



PROYECTO DE GRADO

*“Propuesta de un modelo de Transferencia de Conocimiento para los procesos administrativos del Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio”*

PRESENTADO POR:

ANA LUCIA SILVA

JAIRO ZAMORA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

BOGOTÁ

2017

## Índice de contenido

CAPITULO I.....	7
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TESIS .....	7
1.1. Planteamiento del problema .....	7
1.2. Pregunta general de investigación.....	14
1.3. Preguntas específicas de investigación.....	15
1.4. Justificación.....	16
1.5. Relevancia .....	17
1.6. Valor teórico.....	19
1.7. Justificación teórica institucional .....	20
1.8. Objetivos de la investigación.....	23
1.9. Hipótesis .....	24
CAPITULO II.....	25
MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. Abordaje conceptual.....	25
2.1.1. Conocimiento .....	25
2.1.2. Conocimiento organizacional.....	27
2.1.3. Creación de conocimiento organizacional .....	27
2.1.4. Gestión de conocimiento.....	30
2.1.5. Transferencia del conocimiento .....	32
2.1.6. Transferencia del conocimiento en las organizaciones .....	33
2.1.7. Transferencia del conocimiento en universidades .....	34
2.1.8. Transferencia de conocimiento en programas de pregrado.....	35
2.1.9. Puestos clave .....	36
2.1.10. Lineamientos.....	36
2.2. Abordaje teórico .....	38
2.2.1. El modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos .....	39
2.2.2. El modelo ChooSense-making KM.....	40
2.2.3. El modelo Wiig para construir y usar el conocimiento .....	41
2.2.4. El modelo Boisot I-Space KM .....	42
2.2.5. Modelos Complejos de Sistemas Adaptativos de KM.....	43

2.2.6. Calidad educativa .....	44
CAPITULO III .....	46
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.1. Alcance de la investigación .....	46
3.2. Tipo de investigación .....	46
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	47
3.4. Población .....	47
3.5. Muestra .....	48
CAPITULO IV .....	50
SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES USTA SEDE VILLAVICENCIO	50
4.1. Elementos por indagar en la encuesta.....	50
4.2. Identificación de procesos .....	51
4.3. Validación del instrumento.....	54
4.4. Aplicación del instrumento (Encuesta).....	54
4.5. Análisis de resultados .....	54
CAPITULO V.....	82
ASPECTOS CLAVE.....	82
5.1. Identificación de elementos claves en los modelos de transferencia de conocimiento. 82	
5.1.1. El modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos .....	82
5.1.2. El Modelo Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi .....	84
5.1.3. El modelo Choo Sense-making KM.....	85
5.1.4. El modelo Wiig para construir y usar el conocimiento .....	86
5.1.5. El modelo Boisot I-Space KM .....	88
5.1.6. Modelos Complejos de Sistemas Adaptativos de KM.....	89
5.1.7. Selección y justificación de un modelo de transferencia .....	90
5.1.8. Políticas de Transferencia de Conocimiento.....	92
CAPITULO VI .....	97
DISEÑO DE PROPUESTA .....	97
6.1. Descripción de presencia o ausencia de elementos clave de transferencia de conocimiento en Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio .....	97
6.1.1. Identificación de procesos .....	97
6.2. Situaciones favorables y obstáculos en la transferencia del conocimiento .....	102

6.3. Obstáculos en la transferencia de conocimiento.....	103
6.4. Propuesta del modelo de Transferencia de Conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales.....	104
CAPITULO VII.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
7.1. CONCLUSIONES.....	116
7.2. RECOMENDACIONES .....	117
REFERENCIAS .....	118
ANEXOS .....	122
Anexo 1.....	123
AUTORIZACIÓN PARA LLEVAR ACABO EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA USTA SEDE VILLAVICENCIO .....	123
Anexo 2.....	124
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES USTA SEDE VILLAVICENCIO .....	124
Anexo 3.....	127
INTRUMENTO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES USTA SEDE VILLAVICENCIO .....	127
Anexo 4.....	138
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA) VÍA FORMULARIOS DE GOOGLE DRIVE.....	138
Anexo 5.....	139
PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES (P.E.P) DE LA USTA sede Villavicencio .....	139
Anexo 6.....	140
PLAN ANUAL DEL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES (P.A.P) DE LA USTA sede Villavicencio .....	140

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Espiral del conocimiento de Nonaka .....	26
Ilustración 2: El Modelo Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi .....	39
Ilustración 3: Modelo de Administración del conocimiento general de Choo .....	41
Ilustración 4. Modelo de construcción y uso del conocimiento de Wiig.....	42
Ilustración 5. El modelo I KM de espacio .....	43
Ilustración 6: Modelos complejos de sistemas adaptativos de KM.....	44
Ilustración 7. Aspectos útiles del modelo Wiig .....	87
Ilustración 8. Situaciones favorables y dificultades en la transferencia de conocimiento .	104
Ilustración 9. Etapas del proceso de transferencia de conocimiento .....	106
Ilustración 10. Modelo de Transferencia de Conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio .....	109
Ilustración 11. Convenciones .....	110

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de función administrativa.....	56
Gráfico 2: Nivel de formación.....	57
Gráfico 3: Relevancia Estudio de Ambiente Interno/Externo .....	60
Gráfico 4: Respuestas de realización de Análisis de ambiente Externo/Interno .....	61
Gráfico 5: Frecuencia de realización de análisis de Ambiente Interno/Externo .....	61
Gráfico 6: Respuesta a socialización de lineamientos de nómina .....	63
Gráfico 7: Revisión documental .....	64
Gráfico 8: Frecuencia de Revisión de lineamientos de nomina .....	65
Gráfico 9: Disposición para realizar transferencia de Conocimiento.....	67
Gráfico 10: Respuesta a redacción de documentos institucionales .....	68
Gráfico 11: Clima Laboral.....	69
Gráfico 12: Comunicación interna.....	70
Gráfico 13: Transferencia de conocimiento.....	71

Gráfico 14: Inquietudes o dudas .....	72
Gráfico 15: Generación de dudas .....	73
Gráfico 16: Estimulación para generar y compartir conocimiento .....	74
Gráfico 17: Emprendimiento de planes de actualización .....	75
Gráfico 18: Existencia de políticas de transferencia de conocimiento .....	76
Gráfico 19: Existencia de funciones y procesos .....	77
Gráfico 20: Existencia de políticas de transferencia de conocimiento .....	78
Gráfico 21: Vacantes en un comité.....	79
Gráfico 22: Continuidad de procesos .....	80

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Cuatro formas de conversión de conocimiento .....	28
Tabla 2. Número de empleados según el sexo.....	48
Tabla 3. Relación Administrativos y Docentes .....	48
Tabla 4. Políticas de transferencia de conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio .....	93
Tabla 5. Descripción del modelo (etapas de transformación de conocimiento).....	107

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TESIS**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

##### **Educación**

En el contexto actual se evidencia el rol fundamental que juega el emprendimiento y el conocimiento en la promoción del desarrollo económico, supresión de niveles actuales de desempleo y la internacionalización de las organizaciones, Audretsch (2005). Por otro lado, las iniciativas U.E.E (Universidad – Empresa – Estado), son la tendencia en los últimos años como promotores de sistemas de innovación, Leydesdorff (2003). Tal y como lo plantea Argote (2000), surge la transferencia de conocimiento cuando la experiencia práctica de una sección dentro de la organización tiene un impacto cualquiera en una sección distinta. Es decir, la transferencia de conocimiento se concreta cuando dentro de la organización existen canales que permiten compartir y replicar entre secciones buenas prácticas en aras de mejorar el desempeño; no obstante, también se puede dar transferencia de conocimiento de manera tácita sin que esto sea evidenciado por la otra sección.

