

1-1-2009

## Percepción de la gestión del conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle

Sol Adriana Caucaly Rubio  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Leida Brigitte Morales Rojas  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Caucaly Rubio, S. A., & Morales Rojas, L. B. (2009). Percepción de la gestión del conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1106](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1106)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**SOL ADRIANA CAUCALY RUBIO  
CÓDIGO: 11952378**

**LEIDA BRIGITTE MORALES ROJAS  
CÓDIGO: 11022329**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D. C.  
2008**

**PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**SOL ADRIANA CAUCALY RUBIO**  
**CÓDIGO: 11952378**

**LEIDA BRIGITTE MORALES ROJAS**  
**CÓDIGO: 11022329**

Trabajo de grado para optar el título profesional de  
Administrador de Empresas

Director  
**YEFRI MANUEL PASCAGAZA CORREDOR**  
Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**BOGOTÁ D. C.**  
**2008**

## **INTRODUCCION**

La presente investigación trata aspectos relacionados con la gestión del conocimiento (GC) y su impacto en las universidades y en la nueva economía.

La idea de la GC constituye una respuesta práctica y sustancial a las necesidades actuales de la economía y de la sociedad: la globalización, las tecnologías de la comunicación y la perspectiva cognitiva de la empresa u organización.

La universidad por su parte, es considerada una fábrica de conocimiento y por esta razón, debe estar a la vanguardia de las nuevas tendencias. Es evidente la que las exigencias de la vida profesional hacen que ya no se contemple una formación universitaria inicial que sirva para toda la vida profesional, sino que cada vez más pensemos en una formación constante, que permita actualizar periódicamente los conocimientos adquiridos.

El objetivo general de la investigación fue identificar y analizar las diferentes percepciones que tienen los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, con relación a la gestión del conocimiento, por esta razón fue necesario realizar un estudio descriptivo.

Para conocer la percepción de los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle se realizó una encuesta conformada por 20 preguntas, diseñada por el equipo de investigación de Gestión de Conocimiento del Departamento de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, bajo la dirección del Dr. Carlos Blanco con base en el modelo de Mc Adam y Reid.

En las encuestas se analizaron cuatro elementos o dimensiones clave que son: primero, la construcción de conocimiento al interior de la organización. Segundo, la integración del conocimiento. Tercero, la diseminación del conocimiento. Cuarto, usos y beneficios.

Durante la investigación de campo, el principal obstáculo fue la dificultad para reunir las encuestas, teniendo en cuenta la diferencia de horarios de los docentes,

fue imposible realizar una reunión general que permitiera entregar simultáneamente todas las encuestas, por esta razón, algunas se entregaron personalmente y otras fueron enviadas por correo. Sin embargo, de las 109 encuestas entregadas solo fue posible recuperar 69.

Dadas las circunstancias y la dificultad para hacer un censo, se realizó un muestreo aleatorio simple, ya que éste método es el más recomendado para poblaciones finitas y constituye un procedimiento práctico, económico y rápido para generalizar las conclusiones obtenidas a través de una muestra a toda la población, dentro de ciertos límites de confiabilidad.

El presente trabajo se divide en tres capítulos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, se dan a conocer los objetivos y se presenta el marco de referencia. En el capítulo II se describen todas las actividades y procedimientos relacionados con la gestión del conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle. En el capítulo III se analizan cuantitativa y cualitativamente los resultados de la encuesta y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación tiene repercusión práctica sobre la actividad académica y empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, para generar acciones tendientes a promover y practicar la gestión del conocimiento.

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCION

1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	2
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	4
1.5.1 Marco teórico.....	4
1.5.1.1 Introducción. ....	4
1.5.1.2 Tipos de conocimiento.....	4
1.5.1.3 Modelos de gestión de conocimiento.....	6
1.5.1.4 Modelo McAdam y Reid.. ....	8
▪ Construcción del conocimiento.....	9
▪ Integración del conocimiento.....	10
▪ Diseminación del conocimiento.....	10
▪ Usos y beneficios del conocimiento.....	11
1.5.1.5 La gestión de conocimiento en las universidades. ....	11
1.5.2 Marco conceptual. ....	15
1.5.3 Marco Institucional. ....	18
1.5.3.1 Historia. ....	18
1.5.3.2 Identidad.....	20
1.5.3.3 Misión Universidad de la Salle. ....	20
1.5.3.4 Visión Universidad de la Salle. ....	20
1.5.3.5 Principios Institucionales.....	20
1.5.3.6 Valores Lasallistas.....	21
1.5.3.7 Proyecto Educativo Institucional.....	21
1.5.3.8 La Facultad de Administración de Empresas.....	21
▪ Misión FAE.....	22
▪ Visión FAE. ....	22
▪ Principios FAE. ....	22

▪ La red de valor.....	22
▪ Constitución de la FAE.....	23
▪ Organización FAE.....	24
1.6 ASPECTOS METOLÓGICOS.....	25
1.6.1 Tipo de estudio.....	25
1.6.2 Fuentes de información.....	25
1.6.2.1 Primarias.....	25
1.6.2.2 Secundarias.....	26
1.6.3 Población y muestra.....	26
1.6.4 Manejo de la información.....	28
2. DIAGNÓSTICO SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS QUE SE RELACIONAN CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FAE.....	29
2.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	29
2.1.1 Visión 2010.....	29
2.1.2 Objetivos estratégicos.....	29
2.1.3 Competencias institucionales.....	30
2.2 RED DE DESARROLLO DE VALOR 2010.....	30
2.3 INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DE APOYO.....	31
2.3.1 Servicios bibliotecarios.....	31
2.3.1.1 Biblioteca electrónica.....	32
2.3.1.2 Libros.....	32
2.3.1.3 Publicaciones periódicas.....	32
2.3.1.4 Bases de datos en CD – ROM.....	32
2.3.1.5 Documentos de miscelánea.....	32
2.3.1.6 Colección general debidamente clasificada.....	32
2.3.1.7 Colección tesis de grado.....	33
2.3.1.8 Otras Bibliotecas de la Universidad.....	33
2.3.2 Recursos para la adquisición de material bibliográfico.....	33
2.3.3 Medios audiovisuales.....	33
2.3.4 Recursos informáticos.....	33
2.3.5 Comunicación electrónica.....	33
2.3.6 Infraestructura física.....	33
2.4 INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL.....	34
2.4.1 Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL).....	34
2.4.1.1 Educación, Sociedad y Cultura.....	35
2.4.1.2 Desarrollo Alimentario y Agropecuario.....	35
2.4.1.3 Ambiente, Tecnología y Salud.....	36
2.4.1.4 Crecimiento, Desarrollo y Equidad.....	36

2.4.2 Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL).....	36
2.4.3 Características de un centro de investigación universitario ULS.....	37
2.4.4 Institutos ULS.....	38
2.6 INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL FAE.....	38
2.6.1 CIADE.....	38
2.6.1.1 Gestión, administración y organizaciones.....	39
2.6.1.2 Desarrollo de empresas de familia.....	39
2.6.1.3 Desarrollo de empresas de economía solidaria.....	40
2.6.2 CEDEF.....	41
2.6.2.1 Líneas estratégicas.....	41
2.6.2.2 Estructura organizacional.....	42
2.6.2.3 Directorio.....	43
2.7 AUTOEVALUACIÓN EN EL PROGRAMA DE ADMON DE EMPRESAS.....	43
2.7.1 Resultados de la última autoevaluación: situación actual y planes de mejoramiento. Año 2003.....	44
3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS.....	47
3.1 CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	47
3.2 INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO.....	55
3.3 DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	63
3.4 USOS Y BENEFICIOS.....	65
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS	
BIBLIOGRAFIA	



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo Mcadam y Reid.....	9
Figura 2. Cuatro formas de conversión del conocimiento.....	9
Figura 3. Red de Valor de la FAE.....	23
Figura 4. Organigrama FAE.....	24
Figura 5. BSC 2010 y Operativo Facultad de Administración.....	31
Figura 6. Campos institucionales de investigación.....	35
Figura 7. Estructura organizacional CEDEF.....	42
Figura 8. Guía para la Autoevaluación de Programas Académicos ULS.....	44
Figura 9. Términos que denotan conocimiento.....	48
Figura 10. Concepto de gestión del conocimiento.....	49
Figura 11. Elementos de conocimiento.....	50
Figura 12. Modalidad de generación de conocimiento.....	51
Figura 13. Medios para crear conocimiento.....	52
Figura 14. Generación de conocimiento de acuerdo al cargo.....	53
Figura 15. Generación de conocimiento de acuerdo al área funcional.....	54
Figura 16. Almacenamiento sistemático del conocimiento.....	56
Figura 17. Actores responsables de capturar el conocimiento.....	57
Figura 18. Obtención de conocimiento tácito.....	58
Figura 19. Medios para compartir el conocimiento.....	59
Figura 20. Facilidad y fomento del diálogo en la organización.....	60
Figura 21. La gestión del conocimiento vs. El desarrollo del profesor.....	61
Figura 22. Papel de la tecnología en la transferencia de aprendizaje.....	62
Figura 23. Desarrollo tecnológico.....	63
Figura 24. Canales de transferencia de conocimiento.....	64
Figura 25. Medios para compartir el conocimiento.....	65
Figura 26. Cambios provocados por el conocimiento.....	66
Figura 27. Futuro de la gestión del conocimiento.....	67
Figura 28. Beneficios de la gestión del conocimiento.....	68

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tabla 1. Gestión de conocimiento en las universidades colombianas....	11
Tabla 2. Curriculum Vital.....	43
Tabla 3. Investigación. ....	45
Tabla 4. Biblioteca.....	46
Tabla 5. Organización, administración y gestión.....	46

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Tabulación de la encuesta sobre percepciones de la gestión del conocimiento: comparaciones y contrastes.

Anexo B. Gráficas de la encuesta sobre percepciones de la gestión del conocimiento: comparaciones y contrastes.

Anexo C. Lista docentes y personal administrativo Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

## **1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta que la universidad es una fábrica intensiva de conocimiento, debe estar a la vanguardia de los nuevos modelos de la gestión del conocimiento. Fages, (2002) expresa que:

“La educación superior es ahora accesible a muchos, lo que justifica en parte el aumento de la competitividad entre las universidades. Las exigencias de la vida profesional hacen que ya no se contemple una formación universitaria inicial que sirva para toda la vida sino que cada vez más pensemos en el “life long learning”; es decir, en una formación a lo largo de toda la vida que nos permita actualizar periódicamente nuestros conocimientos”.

Por otra parte, para poder acceder a las grandes líneas de financiación de la actividad investigadora, las universidades deben ser capaces de atraer a los mejores científicos y de concentrar su acción en potentes grupos de excelencia y todo ello sin descuidar la retroalimentación que la investigación debe aportar a través de su interrelación con la función docente, la transferencia de tecnología y la difusión de conocimiento a la sociedad.

Será recomendable que para la gestión del conocimiento (GC) en universidades y organizaciones en la sociedad del conocimiento, o en su tránsito, se articule la lógica instrumental y estratégica, orientadas por la moral y la ética, sin cuyos pilares no podría existir ni la gestión del saber ni la construcción de una sociedad del conocimiento que se aprecie como tal.

Por esta razón, es necesario conocer la percepción que tienen los docentes universitarios sobre la gestión del conocimiento. Para nuestro caso en particular es importante conocer la percepción que tiene del tema el decano, los secretarios académicos y los docentes, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle; con el fin de realizar un análisis situacional que permita emprender actividades que fomenten la GC.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las percepciones que tienen los docentes de la facultad de administración de empresas de la universidad de la salle, en relación a la gestión del conocimiento?
- ¿Cuales son las actividades y procedimientos que se han venido desarrollando con relación a la gestión del conocimiento, en la facultad de administración de empresas de la universidad de la salle?
- ¿Como analizar la información obtenida a través de la encuesta aplicada en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Identificar y analizar las diferentes percepciones que tienen los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, con relación a la gestión del conocimiento.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico sobre las actividades y procedimientos que se relacionan con la gestión del conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.
- Aplicar una encuesta de percepciones basada en el modelo de McAdam y Reid a los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.
- Analizar cuantitativa y cualitativamente la información obtenida a través de la encuesta aplicada en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El crecimiento económico de las sociedades más avanzadas se relaciona directamente con las actividades de I+D así como con la existencia de lazos de colaboración y complicidad entre las universidades y las empresas e industrias del entorno. En la fragua de la nueva economía destacan el conocimiento y su adecuada gestión como elementos de valor claves, como indicadores distintivos

de una economía floreciente: la creatividad humana al servicio del mercado por medio de la innovación y la investigación.

Las organizaciones actuales han entrado en el reto de incrementar su rentabilidad con base en la competitividad, la productividad y la permanencia en el tiempo, cambiando así los antiguos modelos de transformación física del producto por los nuevos modelos de formación y generación de conocimiento.

Es evidente que, en este nuevo contexto, la universidad debe jugar un papel extraordinariamente importante. De hecho, las universidades más avanzadas ya lo están jugando como centros de conocimiento que reúnen lo más creativo del capital intelectual de la sociedad, al servicio de las ideas innovadoras de los agentes sociales.

Se debe tener en cuenta que la Universidad de la Salle es una empresa, de carácter privado, de utilidad común y sin ánimo de lucro, comprometida con la democratización y generación de conocimiento para transformar las estructuras de la sociedad colombiana. Por esta razón, debe motivar y facilitar la creación y desarrollo de una sociedad de conocimiento.

Además, la universidad de la Salle cumple una función social como empresa, que tiene como objetivo el mejoramiento y desarrollo de las personas y las organizaciones. Para la generación de capital social y desarrollo humano la universidad y en especial la Facultad de Administración de Empresas debe además estar a la vanguardia de modelos, teorías, tecnología y actividades que permitan cumplir con dicho propósito.

Una de las claves de la gestión del conocimiento es: crear, transferir, diseminar y hacer buen uso de las fuentes de información. Por esta razón, la GC puede apoyar el cumplimiento de las estrategias de la Universidad aportándole un valor agregado a los procesos y flujos de conocimiento.

El presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad académica y empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, para generar acciones tendientes a promover y practicar la gestión del conocimiento como una dimensión humana y fundamental, que debe aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional, centrándose en las

diferentes concepciones que se tiene sobre el tema; las formas y elementos de como crea y captura el conocimiento, los diferentes medios de compartir y transferir éste y la facilidad e importancia de su diseminación.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1 Marco teórico.**

**1.5.1.1 Introducción.** Inicialmente se puede afirmar que el concepto de gestión de conocimiento surge en el momento en el que los cambios tecnológicos, la globalización y la competencia nos obligan a potencializar el conocimiento dentro de las organizaciones y ha pensar en como difundirlo para su adecuada aplicación, *“Esta necesidad ha contribuido a que en las últimas dos décadas se haya despertado un interés creciente en torno a los términos aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento, tanto en el mundo académico como en el empresarial”* (Martines, 2006, p. 308).

Por esta razón, el marco teórico sintetiza los conceptos básicos del conocimiento y su gestión, con el propósito de ampliar la concepción que se tiene de algunos temas y crear un ambiente de interés general que fomente la gestión del conocimiento como fuente de riqueza y desarrollo a nivel organizacional y personal.

La gestión del conocimiento es el proceso de crear, capturar y difundir el conocimiento. Aunque en la mayoría de las empresas no existe un departamento que se encargue específicamente de este tema, muchas de las actividades que se realizan a diario tienen relación directa con la gestión del conocimiento como la capacitación, la comunicación, las reuniones formales e informales etc. El objetivo primordial de éste, es transformar la experiencia y la información en resultados óptimos.

**1.5.1.2 Tipos de conocimiento.** Para comprender el contexto en el que se desarrolla la gestión del conocimiento es importante tener en cuenta algunas ideas básicas que son parte integral de este tema:

En primer lugar *“El conocimiento es una certeza justificada”* (Nonaka y Takeuchi, citado en Von Krogh, 2001). Se fundamenta en las observaciones y tiene relación

directa con la experiencia personal, si se revisa detalladamente el primer concepto y se relaciona con el segundo surge una segunda definición *“El conocimiento es una construcción de la realidad”* (Von Krogh, 2001, p. 6)

En segundo lugar el conocimiento es tanto explícito como tácito. El primero se asocia con documentos, manuales, imágenes, gráficas, etc. y se transmite fácilmente ya que se puede escribir o formular. El segundo por el contrario tiene relación directa con las experiencias propias de cada persona, con los sentidos, con las destrezas etc. por esta razón, es difícil compartirlo con los demás. Sin embargo, es precisamente por esta dificultad que el conocimiento tácito es objeto de estudio y se ha convertido en un reto para investigadores de diferentes áreas.

Los dos tipos de conocimiento han sido estudiados desde la antigüedad. Los griegos realizaron estudios a partir de la epistemología, la filosofía, la teología, etc. Sin embargo, los occidentales se han inclinado por el estudio exclusivo del conocimiento explícito. En Japón uno de los filósofos más famosos: Kitaro Nishada (citado en Ruggles, 2000) sostuvo que: *“la verdad perfecta pertenece al individuo y es real. Por tanto, la verdad perfecta no puede expresarse con palabras, y cosas como la verdad científica no pueden considerarse una verdad perfecta”* Con base en esta afirmación se puede deducir que el conocimiento tácito es personal.

Existen diferentes apreciaciones sobre los tipos de conocimiento. Sullivan, (2001, p. 50). expresa que “el conocimiento tácito es difícil de enseñar y hace referencia a la forma de hacer las cosas” y “el conocimiento codificado (explícito) es el que se pone por escrito en algún medio” Este autor hace referencia al conocimiento industrial e interpreta todo desde el punto de vista empresarial.

En su libro de 2000, Koulopoulos (p. 45). expreso que: *“todo conocimiento puede clasificarse de acuerdo con su complejidad, en un continuum que va desde explícito hasta tácito”* En 1966, Michael Polanyi, identifico la diferencia entre estos dos tipos de conocimiento:

El conocimiento explícito es aquel que puede articularse en el lenguaje formal y puede transmitirse con facilidad entre los individuos. El conocimiento tácito por otro lado, puede describirse como el conocimiento personal incorporado en la experiencia individual y que involucra factores intangibles como las creencias, las perspectivas, el instinto y los valores personales. (citado en Koulopoulos, 2000)



No hay que olvidar el concepto de dos de los autores japoneses más reconocidos en el ámbito de la gestión del conocimiento: Nonaka y Takeuchi, (1999, p. 24) quienes hablan no solo del conocimiento tácito y explícito sino de la espiral del conocimiento:

La espiral del conocimiento nace a partir del manejo de conocimiento tácito: conocimiento de prácticas, no verbalizado, muy personal y, por ende, difícilmente transferible. La espiral continúa su ascenso cuando el conocimiento tácito es traducido a conocimiento explícito, el cual es formal y sistemático; por ende, puede ser fácilmente comunicado y compartido a través de reglas, procedimientos y descripción de procesos.

**1.5.1.3 Modelos de gestión de conocimiento.** Luego de revisar los anteriores conceptos es importante identificar como se introduce el conocimiento en las organizaciones y analizar de qué manera surge la gestión del conocimiento. Para esto tenemos en cuenta a diferentes autores conocedores del tema.

Nonaka y Takeuchi (1999) en su libro *La organización creadora de conocimiento*, explican su importancia y realizan una comparación entre las empresas niponas y occidentales. En occidente la única forma de pensar en las organizaciones era considerándolas como máquinas de procesamiento de información, esto hace referencia a un conocimiento explícito, etc. A diferencia de las empresas niponas que tienen una idea muy distinta del conocimiento, ya que para ellas este debe ser tácito, para que sea fácil de expresar, transmitir o compartir con otros. Al mismo tiempo este tipo de conocimiento (tácito) contiene una importante dimensión cognitiva, ya que incluye esquemas, modelos mentales, creencias, percepciones de cada persona en particular. Bajo este supuesto y teniendo en cuenta el éxito histórico de las empresas niponas se podría afirmar entonces que el conocimiento tácito es fuente de riqueza y desarrollo.

Otro autor destacado, relacionado con el mundo de las organizaciones es Peter Drucker (1993) quién afirma que estamos entrando a una etapa donde el conocimiento no es un recurso más de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital), sino el único recurso válido en el presente, a tal punto que lo llamo "sociedad del conocimiento". Desde un punto de vista filosófico Juan Pablo II (citado en Drucker, 1993) expresó *"en vista que es cada vez más evidente y determinante el papel del trabajo humano, disciplinado y creativo, y el de las capacidades de iniciativa y espíritu emprendedor" infiere que "el principal recurso del hombre es, junto con la tierra, el hombre mismo"*.

Por consiguiente, una efectiva gestión del conocimiento no sólo sería clave para el desarrollo económico de la empresa, sino que ayudaría al hombre a situarse más allá de su trabajo y su capital, como el principal recurso de la empresa.

Por otro lado Brown y Duguid, (citado de Sullivan, 2001) afirman que la gestión del conocimiento debe ser un balance entre buenas prácticas y una mirada de procesos. Por un lado, plantean que la adquisición de conocimiento debe estar centrada fuertemente en la búsqueda de "buenas prácticas"; sin embargo, advierten que si la transferencia de conocimientos se realiza enfatizando las prácticas, se generan muchas ideas sin la estructura para aprovecharlas. De esta forma, plantean que la transferencia del conocimiento debe realizarse a través de procesos; es decir, una coordinación organizacional estructurada que permita transferir el conocimiento local a toda la compañía.

Marín, (2005, p. 19) expresa que el recurso intangible, capital intelectual, no es solo conocimiento, sino que involucra la forma como se gestiona social y organizacionalmente el mismo con el fin de aportarle a la empresa un valor agregado. El conocimiento diferenciado es lo que le asegura de una manera sostenida la competitividad de productos y servicios a una organización.

Anselmo del Moral (2007, p. 18-19) cita en su libro Gestión del Conocimiento ha diferentes autores y nos muestra las descripciones e interpretaciones que tienen éstos sobre la gestión del conocimiento:

Strapks (1980)	<i>Entendimiento de las relaciones entre los datos, identificación y documentación de reglas para la gestión de los datos, y el asesoramiento de los datos son exactos y el mantenimiento de su integridad.</i>
Zeleng (1987)	<i>Facilitación de coordinación de subsistemas descentralizados que pueden establecer y adaptar sus propios objetivos</i>
O'Dell (1996)	<i>Aplicación de enfoques sistemáticos para encontrar, entender y usar conocimientos para crear valor.</i>
Petrash (1996)	<i>Es proporcionar el momento preciso, a la persona adecuada y en el momento oportuno de modo que pueda tomar la mejor decisión.</i>

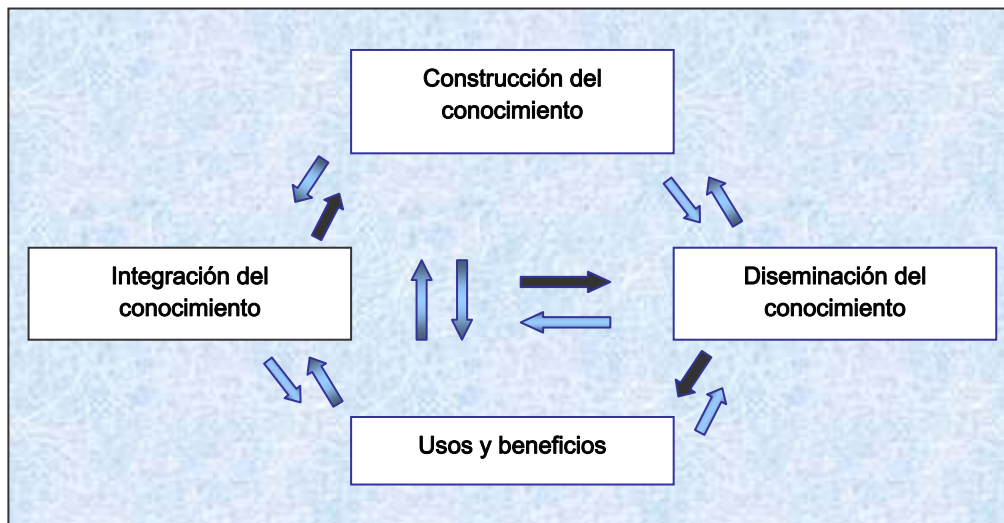
Macintosh (1996)	<i>Implica la identificación y análisis del conocimiento requerido y disponible y la subsiguiente planificación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimiento, así como alcanzar los objetivos de la institución.</i>
Beckman (1997)	<i>Formalizar el acceso a la experiencia, el conocimiento y la expertez, que crea nuevas capacidades, proporciona unas prestaciones superiores, alienta la innovación y mejora el valor del cliente.</i>
Hibbard (1997)	<i>Proceso de capturar la experiencia de una institución en cualquier parte donde resida. Conservarla en base de datos, en papel o en la mente de las personas y distribuirla a cualquier sitio donde pueda ayudar a producir la más alta rentabilidad.</i>
Willet and Copellan (1998)	<i>La GC incorpora búsqueda inteligente, categorización y acceso a los datos desde bases de datos diferentes y heterogéneos, correos electrónicos y ficheros.</i>

La interpretación que se tiene sobre la gestión del conocimiento es muy diversa, si se realiza un análisis de las anteriores descripciones se puede destacar que la mayoría de los autores relación la GC con información. Hoy en día a pesar de que nos encontramos en la era del conocimiento, muchas empresas aún entienden este concepto como sinónimo de “procesamiento de datos”, sin tener en cuenta que hoy se busca crear y sostener el conocimiento, no como un sistema de información sino como una ventaja competitiva.

**1.5.1.4 Modelo McAdam y Reid.** Luego de revisar las anteriores definiciones que permiten tener una visión mucha más amplia sobre la gestión del conocimiento es importante destacar y analizar el modelo de gestión de conocimiento propuesto por McAdam y Reid (1999) ya que es el modelo que se utilizará para desarrollar la investigación propuesta en este trabajo.

En este modelo entran a jugar cuatro elementos (ver Figura 1.) o dimensiones clave que son: primero, la construcción de conocimiento al interior de la organización. Segundo, la integración del conocimiento. Tercero, la diseminación del conocimiento. Cuarto, usos y beneficios de este conocimiento.

**Figura 1. Modelo Mc Adam y Reid.**



**Fuente:** Tomado de McAdam y Reid (2001) versión modificada por Demarest (1997).

- **Construcción del conocimiento:** es un elemento clave en la gestión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi, (1999) se refieren a este tema y menciona la espiral como la fuente creadora de conocimiento. En la espiral existe una dinámica que esta marcada por cuatro procesos de interacción entre conocimiento tácito y explícito: 1. de tácito a tácito que llaman socialización; 2. De tácito a explícito o exteriorización; 3. De explícito a explícito que llaman combinación, 4. de explícito a tácito o exteriorización. (ver Figura 2.)

**Figura 2. Cuatro formas de conversión del conocimiento.**

		Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito		<b>Socialización</b> Compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones		<b>Exteriorización</b> Convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas
	desde	<b>Interiorización</b> Transforma el conocimiento explícito en conocimiento tácito por medio del análisis de experiencias adquiridas		<b>Combinación</b> Reunir conocimiento explícito proveniente de cierto numero de fuentes, para construir conocimiento explícito
Conocimiento explícito				

**Fuente:** autores.

Von Krogh, (2001, p. 29) afirma “*Más allá de las acciones de actores individuales, la gente trabaja en grupos para crear conocimiento*” Este autor por su parte manifiesta que las reuniones formales e informales, los encuentros cara a cara, y cualquier otra actividad de grupo, crea conocimiento, porque permite la interacción de conocimiento tácito.

Las buenas conversaciones son el origen del conocimiento social en toda organización. Los diálogos extensos permiten que el conocimiento individual se pueda compartir con los demás, el mutuo intercambio de ideas hace parte esencial de la creación de conocimiento

- **Integración del conocimiento:** son las habilidades “aprendizaje organizacional” adquiridas en la empresa que se integran en la organización de las siguientes formas: capital humano, capital estructural y capital relacional.

El capital humano hace referencia a las habilidades, destrezas, actitudes etc. que tiene cada persona como miembro de una organización; el capital estructural se relaciona con la sistematización de la información y el capital relacional como su nombre lo indica se refiere a las relaciones de la empresa con el entorno.

- **Diseminación del conocimiento:** no solo es importante crear el conocimiento, también diseminarlo o compartirlo. Reconocer el valor del conocimiento e idear como usarlo es el principal desafío de una organización, lo que implica la creación de ambientes encaminados a la innovación, creatividad y relaciones personales que faciliten la diseminación del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1999) recomiendan como primera medida los diálogos cara a cara, pues es ahí donde los individuos pueden interactuar para compartir sus experiencias y sincronizar sus ritmos físicos y mentales.

Von Krogh, (2001) habla de las microcomunidades de conocimiento que se caracterizan por la interacción de sus miembros. Generalmente crean sus propios valores y normas. Tienen una evolución que inicia con el conocimiento individual pero con la interacción permanente el grupo se consolida y gran parte del conocimiento tácito llega a ser compartido y aprendido por todos los integrantes de la microcomunidad.

- **Usos y beneficios del conocimiento:** la gestión del conocimiento busca darle un agregado a toda la cadena de valor de la organización. La GC permite a las empresas avanzar en nuevos mercados, áreas o productos.

La responsabilidad de los administradores consiste en liberar el potencial que representa el conocimiento en busca de ideas innovadoras que beneficien a la organización, no solo desde el punto de vista económico sino también humano y mejorar la competitividad de la compañía por medio de la generación y explotación de activos con el propósito de superar a la competencia.

**1.5.1.5 La gestión de conocimiento en las universidades.** Dentro del contexto latinoamericano, los movimientos sociales, económicos y políticos demuestra que nuestra sociedad necesita contar con personas preparadas cultural e intelectualmente para hacer frente a los desafíos del presente y del futuro y asumir el papel que deben jugar en el desarrollo de sus países, por esta razón, las universidades deben formar a sus estudiantes dentro de una perspectiva en la que el aprendizaje sea una tarea vitalicia.

Las universidades deben ser concientes de que su misión está en permanente transformación y que su liderazgo en el campo de la elaboración y transmisión del conocimiento requiere una nueva sensibilización hacia los cambios sociales. Para ello se vuelve imprescindible el contacto y el intercambio de opiniones con otros actores interesados del mundo académico, del sector empresarial, de la sociedad civil, el gobierno, etc.

En el caso de las universidades colombianas, la gestión de conocimiento ha tomado fuerzas con el paso del tiempo. A continuación se realiza un resumen de algunas de las actividades que han venido desarrollando las principales universidades del país.

