto - Firma de Consultoría - Universidad Corporativa*



Egresos mensual	
Concepto	Valor
Arriendo	\$5.000.000
Servicios públicos	\$600.000
Papelería	\$1.000.000
Gastos administrativos - Gestión Comercial	\$4.000.000
Nómina	\$18.800.000
Total egresos	\$29.400.000

Fuente: elaboración propia

13 Bibliografía

COLFONDOS. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de COLFONDOS:

<https://www.colfondos.com.co/documents/10157/182536/Informe+de+Responsabilidad+Social+2012.pdf/471ce8c7-e052-45cd-90d4-4e8171cd7c49>

Gerván, M. (junio de 2004). *La Gestión del Conocimiento en Bibliotecas y Centros de Información*. Obtenido de INFOHELP:

<http://www.amicus.udesa.edu.ar/documentos/2jornada/documentos/pdf/La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20en%20Bibliotecas%20y%20Centros%20de%20In1..pdf>

Musallam, R. (2013). TED Conferences LLC. *Archivo Multimedia (Video)*. Londres, Reino Unido, Inglaterra: Insertado en Youtube.

Piaget, J. (1926). *La representación del mundo en el niño*. Siza: Morata.

Universidad Tecnológica del Perú. (2010). *Gestión del Conocimiento. TINS Básicos. Primera edición*. Lima Perú: UTP. Recuperado de:

<http://aulavirtual.utp.edu.pe/file/20102/is/i1/11/A707/20102ISI11A707T044.pdf>

Obtenido de

<http://aulavirtual.utp.edu.pe/file/20102/is/i1/11/A707/20102ISI11A707T044.pdf>

Vanthournout, D. (2008). *Return on Learning: Training for High Performance at Accenture [Traducción propia]*. United States: PaperBack.

Vizcaya, P., & Uribe, E. (junio de 2014). *Aportes de la Universidad Corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia*. Medellín: Universidad de Medellín. Facultad de ciencias Económicas y Administrativas. Especialización del talento humano y la productividad.

Wikipedia. (s.f.). *Aprendizaje*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje#Tipos_de_aprendizaje