##### **Educación superior**

Tal como lo señala Nonaka y Takeuchi en su publicación “La organización creadora de conocimiento”; el desarrollo cotidiano de los procesos propios de las universidades se encuentra basado en su mayoría en conocimiento tácito, propio del enfoque administrativo que comprende principalmente a sus funcionarios, los cuales poseen información y conocimiento que por sus características propias es difícil de acceder por otros semejantes, Nonaka y Takeuchi (1995b).

Es relevante cuestionar la cantidad de tiempo que los funcionarios de la universidad gastan rehaciendo o recreando información que no se encuentra disponible o incluso; continuar tomando decisiones basadas en información desenfocada para dimensionar como está crece de manera considerable en este tipo de organizaciones.

Ademas de lo anterior, sera imporante pensar en la creciente cantidad de procesos creativos y originales que podrían constituir un valioso conocimiento que tiene origen en los actuales funcionarios administrativos, quienes se ven obligados a pasar más tiempo pensando cómo realizar de manera más eficaz sus procesos diarios en vez de replicar procesos y procedimiento existentes.

Los conocimientos tácitos y explícitos en los procesos que a diario observan los administrativos de la universidad constituye el principal insumo para el diseño de los lineamientos y procesos como valor agregado para la universidad y sus programas, permitiendo que los procesos efectivos sobrevivan a los individuos, razón por la cual este conocimiento se puede valorar o constituir como un activo de la organización que es susceptible de ser transferido.

Esto anterior, traduce en la relevancia que tiene actualmente la gestión del conocimiento y más precisamente la transferencia de conocimiento que permite atender a las necesidades particulares de la universidad en el entorno actual que opera.

En este orden de ideas, podemos comprender a la universidad como productor constante de conocimiento no sólo académico sino también administrativo, razón por la cual,

Nonaka y Takeuchi (1995a) exponen que el nuevo conocimiento siempre se inicia en las personas y poner dicho conocimiento a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento. Existen dos tipos de conocimiento tales como el explícito y el tácito. El conocimiento explícito es formal y sistemático, por lo que puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de especificaciones de productos, en una fórmula científica o en un programa de ordenador. En cambio, el tácito es muy personal, y resulta difícil transferirlo. Para que el conocimiento tácito pueda ser explotado al máximo, es necesario convertirlo al conocimiento explícito, dando lugar a un uso más amplio y entre más personas.

Este proceso provocará una combinación de diferentes conocimientos entre las personas de la empresa, Universidad Autónoma de Barcelona (2007).

Se comprende entonces, que el reto actual de las organizaciones está enmarcado en el ámbito laboral y en particular, en las fuentes generadoras de conocimiento. Por ello, las organizaciones de educación superior han de contar con las capacidades o habilidades que le permitan comprender y valorar este conocimiento generado por sus empleados en el marco de desarrollo de los procesos organizacionales; que finalmente le permita convertir un conocimiento particular en un conocimiento organizacional sujeto de ser transferido. Galinado, Melero , Angulo, y Martín (2011).

### **Educación superior en Colombia**

La educación superior en Colombia está regulada y controlada por el Consejo Nacional de Acreditación, se creó en la Ley 30 de 1992, con el objeto fundamental de garantizar a la sociedad que las Instituciones de Educación Superior (IES) que forman parte de él, cumplan con los más altos requisitos de calidad y con la consecución de sus objetivos.

No obstante, Aguilar (como se citó en Mosquera, 2011) sostiene que las Instituciones de Educación Superior en Colombia y en general, permanecen constantemente en la búsqueda de la excelencia académica de los individuos, docentes y estudiantes. Para esto, deben generar cambios en su modelo de gestión y administración, orientado a la calidad de los servicios universitarios para promover la transformación de modelo de universidad con la ayuda de la gestión y transferencia del conocimiento y apalancándose en tres modalidades: la autoevaluación, funcionamiento y resultado de una institución en su conjunto, lo cual determina la relevancia, la competitividad, la proyección social de la institución.

Con esta información y los resultados que se obtienen, las universidades pueden cambiar y mejorar sus modelos de gestión y de procesos administrativos observados en las evaluaciones realizadas por el Consejo Nacional de Acreditación en Colombia (CNA) por medio de la utilización de esta herramienta coadyuvará a alcanzar los parámetros de excelencia exigidos por la sociedad y el CNA a las Instituciones de Educación Superior.

## **Educación superior en la Universidad Santo Tomás**

De acuerdo con lo indicado por uno de los autores y también actual docente de tiempo completo del programa objeto de estudio; el personal administrativo hoy gasta más tiempo buscando información relevante que aporte al desarrollo de sus procesos en vez de invertir dicho tiempo colaborando con sus colegas en procesos semejantes. Es por lo anterior que hoy los administrativos tienden a constituir para las organizaciones más allá de un insumo humano en un insumo impersonal, puramente administrativo como una base de datos de sistemas y procesos, Zamora (2016).

Es entonces el desconocimiento del capital intelectual, la producción de conocimientos en el marco del desarrollo de procesos organizacionales, además que los modelos de transferencia de conocimiento reducen los esfuerzos en apropiación de tecnologías que optimicen la transferencia de conocimiento y modificaciones en sus procesos, necesarios para la transición hacia la transferencia del conocimiento en la universidad.

### **Programa de Negocios Internacionales**

Desde el documento maestro para el cambio de denominación del programa USTA (2013) define que:

El Programa de Negocios Internacionales se crea a partir de la necesidad de las empresas, entidades y organismos, e instituciones por ingresar a los mercados mundiales, dicha carencia se fundamenta en el proceso expansivo e indetenible de la globalización.