**Tabla 1. Gestión de conocimiento en las universidades colombianas.**

Universidad	Actividad	Descripción
<b>Universidad del Rosario</b>	Centro de gestión de Conocimiento	<i>La Universidad del Rosario, a través del Centro de Gestión del Conocimiento y de la Innovación, busca conformar a nivel nacional una Red de Universidades y centros tecnológicos que trabajen alrededor de un programa de gestión del conocimiento y de la innovación; identificar y gestionar oportunidades de vínculo de la Universidad del Rosario con proyectos de ciencia y</i>



		<p>Los procesos de la Gerencia del Conocimiento.  Los proyectos de la Gerencia del Conocimiento. ( Las metodologías prácticas.)  Los indicadores para la Gerencia del Conocimiento en las empresas.  ("Curso gestión del conocimiento empresarial",2008)</p>
Universidad de la Sabana	Investigación	<p><b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA MUESTRA DE ORGANIZACIONES EN BOGOTÁ D. C</b></p> <p><b>Investigadores:</b>  Alvaro Turriago Hoyos  Cesar Augusto Bernal Torres</p> <p><i>Este estudio exploratorio ha tenido como objetivo analizar el grado en que las organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá D. C., Colombia, están gestionando el conocimiento para generar valor y mejorar su desempeño. Para ello, se utilizó la Matriz o Instrumento de Medición de Inteligencia Organizacional (IMIO) diseñado por Arbonies Ortiz y Aldazabal Basauri (2004). ("Jornadas de Socialización de resultados de Investigación", 2008)</i></p>
	Grupo de Investigación	<p><b>CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b></p> <p><b>Director:</b> Rafael Ricardo Bray  <b>Coinvestigadores:</b> César Augusto Bernal Torres, Álvaro Turriago Hoyos.</p> <p><i>Investiga los desarrollos del conocimiento vinculado con procesos de cambio e innovación en las organizaciones y determina el impacto social, el cambio técnico y tecnológico que ocurre en el entorno con el objetivo de plantear y diseñar nuevos procesos y productos competitivos. ("Cambio e innovación tecnológica",2008)</i></p>
	Diplomado	<p><b>CONCEPTOS BASICOS SOBRE LA SOCIEDAD Y LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.</b></p> <p><i>Temas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto sobre sociedad del conocimiento</li> <li>• Retos de la sociedad de conocimiento en el nuevo orden mundial, nacional y regional.</li> <li>• Sociedad del Conocimiento y del aprendizaje</li> <li>• Conceptos sobre Gestión del Conocimiento, Gestión Científica y Tecnológica.</li> <li>• Sociedad del Conocimiento y Desarrollo Regional.</li> <li>• Conceptos institucionales sobre: tecnología e innovación. ("Diplomado RGC", 2008)</li> </ul>



<b>Universidad de los Andes</b>	Grupo de Investigación	<p><b>PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS.</b></p> <p><i>La importancia del conocimiento, como ventaja competitiva, se ha incrementado en los últimos años haciendo que las empresas tengan que prestar mayor atención en la gestión del mismo. En este trabajo se presenta la metodología utilizada para hacer un estudio del caso de una empresa constructora con bastante experiencia pero sin un programa de gestión del conocimiento. Con base en los resultados y la experiencia obtenida se plantea una propuesta para fomentar los programas de gestión del conocimiento en las demás empresas constructoras. (Vélez, 2008)</i></p>
<b>Universidad de Antioquia</b>	Grupo de Investigación	<p><b>GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b></p> <p><i>Líder Margarita Maria Gaviria Velásquez</i>  <b>Área de conocimiento</b> Ciencias Sociales Aplicadas - Ciencia de la Información  <b>Año</b> creación 2001  ("Grupos de Investigación de Conciencias", 2008)</p>
<b>Universidad EAFIT</b>	Diplomado	<p><b>DIPLOMATURA EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES</b></p> <p><i>Una nueva forma de administrar las organizaciones</i></p> <p><b>Objetivo</b>  <i>Establecer las bases conceptuales que impulsan el rumbo organizacional a través del aprendizaje colectivo y la innovación como principal estrategia a considerar en todos los procesos, en forma holística como un elemento de autocontrol y en el desarrollo de activos generadores de valor real. ("Programas Universidad EAFIT", 2008)</i></p>
<b>Universidad Pedagógica de Colombia</b>	Portal de Gestión del Conocimiento	<p><i>La universidad Pedagógica de Colombia se encuentra realizando un proyecto educativo y la fase No. 5 tiene relación directa con la GC.</i></p> <p><i>El objetivo de esta fase es consolidar el portal de la UPN en un escenario para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidades académicas interesadas en la implementación de iniciativas, proyectos y acciones en el sector de la educación y la pedagogía, de la misma manera que ampliar y mejorar los servicio de gestión de información y conocimiento hacia el público nacional e internacional que consultan el portal. ("Fase 5: Gestión del conocimiento", 2008)</i></p>

**Fuente:** autores.

**1.5.2 Marco conceptual.** Dentro del contexto de la presente investigación es de vital importancia referir algunos conceptos y definiciones propias del tema estudiado y reforzar su conocimiento como aporte para la comprensión y aplicación. Se destacan los siguientes:

**Activos intangibles:** son aquellos que no tienen existencia material; están incorporados en procesos, prácticas, saberes, competencias y destrezas de los individuos, en culturas organizacionales y filosofías de gestión, en infraestructura organizacional y en elementos de propiedad intelectual; es difícil valorarlos con precisión hasta que la empresa es vendida, y su valor depende del comportamiento total de la organización en el mediano y largo plazo. (Medellín, 2008)

**Aprendizaje:** proceso el cual es proporcionado por la experiencia del individuo y mediante ella se van adquiriendo habilidades, destrezas y conocimientos que son de utilidad en todo desarrollo de la persona. Es todo aquel conocimiento que se va adquiriendo a través de las experiencias de la vida cotidiana, en la cual el alumno se apropia de los conocimientos que cree convenientes para su aprendizaje. (“Definición.org”, 2008)

**Aprendizaje operacional:** Es aquél que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento está basado en rutinas. (Kim, 1993)

**Aprendizaje conceptual:** Incluye el pensamiento sobre las causas subyacentes de las acciones exigidas cuyas condiciones, procedimientos y conceptos son debatidos y se crean nuevos marcos de referencias. (Kim, 1993)

**Capital estructural:** es la infraestructura con la que se incorpora, capacita y sostiene el capital humano. Incluye factores tales como calidad y alcance de los sistemas de informática, imágenes corporativas de la empresa, bases de datos, conceptos organizacionales y documentación: “Todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a casa”. También incorpora la propiedad intelectual (patentes, marcas, derechos de autor, diseños, modelos. (Medellín, 2008)

**Capital humano:** incluye todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Incluye también la creatividad e inventiva de la organización, la actualización de

destrezas y su reconocimiento, así como la capacidad de aprovechamiento de la expertise individual y colectiva (Medellín, 2008)

**Capital intelectual:** es un resultante de una compleja dinámica de relación entre el saber como (Know how) y el saber por qué (Know why); que se construye en el laboratorio mismo de la organización y por esto es un conocimiento que solo a la organización le pertenece, y que por esto mismo le da un sello de diferenciación a sus productos y servicios. (Marín, 2005)

**Competitividad:** Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad (Cabrera, 2008)

**Conocimiento científico:** se obtiene a partir de las experiencias y observaciones sobre un objeto que se estudia metódicamente para descubrir sus causas y sus características lo cuál da una información cierta de primera mano sobre dicho objeto. (Martínez, 2005)

**Conocimiento tácito:** Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los conocimientos especializados, la heurística, la intuición, etc., que las personas desarrollan a medida que se incorporan al flujo de sus actividades laborales. Estos conocimientos están profundamente enraizados en la acción y se derivan de la participación simultánea de la mente y el cuerpo en la realización de las tareas. Son conocimientos personales, difíciles de formular o articular. (Koulopoulos, 2000)

**Conocimiento explícito:** uno de los tipos de conocimiento cuya taxonomía fue expuesta de manera notable por Michael Polanyi. El conocimiento explícito es aquel que se codifica y se transmite a otros con facilidad. (Koulopoulos, 2000)

**Entorno:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento. ("Diccionario Glosario Administración y Marketing", 2008)

**Gestión del conocimiento (GC):** La gestión del conocimiento entonces es la capacidad de una organización para administrar la creación, la difusión, la

adaptación y utilización de conocimientos valiosos y su integración en negocios, sistemas, procesos, productos y servicios. (Medellín, 2008)

**Habilidades:** pueden considerarse un poder aprendido de realizar algo competentemente. (Del Moral et al., 2007)

**Invencción:** es el descubrimiento de un conocimiento científico-técnico en un laboratorio, por ejemplo, el descubrimiento de un material que revolucione la calidad y funcionalidad de usos de un producto. (Marín, 2005)

**Know-why:** que se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Este tipo de conocimiento es la base del desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en muchas industrias. La producción y reproducción de este tipo de conocimientos se organiza a menudo en organizaciones especializadas, tales como laboratorios de investigación y universidades. (Medellín, 2008)

**Know-how:** que se refiere a las habilidades o a la capacidad para hacer algo. Es típicamente una forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Una de las razones más importantes para la formación e redes industriales es la necesidad que tienen las empresas de compartir y combinar elementos de know-how. (Medellín, 2008)

**Know-who:** que se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y el uso de sus conocimientos de manera eficiente. (Medellín, 2008)

**Paquete tecnológico:** es aquel conjunto de elementos que, (a juicio de quien lo genera) han permitido concretar la existencia de un know-how tecnológico alrededor de un desarrollo innovador (producto o proceso) cuya viabilidad comercial y de mercado ha sido probada fehacientemente como para rendir beneficios económicos a las partes interesadas en su negociación y explotación con fines rentables. ("Monografías.com", 2008)

**Percepción:** La percepción es la síntesis resultante de una serie de procesos entre los que cabe destacar la información y sensaciones recibidas a través de los sentidos, las experiencias vividas, la propia personalidad un sentido difuso de

lo que esperamos y pedimos de la vida y todas esas expectativas personales. La percepción, al igual que el aprendizaje, debe inferirse a partir de la actuación del individuo ya que no es directamente observable. ("Psicología", 2008)

**Tecnología:** Es el conjunto ordenado de conocimientos y procesos que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios, teniendo en cuenta la técnica, la ciencia y los aspectos económicos, sociales y culturales implicados. También se engloba en el término tecnología a los productos resultantes de esos procesos cuando responden a las necesidades o a los deseos de la sociedad y tienen como propósito la mejora de la calidad de vida. ("Interbusca", 2008)

**1.5.3 Marco Institucional.** La información que se relaciona en el marco institucional fue tomada de: Internet (página [www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co)); Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, octubre 30 de 2003 y el Boletín informativo, enero de 2008.

**1.5.3.1 Historia.** *La Universidad de la Salle es una Institución de Educación Superior, de carácter privado, de utilidad común y sin ánimo de lucro. Se basa en una visión cristiana del hombre, del mundo, de la historia y del saber. Está reconocida por el Estado colombiano, se rige por su propio Estatuto Orgánico, y por lo estipulado en la Constitución Nacional y por la Ley 30 de 1992 y sus decretos reglamentarios.*

*Fue fundada por el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (o Hermanos de La Salle) el 15 de noviembre de 1964. La Personería Jurídica le fue otorgada mediante Resolución No 0597 del 2 de febrero de 1965, expedida por el Ministerio de Justicia. Fue reconocida como Universidad mediante Decreto No 1583 del 11 de agosto de 1975, expedido por el Gobierno Nacional.*

*Desde su fundación se ha esforzado por cumplir con calidad, eficiencia y reconocido prestigio la misión de ofrecer a la sociedad una alternativa de educación superior inspirada en el Modelo Educativo Católico, que orienta el enfoque pastoral del Claustro Universitario, caracterizado por su fundamentación científica y su amplio contenido humanístico y social.*

*Inició sus labores académicas en el primer semestre de 1965 con los Programas de Economía, Filosofía y Letras, Ingeniería Civil y las Licenciaturas en Química y Biología y en Matemáticas y Física. Hace 42 años tenía una planta de 20*

*profesores y 98 estudiantes. Hoy en día ofrece 21 Programas Académicos de Pregrado en diferentes áreas del conocimiento -de los cuales 5 corresponden a Educación-, 16 Programas de Especialización -de los cuales 3 son de Educación- y cinco Maestrías. Cuenta con 13.521 estudiantes matriculados en programas de Pregrado y 462 estudiantes en Postgrado, quienes son atendidos por 1.014 docentes, de los cuales el 87% cuenta con título de postgrado, y 739 personas de administración y servicios.*

*Para el desarrollo de sus actividades académicas, la Universidad de la Salle cuenta con tres sedes ubicadas estratégicamente en el Centro, en Chapinero y en el Norte de la ciudad de Bogotá, con un total de 103.721 m2 de construcción.*

*Los profesores se cualifican permanentemente como parte de una cultura de mejoramiento constante, por medio de programas de pertenencia, capacitación en herramientas tecnológicas y acompañamiento en el proceso de acoplamiento a las nuevas tendencias de la educación, como los escenarios virtuales. La investigación es también un punto de interés que es apoyado y promovido intensamente y uno de sus resultados ha sido el tener 83 grupos de investigación inscritos ante Colciencias.*

*Esta cultura le permitió a la Universidad iniciar en 1996 el proceso de acreditación de programas académicos ante el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, y el Ministerio de Educación Nacional, proyecto que desde el año 2004 hasta hoy garantizó la acreditación de alta calidad para 10 Programas: Optometría, Medicina Veterinaria, Arquitectura, Filosofía y Letras, Administración de Empresas Agropecuarias, Trabajo Social, Zootecnia, Ingeniería Ambiental y Sanitaria, Ingeniería de Alimentos y Economía. Otros cinco programas de educación recibieron la acreditación previa, que les asignó automáticamente el Registro Calificado. Los demás programas se encuentran haciendo trámites ante el CNA para obtener la acreditación de alta calidad.*

*La Universidad de la Salle inició, a mediados del año 2005, el proceso interno de autoevaluación y, en el mes de septiembre de 2007, recibió la vista de los pares académicos con fines de Acreditación Institucional. Todas estas etapas al ser culminadas confirmarán, seguramente, el prestigio alcanzado por la Institución en virtud de una apropiada gestión que consolida su proyección hacia el futuro.*

*La Universidad de la Salle sigue adelante, fortalecida por las metas alcanzadas, pero también comprometida cada día más en su rol multiplicador de los esfuerzos de quienes han contribuido con esta obra y de quienes lo siguen haciendo, consecuentes con la realidad de la patria, formando integralmente a la juventud y tendiendo puentes sólidos entre la academia y la sociedad, erigidos sobre bases de fe, compromiso, fraternidad, justicia y servicio.*

**1.5.3.2 Identidad.** *Universidad, Católica y Lasallista, fundada, orientada y dirigida por los Hermanos de las Escuelas Cristianas que a partir de un proyecto formativo inspirado en la tradición lasallista ofrece programas académicos de educación superior, realiza investigación con pertinencia e impacto social, y se proyecta socialmente con el objetivo de promover la dignidad y el desarrollo integral de la persona, la transformación de la sociedad, el fomento de la cultura y la búsqueda del sentido de la verdad.*

**1.5.3.3 Misión Universidad de la Salle.** *Nuestra misión es la educación integral y la generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país. Así, participamos activamente en la construcción de una sociedad justa y en paz mediante la formación de profesionales que por su conocimiento, sus valores, su capacidad de trabajo colegiado, su sensibilidad social y su sentido de pertenencia al país inmerso en un mundo globalizado, contribuyan a la búsqueda de la equidad, la defensa de la vida, la construcción de la nacionalidad y el compromiso con el desarrollo humano integral y sustentable.*

**1.5.3.4 Visión Universidad de la Salle.** *Seremos reconocidos como una Universidad que se distingue por: la formación de profesionales con sensibilidad y responsabilidad social, el aporte al desarrollo humano integral y sustentable, el compromiso con la democratización del conocimiento y la generación de conocimiento que transforme las estructuras de la sociedad colombiana.*

**1.5.3.5 Principios Institucionales.** *El Marco Doctrinal establece, entre otros, los siguientes principios:*

- *Una visión cristiana del hombre, el mundo, de la historia y del saber.*
- *Una formación integral, armónica, a partir del descubrimiento y realización del proyecto personal de vida de cada quien.*
- *La búsqueda sistemática de la verdad, la justicia y el desarrollo de un comportamiento responsable y honesto.*

- *El compromiso preferencial con la causa de los pobres y necesitados y con la justicia social cristiana.*
- *La promoción de la solidaridad por medio de grupos específicos de investigación, servicio y evangelización.*
- *El compromiso con la educación en sus distintas modalidades, como una de las mejores formas de servicio a la sociedad.*
- *La educación para pensar, decidir y servir.*

**1.5.3.6 Valores Lasallistas.** *Los valores básicos De La Salle son: la Fe, la Fraternidad, el Servicio, el Compromiso y la Justicia. La Universidad también promueve la dignidad humana, la calidad humana, educativa y profesional, la honradez, la honestidad, la responsabilidad, la sencillez y la esperanza activa.*

**1.5.3.7 Proyecto Educativo Institucional.** *El Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), se desarrolla alrededor de cinco grandes metas que son:*

- *La educación en lo superior y para lo superior*
- *La visión cristiana del hombre y de la realidad*
- *La educación centrada en la promoción de la persona humana*
- *Una proyección histórica y sociopolítica*
- *La opción preferencial por los pobres.*

**1.5.3.8 La Facultad de Administración de Empresas.** *La Facultad de Administración de Empresas , FAE, de la Universidad de la Salle tiene como propósito institucional ofrecer y prestar Servicios Académicos de alta calidad a niveles de pregrado, posgrado, Extensión e Investigación en las áreas del saber administrativo, los cuales conforman la Oferta de Valor Académico, O.V.A., de la FAE. y, por ende, de la Universidad de la Salle en estos campos de la administración.*

*Las actividades administrativas, logísticas y académicas de la FAE están encuadradas dentro de los principios y valores lasallistas y de la misión y la visión para el desarrollo académico y administrativo de la Universidad de la Salle definido en el Plan de Desarrollo Institucional 2003-2010.*

*La oferta de valor de la FAE esta representada por Programas y Espacios Académicos en Educación Formal y no Formal, por el desarrollo de Proyectos de Investigación en las diversas áreas del conocimiento administrativo, por las*



*publicaciones periódicas e indexadas que producen sus profesores, estudiantes, egresados, directivos y profesionales vinculados a ella y por los esquemas de relacionamiento académico e investigativo que establece con las entidades y personas de su entorno regional, nacional e internacional.*

▪ **Misión FAE.** *La Facultad de Administración de Empresas forma seres humanos integrales en la ciencia y el humanismo. Profesionales que con su saber apoyan la creación de pequeña, mediana y gran empresa para contribuir al desarrollo integral sostenible del país.*

▪ **Visión FAE.** *La Facultad será una comunidad académica que trabaje en la formación integral de administradores de empresas líderes con espíritu emprendedor, con las herramientas fundamentales de un gerente contemporáneo y con criterio ético en los ámbitos público y privado.*

▪ **Principios FAE.** *La Facultad de Administración de Empresas tiene su razón de ser en los valores lasallistas teniendo en cuenta los siguientes principios:*

- *Aprendizaje: proceso continuo de cultura para el crecimiento y el desarrollo individual e institucional.*
- *Competitividad: factor diferenciador basado en competencias organizacionales y personales.*
- *Información: elemento fundamental para la generación de valor intelectual*
- *Actualización: requisito crítico para la fundamentación sobre los avances administrativos, tecnológicos, científicos y humanísticos.*
- *Innovación: base para los avances institucionales e individuales de cara a los procesos de globalización del conocimiento.*
- *Transparencia: esencia de los procesos académicos, operativos y gerenciales y del buen gobierno institucional y social*
- *Diligencia: actitud y práctica fundamental para lograr los niveles de servicio de altos resultados.*
- *Gentileza: cualidad vital para consolidar de cultura organizacional proactiva.*

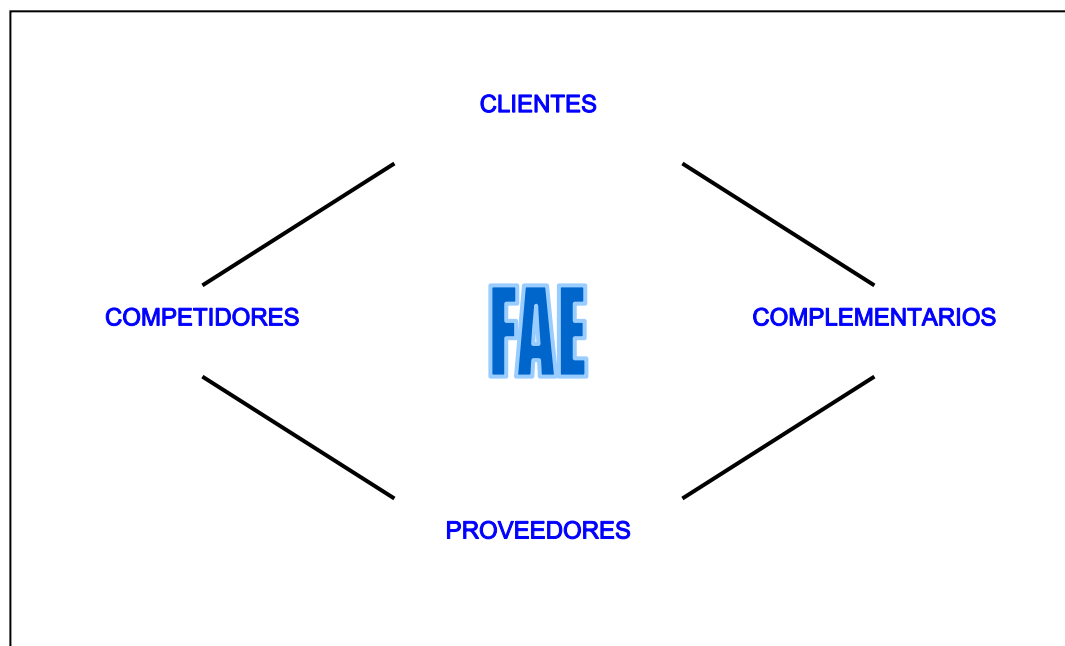
▪ **La red de valor.** *La Red de Valor de la FAE tiene los elementos y características que se detallan a continuación y que conforman el entorno de acción estratégica y operativa de la Facultad*

- *Clientes: Estudiantes, Padres de Familia, Egresados, Gobierno, Empresas y*

entidades en general.

- *Proveedores: Profesores, Investigadores, Asesores, Directivos, entidades de T.I.C., casas editoriales, administración, logística y Servicios Académicos de Departamentos y Facultades de la Universidad de la Salle, Universidades nacionales y del exterior, y publicaciones especializadas.*
- *Competidores: Facultades de Administración y de Ingeniería Industrial, entidades privadas de formación gerencial, de otras Universidades internacionales y del país.*
- *Complementarios: Otras Facultades y Universidades, Egresados colegios y liceos, compañías de T.I.C., servicios de alojamiento y restaurante, aerolíneas, servicios administrativos y generales, Ministerio de Educación Nacional, Icfes, Colciencias, asociaciones profesionales, científicas y humanistas.*

**Figura 3. Red de valor de la FAE.**

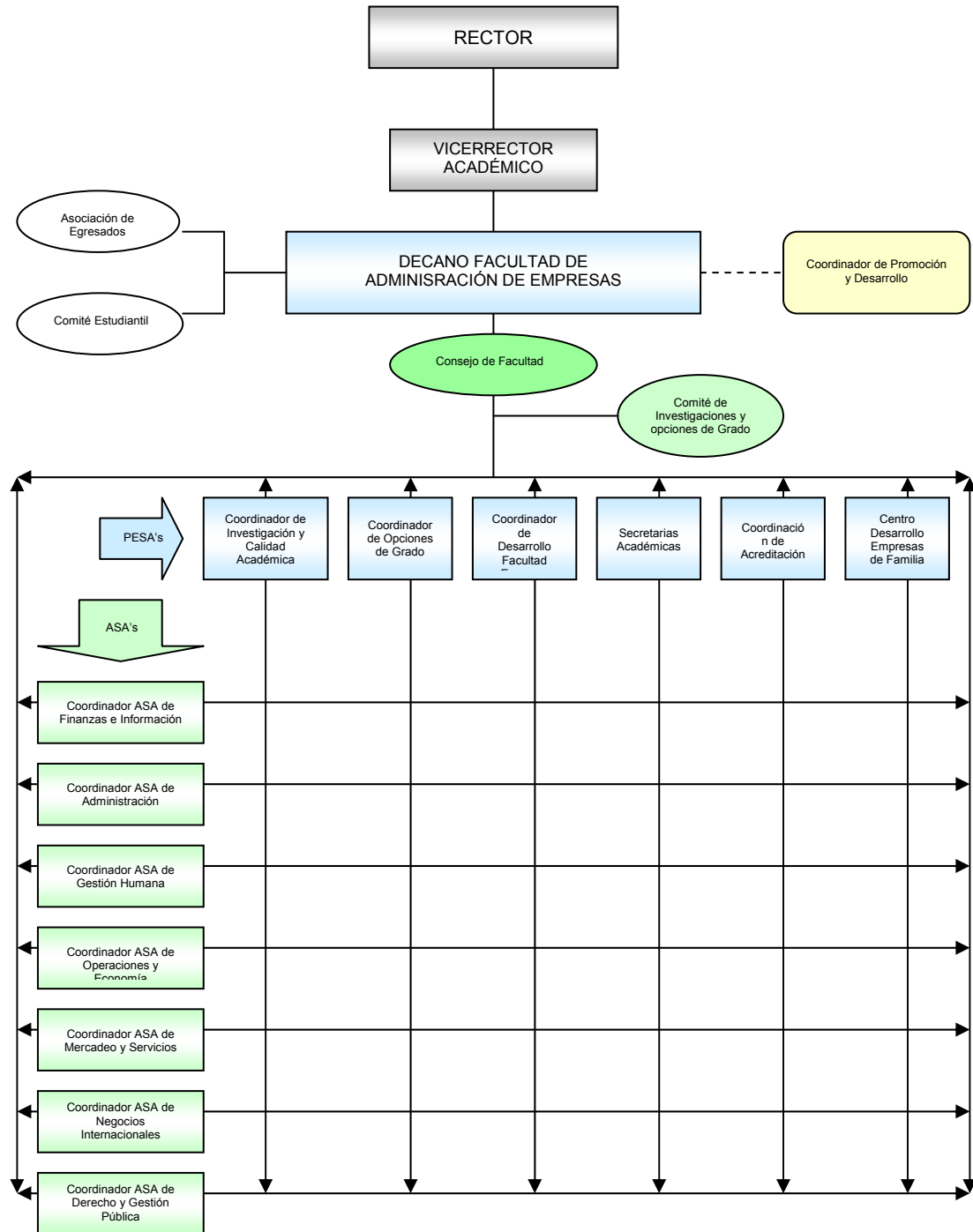


**Fuente: Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, Octubre 30 de 2003.**

▪ **Constitución de la FAE.** *La Facultad está constituida por Áreas de Servicios Académicos (A.S.A.), Programas Estratégicos de Servicios Académicos (P.E.S.A.), Profesores de tiempo completo, de medio tiempo, de cátedra, Investigadores y Asesores de proyectos específicos, Secretarías Académicas (S.A.), Asistencias Secretariales y la Dirección de la Facultad, así como por la Red de Valor que conforma el centro de las acciones estratégicas y operativas.*

▪ **Organización FAE.**

**Figura 4. Organigrama FAE.**



**Fuente: Boletín informativo, enero de 2008.**

## **1.6 ASPECTOS METOLÓGICOS**

**1.6.1 Tipo de estudio.** El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que su propósito es realizar un estudio que permita identificar y analizar las diferentes percepciones, sobre la gestión de conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

Es importante tener en cuenta que el carácter descriptivo del presente trabajo hace referencia al uso de una sola variable: percepción y que la herramienta que se utilizó (encuesta) se encuentra relacionada con ésta, por tal razón, no se pueden realizar juicios de valor sobre la realidad, únicamente se describirá la percepción de los docentes de acuerdo a los resultados de la encuesta.

### **1.6.2 Fuentes de información.**

**1.6.2.1 Primarias.** Como fuente primaria de información se utilizó una encuesta que pretende conocer las percepciones de los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle sobre la gestión del conocimiento basado en cuatro áreas específicas que son: construcción, integración, diseminación y usos y beneficios del conocimiento

La encuesta es producto del trabajo que viene realizando el equipo de investigación en Gestión de Conocimiento de la Facultad de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, bajo la dirección del Dr. Carlos Blanco. Se encuentra basada principalmente en el estudio descriptivo y exploratorio de Rodney McAdam y Renee Reid porque éste, conjuga muchos elementos básicos de la GC contemplados en otras teorías como la de capital intelectual de Barker y Barker, el modelo de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi y la construcción social para el proceso de gestión del conocimiento de Demarest.

Con base en el modelo de Mc Adam y Reid, más la experiencia adquirida por el profesor Blanco en las empresas de los Parques Tecnológicos del País Vasco, España, se adaptó la encuesta a la situación colombiana teniendo en cuenta aspectos como la estructura organizacional, las jerarquías, los medios de comunicación, el desarrollo tecnológico, etc.

La encuesta se encuentra conformada por 20 preguntas que se dividen en cuatro temas: construcción del conocimiento, integración del conocimiento, diseminación del conocimiento y usos y beneficios del conocimiento.

La encuesta tiene tres tipos de preguntas:

- El primer tipo se evaluó utilizando una escala de 1 a 5, siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima.
- El segundo tipo de preguntas son de respuesta única valorándose ésta como la más importante.
- El tercer tipo de preguntas tiene un número de opciones, donde el encuestado puede marcar una o más respuestas de acuerdo a su criterio.

La encuesta fue dirigida al decano, docentes y secretarios académicos de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

**1.6.2.2 Secundarias.** Como fuentes secundarias de información se utilizaron:

1. Proyectos y Tesis:
  - Universidad de la Sabana
  - Universidad de la Salle
  - Universidad de los Andes
  - Universidad Javeriana

2. Libros Especializados

**1.6.3 Población y muestra.** Actualmente la población de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle se encuentra conformada por el Decano, 106 docentes y 2 secretarios académicos, para un total de 109 personas.

Inicialmente se considero la posibilidad de realizar un censo, es decir, entrevistar al 100% de la población (109 personas). Algunas de las encuestas fueron entregadas personalmente a los docentes y otras enviadas por correo electrónico con ayuda de la Secretaría Académica de la Facultad. Sin embargo, no fue posible reunir el 100% de los resultados y se obtuvo una muestra de 69 encuestas.

Dadas las circunstancias y la dificultad para hacer el censo, se tomo la decisión de realizar un muestreo aleatorio simple, ya que éste método es el más recomendado para poblaciones finitas y constituye un procedimiento práctico, económico y rápido para generalizar las conclusiones obtenidas a través de una muestra a toda la población, dentro de ciertos límites de confiabilidad.