Este interés por parte de la empresa de penetrar los mercados extranjeros es precisamente lo que se llama, “Negocios Internacionales”, siguiendo esta idea se dice que los negocios internacionales pueden llegar a definirse como:

“Las transacciones y actividades económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas que practican los países entre sí”

El aporte que hace un profesional en esta área del conocimiento para las empresas y entidades gubernamentales es la de expandir las ventas de la compañía y adquirir más y mejores recursos para operar y minimizar los riesgos, conociendo los factores que influyen en este actuar internacional, así como se ha mencionado podemos decir que este programa reúne, analiza, actúa y verifica todos y cada uno de los aspectos que generan desarrollo y crecimiento tanto para una empresa como para un país.

Una vez destacada la relevancia de la generación de procesos de gestión del conocimiento en las universidades, el Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio ha realizado un proceso de autoevaluación en el año 2016.

Fruto del “Informe del primer proceso de autoevaluación y autorregulación del Programa de Negocios Internacionales sede Villavicencio” (USTA, 2016) teniendo como eje fundamental los factores requeridos por el CNA para lograr el registro calificado para el programa, centramos nuestra atención en el factor número ocho que hace referencia a “El programa debe contar con una estructura administrativa sólida y organizada que soporte el buen funcionamiento de los procesos académicos”

- **Indicadores de gestión**

Del anterior ejercicio de autoevaluación mencionado la universidad identifica tres categorías de resultados para la autoevaluación del factor número ocho de nuestro interés:

- Fortalezas
- Aspectos en proceso de consolidación
- Oportunidades de mejora

De las anteriores categorías de resultados es preciso centrar la atención únicamente en dos de ellas “aspectos en proceso de consolidación” y “oportunidades de mejora” pues hacen parte de las

necesidades actuales y futuras del Programa de Negocios Internacionales que el presente proyecto atendería.

- **Subindicadores**

Como se menciona en el anterior párrafo; los resultados de las categorías de interés para el presente trabajo solo se relacionaran aquellos aspectos que resultan aportantes a nuestro ejercicio, y que enuncian la evidencia de la problemática actual y futura.

- Aspectos en proceso de consolidación
  - Apreciación del personal administrativo del programa sobre la claridad de las funciones encomendadas, y sobre la articulación de sus tareas con las necesidades y objetivos del programa.
  - Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de comunicación del programa.
  - Existencia de políticas, lineamientos y documentos institucionales que orientan la gestión y establecen la forma de operación (procesos y procedimientos) de las distintas instancias del programa, debidamente divulgados y apropiados por los directivos, profesores y personal administrativo.
- Oportunidades de mejora
  - Existencia de criterios institucionales para la toma de decisiones sobre asignación de cargos, responsabilidades y procedimientos en los diferentes programas académicos. Evidencias sobre la aplicación de estos criterios.

Aparece también como resultado del proceso de autoevaluación; y dentro del factor anteriormente mencionado la siguiente característica ***“Dirección del programa: Existe orientación y liderazgo en la gestión del programa, cuyos métodos de gestión están claramente definidos y son conocidos por la comunidad académica”***

Cuyo juicio de valor es:

El Programa cuenta con mecanismos de participación que inciden directamente en su toma de decisiones, para tales efectos el programa cuenta con comités representativos de cada una de las funciones sustantivas de la universidad, que a su vez son mecanismos de deliberación, pero también de difusión de información institucional y depositarios de los lineamientos surgidos de los comités institucionales. Estos comités tienen lugar cada quince días por política de la universidad, aspecto que permite una actualización y monitoreo constante de las acciones en aras de cumplir con la misión del programa y de la universidad.

El trabajo de cada uno de los comités se encuentra debidamente reglamentado en documentos institucionales, así como acuerdos institucionales que permiten mayor claridad en el desarrollo de las estrategias derivadas del Plan de Desarrollo institucional, USTA (2016).

De la anterior característica la autoevaluación concluye:

Es necesario trabajar en un mecanismo que permita que los miembros de cada uno de los comités conozcan y apropien los documentos institucionales para que haya más fluidez en las reuniones de estos mismos y así se actúe con mayor diligencia, USTA (2016).

Son varios procesos administrativos que se realizan en el Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio que podrían estar mejor engranados para impulsar un modelo de transferencia del conocimiento.

Con base en la situación actual del Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio se plantea la siguiente problemática:

Se evidencia entonces a partir de los anteriores resultados de investigación la carencia de un modelo de transferencia de conocimiento para los procesos administrativos que oriente la toma de decisiones para asegurar el desarrollo del programa; debido a los procesos inherentes; los cuales permitirán generar y transferir el conocimiento organizacional, que es el objetivo del factor número ocho de interés para el presente trabajo referente a “organización, administración y gestión del programa”. Además, en el marco universitario del Programa de Negocios Internacionales es generador primero y principal de conocimiento a través de sus grupos y asociaciones, pero no existe una visión integral de la información generada en los procesos de las actividades de los administrativos y su transferencia, por ende el personal administrativo no dispone de estructuras homogéneas ni de estándares de comunicación, por lo que la información de que disponen está almacenada de manera dispersa, resulta difícil de localizar, manejar de forma global y por lo cual se convierte en difícil de transferir el conocimiento.

La compartición de información y la gestión integral y única del conocimiento, que aproxime éste a los actores involucrados (personal administrativo) en las actividades del programa, se convierte en una necesidad en el camino hacia la excelencia requisito que deben cumplir los programas de las universidades ante el CNA.

Por tanto, el estudio busca responder a los siguientes interrogantes:

## **1.2. Pregunta general de investigación**

¿Cuál es el modelo de transferencia de conocimiento para los procesos administrativos; que se debería aplicar para el Programa de Negocios Internacionales que oriente la toma de decisiones para asegurar el desarrollo institucional?

### **1.3.Preguntas específicas de investigación**

¿Cuál es el estado del arte en lo referente a la gestión y transferencia del conocimiento en instituciones de educación superior?

¿Cuál es la situación actual de la transferencia de conocimiento en los procesos administrativos del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio?

¿Cuáles son los criterios institucionales para la toma de decisiones sobre asignación de cargos, responsabilidades y procedimientos en los diferentes programas académicos?

¿Cuáles son los aspectos clave que fundamentan la consolidación de un modelo de transferencia del conocimiento en los procesos administrativos que permita detectar oportunidades de mejora?

## 1.4. Justificación

### Utilidad

El presente trabajo investigativo que se realiza como requisito para obtener el título de Magíster en Administración de Negocios el cual cuenta con la aprobación del Señor **Javier Humberto Trillos Cells, Decano de la Facultad de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio (ANEXO 1)**, pretende facilitar la futura implementación de un modelo de transferencia del conocimiento mediante la identificación de lineamientos clave que a posteriori permitan recoger, preservar, y documentar los procesos administrativos que se realizan en el Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio. Se busca lograr de esta manera asegurar la transferencia del conocimiento, facilitar el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, documentar las experiencias y habilidades de los funcionarios administrativos obteniendo el conocimiento necesario para ser más productivos.

El beneficiario principal de este proyecto es el Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio, contará con una propuesta de modelo de transferencia de conocimiento que mejor se ajuste a sus características con la idea de generar transferencia del conocimiento como un proceso donde el receptor toma gran importancia en el desarrollo y divulgación del conocimiento, tomando en consideración al personal administrativo. De esta manera el programa debe empezar a involucrarse en la transferencia del conocimiento desde la parte operativa que comprende a los procesos administrativos para obtener buenos resultados y lograr una inmersión desde una realidad tangible, creíble y demostrada para la dirección estratégica, posteriormente se obtendrán resultados positivos en su modo de hacer las cosas, los cuales son clave a la hora de ser evaluados y acreditados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

El impacto de este proyecto de investigación aportaría sustancialmente a la calidad del Programa de Negocios Internacionales, para los otros programas de la USTA sede

Villavicencio y para las otras sedes de la Universidad; Se puede apreciar entonces que se constituye una cadena de beneficios que le podría servir también a las universidades en Colombia, con este tema de investigación las universidades podrían llegar a alcanzar la excelencia en su gestión administrativa mediante la documentación de los procesos administrativos, utilizando la herramienta de gestión y transferencia del conocimiento.

El desarrollo de este proyecto se convertirá en un referente para los posteriores trabajos investigativos en el tema de la transferencia del conocimiento, también será un claro ejemplo de cómo se puede diseñar un modelo de transferencia del conocimiento para una organización o un área específica.

Este trabajo de grado brindará información a aquellas personas que estén interesadas en conocer sobre modelos de transferencia del conocimiento, proceso de conocimiento, capital intelectual, activos cognitivos y aprendizaje organizacional.

## **1.5. Relevancia**

A partir del siglo XX, las organizaciones se han transformado en una revolución del conocimiento, esto es relevante a la hora de valorar “los recursos intangibles que son el capital intelectual, entiéndase como la capacidad de las personas para obtener, desarrollar, transferir, potenciar, consolidar y administrar sus conocimientos en procura del mejoramiento continuo de las organizaciones” (Acosta, 2013, pág. 245), dando como resultado la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es una disciplina organizacional que pretende transferir el conocimiento por medio de los procesos administrativos y gerenciales. Por otra parte, la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de las organizaciones aumente significativamente para generar valor agregado, oportunidades de mejora en los procesos, calidad, y perdurabilidad en el mercado a través,

del tiempo, Acosta (2013). Sin embargo, para que proporcione las máximas ventajas debe ser correctamente gestionado.

De este modo se puede determinar que las organizaciones de todo el mundo, sin importar su actividad económica, requieren contar y utilizar un modelo de gestión y de transferencia del conocimiento como factor de competencia y valor diferencial. Este último, el conocimiento es el que permite aumentar el valor en cualquier campo, por ello es necesario aprovechar la nueva información generada y la experiencia de las Instituciones de Educación Superior y de sus componentes, para obtener conocimiento nuevo para su uso posterior y, por tanto, ventajas sostenibles a través del tiempo. Además, les compete a las Instituciones de Educación Superior (IES) abordar esta temática en vista que estas instituciones tienen pocos procesos formales, es decir, documentados para lo cual deben utilizar el conocimiento para estimular la innovación, reducción de tiempo en la creación de productos (producción curricular e investigación), mejoramiento de los servicios académicos, administrativos y reducción de costos, logrando así un alto rendimiento en sus funcionarios e incidiendo en la forma de alcanzar los objetivos institucionales, los niveles de calidad y excelencia. Cranfield (2011).

En este contexto, la misión principal es involucrar una cultura de colaboración y del conocimiento institucional educativo, ya que la gestión del conocimiento es el esfuerzo de capturar y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización a través de la transferencia del conocimiento, haciéndola accesible a cualquier miembro de la institución u organización.

Esta investigación se lleva a cabo en una universidad latinoamericana porque se ha empezado a considerar la relevancia del valor del conocimiento, no solo para el desarrollo productivo de los procesos sino para alcanzar la excelencia en la educación superior. Colombia y particularmente el municipio colombiano Villavicencio, capital del departamento del Meta, donde se encuentra ubicada la Universidad Santo Tomás (USTA) y el Programa de Negocios Internacionales, son conscientes de esta realidad y de la actualidad en esta temática, el equipo investigador ha considerado adecuado tomarlo como plan piloto para su investigación.

El conocimiento y las experiencias que se desarrollan en los procesos administrativos de este programa en atención a los clientes tanto internos como externos, son recursos que se pueden conservar y recopilar antes del retiro de un funcionario, esto se presenta comúnmente en las universidades. De ahí nace la importancia de transmitir ese conocimiento, esas memorias (soluciones a problemas), experiencias, conceptos, mediante documentos vitales que ayuden a asegurar la atención en la gestión de los procesos administrativos para que los funcionarios nuevos que ingresen a este programa puedan traducir en valor agregado cuando cuenten con un conjunto de linimentos clave que orienten a la aplicación de un modelo de transferencia de conocimiento.

### **1.6. Valor teórico**

Se justifica su valor teórico ya que el papel de la educación en general y las Instituciones de Educación Superior (IES) en particular, se está alterando por influencia del entorno actual. La investigación, la docencia y los procesos administrativos, cobran nuevas dimensiones y proyecciones orientadas en una Gestión de Conocimiento. “La sociedad gira alrededor de la innovación, mientras se mantienen inequidades manifiestas en lo socio-educativo, político y económico”, Segovia ( 2011).

Esto influye en la calidad educacional, que es un sistema que, por su naturaleza, debe ser evaluado y existen dimensiones y estándares regulados por modelos de evaluación y acreditación de universidades, programas y carreras universitarias establecidas por el CNA.

Dado lo anterior se plasma que nunca antes como hoy se debe promover la gestión del conocimiento en las IES, principalmente porque no pueden quedarse atrás de las organizaciones empresariales, porque ellas también compiten y requieren generar valor agregado como una de las premisas más importantes para alcanzar y mantener la acreditación estas deben empezar desde sus operaciones y procesos administrativos para obtener resultados positivos a través del tiempo los cuales se verán reflejados en la excelencia académica y en el mejoramiento de la calidad en sus procesos administrativos. Por otra parte, la

gestión del conocimiento puede transformar a las universidades desde el supuesto que este constituirá en el futuro uno de los elementos centrales de la transformación institucional de las universidades del sistema educativo que se incorporen a las dinámicas de la sociedad del conocimiento.

En ese contexto de pensamiento es fácil advertir que la educación tradicional y sus paradigmas están modificándose de manera radical.