Para el uso de este método se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se utilizaron las formulas estadísticas diseñadas para este método.
- Se trabajo con un nivel de confianza del 90% ( $Z^2_{\alpha/2} = 1.645$ ), dado que este porcentaje se encuentra dentro de los límites establecidos.
- Teniendo en cuenta que se conocían los valores de la población total (109) y la población encuestada (69) se utilizo una formula estadística para establecer el error muestral ( $\epsilon$ ). (Para establecer  $\epsilon$  fue necesario hallar el valor de la población infinita ( $n^\infty = 188$ ))

Es importante tener en cuenta que el muestreo aleatorio simple es un método confiable si el error muestral, es decir, la diferencia entre el resultado obtenido mediante la muestra y el obtenido mediante la investigación total o censo debe es inferior al 7%. En este caso el error fue:  $\epsilon = 5.99\%$ , lo que le da al presente estudio confiabilidad y certeza.

$$n = \frac{n^\infty}{(1 + \frac{n^\infty}{N})}$$

$$69 = \frac{n^\infty}{(109 + \frac{n^\infty}{109})} =$$

$$69 = \frac{109 n^\infty}{(109 + n^\infty)} =$$

$$n^\infty = 69 (109 + n^\infty) = 109 n^\infty$$

$$n^\infty = 7.521 + 69 n^\infty = 109 n^\infty$$

Donde:

**N** = Población Total  
**n** = Población Encuestada  
 **$n^\infty$**  = Población Infinita  
 **$\epsilon$**  = Error  
**Po** = Valor Máximo (porcentaje)  
 **$Z^2_{\alpha/2}$**  = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (Para una confianza del 90% Po = 0.05 y Z = 1.645)

$$n^{\infty} = 7.521 = 109 n^{\infty} - 69 n^{\infty}$$

$$n^{\infty} = 7.521 = 40 n^{\infty}$$

$$n^{\infty} = \frac{7.521}{40} = 188,025 = 188$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{P_o (1 - P_o) Z^2 \alpha/2}{n_{\infty}}}$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{0.50 (1 - 0.50)(1.645)^2}{188}}$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{0.50 (0.50)(2.7060)}{188}} = 5.99 \%$$

**1.6.4 Manejo de la información.** Se creo un archivo en Excel, y con base en los resultados de cada pregunta se elaboro la gráfica correspondiente. (Ver anexo A).

Se clasificaron las preguntas de acuerdo a los parámetros del modelo de Rodney McAdam y Renee Reid de la percepción del conocimiento. (Construcción, integración, diseminación y usos y beneficios del conocimiento)

Partiendo de la tabulación, ordenamiento y procesamiento de los resultados, se realizo un análisis con el fin de identificar y analizar las diferentes percepciones, sobre la gestión de conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

## **2. DIAGNÓSTICO SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS QUE SE RELACIONAN CON GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA FAE**

La información que se relaciona sobre las actividades y procedimientos de universidad de la salle fue tomada de: Internet (página [www.lasalle.edu.co](http://www.lasalle.edu.co)); Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, octubre 30 de 2003 y Autoevaluación de Programas Académicos. Guía de Aplicación. Librillo No. 19. Octubre 2002.

La facultad de administración de empresas no cuenta con un grupo de personas que se ocupe directamente de gestionar el conocimiento, sin embargo, muchas de las actividades y procedimientos que se realizan en la facultad se encuentran relacionados directamente con la Gestión del Conocimiento.

### **2.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS**

**2.1.1 Visión 2010.** *La FAE de la Universidad de la Salle será reconocida como La Escuela de Administración Lasallista en los ámbitos regional, nacional e internacional, con altos estándares de calidad académica, investigativa y gerencial, promotora del desarrollo empresarial. Fundamentará su actividad académica y administrativa mediante la constitución de redes interactivas con su comunidad académica y con las organizaciones y personas externas que complementan su propósito institucional.*

*La FAE tendrá un número de estudiantes en el rango de 4.500 a 5.000 de los cuales el 50% serán estudiantes en Programas de Pregrado, el 25 % en Programas de Posgrado y el 25 % en Programas de Extensión.*

**2.1.2 Objetivos estratégicos.** *La FAE en el desarrollo de su propósito institucional y en la consolidación de su Visión 2010 busca alcanzar los siguientes objetivos estratégicos, los cuales marcan los elementos de sus planes de acciones operativas:*

- *Consolidar La Escuela de Administración Lasallista a niveles de Pregrados,*



- *Fomentar la Investigación en su comunidad Académica acompañada de proyección regional, nacional e internacional.*
- *Crear y promover la cultura del gerenciamiento del conocimiento.*
- *Propiciar espacios para la inter, la intra y la multidisciplinariedad.*
- *Desarrollar sus procesos académicos, logísticos y administrativos mediante la creación de redes interactivas con los agentes de su Red de Valor.*
- *Trabajar en alianzas y convenios con la Red Mundial de Universidades Lasallistas, con empresas públicas y privadas y con otras universidades nacionales y del exterior.*
- *Estructurar y poner en funcionamiento el Programa de Pregrado en Administración de Negocios Internacionales (International Business Managment).*
- *Consolidar el CEDEF y la Revista Académica indexada de la F. de A.*

**2.1.3 Competencias institucionales.** *La FAE posicionará su oferta de valor académico O.V.A. mediante la consolidación de sus Competencias Institucionales, las cuales están en el centro de su accionar estratégico y operativo. Cada una de ellas requiere desarrollar estrategias, procesos y programas que se estructurarán en el corto y mediano plazos, identificando los logros esperados y los indicadores para la medición y retroalimentación de los resultados:*

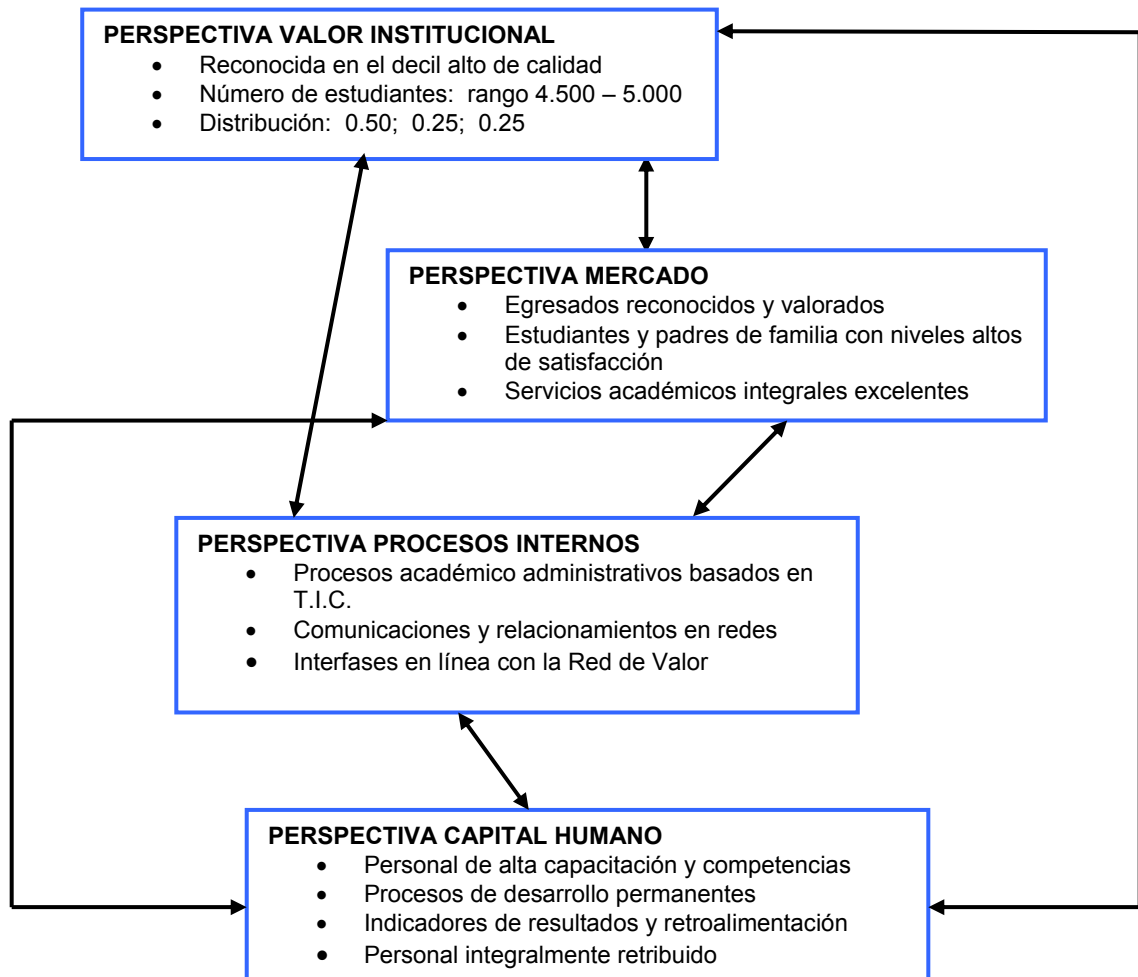
## **2.2 RED DE DESARROLLO DE VALOR 2010**

*La FAE tiene como el soporte central para el logro de los resultados de su actividad Académica Administrativa a su equipo de Capital Humano, sobre el cual descansan la productividad y competitividad de sus procesos internos, la satisfacción y reconocimiento por parte de sus clientes y de la comunidad en general y su valoración y posicionamiento institucional.*

*Partiendo de las definiciones estratégicas de la FAE y como guía de sus planes periódicos de acción operativa, se tiene la Red de Desarrollo de Valor hacia el año 2010 (B.S.C. 2010), presentada en la Figura 5 y cuyos componentes se integran a la gestión operativa de las Áreas y Programas Académicos y Administrativos de la Facultad y a su cuerpo Profesoral, de Investigadores y Asesores y Ejecutivos Académicos.*

*Por cada perspectiva se identificarán periódicamente los grandes indicadores del desarrollo de la FAE, soportadas en las definiciones específicas para cada Área y Programa Académico-Operativo.*

**Figura 5. BSC 2010 y Operativo Facultad de Administración.**



**Fuente:** Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, Octubre 30 de 2003

## **2.3 INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DE APOYO**

**2.3.1 Servicios bibliotecarios.** *La Facultad de Administración de Empresas tiene a su servicio principalmente una biblioteca ubicada en los pisos 3 y 4 de la sede candelaria, la cual se encuentra debidamente organizada y esta a cargo de personal calificado. El número de personas que laboran en esta biblioteca*

*asciende a 16 personas y se atiende a la comunidad Universitaria de lunes a viernes entre las 8 A.M. y las 9 P.M., y los sábados de 8 A.M. a 1 P.M..*

*Los usuarios (estudiantes, profesores y personal administrativo de la Facultad) de la biblioteca tienen acceso a los siguientes servicios:*

**2.3.1.1 Biblioteca electrónica.** *Adicional a los servicios bibliotecarios convencionales, existe la unidad de servicio de biblioteca electrónica, construida por espacios separados, acondicionados con computadores; instalados para permitir la búsqueda, consulta y recuperación referencial y textual, sobre documentos en cualquier área del conocimiento a través de redes de comunicación locales, nacionales e internacionales y también para el uso de bases de datos electrónicas en formato CD - ROM.*

*Los recursos disponibles son, entre otros: intranet, Internet, Home Page de la Universidad con enlace a biblioteca, catalogo en línea (base de datos sibilia), base de datos TEGRA (Tesis de grado), base de datos electrónica de revistas (comerciales) y discos compactos de miscelánea.*

**2.3.1.2 Libros.** *La biblioteca cuenta con 6.762 libros clasificados específicamente a cargo de la Facultad de Administración de Empresas. Las anteriores publicaciones están debidamente relacionadas en el documento "listado de material Administración de Empresas" que consta de 1.351 paginas y contiene la información básica del título y autor de cada uno de los libros existentes.*

**2.3.1.3 Publicaciones periódicas** *La Universidad en la actualidad cuenta con 13 publicaciones seriadas.*

**2.3.1.4 Bases de datos en CD – ROM.**

**2.3.1.5 Documentos de miscelánea.** *Folletos, publicaciones oficiales, de organismos nacionales e internacionales, etc.*

**2.3.1.6 Colección general debidamente clasificada.** *Colección de referencia: Permite la consulta de enciclopedias, bibliografías, diccionarios, atlas, anuarios, materiales especiales, periódicos del mes, mapas, etc.*

**2.3.1.7 Colección tesis de grado.** *La biblioteca cuenta con la base de datos TEGRA que le permite a la comunidad universitaria consultar todas las tesis de grado que han sido elaboradas por los estudiantes de la Facultad desde su inicio.*

**2.3.1.8 Otras Bibliotecas de la Universidad.** *La Facultad de Administración y sus participantes tienen igualmente acceso a todos los servicios ofrecidos por las bibliotecas de la Universidad en sus Sedes Chapinero y la Floresta*

**2.3.2 Recursos para la adquisición de material bibliográfico.** *La Facultad de Administración realiza la adquisición de material bibliográfico semestralmente, por medio de la elaboración de un requerimiento enviado a la Dirección de la Biblioteca. Cada Coordinador de Área define las necesidades de los espacios académicos por medio de la consulta vía internet, por su participación en seminarios y congresos y con visita personal a librerías y bibliotecas.*

**2.3.3 Medios audiovisuales.** *En el piso 5, bloque C, se encuentra la oficina de préstamo y circulación de medios audiovisuales y existe un circuito cerrado de televisión.*

**2.3.4 Recursos informáticos.** *En la Sede candelaria se cuenta con 104 computadores todos con instalación internet y office, una sala de cómputo con software especializado (MS- Project, statgrafic), 3 servidores (1 windows 2000, 2 windows NT) y Nodo internet con: 24 líneas telefónicas para acceso remoto PBX, Servidor de acceso remoto ASCENT 4000, canal de 1MBS (Global one), internet satelital con redundancia en fibra óptica.*

**2.3.5 Comunicación electrónica.** *En el año 2003, la Universidad de la Salle creó en el Portal de la Universidad el acceso para correo electrónico. Durante el I ciclo Coordinadores de Área y al iniciar el II ciclo académico se crearon 75 correos electrónicos para profesores de la Facultad y en su primera etapa, 896 correos para estudiantes, esta situación ha permitido fortalecer el sistema de comunicación interno en la Facultad y hacerlo más eficiente.*

**2.3.6 Infraestructura física** *La Facultad de Administración cuenta con cómodas y espaciosas oficinas ubicada en el piso 3º del Bloque A, Sede candelaria, para el soporte administrativo de los procesos Académicos. Está compuesto por: Oficina del Decano y apoyo secretariales, oficina de Secretarios Académicos, oficinas de Coordinadores Académicos de Área, oficina de Investigación y Calidad Académica*

*y sala de Profesores. Las oficinas están dotadas de sistemas y equipos de comunicación e información interconectadas a nivel interno y externo.*

*Además se cuenta con dos salas de Juntas ubicadas en el Bloque A en el 1º y 3º piso y 3 auditorios en la Sede candelaria: el auditorio Hermano Daniel, la Sala de Conferencias y el Teatro, pero de igual forma puede utilizar los auditorios ubicados en la Sede Chapinero y en la Sede la Floresta.*

*Para las sesiones presenciales de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la Facultad cuenta salones distribuidos por jornadas y días.*

*La distribución y el número de salones a utilizar se registran en cada periodo de acuerdo con los requerimientos definidos en función del número de estudiantes.*

*Igualmente la Facultad cuenta con 4 salas de audiovisuales, 3 cámaras para filmación de clases y circuito cerrado de televisión con 80 televisores ubicados en los diferentes salones de clase; 6 salas de cómputo 6 salas con software básico, 1 sala software especializado, 1 sala de profesores y 1 auditorio. Estos servicios son compartidos por la Facultades de Administración y Contaduría, también se tiene a disposición los servicios en las Sedes Chapinero y la Floresta.*

*En la formación del Administrador Lasallista no se limita a proporcionarle los medios para “aprender a pensar”, sino que educa en la libertad de escogencia, facilita la iniciativa y la creatividad, bases esenciales para la innovación como la competencia básica del profesional e indispensable para su desempeño efectivo en el ámbito local, nacional e internacional.*

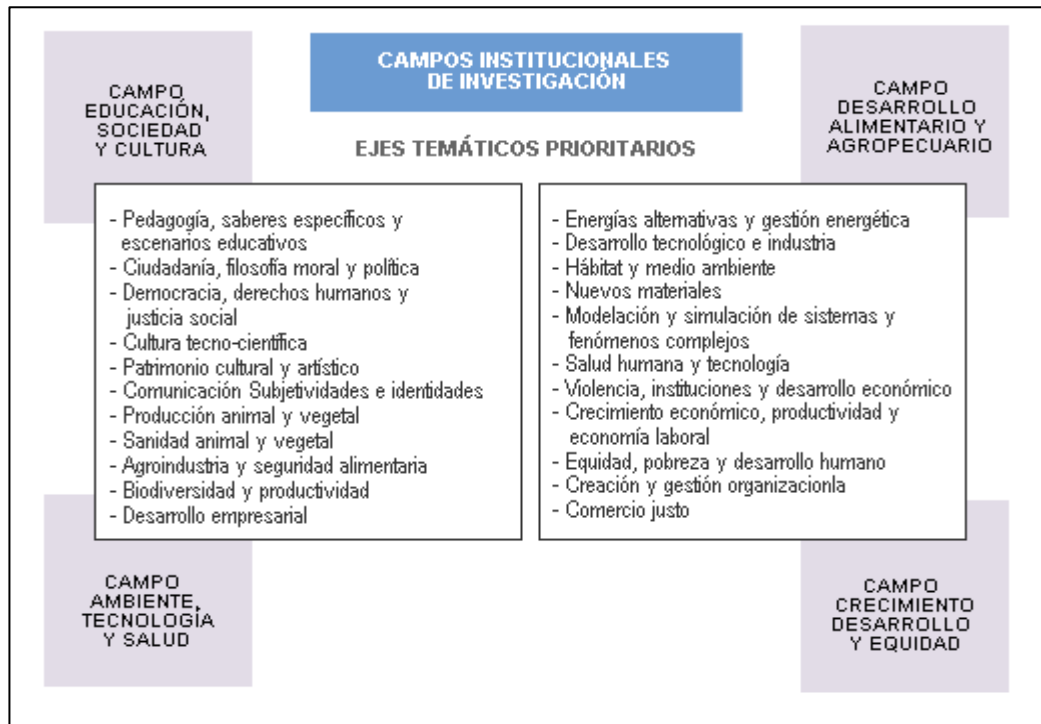
*Adicionalmente, un pensamiento innovador requiere interiorizar que “lo que se necesita no es contemplar el mundo sino transformarlo, teniendo en cuenta la ciencia y la tecnología y el descubrimiento de la verdad sobre el hombre, sobre el mundo y la naturaleza”.*

## **2.4 INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL**

**2.4.1 Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL).** *El proceso investigativo de La universidad de la Salle, se encuentra impulsado mediante la formación del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL), el cual tiene*

como objetivo la constitución de una Universidad investigadora la cual mediante la creación de institutos de investigación y redefinición de campos y líneas de investigación conformarán la sociedad del conocimiento, con énfasis en la investigación, la asesoría, y la consultoría las cuales consolidarán el núcleo de la transferencia del conocimiento .Entre los campos de investigación institucionales están (ver Figura 6.)

**Figura 6. Campos institucionales de investigación.**



Fuente: Tomado de internet de la dirección: <http://investigaciones.lasalle.edu.co>, 28 de Agosto de 2008.

**2.4.1.1 Educación, Sociedad y Cultura.** La universidad conciente de que la educación es “un proceso para el desarrollo humano integral” En este sentido, la investigación en este campo estará dirigida a la producción de conocimiento que permita identificar, comprender y potencia las diversas dimensiones del ser humano: biológica, cognitiva, afectiva, estética, ética, política y laboral, las cuales actúan de manera interrelacionada e interdependiente para la configuración y resignificación permanente de las identidades individuales y colectivas.

**2.4.1.2 Desarrollo Alimentario y Agropecuario.** Este campo propende por un manejo integral del sector agropecuario, en el marco de la seguridad alimentaria,

*que asegure alimentos adecuados en cantidad, calidad, inocuidad y aceptabilidad sociocultural, disponibles para todas las comunidades, especialmente en las clases más necesitadas. Así mismo busca alternativas de producción agrícola y pecuaria y su transformación industrial, que promueva el desarrollo armónico, equitativo y sostenible.*

**2.4.1.3 Ambiente, Tecnología y Salud.** *La investigación en este campo, está dirigida al mejoramiento de la salud humana, las relaciones del hombre con su entorno y sus implicaciones en la calidad de vida buscando, mediante un trabajo interdisciplinario, el desarrollo tecnológico, económico y social que requiere el país, sin detrimento de los recursos y el medio ambiente.*

**2.4.1.4 Crecimiento, Desarrollo y Equidad.** *El equilibrio entre estabilidad, crecimiento económico y equidad social, es el reto básico de toda sociedad. Desde esta perspectiva se asume la investigación sobre el desarrollo desde los pilares económico, social y ambiental, donde la búsqueda del proceso de evolución desde el crecimiento hasta el desarrollo, propenda por la equidad con un enfoque que permita articular la economía, la política social y las instituciones, así como las nuevas formas empresariales y asociativas en beneficio de la calidad de vida.*

*Así mismo con el propósito de atender las políticas institucionales de investigación, el logro de los objetivos, desarrollar los campos de investigación institucionales, los ejes temáticos y las líneas de investigación en las facultades y áreas académicas, la Universidad de La Salle cuenta en la actualidad con 83 grupos de investigación que hacen parte del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología SCIENTI*

**2.4.2 Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL).** *La Universidad de la Salle en su gestión formadora de profesionales íntegros caracterizados por una formación investigativas, vio la necesidad de la creación de la Vicerrectoría de Investigación y transferencia (VRIT) para coordinar y desarrollar las políticas de investigación y transferencia de conocimiento.*

*“La conformación de la VRIT supuso igual la reorganización de la gestión académica en torno a la investigación en apoyo directo al proyecto número veinte del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), razón que originó el Sistema de Investigación Universitario Lasallista (SIUL).”*

*El Plan Estratégico SIUL 2008-2014 es entonces parte fundamental de la concreción del camino hacia la excelencia que se ha impuesto la comunidad educativa universitaria lasallista. De alguna manera, refleja los nuevos escenarios en los cuales dicha comunidad siente que debe participar para mostrar con decisión que la Universidad de La Salle es una institución madura, capaz, cualificada y responsable con la historia. Sólo queda, a quienes somos acogidos en su seno, mostrar que podemos obrar en consecuencia.”*

*Este plan se ha gestado durante años de investigación, selección de docentes mejor calificados, incremento en tamaño y calidad de la planta de tiempo completo, apoyo financiero al personal docente para preparación en estudios de doctorado dentro y fuera del país, entre otras grandes y buenas decisiones. Las cuales tienen como propósito no una manifestación reactiva a las señales del entorno global que cada día se torna más exigente, sino la preparación de un individuo proactivo ante dichos cambios.*

*La Universidad creó también los Centros de Investigación los cuales son unidades académico-administrativas, de carácter interdisciplinario, que “adelantan actividades científicas y tecnológicas, realizan, coordinan y ejecutan programas, líneas o proyectos de investigación y desarrollo (I+D). El acoge a uno o varios grupos de investigación de las diferentes unidades académicas de la universidad.*

**2.4.3 Características de un centro de investigación universitario ULS.** *Son unidades que apoyan la actividad investigativa de una o varias facultades (entendidas estas como la unidad que coordina varios programas académicos relacionados entre sí) a través del apoyo de los grupos de investigación adscritos al Centro.*

- 1. Su ejercicio investigativo está estrechamente relacionado con los ejes temáticos prioritarios institucionales, así como con las líneas de las facultades de las cuales proceden sus grupos.*
- 2. La investigación de los centros universitarios es soporte para el ejercicio docente así como para la actividad investigativa de los institutos.*
- 3. La organización académico-administrativa es avalada por la VRIT; Administran presupuesto propio y efectúan la rendición de cuentas de su gestión ante ésta vicerrectoría.*
- 4. Los profesores que pertenecen a los grupos de investigación que hacen parte del Centro, tienen vinculación laboral con unidades académicas de la ULS.*



5. *Los centros tienen autonomía científica y académica para la evaluación, aprobación y seguimiento de los proyectos de investigación de sus grupos y para realizar el control de calidad de las demás actividades investigativas desarrolladas en el centro.*

**2.4.4 Institutos ULS.** *También están los institutos de Investigación, los cuales son unidades con autonomía administrativa, que adelantan actividades científicas, tecnológicas y de innovación, acordes al presupuesto otorgado por el Consejo Superior el cual va adicionando mas recursos de las actividades que desarrolla el instituto.*

1. *Su ejercicio investigativo está estrechamente ligado a los Campos Institucionales.*
2. *La investigación de los Institutos está orientada hacia la innovación y transferencia de conocimiento.*
3. *Su organización es coordinada por la VRIT, posee autonomía administrativa, científica y académica para el manejo de presupuesto propio.*
4. *Los investigadores adscritos a un Instituto son determinados por la dinámica interna y las necesidades de recursos humano de los programas que adelanta y de la agenda establecida.*
5. *Su trabajo procura la visibilidad de la investigación de alto nivel de la ULS y a tal propósito apoya los esfuerzos por la internacionalización de sus desarrollos científicos y tecnológicos, movilidad de investigadores, divulgación de resultados, así como transferencia de productos de innovación.*
6. *Sus desarrollos deben convertirlos en referente para otros sectores económicos, políticos, sociales y culturales.*
7. *Constituirse en la base académica e investigativa de los programas de doctorado de la ULS.*

## **2.6 INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL FAE**

**2.6.1 CIADE.** *Unido a los Centros de Investigación y a los Institutos, se encuentra El Comité de Investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas - CIADE, el cual tiene como función primordial servir en el proceso de construcción de conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas, constituyéndose en garante de la calidad de las investigaciones, tiene como directrices la Misión y*

*Visión de la Universidad de La Salle, sus intereses teóricos dentro del desarrollo humano sustentable, y las necesidades de la producción y reproducción de conocimiento al interior de la Facultad.*

*Este Comité es quien realizará el acompañamiento continuo a los postulantes a los de proyectos de investigación, para que se realice efectivamente desde su formulación y se presenten oportunamente, conjugando los intereses del investigador, de la Universidad de La Salle y de la Facultad de Administración de Empresas. Este acompañamiento incluye el seguimiento al avance de los proyectos y verificación de los productos finales.*

*Desde la Facultad de Administración de Empresas, la Universidad aporta mediante las líneas de investigación en:*

- *Gestión, Administración y Organizaciones.*
- *Desarrollo de Empresas Familiares*
- *Desarrollo de Empresas de Economía Solidaria*

**2.6.1.1 Gestión, administración y organizaciones.** *El contexto socioeconómico en el que se desarrolla la línea es priorizando temas de investigación que contribuyan desde su especificidad a la construcción de una economía social de mercado, alternativa a países como Colombia y condiciones regionales como Latinoamérica, entendida como la opción más eficiente para la sociedad, pero con la adecuada intervención del Estado a fin no sólo de corregir las deficiencias y fallas de mercado, sino de liderar y promover la libre iniciativa con responsabilidad social para el bienestar y la felicidad del conjunto de la sociedad en armonía con el entorno y el ambiente, bajo los valores de sentido de la verdad y el respeto por la autonomía de los saberes, la solidaridad y la fraternidad, la honestidad y la responsabilidad social, el respeto y la tolerancia, la esperanza y la fe.*

*Prioritariamente, la línea de investigación se inscribe en el campo de investigación institucional “desarrollo, crecimiento y equidad”, en especial dentro de la línea institucional de “creación y gestión organizacional”.*

**2.6.1.2 Desarrollo de empresas de familia.** *son aquellas en la que los integrantes de uno o varios núcleos familiares ejercen control sobre la propiedad de la empresa -control accionario, control económico, control legal o en la toma de decisiones- y que poseen la firme intención de transferirlo a sus herederos. El*

*estudio de empresas familiares se retomó en la década de los ochenta del siglo XX, en tanto se han constituido en parte importante del total de empresas y representan más 60% del PIB en España y generan más del 40% de empleo. (Reyes y Navarro, 2003).*

*Las empresas de familia en Colombia son una alternativa para la creación y mantenimiento del empleo; su sostenibilidad está sujeta a la situación familia – empresa, que actualmente hace que únicamente el 13% pasen a la tercera generación (Inalde, 2002). La Superintendencia de Sociedades (2001), sobre una base de 8.930 empresas de todo tamaño, concluyó que el 67.8% son empresas de familia y están presentes en todos los sectores de la economía colombiana, con una ligera tendencia hacia actividades que no requieren capital elevado. (Citado en Navarrete y Mayorga, 2006)*

*Dada su importancia, es necesario que a partir de la academia y particularmente la Universidad de La Salle, se construyan espacios que permitan conocerlas, estudiarlas y entenderlas, para así poder diseñar estrategias de desarrollo más adecuadas a los compromisos globales del siglo XXI aplicables a través de los profesionales en formación.*

*A través de la investigación en esta línea se pretende influir en la construcción del conocimiento sobre empresas de familia para su competitividad en el mercado global.*

**2.6.1.3 Desarrollo de empresas de economía solidaria.** *La formalización del modelo solidario en Colombia tiene una historia reciente que se inició en 1931 con la expedición de la Ley 134. En 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria con el decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional. Y en 1988 con la Ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados.*

*A partir de 1999 se evidenció un importante desarrollo de entidades; sin embargo, la falta de un marco regulatorio propició la informalidad de la actividad solidaria. Producto de esta crisis, se expidió la Ley 454 de 1998, que transformó el marco institucional y regulatorio. De acuerdo a esta Ley, se denomina Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por*

*prácticas autogestionadas solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.*

*Los modelos y tendencias en investigación en esta línea sugieren un nuevo modelo de gestión basado en el análisis y seguimiento a los procesos administrativos, financieros, legales y tributarios de las empresas de economía solidaria, enfocado básicamente hacia las siguientes áreas claves: panorama del sector, calificación de entidades, rendimiento promedio de los activos productivos, costo promedio de las obligaciones, cartera, liquidez, controles de ley y seguimiento a observaciones.*

*Adicionalmente, la clasificación y agrupación de cooperativas permite tener segmentos de cooperativas con algún grado de homogeneidad, con el fin de hacer análisis sectoriales entre entidades comparables en términos de su tamaño, su naturaleza especializada o multiactiva y sus condiciones propias. El propósito central de la línea de investigación es encauzar las estrategias que se desprenden de la dirección ideológica y empresarial solidaria a fin de aprovechar oportunidades, potenciar fortalezas, combatir amenazas y superar limitaciones.*

**2.6.2 CEDEF.** *El Centro de Desarrollo de Empresas de Familia de la Universidad de La Salle, CEDEF, es una unidad académica e investigativa que apoya la gestión institucional bajo los principios Lasallistas y hace parte integral de las acciones del plan de desarrollo de la Facultad de Administración de Empresas. Como tal, procura el conocimiento, la creación y la gestión de las empresas de familia, desarrolla seminarios, simposios, diplomados, programas de extensión social, investigaciones, publicaciones, asesorías y consultarías empresariales.*

**2.6.2.1 Líneas estratégicas.** *La Facultad de Administración de Empresas estableció cuatro Líneas Estrategias básicas sobre las cuales se enmarca el Plan de Desarrollo y Operativo del CEDEF. Dichas Líneas Estrategias son*

- 1. Competencia*
- 2. Talento Humano*
- 3. Asesoría y Consultoría Empresarial*
- 4. Recursos*

La primera estrategia se organiza alrededor de Instituciones que tienen servicios similares y el análisis del riesgo frente a situaciones nuevas de mercado como el TLC. La segunda estrategia comprende los docentes y consultores vinculados, su situación profesional y ubicación en la estructura organizacional del CEDEF. La tercera estrategia comprende el Consultorio Social Empresarial y Proyecto Lasallista de Economía Solidaria, la Incubadora de Empresas Lasallista y el Observatorio de Empresas Lasallista. Por último, la estrategia de Recursos se refiere a la disponibilidad de recursos financieros para el funcionamiento actual y futuro del CEDEF.