La gestión del conocimiento comprende, entre otros factores, a los activos intangibles, el aprendizaje organizacional, el capital humano, intelectual y relacional y además tiene que ver con uno de los aspectos más relevantes la transferencia del conocimiento. Delgado (2012).

El término de transferencia del conocimiento “es un componente de la gestión del conocimiento” (Díaz, 2005, pág. 03) que describe las actividades destinadas a trasladar el conocimiento, las habilidades y la propiedad intelectual de un individuo a otro.

Según el autor Cranfield (2011) los ejemplos de implementación de gestión y transferencia de conocimiento son escasos en las Instituciones de Educación Superior (IES) y sobre todo en América Latina. La gestión y transferencia del conocimiento resulta de gran interés para las IES, quienes también quieren entrar en el abordaje de este tema con la finalidad de alcanzar y mantener los niveles de calidad y excelencia.

### **1.7. Justificación teórica institucional**

Para el Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio, esta investigación encuentra su justificación al plantearse necesidades de conducir procesos de generación y difusión de conocimiento, adecuar sus estructuras organizacionales de gestión de las actividades del personal administrativo, así como los procesos propios de dicha actividad a objeto de plantear mecanismos y procedimientos de fortalecimiento del capital

intelectual individual y colectivo que promueva ventajas competitivas en las funciones sustantivas.

Actualmente el Plan Integrado Multicampus (PIM); permite justificar desde el punto de vista institucional el desarrollo de este trabajo, así: (USTA, 2017)

Hasta el año 2016 la planeación de la Universidad Santo Tomás se llevaba a cabo a través del Plan General de Desarrollo (PGD), bajo la responsabilidad del Rector General y por lo tanto abarcaba su periodo rectoral, así como por Planes de Desarrollo de Sedes, Seccionales y de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia.

Una vez la USTA comienza a pensarse como Universidad multicampus, y luego de recibir en enero del presente año la Acreditación de Alta Calidad multicampus, la planeación toma otro rumbo, no solo por los compromisos adquiridos ante el Ministerio de Educación Nacional, sino por la necesidad de proyectar la institución como un todo, buscando metas comunes. Es ahí donde surge el Plan Integral Multicampus (PIM) como el primer plan que integra a toda la Universidad con una visión proyectada a 2027 bajo la modalidad multicampus. El PIM se engrana con los instrumentos de planeación que se venían aplicando y tiene unas líneas de acción claramente definidas en sus objetivos, desglosadas en sub-objetivos y acciones.

Dando cumplimiento al Estatuto Orgánico se genera el Plan General de Desarrollo proyectado a 2019 que recoge aquellas acciones que se definieron como prioritarias para ser ejecutadas en el primer tercio del PIM; a la vez, los Planes de Desarrollo dan paso a la ejecución de este Plan General de Desarrollo, con aplicación específica para las sedes, seccionales y la vicerrectoría de universidad abierta y a distancia.

Cada una de las actividades de todos y cada uno de los colaboradores de la Universidad está relacionada con una acción y un sub-objetivo del PIM, pues este se desglosa en proyectos, actividades u operaciones diarias a las cuales se les hace seguimiento y se miden mediante los Planes de Desarrollo.

Es por eso que el PIM supone un reto para cada una de las sedes y seccionales de la Universidad Santo Tomás y de sus programas y unidades que a estos conforman.

Dado lo anterior, el Programa de Negocios Internacionales asume un proceso de autoevaluación y autorregulación con el fin único de identificar si los esfuerzos actuales del programa en aras de aportar al PIM y al PGD de la universidad.

A continuación, se citan los puntos identificado en el PIM y en el PGD que resultan ser relevantes para esta investigación (USTA, 2019):

#### 4. Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes

Consolidar la oferta académica de alta calidad, USTA Colombia, a partir de la unificación de los currículos, potenciando fortalezas y aprovechando recursos, experiencias y oportunidades regionales.

4.2.4 Consolidar la cultura de la planeación, gestión, autoevaluación y autorregulación de los programas académicos.

#### 6. Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus

Soportar los procesos misionales y la toma de decisiones con la aplicación de todas las acciones del ciclo de efectividad institucional.

#### 6.4. Consolidar la arquitectura institucional para USTA Colombia.

6.4.1 Optimizar procesos y procedimientos siguiendo las exigencias de calidad apoyados por la automatización efectiva.

6.4.2 Formular políticas y lineamientos de gestión por procesos (según modelo de Gestión Institucional y mapa de procesos).

6.4.8 Implementar las políticas institucionales de talento administrativo en la Sede.

6.4.9 Continuar con las jornadas de inducción y reinducción al personal directivo y administrativo.

6.4.13 Diseñar, implementar y evaluar estrategias para mejorar la comunicación interna y externa de la institución.

## **1.8. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Plantear un modelo de transferencia de conocimiento en los procesos administrativos para el Programa de Negocios Internacionales, que permita comprender la complejidad de los procesos que orientan la toma de decisiones en los aspectos de organización, administración y gestión del programa.

### **Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de los procesos de la gestión administrativa del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio en función de sus puestos clave.
- Identificar los aspectos clave que debería observar un modelo de transferencia de conocimiento en una organización típica para sus funciones administrativas a partir de un modelo seleccionado o construido; que sirva de guía que oriente el desarrollo de un modelo ideal.
- Diseñar un modelo de transferencia del conocimiento en los procesos administrativos que facilite la movilidad del talento humano, sin poner en riesgo la continuidad de los procesos críticos de la organización, su desarrollo y la mejora continua.

## **1.9. Hipótesis**

Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2006) teniendo en cuenta que nuestro tipo de investigación es de carácter exploratoria y descriptiva, no se requiere formula hipótesis en ninguno de los casos dado que no se realizará pronósticos de un hecho o dato.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de la presente investigación está soportado sobre elementos conceptuales que permitan dar la consecución lógica para el cumplimiento de los objetivos propuestos para este proyecto de grado.

Por lo tanto, el abordaje conceptual y teórico que se da a conocer al lector es el siguiente:

#### **2.1. Abordaje conceptual**

##### **2.1.1. Conocimiento**

Desde el punto de vista epistemológico, el conocimiento es algo más profundo. Platón, por ejemplo, mencionaba que, “la virtud es conocimiento” y en ella incluía aspectos intelectuales sentimentales y prácticas, razón por la cual el conocimiento se puede considerar como un saber fundamental. Segovia F (s.f.)

El conocimiento es identificar, estructurar y, sobre todo, utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. Las notas musicales, por ejemplo, son datos. Una partitura es un conjunto de notas, datos, organizadas de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin. Ahora bien, es el conocimiento del pianista, su sabiduría, lo que hace que los datos, la información, se conviertan en verdadero arte Enrique de la Rica como se citó en, Segovia F (s.f.).

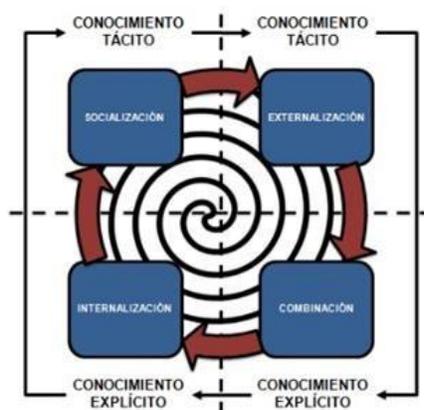
Al respecto Nieves y León (2001) opinan que el conocimiento es información analizada y organizada. “Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad”.

El conocimiento tiene las facultades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva de tal forma que para las organizaciones o empresas ha pasado a ser parte de su cultura.

Lahaba y Santos (2001) también mencionan que el conocimiento se puede catalogar como un activo intangible de la organización por lo cual resulta ser interesante ya que este es un proceso en el que se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

Para Nonaka & Takeuchi (1995), el conocimiento es tácito y explícito. El conocimiento tácito es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, dado que no se encuentra codificado, como por ejemplo las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el Know-How, las habilidades, la creencia entre otras, mientras que el explícito es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otros.

*Ilustración 1: Espiral del conocimiento de Nonaka*



Fuente: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

En la ilustración 1 se puede apreciar que el conocimiento es un proceso que toma la forma de un espiral el cual “inicia en nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las

secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 82).

### **2.1.2. Conocimiento organizacional**

Davenport & Prusak (1998), define que el conocimiento se genera en la mente de la gente, en las organizaciones se concentra en bases de datos, procesos, normas corporativas y documentos. En este contexto el conocimiento empresarial se define la información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado también, se lo define como el sustento para generar nuevas y mejores oportunidades por medio de la explotación de las competencias en las que gira la organización. El conocimiento se crea tras la combinación de la información, las experiencias y los valores.

En este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más valiosos de las organizaciones en vista que su gestión crea valor agregado facilitando un mayor alcance de competitividad en el mercado.

### **2.1.3. Creación de conocimiento organizacional**

La creación de conocimiento organizacional consiste en la capacidad que tiene una empresa para generar nuevos conocimientos, transferirlos entre sus colaboradores y convertirlos en productos, servicios y sistemas. Este proceso está implicado con la experiencia física, con el sistema ensayo-error, con la imaginación y creatividad y con el aprender de los demás y se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional, Nonaka y Takeuchi (1995a).

Lo mencionado anteriormente es de gran relevancia e importancia para los procesos de innovación, considerando además que de ahí nace el éxito de las compañías japonesas que son ejemplos a seguir para las demás en el mundo.

También para Nonaka & Takeuchi (1995b) el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se basa en el supuesto de que hay una interacción social y un intercambio entre el conocimiento tácito y el explícito durante las actividades en las que interactúan las personas o trabajadores y, de esta forma, el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denominan conversión de conocimiento.

La conversión del conocimiento es la forma como los individuos experimentan la creación del conocimiento y a su vez, los mecanismos por medio de los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado desde el individuo hacia el grupo y a través de la organización hasta llegar a un nivel interorganizacional –nivel ontológico-, es abordado por Nonaka & Takeuchi (1995c) y se apalanca en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

**Tabla 1: Cuatro formas de conversión de conocimiento**

<b>Socialización:</b>	<b>¿CÓMO SE LOGRA?</b>
<b>De tácito a tácito</b>	<p>1) Compartiendo experiencias y habilidades técnicas (“lluvia de ideas”) entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes.</p> <p>2) Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica.</p> <p>3) Se recomienda el uso de la crítica constructiva.</p> <p><b>PALABRA CLAVE:</b> Experiencia</p> <p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>• En la generación de estrategias corporativas o sistemas administrativos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la creación de ideas orientadas a la mejora continua.</li> </ul>
<p><b>Exteriorización:</b> <b>De tácito a explícito</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.</li> <li>2) A través de la escritura y el diálogo.</li> <li>3) Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo.</li> <li>4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros.</li> <li>5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción.</li> <li>6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.</li> </ol> <p>PALABRA CLAVE: Metáfora</p> <p>USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la reflexión e interacción entre individuos.</li> <li>• Los conceptos explícitos pueden traducirse en modelos.</li> </ul>
<p>Combinación: De explícito a explícito</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento.</li> <li>2) Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos.</li> <li>3) Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento.</li> </ol> <p>PALABRA CLAVE: Sistematización</p>

	<p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos conceptos</li> </ul>
<p>Interiorización: De explícito a tácito</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias.</li> <li>2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito.</li> </ol> <p><b>PALABRA CLAVE: <i>Aprender haciendo</i></b></p> <p><b>USOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otros, permitiéndoles que experimenten de forma indirecta esas vivencias.</li> <li>• Leer o escuchar historias del pasado ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización, quienes, a través del realismo y la esencia de la misma, pueden convertir esta experiencia en un modelo mental tácito.</li> </ul>

Fuente: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Las organizaciones no generan conocimiento por sí mismas. La ilustración 1 indica cómo la base de la creación de conocimiento es el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual, el cual debe ser transferido y, por ende, ampliado, organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento.

#### **2.1.4. Gestión de conocimiento**

La teoría de gestión del conocimiento nació en la década de los 90, específicamente en el

el campo empresarial, Segovia F. (s.f.) destaca la idea central que fue intentar comprender cómo se crea el conocimiento, cómo se organiza dentro de las organizaciones y cómo se difunde. No obstante, esta tendencia está denominándose como la era de la información: el conocimiento se está constituyendo como un activo clave que debe ser adquirido y conservado para que posteriormente sea el generador de valor en las organizaciones y empresas.

“La gestión del conocimiento es la combinación entre datos, información, sistemas de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. Esta es una visión estratégica de la gestión del conocimiento que considera la asociación entre lo tecnológico y lo humano” Titto P (2016).

La gestión del conocimiento es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el desempeño de los empleados.

Sveiby (como se citó en Lora, 2016), define que “la gestión del conocimiento es un arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa”.

Citadas estas definiciones a cerca de la Gestión del Conocimiento es importante mencionar sus objetivos, según Lahaba y Santos (2001) son los siguientes:

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento.

Una organización que aprende se convierte en una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y cambiar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos.

### **2.1.5. Transferencia del conocimiento**

Gouza, (2007) afirma “La Transferencia del Conocimiento (TC) es uno de los procesos que sustentan la Gestión del Conocimiento (GC).”, por lo tanto, este es un proceso de gran importancia a nivel organizacional e institucional y el cual es muy difícil de conseguir en vista que es considerado como un activo intangible.