### 2.6.2.2 Estructura organizacional.

Figura 7. Estructura organizacional CEDEF.



Fuente: Tomado de Internet: <http://appserver.lasalle.edu.co/cedef>, 1 de Septiembre de 2008.

**2.6.2.3 Directorio.** *El Centro de Desarrollo de Empresas de Familia cuenta con un equipo de profesionales de diversas disciplinas de la gestión empresarial, con amplia experiencia y conocimiento en el desarrollo integral de las organizaciones; para atender a las empresas en los sectores industriales, de servicio, agroindustriales y mipymes familiares entre otras.*

**Tabla 2. Curriculum Vital.**

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Eduardo Posada Zamudio
DIRECTOR DEL CEDEF	José Alberto Bernal Calvo
ASESORES DEL CEDEF	Alberto Dueñas
	Alicia Milena Torres
	Angel Montoya
	Carlos Arenas
	Claudia Jimenez
	Clemencia Navarrete Jiménez
	Dagoberto Castillo
	Fernando Angel
	Jaime Augusto Porras Jimenez
	Luis Eduardo Mutis
	Luis Ignacio Lopez
	Rafael Guillermo Avila

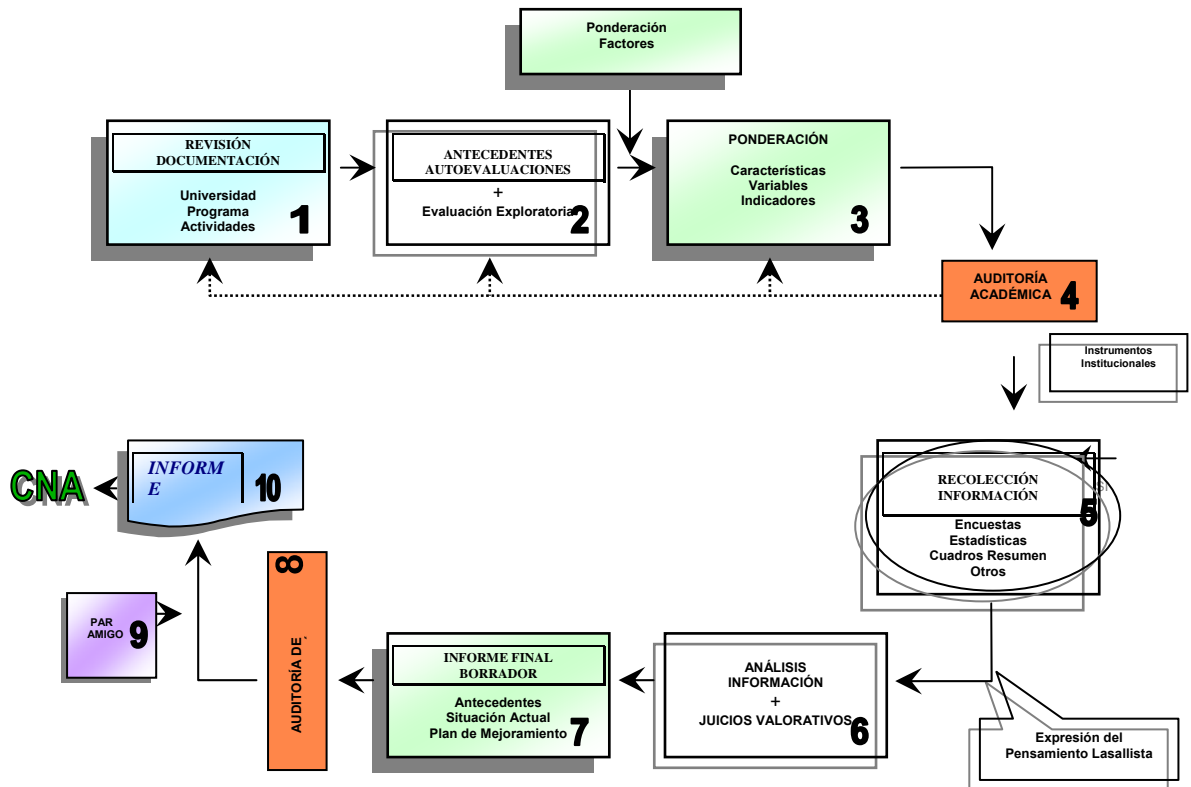
**Fuente:** Tomado de Internet de la dirección: <http://appserver.lasalle.edu.co/cedef>, 30 de Agosto de 2008.

## **2.7 AUTOEVALUACIÓN EN EL PROGRAMA DE ADMON DE EMPRESAS**

*Los procesos de auto evaluación del Programa Académico de Administración de Empresas, se han venido implementando en forma continua y de carácter interdisciplinar por medio de un grupo de reflexión constituido por el Decano, Secretarios Académicos, Coordinadores de Área de Servicios Académicos y profesores representantes de cada área.*

Los resultados de las autoevaluaciones han servido de base para las reestructuraciones curriculares realizadas en los años 1980, 1985, 2001 y el ultimo realizado en el 2003.

**Figura 8. Guía para la Auto evaluación de Programas Académicos ULS.**



**Fuente: UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Autoevaluación de Programas Académicos. Guía de Aplicación. Librillo No. 19. Octubre 2002. Pág. 17**

**2.7.1 Resultados de la última autoevaluación: situación actual y planes de mejoramiento. Año 2003.** En el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, se analizó la situación actual y se definieron los planes de acción a corto (2003-2004), mediano (2005-2007) y largo plazo (2008-2010), de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Vicerrectoría Académica de la Universidad y por el C.N.A.

A continuación relacionamos algunos de los factores relacionados con la gestión del conocimiento que fueron analizados en la autoevaluación de la FAE:

**Tabla 3. Investigación.**

<b>SITUACIÓN ACTUAL INVESTIGACIÓN</b>		
<p><i>En la Universidad y en la Facultad, existen políticas y planes de acción claramente definidos para los procesos investigativos y de reconocimiento profesoral.</i></p> <p><i>Actualmente, el número de profesores y el número de horas que se dedican a investigación es pequeño en comparación con el total de profesores vinculados directamente con la Facultad.</i></p> <p><i>La mayor parte de los proyectos están inscritos en el proyecto: Pedagogía y Administración.</i></p> <p><i>Se han iniciado procesos de relación con otros programas académicos, otras universidades locales e internacionales para el desarrollo conjunto de proyectos de investigación.</i></p> <p><i>Los planes de Desarrollo Profesoral están limitados a actividades que se realizan al interior de la Universidad.</i></p>		
<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL CORTO PLAZO ( 2003-2004)</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL MEDIANO PLAZO (2005-2007)</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL LARGO PLAZO (2008-2010)</b>
<p><i>Formación de profesores para la formulación, puesta en marcha, evaluación y dirección de proyectos de investigación.</i></p> <p><i>Incremento del número horas dedicadas a la investigación y del número de grupos de investigación con la participación de profesores de cátedra y la diversificación de los proyectos de acuerdo con las sub-líneas y proyectos definidos actualmente y por los objetivos propuestos por la Facultad y el CEDEF.</i></p> <p><i>Conformación de nuevos grupos de investigación.</i></p> <p><i>Motivación para que profesores del Programa participen en los procesos de cualificación profesoral.</i></p>	<p><i>Incremento del porcentaje de horas dedicadas a la investigación por medio del desarrollo de proyectos de investigación profesores-estudiantes, principalmente en el ciclo de énfasis.</i></p> <p><i>El CEDEF se constituye en un centro de investigación al servicio de las empresas.</i></p> <p><i>Reconocimiento de al menos 6 grupos de investigación por parte de Colciencias y la creación de clusters de investigación que interactúe a nivel nacional y mundial.</i></p> <p><i>Contratación de al menos 10 investigadores.</i></p> <p><i>Ampliación de la cobertura de cualificación profesoral con formación académica e investigativa en Universidades e Institutos del exterior, especialmente dirigida a formación doctoral</i></p>	<p><i>Definición de nuevas sub-líneas en el campo de la investigación acorde con el entorno académico, social, económico y político.</i></p> <p><i>Contar con profesores comprometidos con las labores investigativas y con su retroalimentación hacia los espacios académicos.</i></p> <p><i>Continuar con el reconocimiento de los grupos de investigadores por parte de Colciencias y lograr participar en sus convocatorias para el financiamiento y desarrollo de investigaciones.</i></p> <p><i>Alcanzar un 35% de profesores- investigadores en la Facultad.</i></p> <p><i>Pertenecer a redes internacionales de investigación y lograr su reconocimiento.</i></p>

**Fuente: Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, octubre 30 de 2003**



**Tabla 4. Biblioteca.**

<b>SITUACIÓN ACTUAL BIBLIOTECA</b>		
<i>Está en ejecución una estrategia para la adquisición y fortalecimiento del acervo de material bibliográfico coherente con los requerimientos del Plan de Estudios. Se considera necesario ampliar los mecanismos para retroalimentar con los resultados de las investigaciones los espacios académicos</i>		
<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL CORTO PLAZO ( 2003-2004)</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL MEDIANO PLAZO (2005-2007)</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL LARGO PLAZO (2008-2010)</b>
<i>Evaluar los resultados de la ejecución de la estrategia utilizada para la consecución de material bibliográfico para el Programa de Administración y emitir recomendaciones para aplicación en el futuro.</i>	<i>Formalizar el proceso, con acción institucional, del servicio en línea de consulta y manejo de material bibliográfico bajo el esquema de red integrada por profesores, estudiantes, egresados y directivos.</i>	<i>Conectar las aulas de clase por medio de un computador para cada estudiante, por vía electrónica con la biblioteca y sus redes, con el objeto de desarrollar interactivamente los espacios académicos y las investigaciones</i>

**Fuente: Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, octubre 30 de 2003.**

**Tabla 5. Organización, administración y gestión.**

<b>SITUACIÓN ACTUAL ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN</b>		
<i>Las políticas de administración y gestión del Programa se desarrollan en concordancia con las definidas institucionalmente en las actividades de docencia, investigación y proyección social. Existen esquemas de participación, incentivos y definiciones funcionales y de áreas académicas que orientan la búsqueda de objetivos y resultados en la gestión administrativa y académica del programa.</i>		
<b>PLANES DE ACCION EN EL CORTO PLAZO ( 2003-2004)</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL MEDIANO PLAZO (2005-2007)</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN EN EL LARGO PLAZO (2008-2010)</b>
<i>Consolidar el esquema de comunicación Institucional y al interior del Programa Académico. Definir los mecanismos de participación de estudiantes, egresados y profesores en procesos y decisiones académico-administrativas</i>	<i>Diseñar y desarrollar procesos académicos, logísticos y administrativos mediante la creación de redes interactivas con: profesores, estudiantes, directivos, empresarios y aliados académicos.</i>	<i>Consolidar la participación real y efectiva en la red de Universidades Lasallistas en el mundo, con la utilización de procesos tecnológicos como soporte administrativo a la actividad académica</i>

**Fuente: Informe final de autoevaluación FAE, Tomo I, octubre 30 de 2003.**

### **3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS**

En cada una de las preguntas se obtuvieron resultados de carácter cuantitativo que nos permiten observar y analizar la tendencia de las perspectivas, obteniendo los siguientes resultados:

#### **3.1 CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO**

Autores como Nonaka y Takeuchi (1995) mencionado anteriormente hacen referencia a la construcción del conocimiento como la creación y desarrollo del mismo y la señalan como una dinámica que esta marcada por cuatro procesos de interacción entre conocimiento tácito y explicito, de naturaleza dinámica y continúa que permite que el conocimiento tácito se transforme en explicito y viceversa, estos son:

La socialización, donde se adquiere conocimiento tácito mediante el proceso de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.

La exteriorización, donde se convierte el conocimiento tácito en conceptos explícitos facilitando su integración en la cultura de la organización.

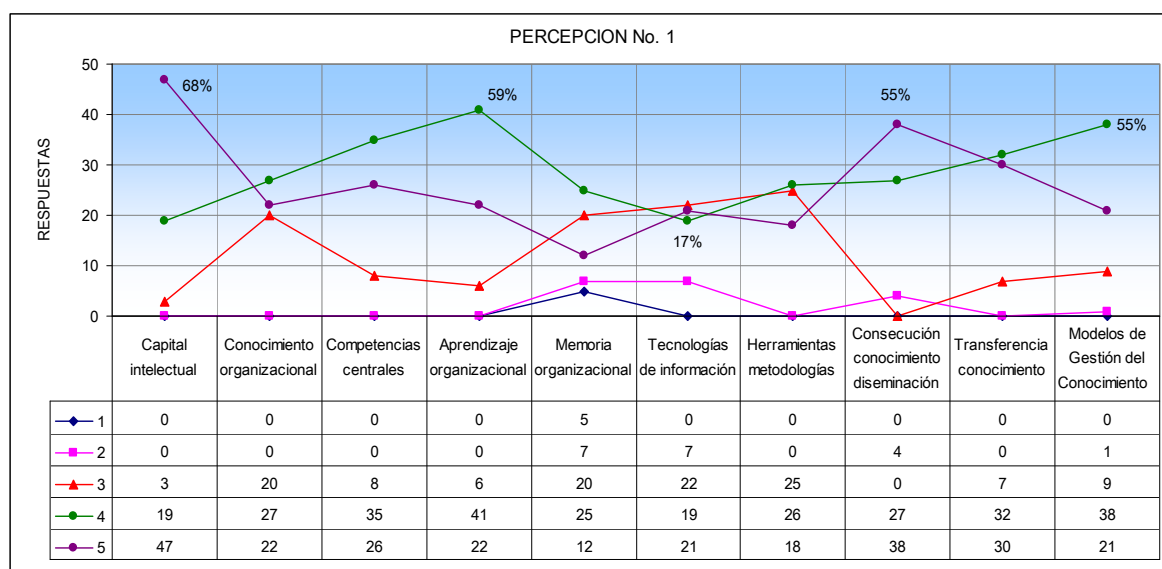
La combinación, donde se crea conocimiento explicito al reunir conocimiento explicito proveniente de diferentes fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., este conocimiento se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para construir conocimiento explicito.

La interiorización, donde se transforma el conocimiento explicito en conocimiento tácito por medio del análisis de experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, incorporando en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta estos conceptos con relación a la construcción del conocimiento, las preguntas analizadas para este elemento son: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

1. De acuerdo con la escala de 1 a 5, (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) cuáles términos denotan o indican conocimiento en la organización. (Marque todos los términos)

**Figura 9. Términos que denotan conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

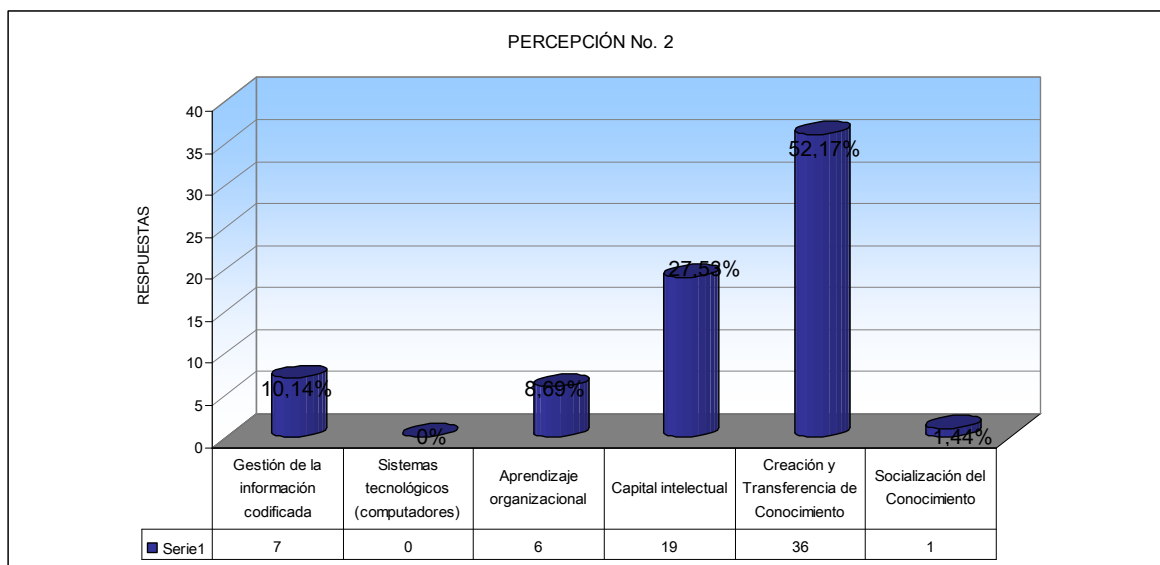
La pregunta No. 1, busca establecer que términos denotan conocimiento dentro de la organización. El término con mayor aceptación es el de *capital Intelectual* elegido por el 68% de los encuestados, seguido por *aprendizaje organizacional* elegido por el 59%, en tercer lugar esta la *consecución de conocimiento y diseminación* y los *modelos de gestión del conocimiento* cada uno con una aceptación del 55%. El termino considerado como el que menos indica conocimiento en la organización para los docentes de la facultad es memoria organizacional con solo una aceptación del 17% de los encuestados.

Es normal que los docentes perciban el *capital intelectual* como el término que más denota conocimiento en la organización por ser este el concepto integrador de los activos intangibles como el conocimiento individual y el conocimiento organizacional. Con base en la segunda respuesta: *aprendizaje organizacional* se puede percibir que los docentes consideran que la universidad es fuente

generadora de conocimiento. Aunque la mayor parte del aprendizaje organizacional se obtiene de la pericia y la experiencia de sus miembros, la organización brinda el contexto físico, social y cultural por el cual este aprendizaje adquiere un significado y un propósito

2. Con cuál frase asocia el concepto de Gestión del Conocimiento. (Respuesta única).

**Figura 10. Concepto de gestión del conocimiento.**



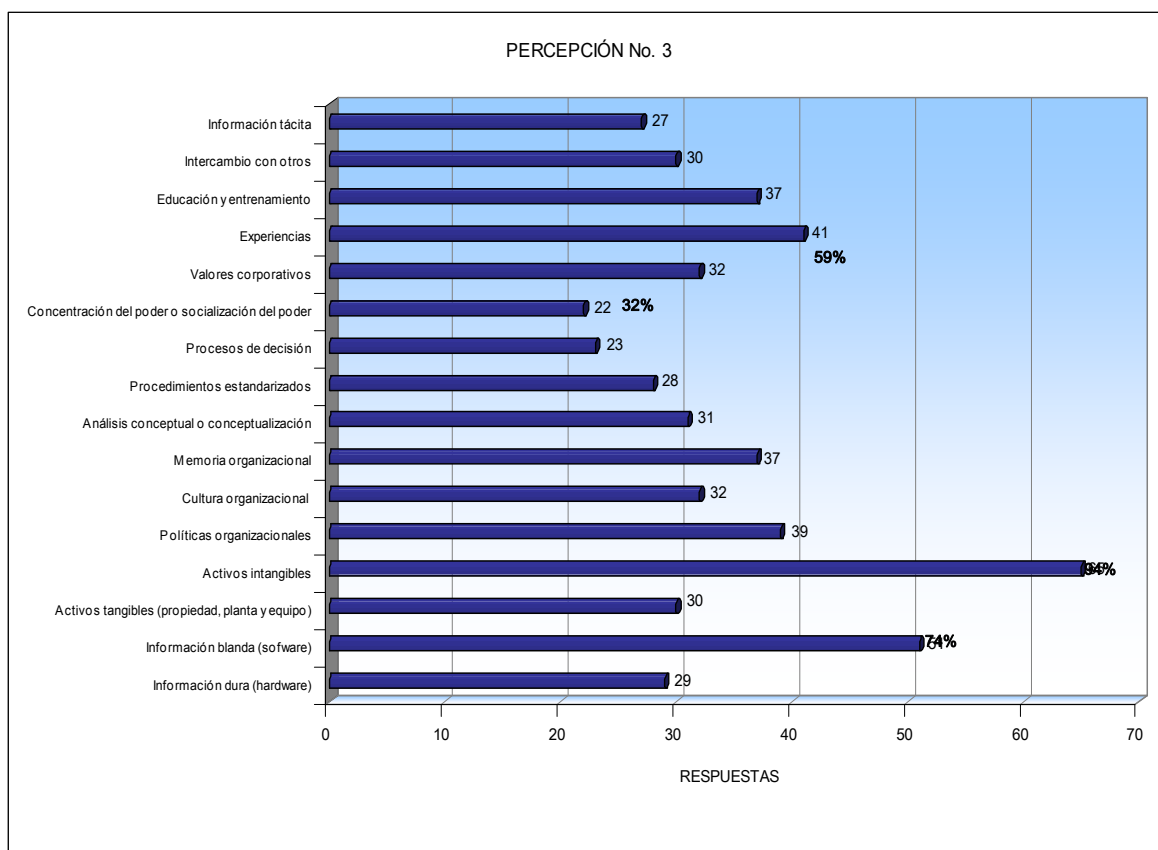
**Fuente: Autores.**

En la pregunta No. 2, se observa que el 52%, asocio la frase *creación y transferencia de conocimiento* con el concepto de gestión de conocimiento y el 27%, con la frase *capital intelectual*. Por otro lado, solo el 1,44% asocio el término con *socialización del conocimiento* y ninguno de los encuestados relaciono el concepto con *Sistemas tecnológicos (computadores)*.

Esta percepción es apropiada, ya que *la creación y transferencia de conocimiento* hace referencia a la forma en que el conocimiento tácito se convierte en explícito cuando las personas a través de sus experiencias, creencias, habilidades y aptitudes son capaces de generar procedimiento mentales que permiten una efectiva comunicación de sus ideas convirtiéndolas, de alguna forma, en información fácil de transferir a otras personas.

3. Cuales elementos de conocimiento posee su organización. (Marque una ó más de una respuesta)

**Figura 11. Elementos de conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

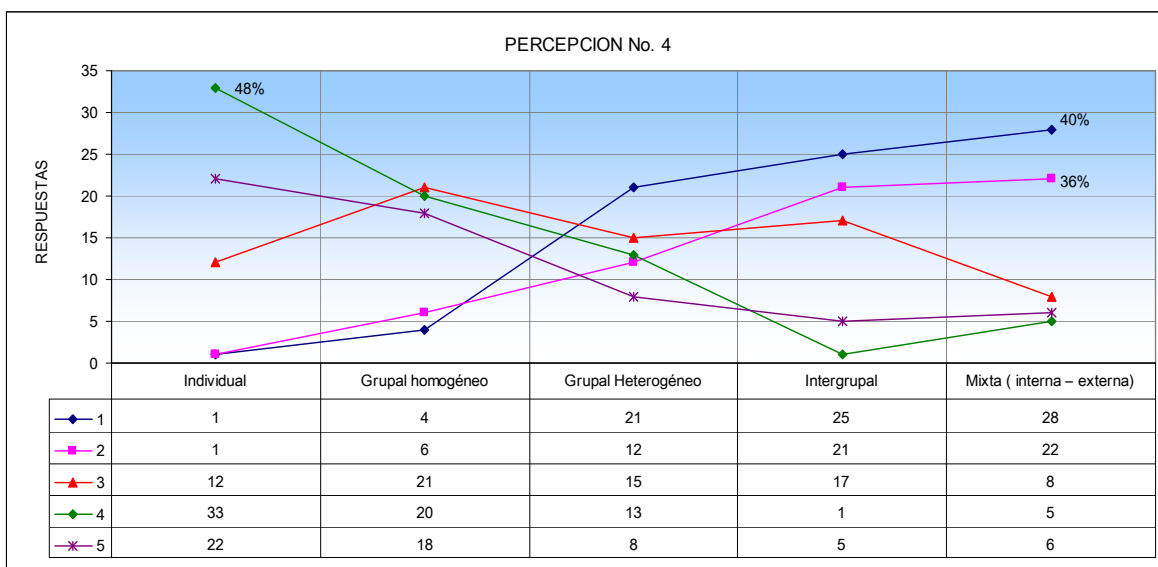
De acuerdo a la gráfica de la pregunta No. 3, se puede concluir que el 94% de los encuestados perciben que el elemento de conocimiento más importante con el que cuenta la facultad es el *activo intangible*, teniendo en cuenta que este abarca el conocimiento de las personas y el conocimiento propio de la organización; el segundo elemento con mayor aceptación es *información blanda (software)* con un 74% de aceptación y el tercero *experiencias* con un 59%. Por otra parte los elementos con menos votación son *concentración o socialización del poder* y *procesos de decisión* con solo un 32%.

En este cuestionamiento de los elementos de conocimiento que posee la universidad, notamos que es valorado significativamente el conocimiento individual

y organizacional, afirmando lo establecido por Marshall A. (1961): “El capital en esencia es conocimiento y organización social”

4. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante, que se genera en su Depto de manera: (Marque todos los términos)

**Figura 12. Modalidad de generación de conocimiento.**



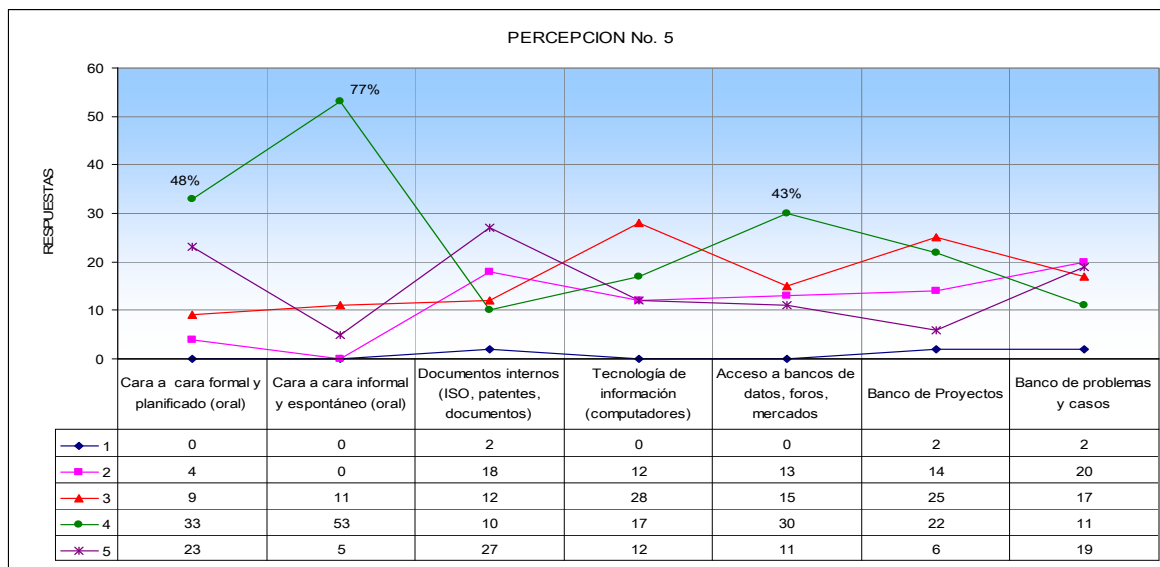
**Fuente: Autores.**

La pregunta No. 4 establece la forma en la que se genera mayor volumen de conocimiento. El 48% de los encuestados percibe que el conocimiento importante se genera de forma *individual*, por otro lado, el 36% considera que el conocimiento no se genera de manera *intergrupar* y el 40% percibe que tampoco se genera conocimiento bajo la modalidad *mixta (interna y externa)*.

Aunque en su mayoría, los docentes perciben que el mayor volumen de conocimiento es generado de forma individual mediante estudios o procesos de investigación, algunos autores como Chun Wei Choo, considera que el mayor conocimiento proviene de charlas entre diferentes grupos interdisciplinarios que permiten concluir y proporcionar información importante.

5. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el aporte ó contribución de cada uno de los siguientes medios para crear conocimiento importante en su Depto: (Marque todos los términos)

**Figura 13. Medios para crear conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

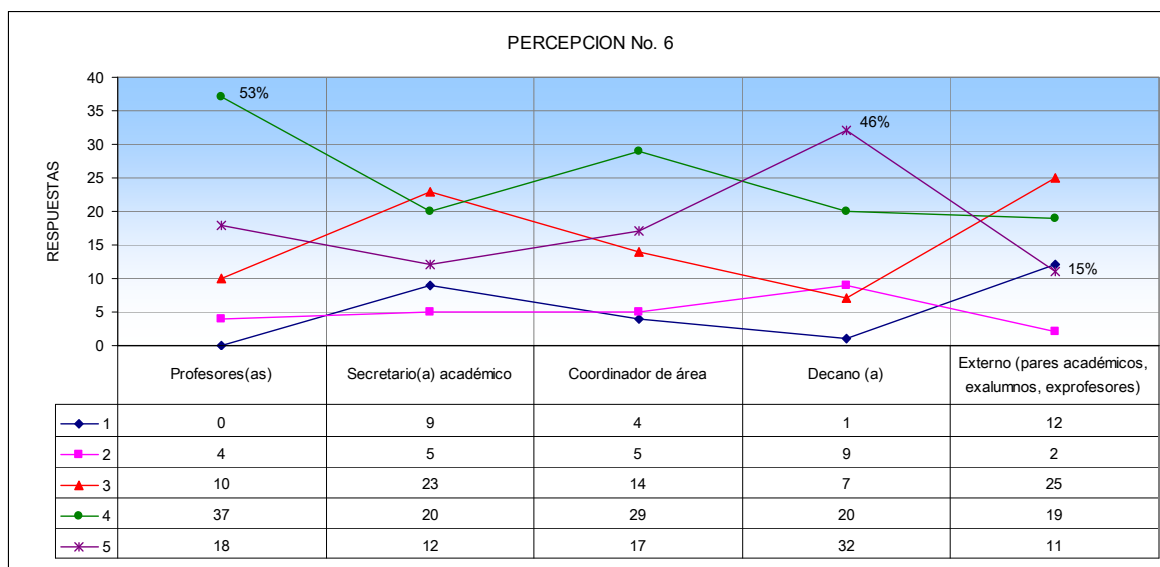
La pregunta No. 5 busca establecer el medio por el cual se crea conocimiento en la facultad. El 77% de los encuestados percibe que el medio más importante es *cara a cara informal y espontáneo*, un 48% opina que es el *proceso formal y planificado*, y el 43% considera que es el *acceso a bancos de datos, foros y mercados*.