Según García, García y Piñeiro (2009) la importancia de la transferencia del conocimiento radica en optimizar este recurso de manera estratégica en la organización y así poder alcanzar el éxito mediante la generación de valor. De acuerdo con Davenport y Prusak (1998), la transferencia del conocimiento implica dos acciones transmisión: radica en el envío o presentación del conocimiento a un receptor potencial, y absorción, que implica su asimilación.

Dado lo anterior se puede determinar que el conocimiento si no se absorbe, no se ha generado o producido transferencia. El objetivo de la transferencia es mejorar la habilidad de la organización y por tanto generar valor agregado. Bolívar, Bastida y García (s.f.)

El conocimiento, desde que se genera, se encuentra dentro de las personas y se desarrolla por medio del aprendizaje. Una eficaz transferencia del conocimiento se da cuando dicho conocimiento pasa de ser un activo humano a ser un activo empresarial, logrando así una correcta difusión del conocimiento en la empresa y, sobre todo, que se incorpore con éxito a los procesos o sistemas, productos y servicios.

La transferencia del conocimiento ha sido desarrollada en empresas tradicionales, es así como Fahy (2000) ha destacado la importancia de la heterogeneidad de la empresa y ha indicado que los activos cognitivos son únicos, y las capacidades específicas de la empresa son los factores que crean condiciones para ser más competitivos.

Las empresas que tendrán éxito en entornos cambiantes son aquellas que tienen capacidad de anticipación, pueden hacer innovaciones de productos, son rápidas y flexibles, y sus directivos tienen excelentes habilidades de coordinar.

Gouza (2007) cita cinco factores que influyen en la transferencia del conocimiento:

- Los canales de relación. Se refiere a la frecuencia y profundidad bidireccional del contacto entre personas.
- El grado de la semejanza (intereses, educación) entre los interlocutores o individuos.
- La depreciación y pérdida de conocimiento después de la transferencia.
- El autoconocimiento de la organización, qué saben los individuos sobre ella.
- La divergencia de los intereses y la congruencia de metas individuales y de organización.

Por lo tanto, la transferencia de conocimiento es un proceso de interacción social que está orientado hacia la producción y circulación de conocimiento que genera aprendizaje.

#### **2.1.6. Transferencia del conocimiento en las organizaciones**

Hoy en día nos encontramos en la sociedad de la información tratando de avanzar hacia la era del conocimiento, puede parecer una tarea difícil, pero en realidad la gestión del conocimiento solo se traduce en la transferencia de ese conocimiento y la experiencia que existe entre los miembros de una organización, de tal forma que pueda ser utilizado posteriormente como un recurso disponible. La transferencia de conocimiento ha existido siempre como un proceso en las organizaciones solo que se ha realizado de manera informal por medio de: discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, entre otros, pero también se ha realizado de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y capacitaciones, pero sin embargo el conocimiento está siempre en las empresas de forma implícita.

La transferencia del conocimiento es una actividad que se enfrenta cualquier empleado en su “día a día”. Este proceso implica técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento, para transformarlo en un activo intelectual que arroje beneficios y se pueda compartir en un futuro, y para ello existen innumerables herramientas apoyadas en la tecnología.

Este es un proceso vital para las organizaciones sin embargo es muy difícil de conseguir. García, García y Piñeiro (2009), resalta la importancia de la transferencia del conocimiento la cual radica en optimizar este recurso de manera estratégica en la organización.

El proceso de gestión del conocimiento comprende: adquisición o creación, almacenamiento, transferencia y el uso del conocimiento. Se considera que la transferencia es un proceso difícil para las organizaciones, en especial el conocimiento que es tácito. Se ha sostenido que, a mayor conocimiento tácito, más difícil es compartirlo entre la gente, las empresas y las regiones, lo cual le convierte en un activo estratégico para las empresas, esto quiere decir que este conocimiento se transfiere de mejor manera cuando es de persona a persona. Para que se dé esto las organizaciones deben fomentar entre sus trabajadores el trabajo en equipo y el aprendizaje social.

Para que se transfiera el conocimiento organizacional y más que todo el de cada persona hay que promover una cultura en la que se comparta este conocimiento, se logra desde la selección de personal donde hay que buscar colaboradores con características específicas.

### **2.1.7. Transferencia del conocimiento en universidades**

En la sociedad actual del conocimiento, la educación juega un papel importante para la orientación de la sociedad para un desarrollo humano sostenible. Para ello, de acuerdo con Rodríguez (2016), cada sociedad requiere que las universidades o las Instituciones de Educación Superior estén orientadas a dar respuestas a las exigencias y necesidades que hoy demanda dicha sociedad, es así como el valor de la universidad no solo reside en el traslado

de la prestación de servicios, también requieren generar oportunidades de mejora que se mantengan en el tiempo. En consecuencia, a esto deben asumir que una de las fuentes de diferenciación está en la capacidad para crear, transferir y aplicar el conocimiento.

Al respecto Nonaka & Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización.

### **2.1.8. Transferencia de conocimiento en programas de pregrado**

Continuando el anterior proceso inductivo, finalmente las organizaciones de educación superior concentran sus actividades y procesos en ejes como la docencia, investigación y la proyección social, USTA (2004). Las anteriores brindan a la universidad un carácter innovador, atento a la atención de oportunidades, desarrollo organización cohesivo y crítico ante cambios en el ambiente externo, Kirby (2005), lo que permite a este tipo de organización producir o transformar procesos más eficaces que respondan al cambio en premisas futuras, Clark (1998). Es decir, que la universidad funge como gestora de apoyo para la gesta de proyectos académicos, intelectuales propiamente, comerciales y demás.

Dado este entorno, son las entidades públicas quienes hacen un llamado a fomentar en las universidades la trazabilidad académica como estrategia de desarrollo social que evidencia el estrechamiento de las relaciones entre los gestores del conocimiento y el sector comercial. Tal como lo menciona, Tzkowitz (2000), la estrategia UEE traza el nuevo modelo de desarrollo para la innovación industrial y de servicios. El relacionamiento entre la academia, entidades públicas y el sector empresarial están entonces orientados a la atención de los objetos misionales de cada una de las partes, basados en la transferencia del conocimiento y la tecnología a la sociedad.

### **2.1.9. Puestos clave**

Un puesto clave es la detección de personas clave en el contexto organizacional.

Es relevante definir esta palabra ya que tiene diferentes significados según el contexto a tratar, para este caso se tomará en consideración el contexto organizacional. Alles (2009) define:

Para algunas organizaciones, la característica de “clave” estará relacionada con el negocio, por ejemplo, será clave aquellos que posean “la llave del negocio ya sea en producción, en ventas o en investigación”. Para otros, “clave” serán aquellas personas con mayor potencial que otras. Cualquiera de estas opciones puede ser válida. (p. 256).