Nuevamente y en relación a la forma como se genera conocimiento, los docentes de la Facultad de Administración de Empresas perciben que la mejor forma de crear conocimiento es mediante la forma oral cara a cara, tal como lo aseguran Nonaka y Takeuchi (1999) quienes recomiendan como primera medida los diálogos cara a cara, pues es ahí donde los individuos pueden interactuar para compartir sus experiencias y sincronizar sus ritmos físicos y mentales.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los procesos formales y planificados de la facultad también contribuyen a la creación de conocimiento, por esta razón es importante crear espacios para dichos procesos.

6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante proveniente de: (Marque todos los términos):

**Figura 14. Generación de conocimiento de acuerdo al cargo.**



**Fuente: Autores.**

La pregunta No. 6 establece el canal por el cual se genera conocimiento importante en la facultad. El 53% de los encuestados percibe que el conocimiento proviene de los *docentes* y el 46% considera que proviene del *decano*. Por otro lado, el 15% percibe que el personal del *área externa* (pares académicos, exalumnos, exprofesores) es el que menos genera conocimiento importante.

Debemos tener en cuenta que el conocimiento organizacional no solo es producto de los conocimientos que individualmente aportan las personas de la organización, sino que esencialmente es la forma en la que estos conocimientos se engranan, por lo cual podemos decir que el conocimiento individual adquiere valor social tanto interno como externamente, entonces sería válido percibir que el conocimiento no debe provenir de unos pocos, sino que al contrario esta en cabeza de cada uno de los integrantes de la facultad de administración como ente gestor de conocimiento.

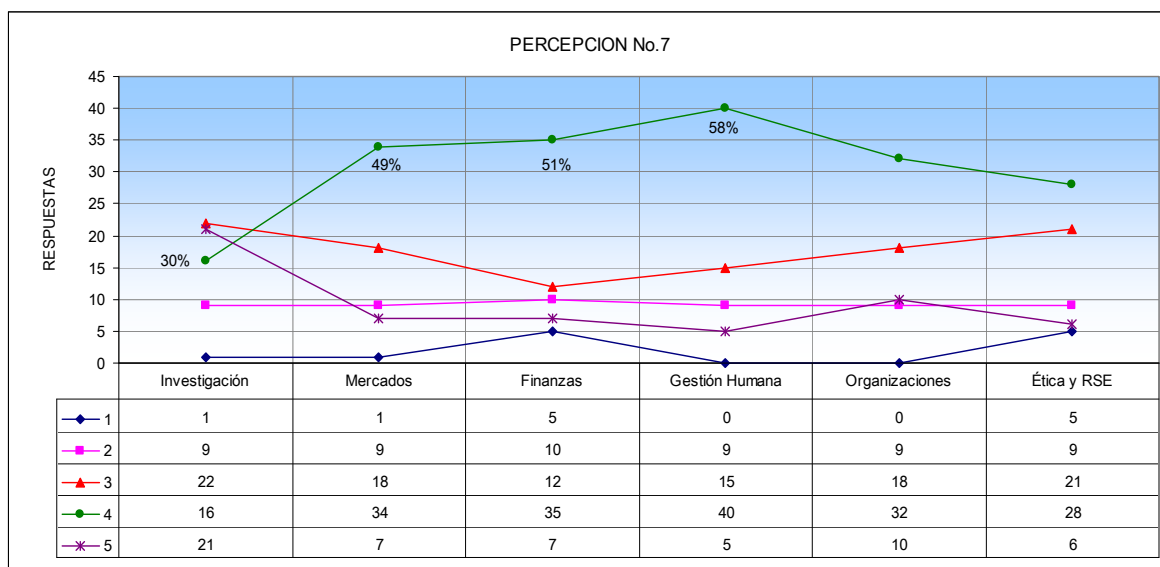
Von Krogh, (2001) afirma “*Más allá de las acciones de actores individuales, la gente trabaja en grupos para crear conocimiento*” esta afirmación permite concluir



que la percepción de los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle se ajusta a lo establecido por algunos autores.

7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante generado en las siguientes áreas: (Marque todos los términos)

**Figura 15. Generación de conocimiento de acuerdo al área funcional.**



Fuente: Autores

La pregunta No. 7 busca establecer el área en la que según la percepción de los encuestados se genera mayor volumen de conocimiento. El 58% de los encuestados percibe que el área que más genera conocimiento es el área de *Gestión Humana*, seguida con un 51% el área de *finanzas* y con un 49% el área de *Mercadeo*. Por otro lado solo el 30% de los encuestados percibe que el mayor volumen de conocimiento lo genera el área de *investigación*.

Este análisis permite percibir que la Facultad de Administración de Empresas carece de una cultura investigativa la cual implica la creación de laboratorios con propósitos de investigación orientados a la transformación de productos y procesos y de una cultura de explicitación que permita la conversión de los conocimientos en lenguaje para ser comunicado y entendido, aumentando así la dinámica continua de investigación de desarrollo, al no existir dichas culturas

atribuyen esta misión a área alternas con pocos procesos orientados a estos propósitos.

### **3.2 INTEGRACION DEL CONOCIMIENTO**

En esta parte se analiza como los docentes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle perciben la captura el conocimiento, que personas y en que áreas, teniendo en cuantas los cargos y jerarquías dentro de la organización.

La integración del conocimiento hace referencia al “Aprendizaje Organizacional” donde las habilidades adquiridas en la empresa se integran mediante diferentes formas a la propia organización, estas formas determinan el capital para la organización y está determinado en tres formas:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Relacional.

El Capital Humano, recoge tanto las competencias entendiendo éstas como los conocimientos, habilidades y actitudes que en este momento se hallan en cada organización, como la capacidad de aprendizaje y creatividad de las personas y equipos de trabajo.

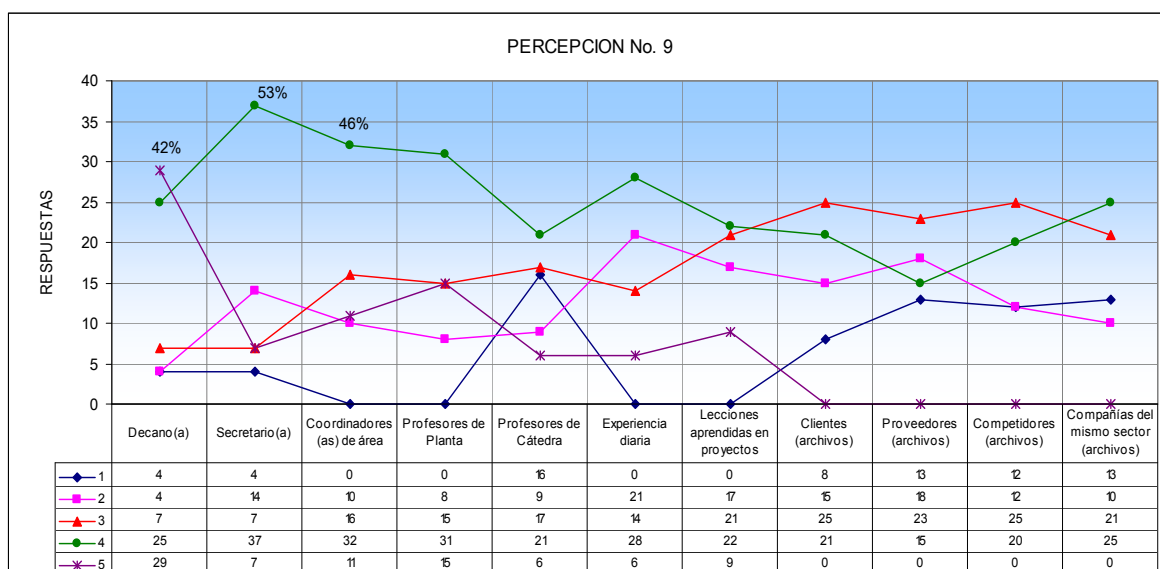
El segundo, Capital Estructural, hace referencia a que el conocimiento debe ser sistematizado, explicitado o internalizado en la organización, permitiendo una transmisión rápida de conocimientos, generando una espiral ascendente de conocimiento y mejora continua, potenciando como un activo más el conocimiento organizacional estructurado, es decir, gestionando para su reutilización todo el conocimiento existente en la organización. Ayudan a lograrlo herramientas como las Intranet, las Bases de Datos, la generación de historiales.

El último, Capital Relacional, recoge las formas de relacionarse de la organización y los agentes de su entorno, como usuarios, proveedores, clientes, fuentes de información, etc.

Las preguntas del cuestionario analizadas para este elemento son: 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 Y 17.

9. Califique de 1 a 5, el grado de almacenamiento sistemático del conocimiento, en cada uno de los siguientes niveles

**Figura 16. Almacenamiento sistemático del conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

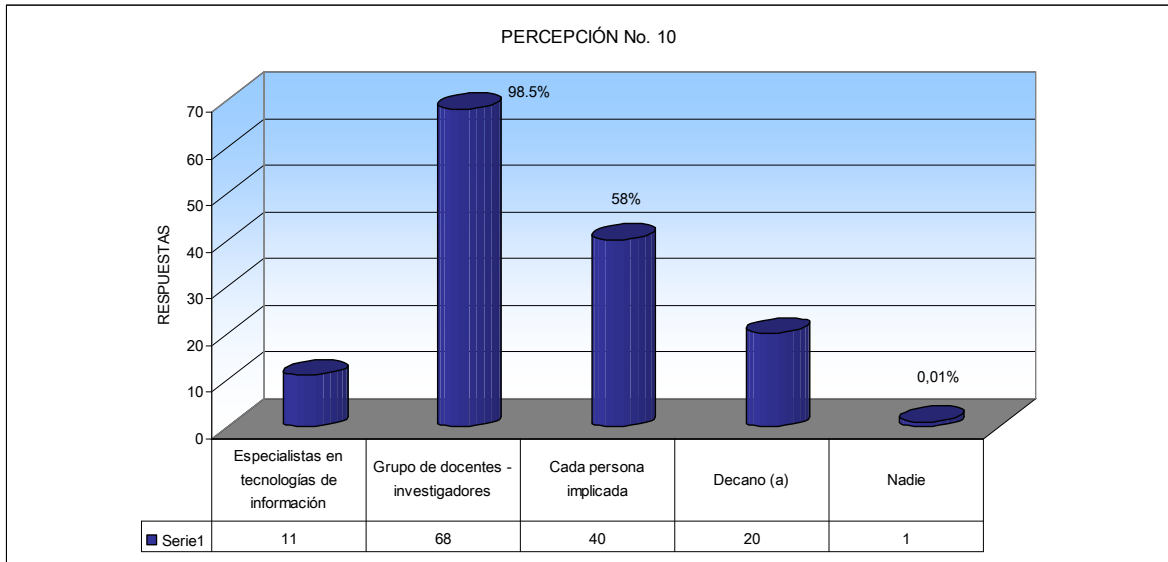
La pregunta No. 9 busca establecer la percepción que tienen los docentes sobre el grado en el que se almacena el conocimiento dentro de la facultad. El 54% de los encuestados percibe que el mayor grado de almacenamiento sistemático de conocimiento lo realiza la *secretaria académica*, seguido de los *coordinadores de área* con un 46% y el *decano* con el 42%.

Esta sistematización del conocimiento en los diferentes niveles de la facultad, hace referencia al capital estructural en el que vemos como se aplica el concepto de que el conocimiento es un espiral en el que participan todos los niveles con el fin de potencializar y transmitir de forma efectiva dicho conocimiento.

Es fundamental tener en cuenta que la sistematización de la información es la única manera que una organización tiene para retener el conocimiento, por esta razón, es un proceso en el que deben estar involucrados todos los miembros de la facultad, algunos en mayor grado que otros dependiendo de su responsabilidad.

**10.** Quién tiene la responsabilidad principal para capturar el conocimiento en su Departamento (Marque una o más de una respuesta)

**Figura 17. Actores responsables de capturar el conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

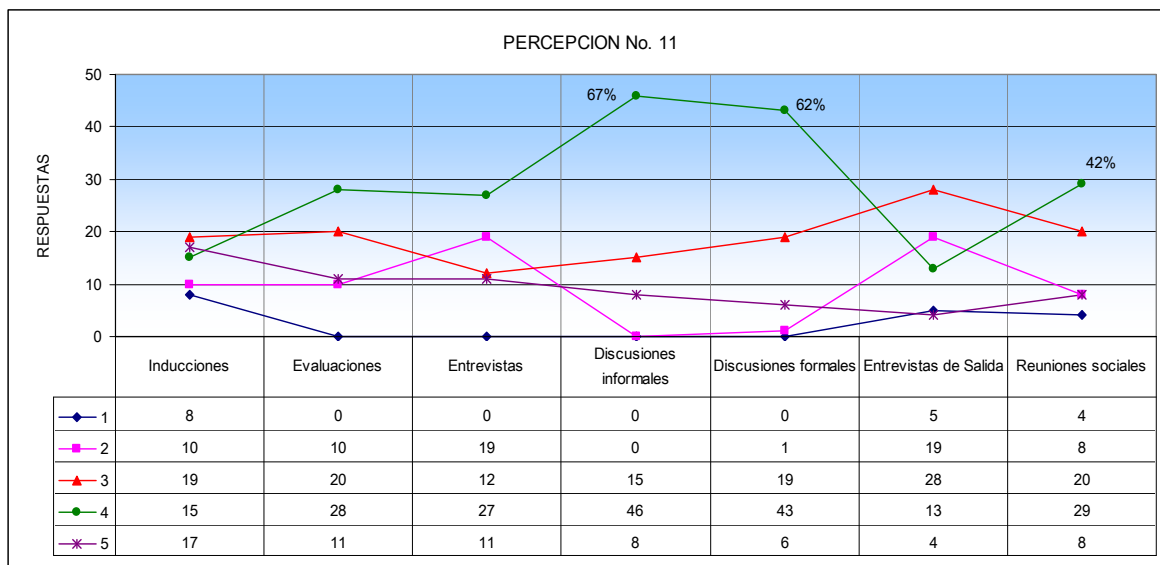
En la pregunta No. 10 se busca determinar quienes son los actores responsables de capturar de conocimiento dentro de la Facultad de Administración de Empresas. El 98.5% percibe que quien tiene esta responsabilidad es el *grupo de docentes e investigadores* y un 58% percibe que es responsabilidad de *cada persona implicada*. Es importante resaltar que 1 (uno) de los encuestados afirma que *nadie* es responsable de este proceso.

La responsabilidad de capturar el conocimiento no es de unos pocos elegidos, sino de todas las personas que participan dentro de la organización. La percepción de los docentes señala que el principal protagonista de este proceso, debe ser el grupo de docentes – investigadores.

Es evidente, que existen personas que por su cargo y/o jerarquía dentro de la facultad deben fomentar de manera significativa la aprehensión del conocimiento. Sin embargo, el aprendizaje más importante proviene de la experiencia directa, por eso es acertado suponer que la captura de conocimiento dentro de la organización depende de cada persona implicada y su compromiso con la facultad.

11. En cada uno de los siguientes escenarios, califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de obtención de conocimiento tácito. (Marque todos los términos)

**Figura 18. Obtención de conocimiento tácito.**



**Fuente: Autores.**

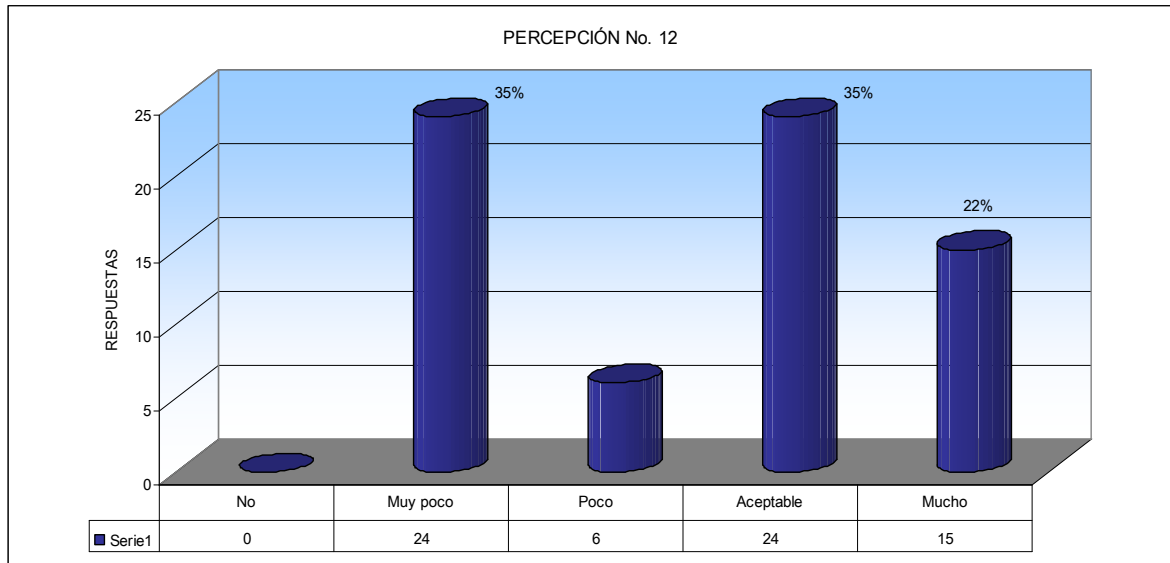
En la pregunta No. 11 se busca establecer el escenario en el que de acuerdo a las percepciones de los encuestados se obtiene el mayor grado de conocimiento tácito. El 67% de los encuestados perciben que éste se obtiene en mayor grado de las *discusiones informales*, el 62% en las *discusiones formales* y un 42% en las *reuniones sociales*, las *Inducciones*, *evaluaciones* y *entrevistas* son consideradas en menor porcentaje.

Los docentes encuestados perciben que la clave de la creación de conocimiento es la conversión del conocimiento tácito a explícito, mediante discusiones formales e informales, esta conversión es posible si todos los miembros de la facultad se apropian del tema y participan activamente en todas las actividad encaminadas a este propósito.

Kitaro Nishada (citado en Ruggles, 2000) manifiesta que le conocimiento tácito es personal, por esta razón y de acuerdo al escenario de la facultad de Administración de Empresas de la universidad de la Salle se puede considerar que las percepciones de los docentes se aproximan a la realidad.

12. La universidad facilita los medios para compartir el conocimiento.  
(respuesta única)

**Figura 19. Medios para compartir el conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

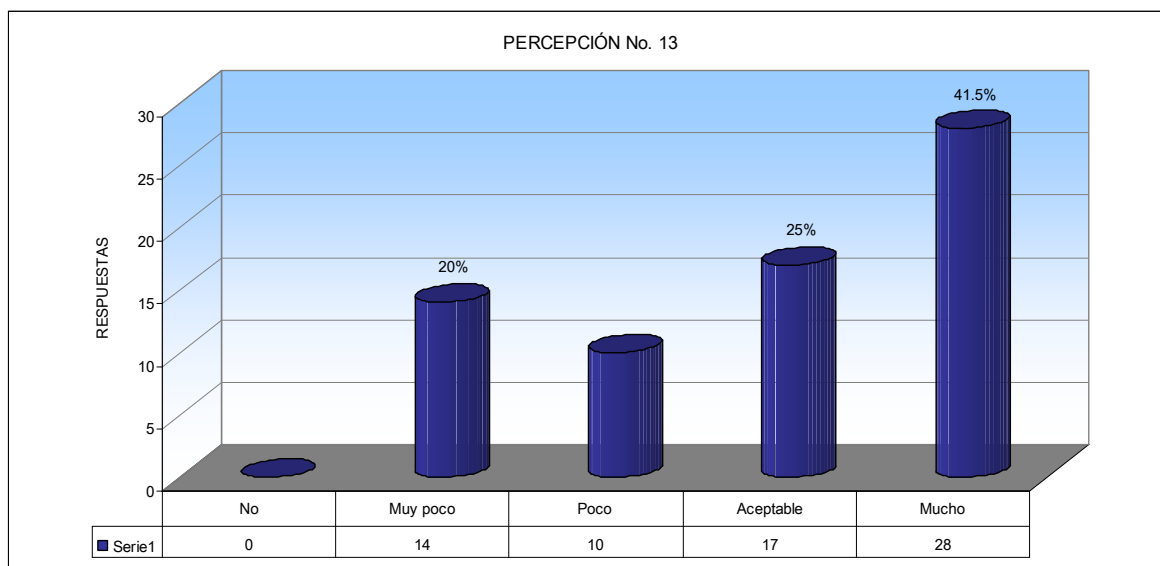
La gráfica No. 12, establece la percepción de los docentes de la facultad frente a la facilidad que brinda la universidad para compartir el conocimiento. Se observa que un 35% de los encuestados percibe que la facultad contribuye *muy poco* o de manera *aceptable* al proceso de compartir el conocimiento y el 22% considera que la universidad facilita *mucho* los medios para este proceso.

El conocimiento solo puede amplificarse a través de la discusión, el intercambio de experiencias y de la observación propia, por lo cual es preocupante que la percepción misma dentro de la facultad es que no se brindan o no existen los medios necesarios para compartir el conocimiento adquirido.

Es posible que en la facultad si se realicen actividades para compartir el conocimiento, sin embargo, para los docentes no son concretos. Otros por el contrario, pueden considerar que muchas de las actividades propician el intercambio de conocimiento, por esta razón se difiere en las opiniones.

13. Indique sí se facilita y fomenta el diálogo en su organización. (Respuesta única)

**Figura 20. Facilidad y fomento del diálogo en la organización.**



**Fuente: Autores.**

De acuerdo a la gráfica de la pregunta No. 13, se puede concluir que el 40.5% de los encuestados percibe que la universidad facilita y fomenta *mucho* el dialogo dentro de la facultad, sin embargo, el 25% considera que este se realiza de forma *aceptable* y el 20% percibe que se trabaja *muy poco* en la facultad para facilitar y fomentar el diálogo.

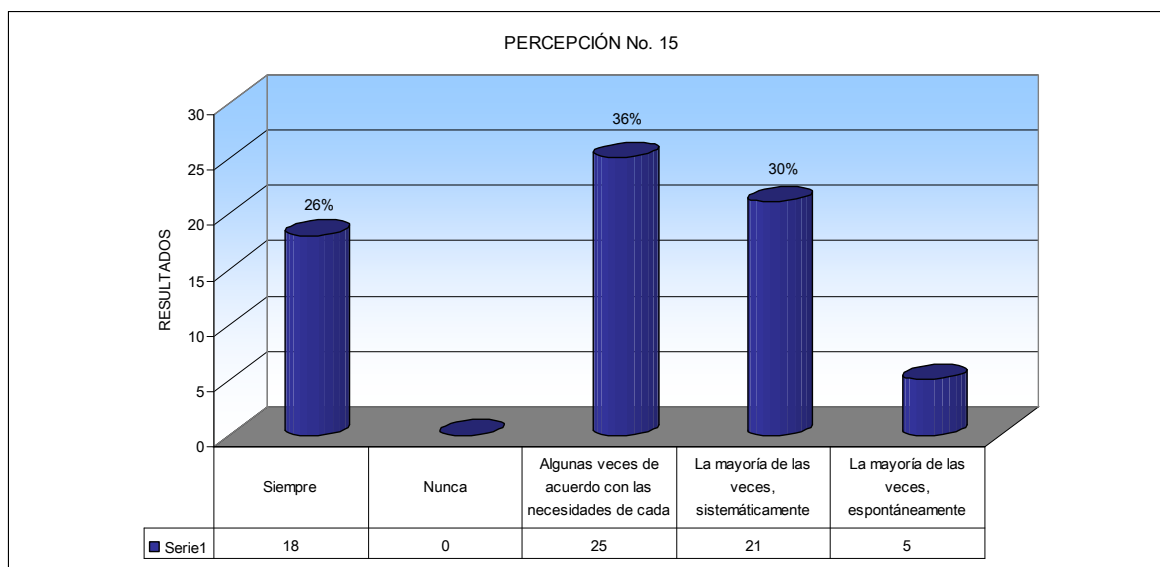
Teniendo en cuenta que con frecuencia el conocimiento demanda una interacción intensiva entre los miembros de una organización, en el caso de la facultad, es imperativo que se fomente o facilite la interacción para que sus miembros se sientan en libertad de sugerir nuevos conceptos e ideas, así como estar dispuestos a dar y recibir críticas constructivas.

Es importante que en la facultad se fomenten actividades de conocimiento, de una manera específica y puntual.

En muchas ocasiones se realizan actividades que permiten la interacción y la creación de nuevo conocimiento, sin embargo, los participantes no son concientes de dicho proceso.

15. La gestión del conocimiento ha estado ligada al desarrollo del profesor(a). (Respuesta única)

**Figura 21. La gestión del conocimiento vs. El desarrollo del profesor.**



**Fuente: Autores.**

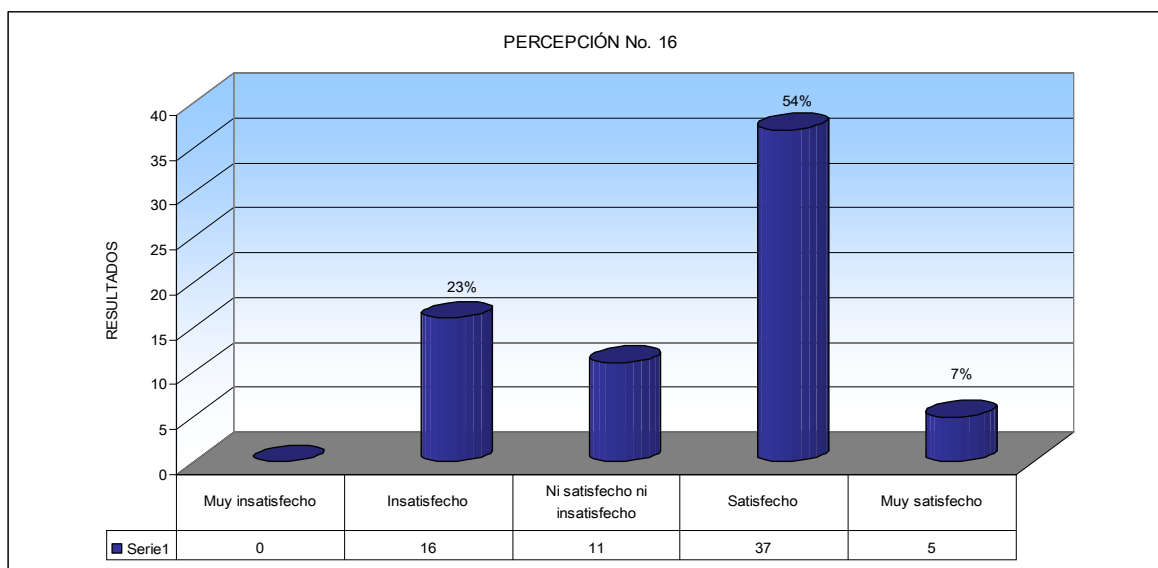
La gráfica No. 15 nos permite analizar la percepción del docente frente a la gestión del conocimiento y su desarrollo. El 36% de los encuestados percibe que la GC está ligada al docente solo en las *algunas ocasiones, de acuerdo a las necesidades de cada cual*, el 30% consideran que *la mayoría de las veces* esta ligada a su desarrollo y el 26% perciben que la gestión de conocimiento *siempre* está ligada al desarrollo del docente.

De acuerdo al análisis se puede percibir que algunos docentes de la facultad consideran que la gestión de conocimiento solo debe estar ligada a su desarrollo en los momentos en que cada cual lo necesite, sin embargo, la gestión del conocimiento abarca tanto las competencias del docente dentro de su labor como facilitador y gestor de conocimiento, como en su capacidad de reutilizar y transmitir el conocimiento, por lo cual la GC debe estar siempre implícita en el desarrollo de cada docente.

16. Cómo se siente en relación con el papel de la tecnología en la facilidad de transferencia de aprendizaje y diálogo entre los empleados. (Respuesta única)



**Figura 22. Papel de la tecnología en la transferencia de aprendizaje.**



**Fuente: Autores.**

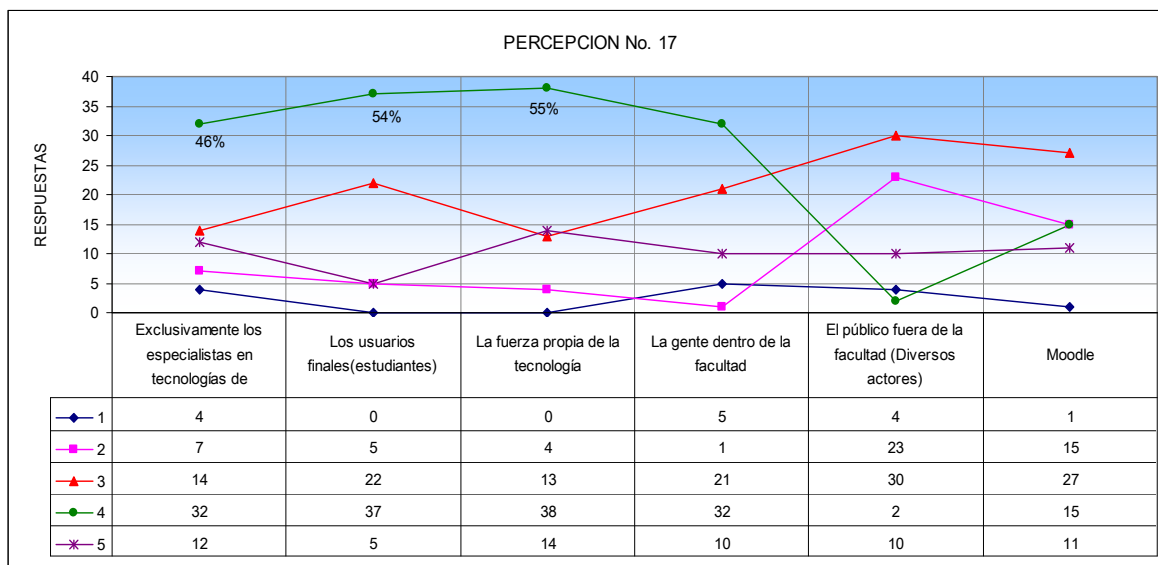
De la pregunta 16 se puede percibir que el 7% de los encuestados se encuentra *muy satisfecho*, el 54% se encuentra *satisfecho* y el 23% se encuentra *Insatisfecho* en relación con el papel que juega la tecnología para facilitar la transferencia de aprendizaje y el diálogo entre los docentes de la facultad.

Se puede analizar que la percepción de los docentes es positiva y ven la tecnología como una herramienta eficaz que permite facilitar la transferencia del aprendizaje y el fomento del dialogo entre los docentes de la facultad. Sin embargo, es posible que el porcentaje de docentes que se encuentra insatisfecho con las herramientas tecnológicas considere que aún falta una mayor inversión en este campo o no conozca todas las herramientas tecnológicas que posee la facultad.

Todas las personas por naturaleza, son renuentes al cambio y la tecnología para muchos aún es vista como una amenaza al campo intelectual y profesional.

**17.** Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado en que los siguientes actores impulsan el desarrollo tecnológico. (Marque todos los términos)

**Figura 23. Desarrollo tecnológico.**



**Fuente: Autores.**

En la pregunta No. 17 se busca establecer la percepción de los docentes frente a quienes deben impulsar el desarrollo tecnológico. El 55% de los encuestados perciben que la *fuerza propia de la tecnología* es el principal actor, sin embargo, el 54% consideran que *los usuarios finales de la tecnología* coayudan al desarrollo tecnológico ya que son estos quienes finalmente por medio de sus necesidades permiten el desarrollo de nuevos avances.

### 3.3 DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

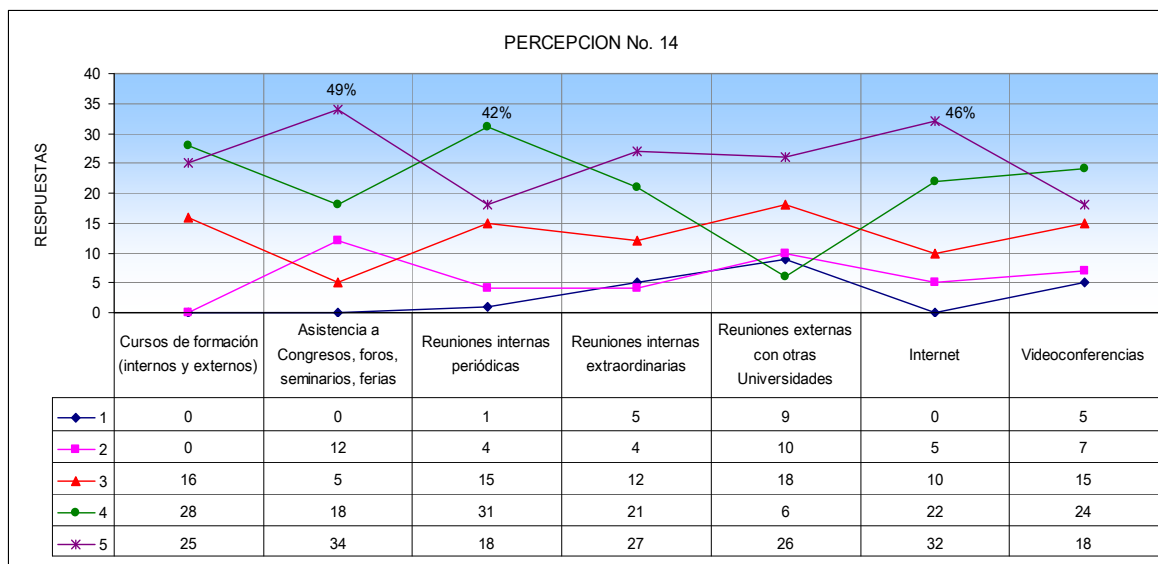
Hace referencia al proceso mediante el cual la información procesada, sistematizada y ordenada del conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la difusión de la misma, mediante la comunicación en redes de personas que interactúan compartiendo sus conocimientos con apoyo de la tecnología.

Para algunos autores como Nonaka y Taukeuchi (1994) el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional, sin embargo este no es fácil de transferir o pasar a otros ya que no es fácil compartir ideas entre personas con diferente pasado, experiencias, creencias y que muchas veces no se puede expresar en palabras. Por ese motivo se considera conveniente generar en la organización espacios donde las personas puedan interactuar e intercambiar sus conocimientos de manera efectiva.

Las preguntas del cuestionario analizadas para este elemento fueron: 14 y 18.

**14.** Valore calificando de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes canales de transferencia de conocimiento. (Marque todos los términos)

**Figura 24. Canales de transferencia de conocimiento.**



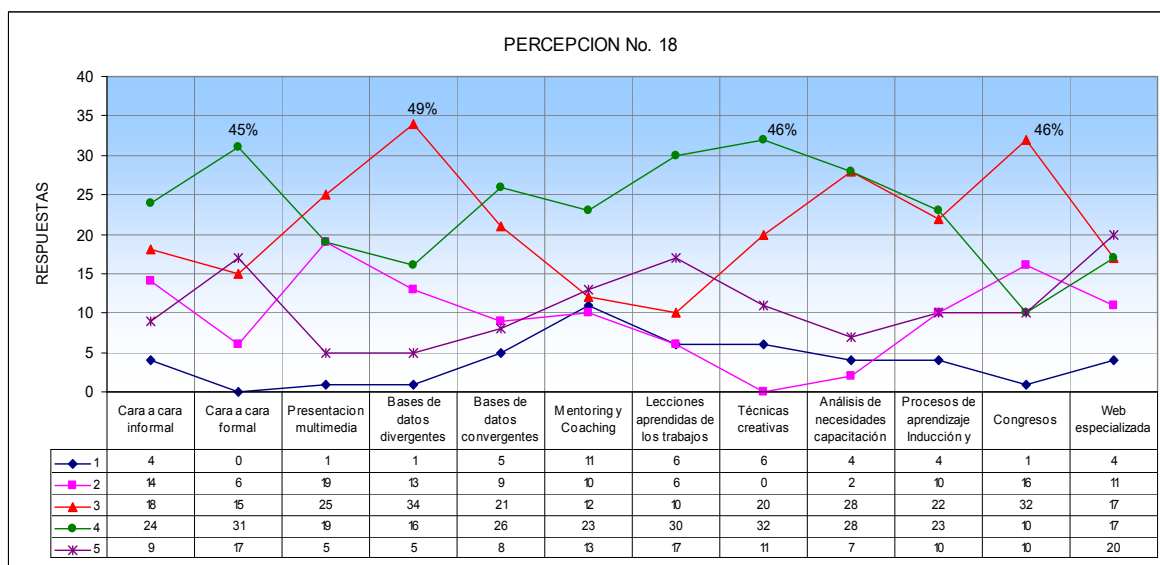
**Fuente: Autores.**

La pregunta No. 14 busca determinar la percepción sobre cual es el canal por el cual se transfiere conocimiento. El 49% de los encuestados percibe que el canal más importante es la *asistencia a congresos, foros, seminarios y ferias*, el 46% el *Internet* y el 42% percibe que las *reuniones internas periódicas* también son un canal efectivo.

Muchos autores como Von Krogh, recomiendan los diálogos cara a cara, los seminarios y las reuniones como métodos para la interacción y formas de compartir el conocimiento, por lo cual los docentes de la facultad tienen una acertada percepción de la forma en que se puede realizar este proceso de manera eficaz.

**18.** Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado que cada uno de los siguientes medios comparte el conocimiento. (Marque todos los términos)

**Figura 25. Medios para compartir el conocimiento.**



**Fuente: Autores**

La pregunta No. 18 busca establecer la percepción de los docentes acerca del medio por el cual se comparte el conocimiento. El 49% de los encuestados percibe que el conocimiento es compartido de manera significativa mediante fuentes diversas o *base de datos divergentes*, las *técnicas creativas* y los *congresos*, también ocupan un lugar importante con una aceptación del 46% y las reuniones *cara a cara formales* son consideradas con un 45%.

### 3.4 USOS Y BENEFICIOS

Rodney McAdam y Renne Reid (2001) aclaran que la gestión del conocimiento trae también como resultado un aumento en la autonomía de los empleados así como también se da un beneficio intrínseco por el aumento del conocimiento o aprendizaje. Por lo cual representa un valor agregado a todos los grupos de interés de la empresa como son los clientes, empleados, proveedores, accionistas etc. En el caso de universidad a los estudiantes, docentes, y todos los miembros de la institución.

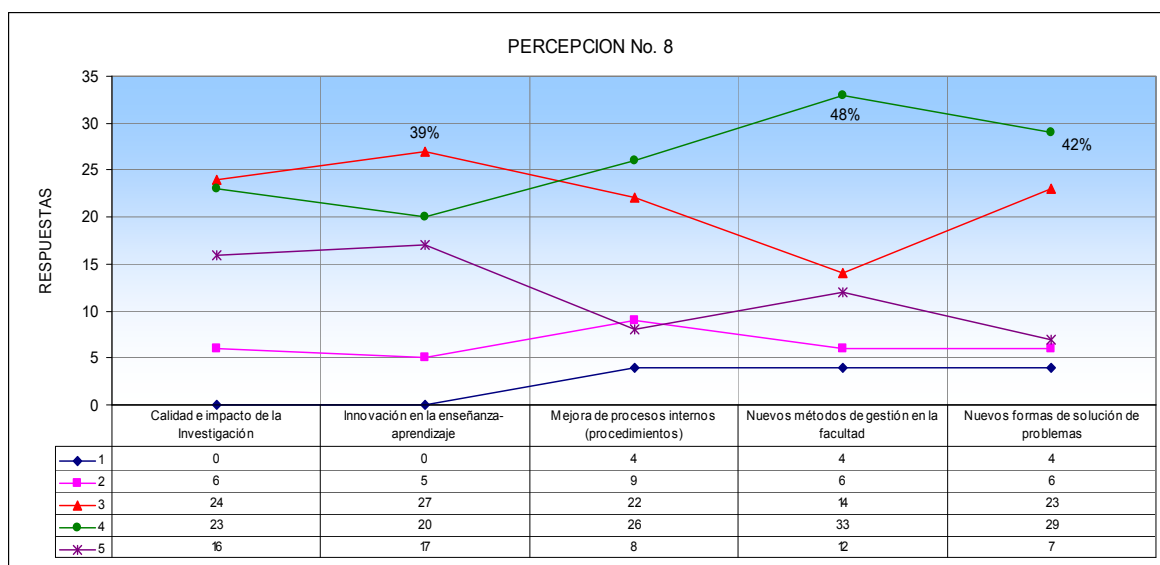
La gestión de conocimiento busca a través de mejoras en procesos, actividades o procedimientos que permitan una mejor gestión general de la empresa aumentando los negocios y los beneficios para los grupos antes mencionados;

entre los usos y beneficios mas importantes que puede extractarse de la gestión del conocimiento es la innovación como elemento clave y diferenciador para que el conocimiento tácito se convierta en explícito, además de generar un grado cada vez mayor de confianza entre los trabajadores de una empresa o en el desarrollo personal del docente.

Este elemento es analizado en la preguntas 8, 19 y 20 del cuestionario.

8. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el cambio provocado en el Depto por el conocimiento importante, de acuerdo con los siguientes conceptos: (Marque todos los términos)

**Figura 26. Cambios provocados por el conocimiento.**

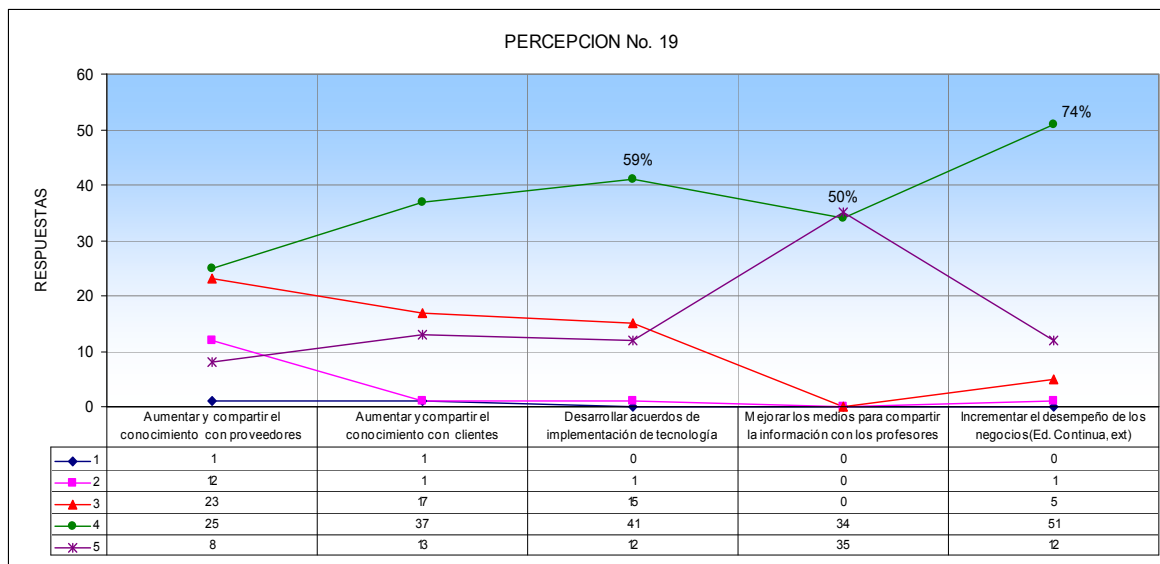


**Fuente: Autores.**

La pregunta No. 8 establece que percepción tienen los docentes en cuanto a los cambios que ha generado el conocimiento dentro de la facultad. Se analiza que el 48% de los encuestados perciben que los cambios más significativos se ven reflejados en *nuevos métodos de gestión en la facultad*, seguido por el 42% que considera que ha establecido *nuevas formas de solución de problemas*. También se debe destacar que el 39% considera que se ha *Innovado la enseñanza y el aprendizaje*. La calidad e impacto de la investigación aunque valorada con gran importancia, no es considerada una de las percepciones mas llamativas entre los docentes encuestados.

19. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes planes a futuro para su Depto en relación con la gestión del conocimiento. (Marque todos los términos)

**Figura 27. Futuro de la gestión del conocimiento.**



**Fuente: Autores**

En la pregunta No. 19, se establece que el 74% de los encuestados consideran que el plan a futuro más importante para la facultad es el Incremento de *nuevos negocios para la Universidad como educación continuada*, el 59% considera que el mejor plan está en el *desarrollo de acuerdos de implementación tecnológica* y el 50% coincide que es indispensable *mejorar los medios para compartir la información con los profesores*.

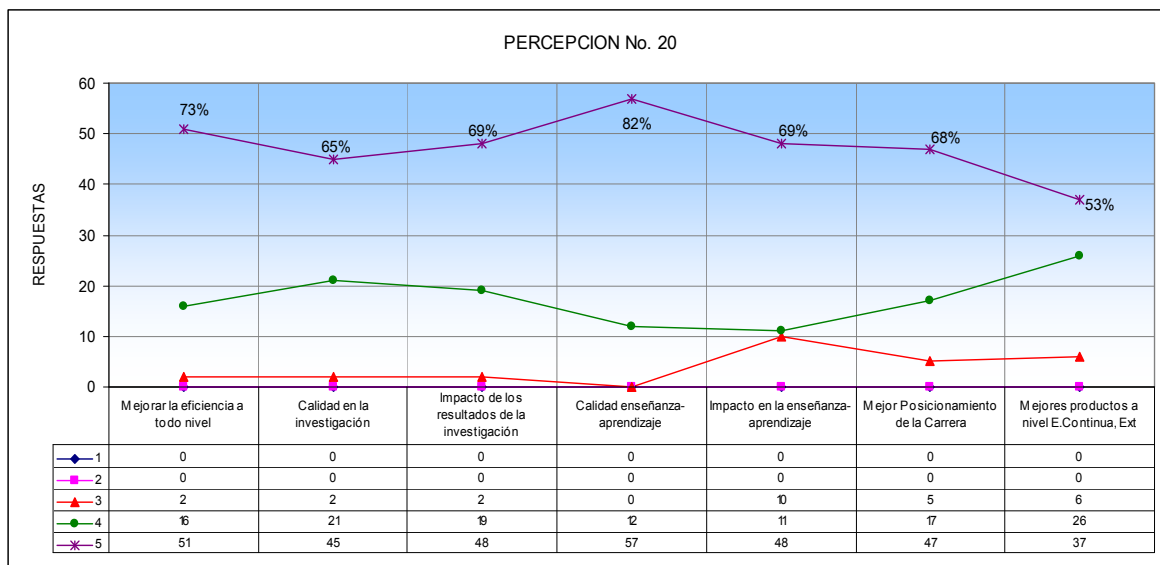
Teniendo en cuenta estos resultados se hace evidente que la percepción que tienen los docentes frente al futuro de la gestión del conocimiento es positiva.

La educación continuada puede ser vista como una buena alternativa para la Facultad que le permitiría no solo ampliar sus programas de educación, sino también incrementar sus ingresos.

La implementación de tecnología es fundamental para cualquier organización, ya que su aplicación aumenta con el paso de los días y los procesos cotidianos cada vez son más tecnificados.

20. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento (Marque todos los términos)

**Figura 28. Beneficios de la gestión del conocimiento.**



**Fuente: Autores.**

La pregunta No. 20, mide la percepción de los docentes en cuanto al uso y beneficio de la gestión del conocimiento. Se observa que el 82% de los docentes consideran que el mayor beneficio está dirigido a aumentar la *calidad de enseñanza – aprendizaje*, el 73% considera que la GC *mejorará la eficiencia en todo nivel*, el 69% coincide en que habrá un impacto significativo en los *resultados de la investigación y en la enseñanza-aprendizaje*, el 68% afirma que habrá un *mejor posicionamiento de la carrera* y el 65% opina que se mejorará la *calidad de la investigación*.

Bajo este análisis se puede percibir que la mayoría de los docentes conocen y encuentran muchos beneficios en la gestión del conocimiento, lo que debe aprovecharse para su difusión y desarrollo.

## CONCLUSIONES

Elaborado el diagnóstico sobre las actividades y procedimientos que se relacionan con la gestión del conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle y analizadas cada una de las respuestas de la encuesta realizada a los docentes de la facultad, se procede a plantear las siguientes conclusiones.

1. La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle tiene como soporte central para el cumplimiento de sus objetivos a su equipo de Capital Humano, sobre el cual descansan la productividad y competitividad. Es por esta razón que la facultad se preocupa por la calidad integral, la innovación y la creación de equipos de trabajo amables y multidisciplinarios.
2. La Universidad de la Salle tiene claros los fenómenos a los cuales se enfrenta actualmente: globalización económico-política y cultural en una sociedad mundial de mercado, alta tecnología para el desarrollo de una sociedad de conocimiento e información y por último la tendencia a la transformación del paradigma educativo cultural en una sociedad de conocimiento e información.
3. La educación debe constituir un proceso continuo y debe ser una “educación sin fronteras”, con un proceso de enseñanza que integre creativamente educación general y el dominio de tecnología. Esto demanda una nueva síntesis del conocimiento, acorde con el avance del entorno.
4. En la gestión del conocimiento es importante tener en cuenta dos ideas básicas que son parte integral de este tema: en primer lugar que el conocimiento se fundamenta en las observaciones y tiene relación directa con la experiencia personal y el segundo que existen dos tipos de conocimiento: tácito y explícito.
5. El conocimiento puede ser tanto explícito como tácito. Ciertos conocimientos pueden ser expresados por medio de enunciados, números o imágenes; este



conocimiento que puede ser fácilmente transmitido de unos a otros se conoce como explícito. El Tácito por el contrario tiene relación con las habilidades y destrezas que posee un individuo y que pueden facilitar la realización de un trabajo o actividad, este es un conocimiento que no puede ser transmitido con facilidad

6. La gestión del conocimiento es el proceso de crear, capturar y difundir el conocimiento y su objetivo primordial es transformar la experiencia y la información en resultados óptimos.
7. La interpretación que se tiene sobre la gestión del conocimiento es muy diversa, sin embargo, la mayoría de los modelos y autores coinciden en afirmar que una gestión efectiva es clave para el desarrollo económico de la empresa y ayuda al hombre a situarse más allá de su trabajo y su capital, como el principal recurso de la organización.
8. En el modelo de Mc Adam y Reid participan cuatro elementos fundamentales que son: primero, la construcción de conocimiento al interior de la organización; segundo, la integración del conocimiento que tiene relación con el aprendizaje organizacional; tercero, la diseminación del conocimiento que hace referencia a la manera en que éste se comparte y cuarto, usos y beneficios.
9. El capital intelectual y el aprendizaje organizacional son considerados como los términos que más denotan conocimiento en la organización. Se confirma de esta manera que la universidad es fuente generadora de activos intangibles y conocimiento.
10. Los docentes de la Universidad de la Salle valoran significativamente el conocimiento individual y organizacional, al igual que las reuniones formales e informales que permiten la interacción y la transferencia de conocimiento.
11. La mayoría los docentes percibe que el mayor volumen de conocimiento es generado de forma individual mediante estudios o procesos de investigación y que la captura de dicho conocimiento depende de cada persona implicada.
12. Reconocer el valor del conocimiento tácito e idear como usarlo es el principal desafío de una organización creadora de conocimiento, lo que implica la

creación de ambientes encaminados a la innovación y creatividad y relaciones personales que faciliten el conocimiento

13. Los docentes consideran que la clave de la creación de conocimiento es la interacción y esta debe realizarse mediante discusiones formales e informales, esta conversión es posible si todos los miembros de la facultad se apropian del tema y participan activamente en todas las actividades encaminadas a este propósito
14. Para los docentes de la facultad de administración de empresas de la universidad de la Salle es claro que la gestión de conocimiento busca mejorar procesos, actividades o procedimientos y que entre los usos y beneficios más importantes que puede extractarse de la gestión del conocimiento es la innovación como elemento clave y diferenciador.

## RECOMENDACIONES

Luego de realizado el estudio, los investigadores plantean las siguientes recomendaciones para fomentar la gestión del conocimiento en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle:

Elemento	Recomendación
CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teniendo en cuenta que el surgimiento del conocimiento tácito ha creado la necesidad de formar grupos pequeños con el fin de poder transmitir el conocimiento de una forma más clara y precisa, seria indicado propiciar en la facultad la creación de las llamadas microcomunidades de conocimiento.</li><li>▪ Es necesario utilizar un vocabulario común que puede ser fácilmente comprendido por todos los miembros de la facultad.</li><li>▪ Es fundamental tener en cuenta que las buenas relaciones libran de desconfianza, temor e insatisfacción al proceso de creación de conocimiento, y permiten a los miembros de una organización sentirse suficientemente seguros para explorar nuevos territorios; por esta razón, la facultad debe generar ambientes de confianza y buenas relaciones personales</li><li>▪ Es necesario fomentar la creación de ambientes encaminados a la innovación y creatividad con el fin de facilitar la creación de conocimiento.</li></ul>
INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Es importante brindar capacitación permanente a los docentes en lo relacionado a las nuevas tendencias tecnológicas: su manejo e importancia</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es importante realizar investigaciones que permitan conocer el panorama actual y futuro de la gestión del conocimiento en la facultad.</li> <li>▪ Es fundamental que los docentes se comprometan con la explotación eficiente del conocimiento existente</li> <li>▪ Dada la íntima vinculación entre el nuevo conocimiento y la identidad personal, es importante concientizar a los docentes sobre la necesidad de realizar cambios a nivel personal y abandonar hábitos que puedan entorpecer su participación en la integración del conocimiento</li> </ul>
<p><b>DISEMINACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La responsabilidad de la alta dirección frente al capital de la organización se pueden resumir así: los administradores deben reducir el lapso que transcurre entre la creación y la recepción de conocimiento, debe documentar el conocimiento creado, y por último de debe alentar y reforzar la futura aplicación de dicho conocimiento</li> <li>▪ Es fundamental establecer ambiente que propicien la generación y aporte de conocimiento por parte de los empleados.</li> <li>▪ La facultad debe preocuparse por buscar técnicas que induzcan la creación de nuevos conceptos, con el fin de que el lenguaje se fortalezca a través de actividades y pueda ser documentado y a su vez transmitido a todos los individuos de la organización</li> <li>▪ La facultad debe buscar mecanismos de costo eficientes para estimular el intercambio de conocimiento como boletines o congresos regulares de conocimiento.</li> <li>▪ La facultad puede elaborar una política de</li> </ul>

	<p>intercambio de conocimiento, es decir, compartir conocimiento con otras áreas o facultades para incrementar las ventajas competitivas de la compañía de la universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es importante que la Facultad diseñe documentos virtuales o impresos que permiten la transmisión colectiva de conocimiento.</li> </ul>
<p><b>USOS Y BENEFICIOS DEL CONOCIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es importante darle a conocer a los docentes de la facultad los usos que tiene la gestión del conocimiento para hacerlos participantes activos del mismo.</li> <li>▪ Se debe fomentar en los docentes la idea de que “La responsabilidad de los administradores consiste en liberar el potencial que representa el conocimiento en busca de ideas innovadoras que benefician a la organización, no solo desde el punto de vista económico sino también humano”.</li> <li>▪ La facultad puede realizar actividades relacionadas con la gestión del conocimiento con el fin de interesar a los docentes y de esta manera incrementar sus beneficios.</li> </ul>

## REFERENCIAS

- Amat, Joan Ma. (2003) *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección*, Barcelona, Gestión 2000.
- Del Moral, Anselmo. *Et al.* (2007), *Gestión del conocimiento*, España, Thomson.
- Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle (FAEUS) (2003), *Informe final de autoevaluación*, Tomo I, Bogotá
- Fruin, Mark W. (2000), *Las fábricas del conocimiento. La administración del capital intelectual en Toshiba*, México, Oxford.
- Honeycutt, Jerry. y Frappaolo, Carl. (2001), *Así es la gestión del conocimiento*, Madrid, Mc Graw Hill.
- Kim. (1993), *Diseño organizativo y gestión del conocimiento*.
- Koulopoulos, Thomas M. (2000), *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*, Bogotá, Mc Graw Hill.
- López, Luis Carlos. y Ramírez Diego. (2007), *Percepción de la gestión del conocimiento en una muestra de cinco empresas grandes y diez pymes de la ciudad de Bogotá [trabajo de grado]*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Administración de Empresas.
- Marin, Henry. (2005), *Gestión del Conocimiento. Capital Intelectual, comunicación y cultura*, Medellín,
- Martinez Valero, Marisol. y Peñalosa, Diana Lucied. (2007), *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Usos y prácticas de las (TIC) la carrera de administración de empresas de la universidad de la salle* [trabajo de grado], Bogotá, Universidad de la Salle, Carrera de Administración de Empresas.

Ramírez Cardona, Carlos. (2005), *Fundamentos de administración*, Bogotá, Ecoe ediciones.

Ruggles, Rudy. y Holtsnouse, Dan. (2000), *La ventaja del conocimiento. 14 visionarios definen el éxito del mercado en la nueva economía*, Mexico, Compañía editorial continental.

Sullivan, Patrick H. (2001), *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*, Barcelona, Paidós.

Van Krogh, Georg; Ichijo, Kazuo y Nonaka, Ikujiro. (2001), *Facilitar la creación de conocimiento. Como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*, México, Oxford.

## INTERNET

“Administración” (2008) [en línea], disponible en <http://administracion.lasalle.edu.co>, recuperado: 1 de Septiembre de 2008.

“CEDEF” (2008) [en línea], disponible en <http://appserver.lasalle.edu.co/cedef>, recuperado: 1 de Septiembre de 2008.

“Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales”, (2008) [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/index.htm>, recuperado: 1 de Septiembre de 2008.

“Definición.org” (2008) [en línea], disponible en: <http://www.definicion.org/aprendizaje>, recuperado: 1 de Septiembre de 2008.

“Gestión de la innovación” (2008) [en línea], disponible en: <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/ginnovacion.htm>, recuperado: 28 de Agosto de 2008.

“Interbusca” (2008) [en línea], disponible en: <http://monografias.interbusca.com/ciencia-tecnologia/definicion-tecnologia-19.html>, recuperado: 31 de Agosto de 2008.

“Investigación” (2008) [en línea], disponible en <http://investigaciones.lasalle.edu.co>, recuperado: 1 de Septiembre de 2008.

“Monografías.com” (2008) [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/traprac/traprac.shtml>, recuperado: 31 de Agosto de 2008.

“Psicología” (2008) [en línea], disponible en: <http://manesweb.8k.com/18.htm>, recuperado: 31 de Agosto de 2008.

Medellín Cabrera, Enrique. (2008) “Elementos para la gestión de activos intangibles en una organización” [en línea], disponible en: <http://purace.unicauca.edu.co/DelInteres/GestionConocimiento/web/ponencia2/Medellin.pdf>. recuperado: 31 de Agosto de 2008.

Cabrera Cabrera, Diana (2008) “ Cosotos y Competitividad” [en línea], disponible en: <http://dianacab.blogspot.com/2006/03/definicin-de-competitividad.html>, recuperado: 30 de Agosto de 2008.



## BIBLIOGRAFIA

Blanco, Carlos. (2004) "*Estudio sobre la gestión del conocimiento en las empresas de los parques tecnológicos y centros de innovación del país vasco y su impacto en el rendimiento (periodo 2000- 2002)*". España.

Bueno, Eduardo. (2002), *La gestión del conocimiento científico y técnico en la comunidad de madrid. Un proyecto en marcha. Universidad autónoma de Madrid*, Madrid.

Chun wei choo, *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*

*Icontec, normas técnicas para tesis y otros trabajos de grado*, edición actualizada 2008 – 2009.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Nueva york: butterworth-heinemann.

Rodney; McAdam; Reid, Renee, *Sme and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrast*.

## ANEXO A. Tabulación de la encuesta sobre percepciones de la gestión del conocimiento: comparaciones y contrastes

### ENCUESTA SOBRE PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMPARACIONES Y CONTRASTES

Apreciado profesor(a) Gracias por contestar a esta encuesta. Le agradecemos de antemano llenar todos los datos

Ciudad: Bogotá D.C.

Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle

1. De acuerdo con la escala de 1 a 5, (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) cuáles términos denotan o indican conocimiento en la organización. (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
1.1 Capital intelectual	0	0	3	19	47	69
1.2 Conocimiento organizacional	0	0	20	27	22	69
1.3 Competencias centrales	0	0	8	35	26	69
1.4 Aprendizaje organizacional	0	0	6	41	22	69
1.5 Memoria organizacional	5	7	20	25	12	69
1.6 Tecnologías de información	0	7	22	19	21	69
1.7 Herramientas y metodologías	0	0	25	26	18	69
1.8 Consecución de conocimiento y disseminación	0	4	0	27	38	69
1.9 Transferencia de conocimiento	0	0	7	32	30	69
1.10 Modelos de Gestión del Conocimiento	0	1	9	38	21	69

2. Con cuál frase asocia el concepto de Gestión del Conocimiento. (Respuesta única)

a) Gestión de la información codificada (documentos, textos, artículos, investigaciones, manuales)	7	7
b) Sistemas tecnológicos (computadores)	0	0
c) Aprendizaje organizacional	6	6
d) Capital intelectual	19	19
e) Creación y Transferencia de Conocimiento	36	36
f) Socialización del Conocimiento	1	1

3. Cuales elementos de conocimiento posee su organización. (Marque una ó más de una respuesta)

Información dura (Hardware)	29	29
Información blanda(Software)	51	51
Activos tangibles (Propiedad planta y equipo)	30	30
Activos intangibles (Conocimiento de las personas, Conocimiento Organización).	65	65
Políticas Organizacionales	39	39
Cultura Organizacional (Ritos y modos particulares de hacer las cosas)	32	32
Memoria organizacional	37	37
Análisis conceptual o conceptualización	31	31
Procedimientos estandarizados	28	28
Procesos de decisión	23	23
Concentración del poder o socialización del poder	22	22
Valores corporativos	32	32
Experiencias	41	41
Educación y entrenamiento	37	37
Intercambio con otros	30	30
Información tácita	27	27

4. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante, que se genera en su Depto de manera: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Individual	1	1	12	33	22	69
Grupal homogéneo (grupo con miembros de la misma facultad)	4	6	21	20	18	69
Grupal Heterogéneo (Grupo con miembros de distintas áreas)	21	12	15	13	8	69
Intergrupal (entre grupos de distintas áreas)	25	21	17	1	5	69
Mixta ( interna – externa) ( con personas ajenas a la Universidad)	28	22	8	5	6	69

5. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el aporte ó contribución de cada uno de los siguientes medios para crear conocimiento importante en su Depto: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Cara a cara formal y planificado (oral)	0	4	9	33	23	69
Cara a cara informal y espontáneo (oral)	0	0	11	53	5	69
Documentos internos (ISO, patentes, documentos)	2	18	12	10	27	69
Tecnología de información (computadores)	0	12	28	17	12	69
Acceso a bancos de datos, foros, mercados	0	13	15	30	11	69
Banco de Proyectos	2	14	25	22	6	69
Banco de problemas y casos	2	20	17	11	19	69

6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante proveniente de: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Profesores(as)	0	4	10	37	18	69
Secretario(a) académico	9	5	23	20	12	69
Coordinador de área	4	5	14	29	17	69
Decano (a)	1	9	7	20	32	69
Externo (pares académicos, exalumnos, profesores)	12	2	25	19	11	69

7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante generado en las siguientes áreas: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Investigación	1	9	22	16	21	69
Mercados	1	9	18	34	7	69
Finanzas	5	10	12	35	7	69
Gestión Humana	0	9	15	40	5	69
Organizaciones	0	9	18	32	10	69
Ética y RSE	5	9	21	28	6	69

8. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el cambio provocado en el Depto por el conocimiento importante, de acuerdo con los siguientes conceptos: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Calidad e impacto de la Investigación	0	6	24	23	16	69
Innovación en la enseñanza-aprendizaje	0	5	27	20	17	69
Mejora de procesos internos (procedimientos)	4	9	22	26	8	69
Nuevos métodos de gestión en la facultad	4	6	14	33	12	69
Nuevas formas de solución de problemas	4	6	23	29	7	69

9. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de almacenamiento sistemático del conocimiento, en cada uno de los siguientes niveles: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Decano(a)	4	4	7	25	29	69
Secretario(a)	4	14	7	37	7	69
Coordinadores(as) de área	0	10	16	32	11	69
Profesores de Planta	0	8	15	31	15	69
Profesores de Cátedra	16	9	17	21	6	69
Experiencia diaria	0	21	14	28	6	69
Lecciones aprendidas en proyectos	0	17	21	22	9	69
Cientes (archivos)	8	15	25	21	0	69
Proveedores (archivos)	13	18	23	15	0	69
Competidores (archivos)	12	12	25	20	0	69
Compañías del mismo sector (archivos)	13	10	21	25	0	69

**10. Quién tiene la responsabilidad principal para capturar el conocimiento en su Depto. (Marque todos los términos)**

Especialistas en tecnologías de información	11	11
Grupo de docentes - investigadores	68	68
Cada persona implicada	40	40
Decano(a) y Director(a) de Depto	20	20
Nadie	5	5

**11. En cada uno de los siguientes escenarios, califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de obtención de conocimiento tácito. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5	TOTAL
Inducciones	8	10	19	15	17	69
Evaluaciones	0	10	20	28	11	69
Entrevistas	0	19	12	27	11	69
Discusiones informales	0	0	15	46	8	69
Discusiones formales	0	1	19	43	6	69
Entrevistas de Salida	5	19	28	13	4	69
Reuniones sociales	4	8	20	29	8	69

**12. Indique si la org. facilita los medios para compartir el conocimiento. (Respuesta única)**

No	0	0
Muy Poco	24	24
Poco	6	6
Aceptable	24	24
Mucho	15	15

**13. Indique si se facilita y fomenta el diálogo en su organización. (Respuesta única)**

No	0	0
Muy Poco	14	14
Poco	10	10
Aceptable	17	17
Mucho	28	28

**14. Valore calificando de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes canales de transferencia de conocimiento. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5	TOTAL
Cursos de formación (internos y externos)	0	0	16	28	25	69
Asistencia a Congresos, foros, seminarios, ferias	0	12	5	18	34	69
Reuniones internas periódicas	1	4	15	31	18	69
Reuniones internas extraordinarias	5	4	12	21	27	69
Reuniones externas con otras Universidades	9	10	18	6	26	69
Internet	0	5	10	22	32	69
Videoconferencias	5	7	15	24	18	69

**15. La gestión del conocimiento ha estado ligada al desarrollo del profesor(a). (Respuesta única)**

Siempre	18	18
Nunca	0	0
Algunas veces de acuerdo con las necesidades de cada cual	25	25
La mayoría de las veces, sistemáticamente	21	21
La mayoría de las veces, espontáneamente	5	5

**16. Cómo se siente en relación con el papel de la tecnología en la facilidad de transferencia de aprendizaje y diálogo entre los empleados. (Respuesta única)**

Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	16	16
Ni satisfecho ni insatisfecho	11	11
Satisfecho	37	37
Muy satisfecho	5	5

**17. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado en que los siguientes actores impulsan el desarrollo tecnológico. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5	TOTAL
Exclusivamente los especialistas en tecnologías de información	4	7	14	32	12	69
Los usuarios finales(estudiantes)	0	5	22	37	5	69
La fuerza propia de la tecnología	0	4	13	38	14	69
La gente dentro de la facultad	5	1	21	32	10	69
El público fuera de la facultad (Diversos actores)	4	23	30	2	10	69
Moodle	1	15	27	15	11	69

**18. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado que cada uno de los siguientes medios comparte el conocimiento. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5	TOTAL
Cara a cara informal (cafetería, pasillos)	4	14	18	24	9	69
Cara a cara formal (reuniones planeadas y con un planning)	0	6	15	31	17	69
Presentaciones multimedia	1	19	25	19	5	69
Bases de datos divergentes – información de fuentes diversas	1	13	34	16	5	69
Bases de datos convergentes – información de fuentes relacionadas	5	9	21	26	8	69
Mentoring y Coaching	11	10	12	23	13	69
Lecciones aprendidas de los trabajos en equipo	6	6	10	30	17	69
Técnicas creativas	6	0	20	32	11	69
Análisis de necesidades de capacitación y entrenamiento	4	2	28	28	7	69
Procesos de aprendizaje Inducción y entrenamiento en el cargo	4	10	22	23	10	69
Congresos	1	16	32	10	10	69
Webs especializadas	4	11	17	17	20	69

19. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes planes a futuro para su Depto en relación con la gestión del conocimiento. (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5	TOTAL
Aumentar y compartir el conocimiento con proveedores	1	12	23	25	8	69
Aumentar y compartir el conocimiento con clientes	1	1	17	37	13	69
Desarrollar acuerdos de implementación de tecnología	0	1	15	41	12	69
Mejorar los medios para compartir la información con los profesores	0	0	0	34	35	69
Incrementar el desempeño de los negocios(Ed. Continua, ext)	0	1	5	51	12	69

20. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento (Marque todos los términos)

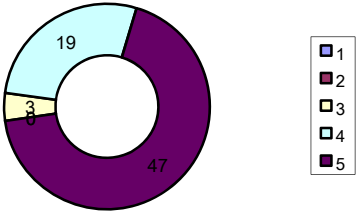
	1	2	3	4	5	TOTAL
Mejorar la eficiencia a todo nivel	0	0	2	16	51	69
Calidad en la investigación	0	0	2	21	45	68
Impacto de los resultados de la investigación	0	0	2	19	48	69
Calidad enseñanza-aprendizaje	0	0	0	12	57	69
Impacto en la enseñanza-aprendizaje	0	0	10	11	48	69
Mejor Posicionamiento de la Carrera	0	0	5	17	47	69
Mejores productos a nivel E.Continua, Ext	0	0	6	26	37	69

*Apreciados(as) Profesores(as). Esta encuesta es producto del trabajo que viene realizando el equipo de investigación en Gestión del Conocimiento del Departamento (Profesor Carlos Blanco) de Administración en la disciplina de la gestión del Conocimiento. Le rogamos mantener su privacidad. Gracias*

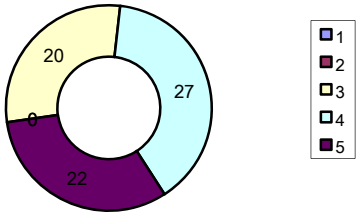
**ANEXO B. Gráficas de la encuesta sobre percepciones de la gestión del conocimiento: comparaciones y contrastes**

1. DE ACUERDO CON LA ESCALA DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMO CALIFICACIÓN Y 5 LA MÁXIMA), CUÁLES TÉRMINOS DENOTAN O INDICAN CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

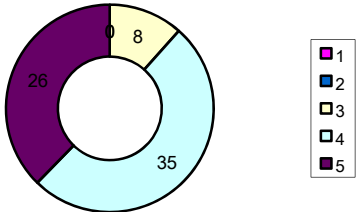
1.1 Capital intelectual	
CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	3
4	19
5	47
TOTAL	69



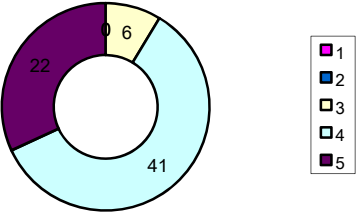
1.2 Conocimiento organizacional	
CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	20
4	27
5	22
TOTAL	69



1.3 Competencias centrales	
CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	8
4	35
5	26
TOTAL	69

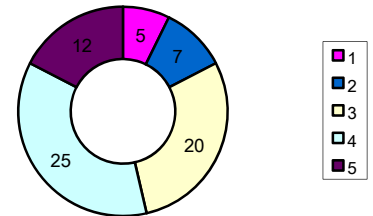


1.4 Aprendizaje organizacional	
CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	6
4	41
5	22
TOTAL	69

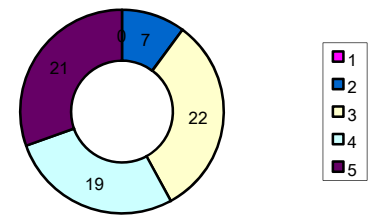




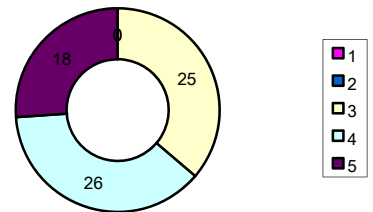
1.5 Memoria organizacional	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	7
3	20
4	25
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



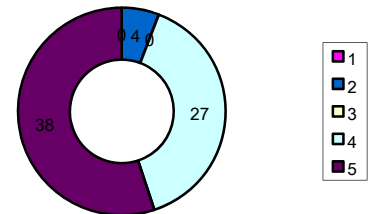
1.6 Tecnologías de información	
CALIFICACIÓN	
1	
2	7
3	22
4	19
5	21
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



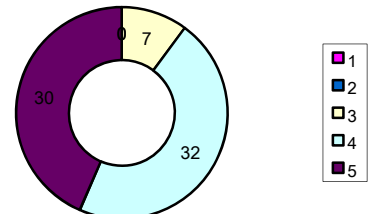
1.7 Herramientas y metodologías	
CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	25
4	26
5	18
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



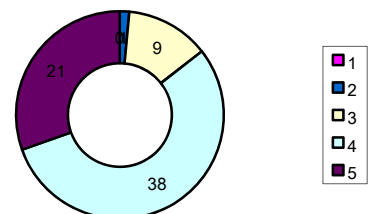
1.8 Consecución de conocimiento	
CALIFICACIÓN	
1	
2	4
3	
4	27
5	38
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



1.9 Trasferencia de conocimiento	
CALIFICACIÓN	
1	
2	
3	7
4	32
5	30
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

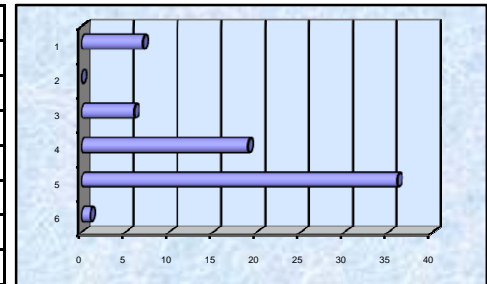


1.10 Modelos de Gestión del Conocimiento	
CALIFICACIÓN	
1	
2	1
3	9
4	38
5	21
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

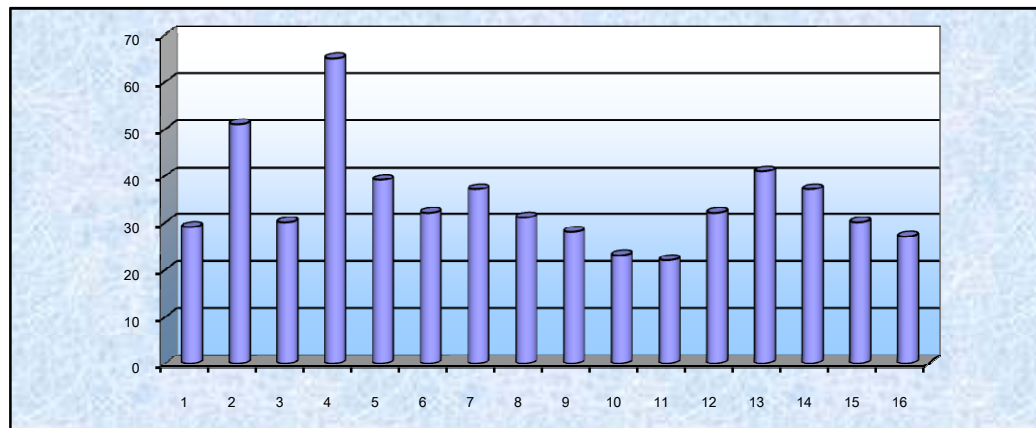


**2. CON CUÁL FRASE ASOCIA EL CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (RESPUESTA ÚNICA)**

ITEM	
1. Gestión de la información	7
2. Sistemas tecnológicos	0
3. Aprendizaje organizacional	6
4. Capital intelectual	19
5. Creación y transferencia de conocimiento	36
6. Socialización del conocimiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



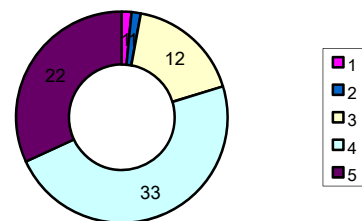
**3. CUALES ELEMENTOS DE CONOCIMIENTO POSEE SU ORGANIZACIÓN (MARQUE UNA O MÁS DE UNA RESPUESTA)**



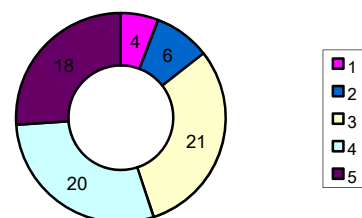
ITEM	
1. Información dura (hardware)	29
2. Información blanda (software)	51
3. Activos tangibles (propiedad, planta y equipo)	30
4. Activos intangibles	65
5. Políticas organizacionales	39
6. Cultura organizacional	32
7. Memoria organizacional	37
8. Análisis conceptual o conceptualización	31
9. Procedimientos estandarizados	28
10. Procesos de decisión	23
11. Concentración del poder o socialización del poder	22
12. Valores corporativos	32
13. Experiencias	41
14. Educación y entrenamiento	37
15. Intercambio con otros	30
16. Información tácita	27
<b>TOTAL</b>	<b>554</b>

4. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL VOLUMEN DE CONOCIMIENTO IMPORTANTE, QUE SE GENERA EN SU FACULTAD DE MANERA: (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

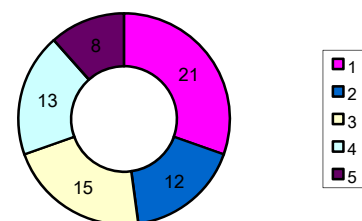
Individual	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	1
3	12
4	33
5	22
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



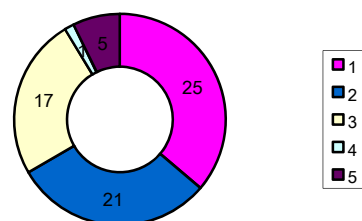
Grupo homogéneo	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	6
3	21
4	20
5	18
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



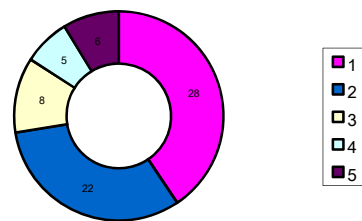
Grupo heterogéneo	
CALIFICACIÓN	
1	21
2	12
3	15
4	13
5	8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Intergruppal	
CALIFICACIÓN	
1	25
2	21
3	17
4	1
5	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

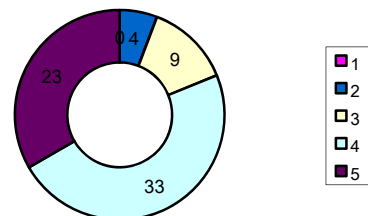


Mixta (interna-externa)	
CALIFICACIÓN	
1	28
2	22
3	8
4	5
5	6
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

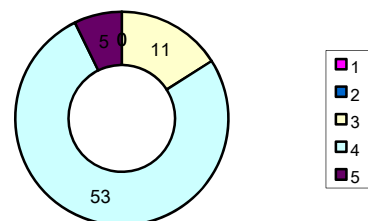


5. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL APOORTE O CONTRIBUCIÓN DE CADA DE LOS SIGUIENTES MEDIOS PARA CREAR CONOCIMIENTO IMPORTANTE EN SU FACULTAD (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

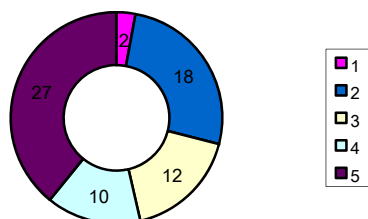
Cara a cara formal y planificado (oral)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	4
3	9
4	33
5	23
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



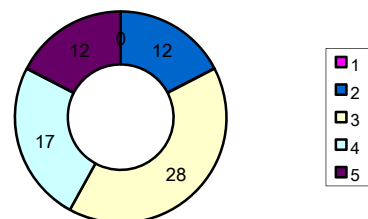
Cara a cara informal y espontáneo (oral)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	11
4	53
5	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



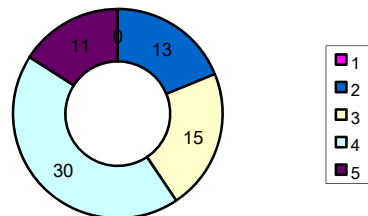
Documentos internos	
CALIFICACIÓN	
1	2
2	18
3	12
4	10
5	27
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



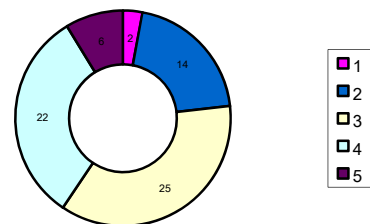
Tecnología de información (computadores)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	12
3	28
4	17
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



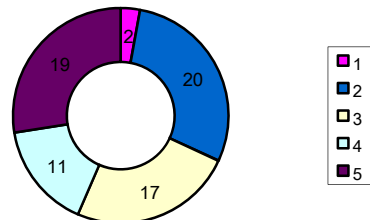
Acceso a bancos de datos, foros, mercados	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	13
3	15
4	30
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Banco de proyectos	
CALIFICACIÓN	
1	2
2	14
3	25
4	22
5	6
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

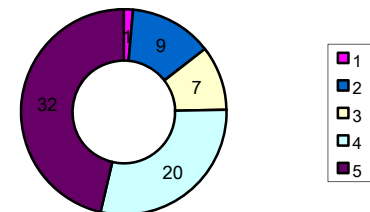


Banco de problemas y casos	
CALIFICACIÓN	
1	2
2	20
3	17
4	11
5	19
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

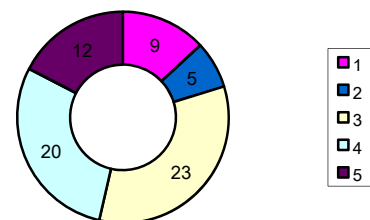


6. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL VOLUMEN DE CONOCIMIENTO IMPORTANTE PROVENIENTE DE: (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

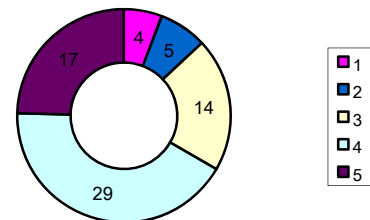
Decano(a)	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	9
3	7
4	20
5	32
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



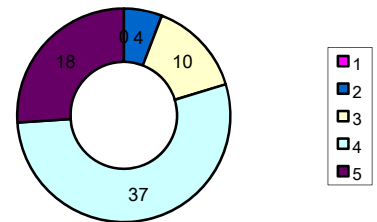
Secretario(a) académica	
CALIFICACIÓN	
1	9
2	5
3	23
4	20
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



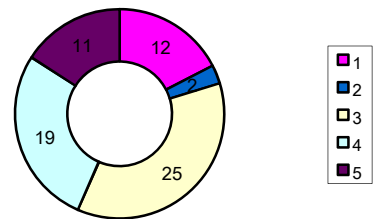
Coordinador de área	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	5
3	14
4	29
5	17
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Profesor(a)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	4
3	10
4	37
5	18
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

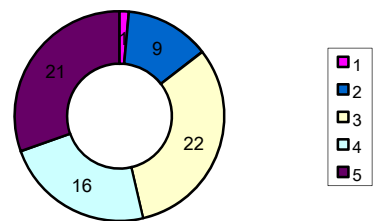


Externo (pares académicos, exalumnos)	
CALIFICACIÓN	
1	12
2	2
3	25
4	19
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

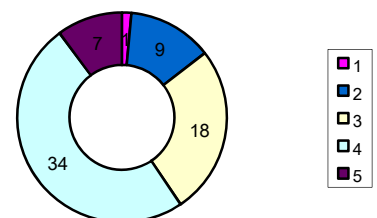


7. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL VOLUMEN DE CONOCIMIENTO IMPORTANTE PROVENIENTE GENERADO EN LAS SIGUIENTES ÁREAS: (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

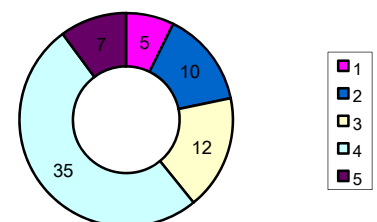
Investigación	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	9
3	22
4	16
5	21
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



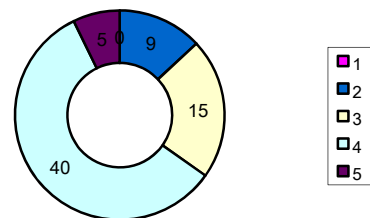
Mercados	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	9
3	18
4	34
5	7
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



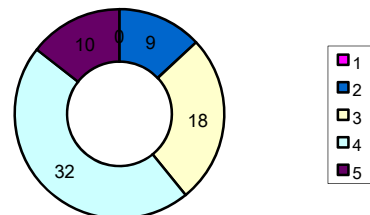
Finanzas	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	10
3	12
4	35
5	7
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



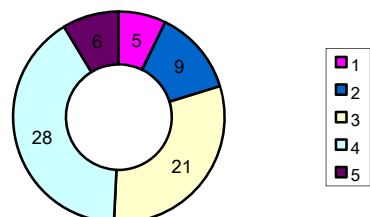
Gestión Humana	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	9
3	15
4	40
5	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Organizaciones	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	9
3	18
4	32
5	10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

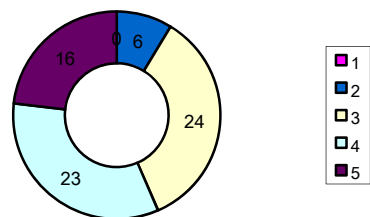


Ética y Responsabilidad Social Empresarial	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	9
3	21
4	28
5	6
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

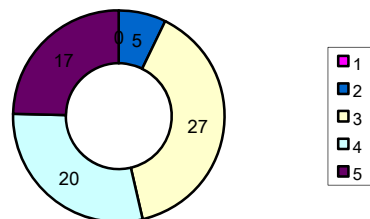


8. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL CAMBIO PROVOCADO EN LA FACULTAD POR EL CONOCIMIENTO IMPORTANTE, DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:(MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

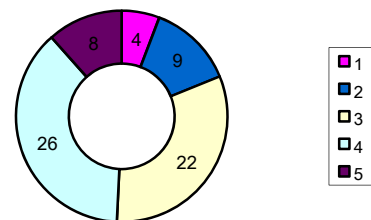
Calidad e impacto de la investigación	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	6
3	24
4	23
5	16
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



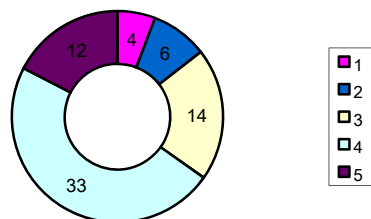
Innovación de la enseñanza-aprendizaje	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	5
3	27
4	20
5	17
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



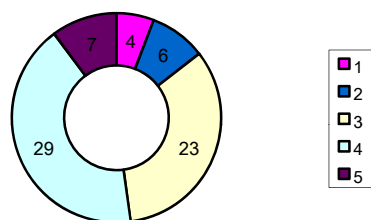
Mejora de procesos internos (procedimientos)	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	9
3	22
4	26
5	8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Nuevos métodos de gestión en la facultad	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	6
3	14
4	33
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

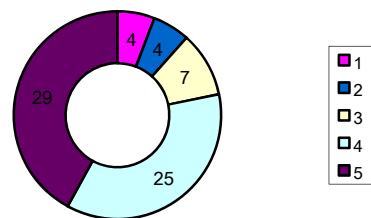


Nuevas formas de solución de problemas	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	6
3	23
4	29
5	7
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

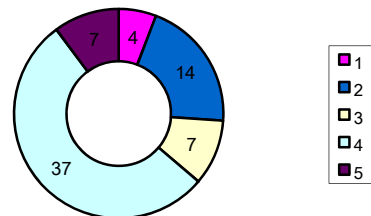


9. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL GRADO DE ALMACENAMIENTO SISTEMÁTICO DEL CONOCIMIENTO EN CADA UNO DE LOS SIGUIENTES NIVELES: (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

Decano(a)	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	4
3	7
4	25
5	29
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

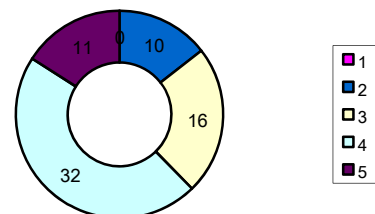


Secretario(a)	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	14
3	7
4	37
5	7
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

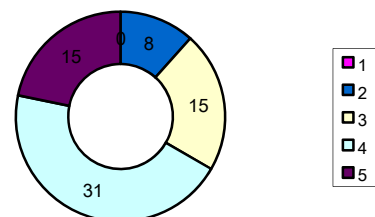




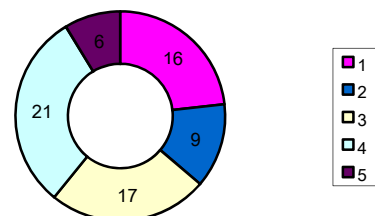
Coordinador(as) de área	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	10
3	16
4	32
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



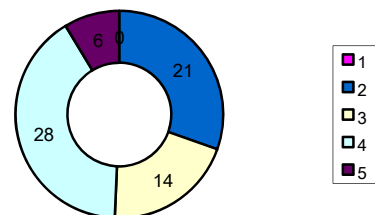
Profesores de Planta	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	8
3	15
4	31
5	15
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



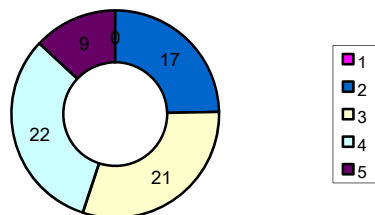
Profesores de cátedra	
CALIFICACIÓN	
1	16
2	9
3	17
4	21
5	6
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



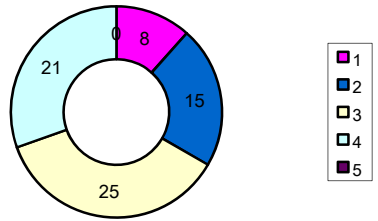
Experiencia diaria	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	21
3	14
4	28
5	6
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



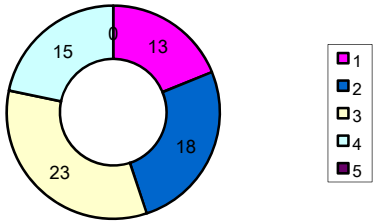
Lecciones aprendidas en proyectos	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	17
3	21
4	22
5	9
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



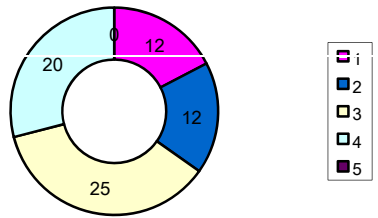
Clientes (archivos)	
CALIFICACIÓN	
1	8
2	15
3	25
4	21
5	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



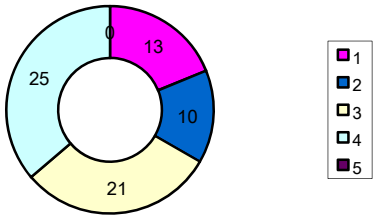
Proveedores (archivos)	
CALIFICACIÓN	
1	13
2	18
3	23
4	15
5	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



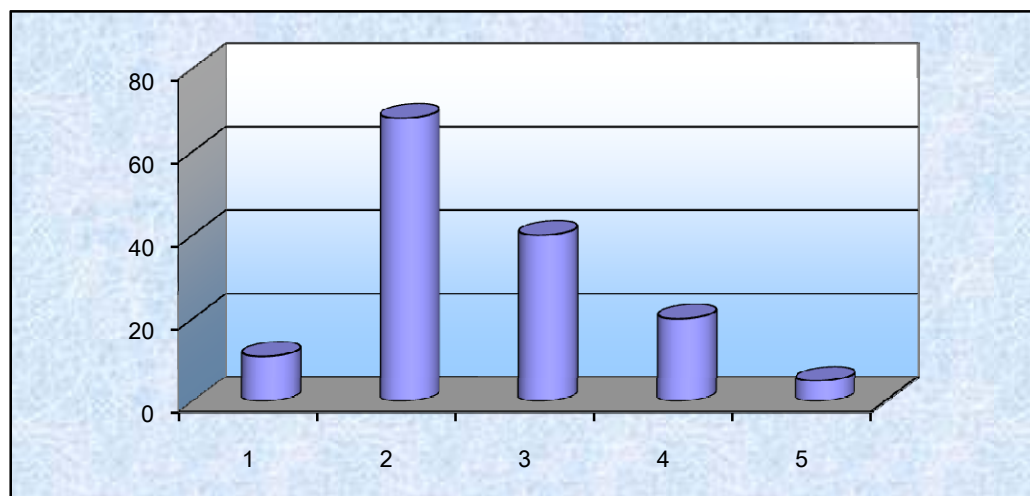
Competidores (archivos)	
CALIFICACIÓN	
1	12
2	12
3	25
4	20
5	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Compañías del mismo sector (archivos)	
CALIFICACIÓN	
1	13
2	10
3	21
4	25
5	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



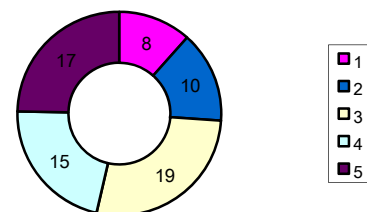
10. QUIÉN TIENE LA RESPONSABILIDAD PRINCIPAL PARA CAPTURAR EL CONOCIMIENTO EN SU FACULTAD (MARQUE UNA O MÁS DE UNA RESPUESTA)



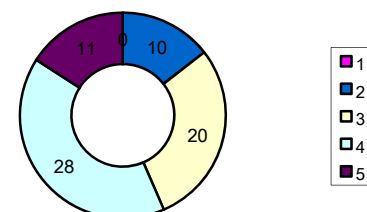
ITEM	
Especialistas en tecnologías de información	11
Grupo de docentes - investigadores	68
Cada persona implicada	40
Decano (a)	20
Nadie	5
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>

11. EN CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ESCENARIOS, CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL GRADO DE OBTENCIÓN DE CONOCIMIENTO TÁCITO (EXPERIENCIA).

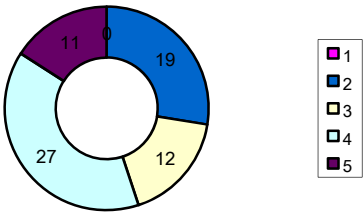
Inducciones	
CALIFICACIÓN	
1	8
2	10
3	19
4	15
5	17
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



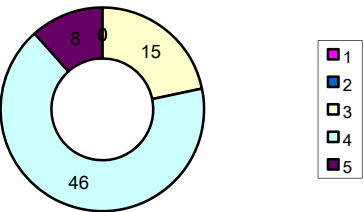
Evaluaciones	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	10
3	20
4	28
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



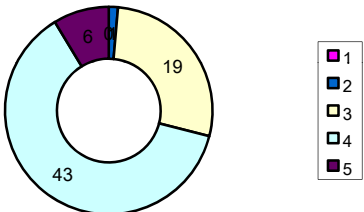
Entrevistas	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	19
3	12
4	27
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



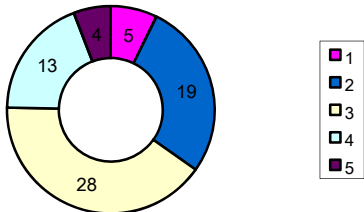
Discusiones informales	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	15
4	46
5	8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



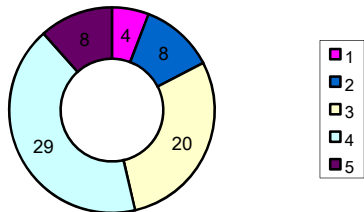
Discusiones formales	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	1
3	19
4	43
5	6
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



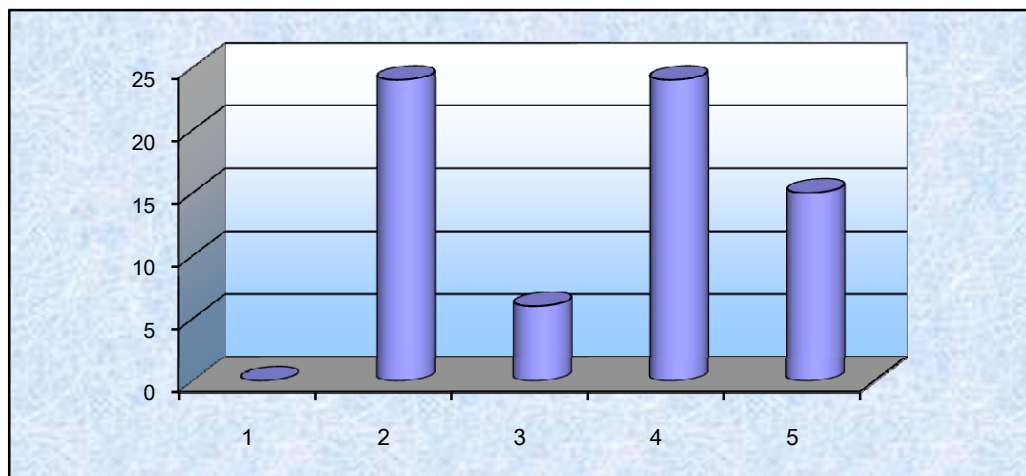
Entrevistas de salida	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	19
3	28
4	13
5	4
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Reuniones sociales	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	8
3	20
4	29
5	8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

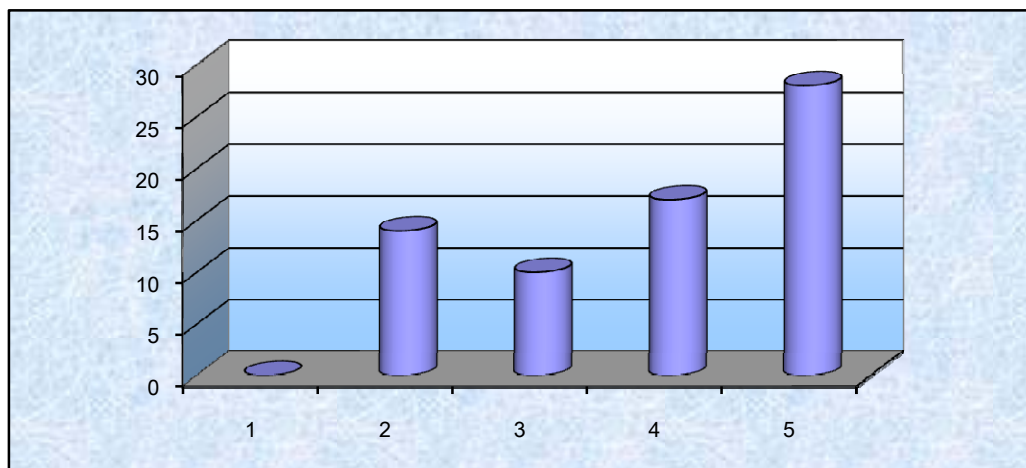


12. INDIQUE SI LA UNIVERSIDAD FACILITA LOS MEDIOS PARA COMPARTIR EL CONOCIMIENTO (RESPUESTA ÚNICA)



ITEM	
No	0
Muy poco	24
Poco	6
Aceptable	24
Mucho	15
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

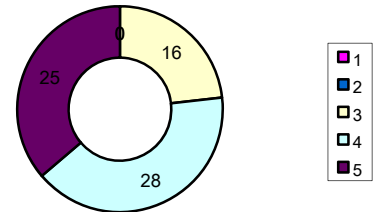
13. INDIQUE SI SE FACILITA Y FOMENTA EL DIÁLOGO EN SU UNIVERSIDAD (RESPUESTA ÚNICA)



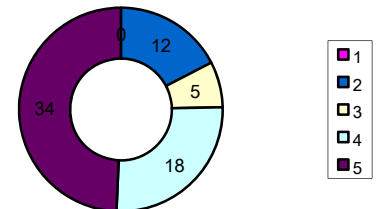
ITEM	
No	0
Muy poco	14
Poco	10
Aceptable	17
Mucho	28
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

14. VALORE CALIFICANDO DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES CANALES DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO. (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

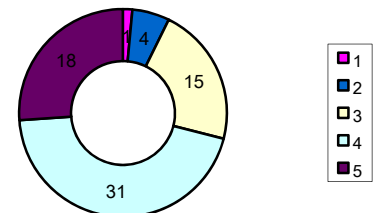
Cursos de formación (internos y externos)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	16
4	28
5	25
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



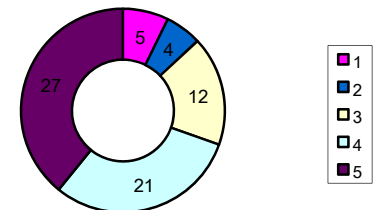
Asistencia a congresos, foros, seminarios, ferias	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	12
3	5
4	18
5	34
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



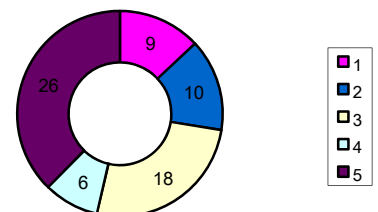
Reuniones internas periódicas	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	4
3	15
4	31
5	18
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



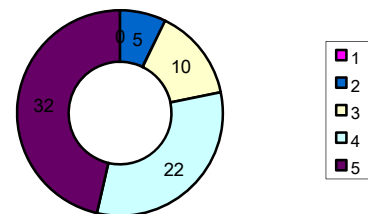
Reuniones internas extraordinarias	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	4
3	12
4	21
5	27
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



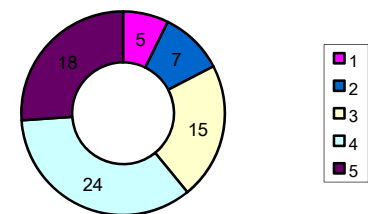
Reuniones externas con otras universidades	
CALIFICACIÓN	
1	9
2	10
3	18
4	6
5	26
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



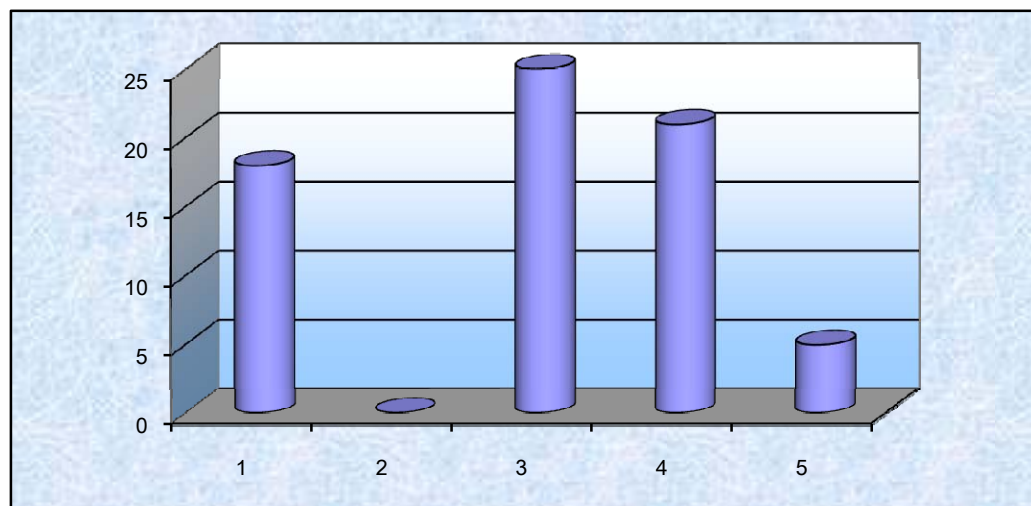
Internet	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	5
3	10
4	22
5	32
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Videoconferencias	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	7
3	15
4	24
5	18
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

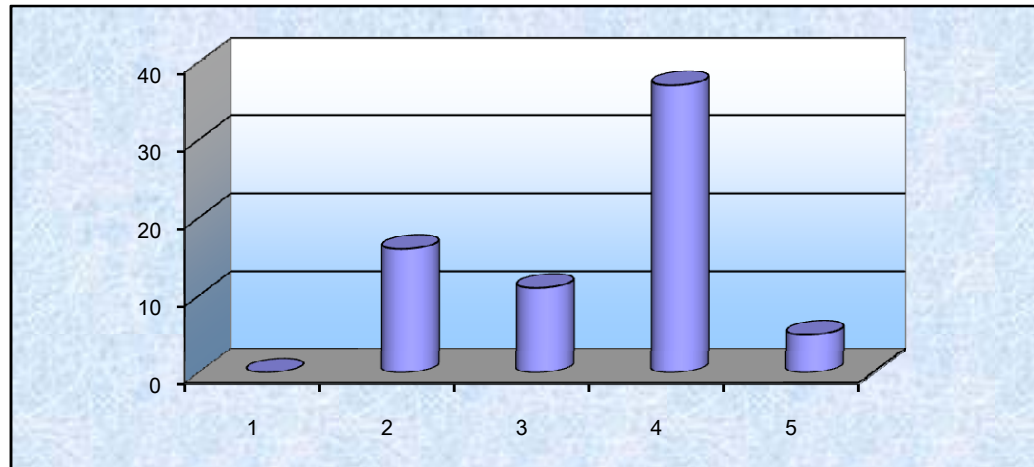


15. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO HA ESTADO LIGADA AL DESARROLLO DEL PROFESOR(A) (RESPUESTA ÚNICA)



ITEM	
Siempre	18
Nunca	0
Algunas veces de acuerdo con las necesidades de cada cuál	25
La mayoría de las veces, sistemáticamente	21
La mayoría de las veces, espontáneamente	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

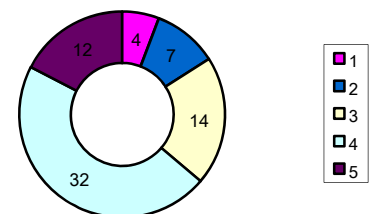
16. COMO SE SIENTE EN RELACIÓN CON EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN LA FACILIDAD DE TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE Y DIÁLOGO ENTRE LOS EMPLEADOS (RESPUESTA ÚNICA)



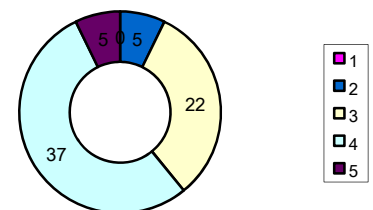
ITEM	
Muy insatisfecho	0
Insatisfecho	16
Ni satisfecho ni insatisfecho	11
Satisfecho	37
Muy satisfecho	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

17. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL GRADO DE LOS SIGUIENTES ACTORES QUE IMPULSAN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO. (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

Exclusivamente los especialistas en tecnología de información	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	7
3	14
4	32
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

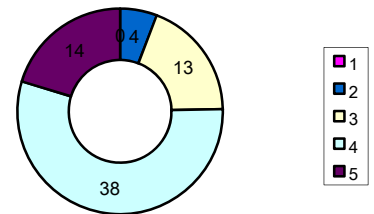


Los usuarios finales (estudiantes)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	5
3	22
4	37
5	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

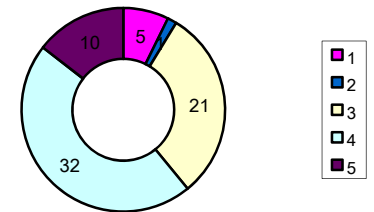




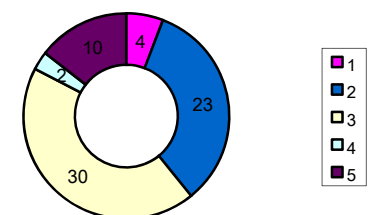
La fuerza propia de la tecnología	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	4
3	13
4	38
5	14
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



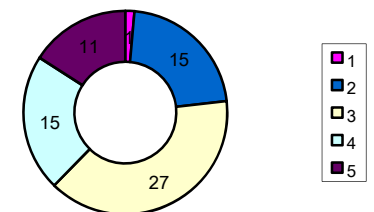
La gente dentro de la facultad	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	1
3	21
4	32
5	10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



El público fuera de la facultad (diversos actores)	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	23
3	30
4	2
5	10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

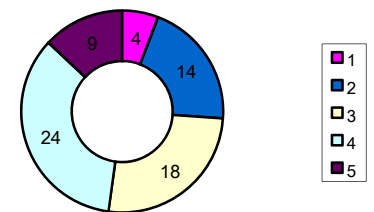


Moodle	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	15
3	27
4	15
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

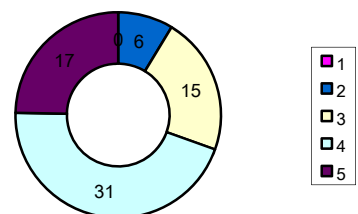


18. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), EL GRADO QUE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES MEDIOS COMPARTI EL CONOCIMIENTO: (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

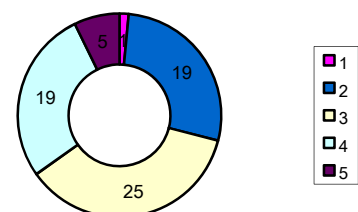
Cara a cara informal (cafetería, pasillos)	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	14
3	18
4	24
5	9
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



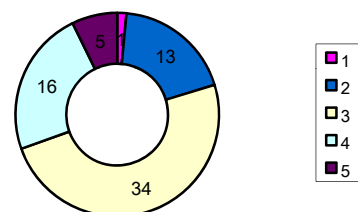
Cara a cara formal (reuniones planeadas)	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	6
3	15
4	31
5	17
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



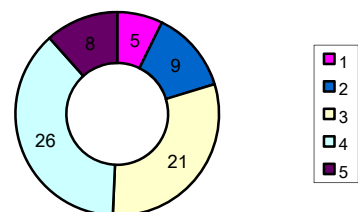
Presentaciones multimedia	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	19
3	25
4	19
5	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



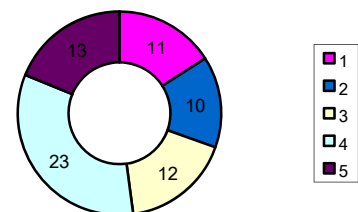
Bases de datos divergentes	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	13
3	34
4	16
5	5
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



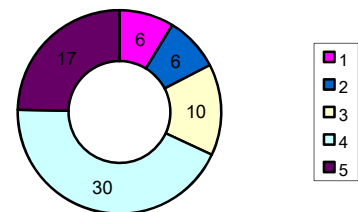
Bases de datos convergentes	
CALIFICACIÓN	
1	5
2	9
3	21
4	26
5	8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



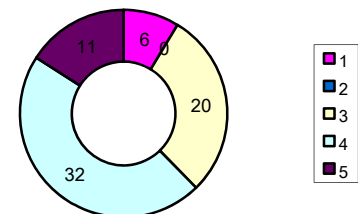
Mentoring y coaching	
CALIFICACIÓN	
1	11
2	10
3	12
4	23
5	13
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



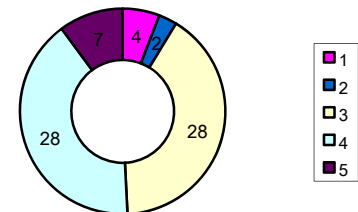
Lecciones aprendidas en los trabajos de equipo	
CALIFICACIÓN	
1	6
2	6
3	10
4	30
5	17
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



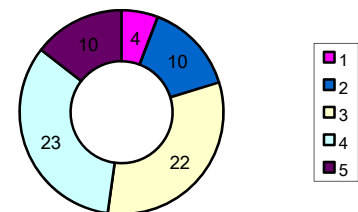
Técnicas creativas	
CALIFICACIÓN	
1	6
2	0
3	20
4	32
5	11
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



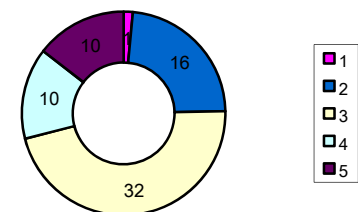
Análisis de necesidades de capacitación	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	2
3	28
4	28
5	7
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



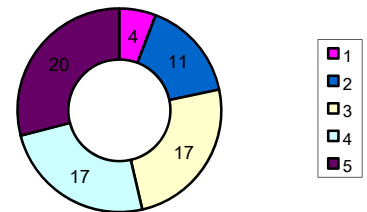
Procesos de aprendizaje, inducción y entrenamiento en el cargo	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	10
3	22
4	23
5	10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Congresos	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	16
3	32
4	10
5	10
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

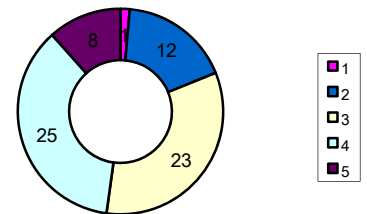


Webs especializadas	
CALIFICACIÓN	
1	4
2	11
3	17
4	17
5	20
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

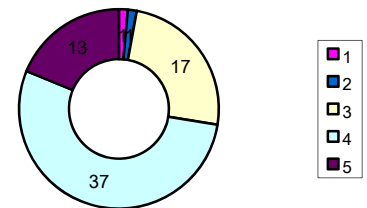


19. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES PLANES A FUTURO PARA SU FACULTAD EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

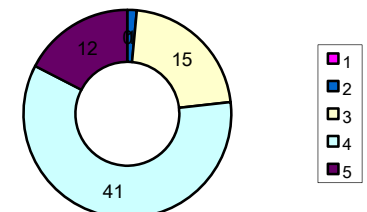
Aumentar y compartir el con. proveedores	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	12
3	23
4	25
5	8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



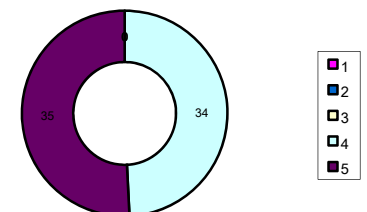
Aumentar y compartir el con. clientes	
CALIFICACIÓN	
1	1
2	1
3	17
4	37
5	13
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



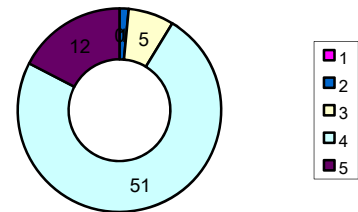
Desarrollar acuerdos de implementación de tecnología	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	1
3	15
4	41
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



Mejorar los medios para compartir la información con los	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	0
4	34
5	35
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

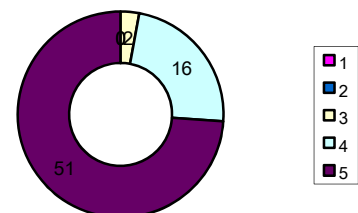


Incrementar el desempeño de los negocios	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	1
3	5
4	51
5	12
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>

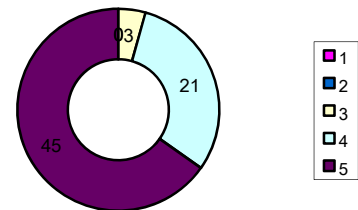


20. CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 LA MÍNIMA Y 5 LA MÁXIMA), LA IMPORTANCIA DE LOS BENEFICIOS DE UNA GESTIÓN SISTEMÁTICA DEL CONOCIMIENTO. (MARQUE TODOS LOS TÉRMINOS)

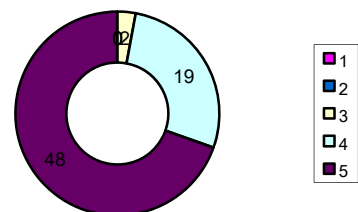
Mejora la eficiencia a todo nivel	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	2
4	16
5	51
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



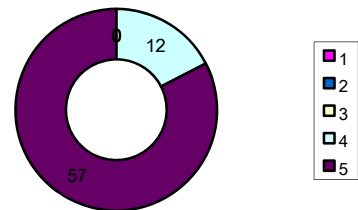
Calidad en la investigación	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	3
4	21
5	45
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



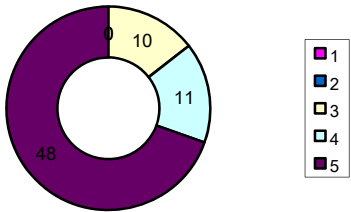
Impacto de los resultados de la investigación	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	2
4	19
5	48
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



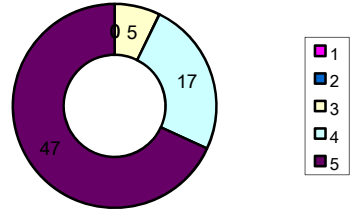
Calidad enseñanza-aprendizaje	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	0
4	12
5	57
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>



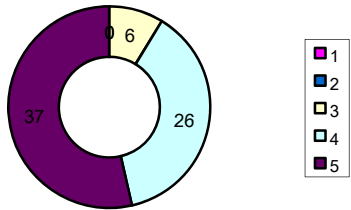
Impacto en la enseñanza-aprendizaje	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	10
4	11
5	48
TOTAL	69



Mejor posicionamiento de la carrera	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	5
4	17
5	47
TOTAL	69



Mejores productos a nivel Edu. Continuada, Extensión	
CALIFICACIÓN	
1	0
2	0
3	6
4	26
5	37
TOTAL	69



**ANEXO C. Lista docentes y personal administrativo Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle**



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
Facultad de Administración de Empresas

No.	NOMBRE
1	Alberto Herrera Guzman
2	Alberto León Rivas
3	Alicia Milena Torres Cardenas
4	Andres Felipe Yanes Quintero
5	Angela Salazar Jacome
6	Algel Alberto Montoya Correales
7	Algel Florez Vanegas
8	Antonio Jose Avendaño Cuervo
9	Argemiro Mendez Carrillo
10	Ariane Llera Correal
11	Armando Montealegre Correal
12	Blanca Lesly Martinez Gonzalez
13	Carlos Alberto Escobar Otero
14	Carlos Antonio Rico Rico
15	Carlos Arturo Hastamory Rubiano
16	Carlos Horacio Garcia Serna
17	Carlos Jose Torres Sabogal
18	Carlos Julio Arenas Castro
19	Carlos Julio Fuentes Trigos
20	Cesar Augusto Orozco Rivillas
21	Cesar Eduardo Concha Pantoja
22	Claudia Marcela Pineda Chavez
23	Claudia Matilde Toledo Pinzón
24	Clemencia Navarrete Jimenez
25	Dagoberto Castillo Reyes
26	Dario Arguello
27	Diana Isabel Ruiz Carrillo
28	Diana Milena Carmona Muñoz
29	Diego Felipe Moreno Nungo
30	Diego Luis Roza Rodriguez
31	Eduardo Naranjo Muñoz
32	Efren Leonardo Mejia Acosta
33	Esperanza Díaz Vargas

No.	NOMBRE
34	Fabian Badillo
35	Fernando Angel Hoeste
36	Fernando Ardila Patiño
37	Fernando Ernesto Martinez Díaz
38	Francisco Daniel Mendoza Vargas
39	Felix Eduardo Romero Ruiz
40	Gicel Rodriguez
41	Gilma Ardila Duarte
42	Gloria Liliana Santa Alvarez
43	Hector Antonio Diaz Mafla
44	Henny Margoth Santiago Villa
45	Hugo Eduardo Celis Romero
46	Hugo Leonardo Pabon Perez
47	Ivan Ricardo Moreno Moreno
48	Jaime Alfonso Morales Morales
49	Jaime Augusto Porras Jimenez
50	Jaime Humberto Martinez Díaz
51	Javier Dario Neira Ariza
52	Javier Francisco Rueda Galvis
53	Jesus Antonio Avendaño
54	John Jairo Gil Toledo
55	Jorge Alberto Gamez Gutierrez
56	Jorge Alvarez Rincon
57	Jose Alberto Bernal Calvo
58	Jose Alberto Dueñas Guarnizo
59	Jose Armando Hernandez Bernal
60	Jose Edgar Osorio Valencia
61	Jose Gilberto Beltran Garzón
62	Jose Gregorio Medina Cepeda
63	Jose Guillermo Narvaez Casallas
64	Jose Manuel Fuquen Sandoval
65	Jose Rodrigo Mondragón Avila
66	Juan Carlos Rodriguez Camacho



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
Facultad de Administración de Empresas

No.	NOMBRE
67	Juan Carlos Ocampo Niño
68	Juan de Jesus Arias Barreto
69	Juan Gabriel Gomez Campos
70	Juan Hernando Bravo Reyes
71	Leila Nayibe Ramirez Castañeda
72	Liliana Oviedo Zapata
73	Luis Alfonso Gonzalez Bernal
74	Luis Eduardo Mutis Alvarez
75	Luis Enrique Beltran Chavarro
76	Luis Enrique Romero Arenas
77	Luis Guillermo Lopez Rodriguez
78	Luis Humberto Suarez Quevedo
79	Luis Ignacio Lopez Farfan
80	Luis Manuel Forero Castañeda
81	Luis Sady Vivas Moreno
82	Luz Magally Perez Rodriguez
83	Luz Stella Caceres Gomez
84	Magdalena Puentes Herrera
85	Martha Luz Chacón
86	Manuel Francisco Santos
87	Manuel Ricardo Rodriguez B.
88	Margarita Charry Dussan

No.	NOMBRE
89	Mauricio Pabón Robayo
90	Najda Leonor Cajiao Pachón
91	Nestor Raul Ramos Navas
92	Nohora Leon Rodriguez
93	Olga Lucia Díaz Villamizar
94	Olga Patricia Giraldo Osorio
95	Omar Andres Sierra Morales
96	Omar Augusto Vivas Cortes
97	Paola Milena Suarez Bocanegra
98	Patricia Garavito Martinez
99	Rafael Guillermo Avila Vargas
100	Romulo Campo Victoria
101	Sandra Yamile Larrota Castro
102	Sonia Castelblanco Macias
103	Susana Ines Avendaño Montoya
104	Victor Jose Rodriguez Restrepo
105	Yefri Manuel Pascagaza Corredor
106	Yolanda Alvarez
<b>Administrativos</b>	
107	Eduardo Zamudio Posada
108	Mayte Beltran
109	Freddy Huertas