En este contexto se analiza la palabra “clave” la cual tiene una variación según el contexto a tratar sino también según el tipo de organización.

### **2.1.10. Lineamientos**

Para hablar de lineamientos es preciso identificar algunas definiciones:

- Un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo con esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción. Porto (2008).
- Documento que describe las etapas, fases y pautas para desarrollar una actividad o propósito que deriva de un ordenamiento de mayor jerarquía. DIRECTRICES (2010).
- Para la Universidad Santo Tomás, de acuerdo con uno de sus documentos institucionales denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI), se refiere a aquellas pautas que permiten establecer las condiciones institucionales que debe observar la Universidad para “ingresar al sistema”; haciendo referencia a la

posibilidad de acceder a los registros de alta calidad emitidos por el Consejo Nacional Académico (CNA). USTA (2004).

Dado lo anterior, para el presente trabajo de investigación, se entenderá el concepto de “lineamiento” como aquellos criterios que permitirán a la institución de educación superior tomar decisiones para el establecimiento o apropiación de nuevas políticas o procedimientos en pro de mejorar las condiciones actuales del proceso a que se refiera.

También, resulta pertinente identificar con qué propósito se plantean lineamientos en el presente trabajo de investigación con el fin de destacar su importancia para las Organizaciones Educativas de nivel Superior:

De acuerdo con el documento, DIRECTRICES (2010) se indica que los propósitos de los lineamientos son los siguientes:

- Describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo.
- Los lineamientos desarrollan el alcance de la norma, así como los requisitos que se deben cumplir.
- Sirven para implementar una política y sus estrategias.

También es preciso indicar para las organizaciones cual será el alcance del establecimiento de los lineamientos y dar así a entender a la universidad objeto de estudio la pertinencia de la apropiación de dichos lineamientos.

De acuerdo con el documento, DIRECTRICES (2010) los alcances de los lineamientos de este tipo son:

- Son normas de carácter técnico y normativo que procuran la alineación estratégica.
- Establecen pautas metodológicas y prioridades.
- Procuran uniformar criterios para la acción.
- Orientan y direccionan las prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones.
- Los alcances de unos lineamientos son más restringidos que los de una política.

## **2.2. Abordaje teórico**

El abordaje teórico que se da a conocer al lector comprende los siguientes temas; características críticas de los modelos y modelos de transferencia de conocimiento, los cuales son: modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos; modelo Choo Sense-making Gc; modelo de Wiig para la construcción y el uso del conocimiento; modelo Boisot I-Space GC y complejos modelos de sistemas adaptativos de GC.

Estos modelos fueron seleccionados por poseer características críticas que se detallan a continuación:

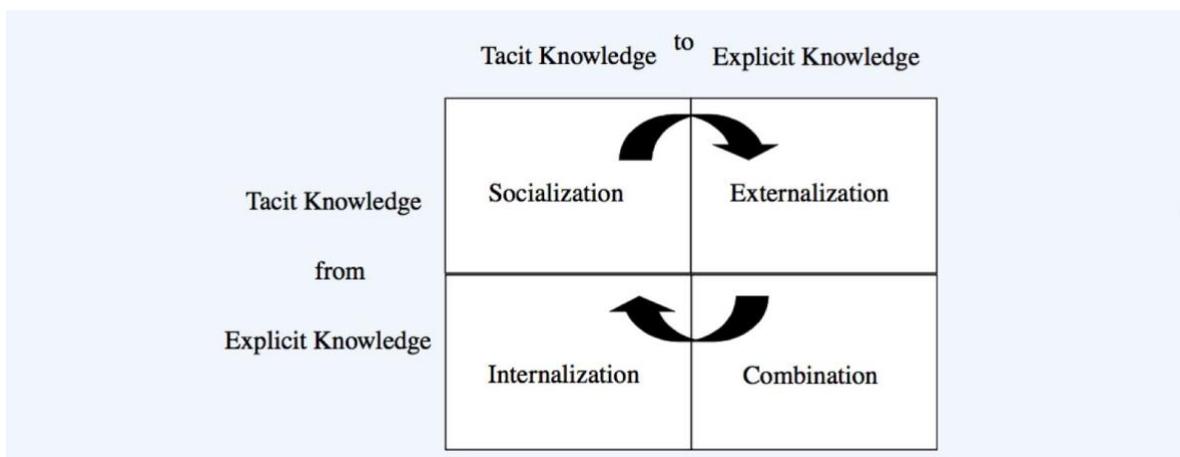
- Representan un abordaje holístico de administración del conocimiento (Son comprensivos y consideran personas, procesos, organizacionales y dimensiones tecnológicas).
- Han sido revisados, criticados y discutidos extensamente en literatura acerca de transferencia del conocimiento por practicantes, académicos e investigadores.
- Los modelos han sido implementados en campos de estudio con sus respectivas validaciones.

Es por lo anterior que los siguientes modelos permitirán proponer un modelo de transferencia de conocimiento para dar cumplimiento con el objetivo de esta investigación.

### 2.2.1. El modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos

En 1998, Von Krogh, Roos, & Kleine (1998) examinaron la frágil estructura de la transferencia del conocimiento en términos de un conjunto mental de los individuos, comunicación en la organización, la estructura organizacional, la relación entre miembros, y la administración del recurso humano. Estos cinco factores podrían impedir la administración exitosa del conocimiento organizacional para la innovación, ventajas competitivas y otros objetivos organizacionales. Por ejemplo, si los individuos no perciben el conocimiento como una competencia crucial para la empresa. Entonces la organización tendrá problemas desarrollando conocimiento basado en competencias. Si no hay un lenguaje legítimo que exprese el nuevo conocimiento en lo individual, contribuciones fallarán. Si la estructura organizacional no facilita la innovación, la transferencia del conocimiento fallaría. Si los individuos no están ansiosos por compartir sus experiencias con sus colegas en la base del mutuo respeto y confianza, no habrá una generación de un conocimiento colectivo y social dentro de la organización. Finalmente, si estas contribuciones al conocimiento no son altamente evaluadas y apropiadas por la alta administración, estas perderán su motivación a innovar y desarrollar nuevo conocimiento para la organización, el modelo se detalla en la ilustración 2.

*Ilustración 2: El Modelo Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi*



Fuente: Dalkir K (2005)

De acuerdo con el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, como lo menciona, Dalkir K (2005) hay cuatro modelos de conversión de conocimiento como lo ilustra la figura anterior:

1. De conocimiento tácito a conocimiento tácito: el proceso de socialización.
2. De conocimiento tácito a conocimiento explícito: el proceso de externalización.
3. De conocimiento explícito a conocimiento explícito: el proceso de combinación.
4. De conocimiento explícito a conocimiento tácito: el proceso de internalización.

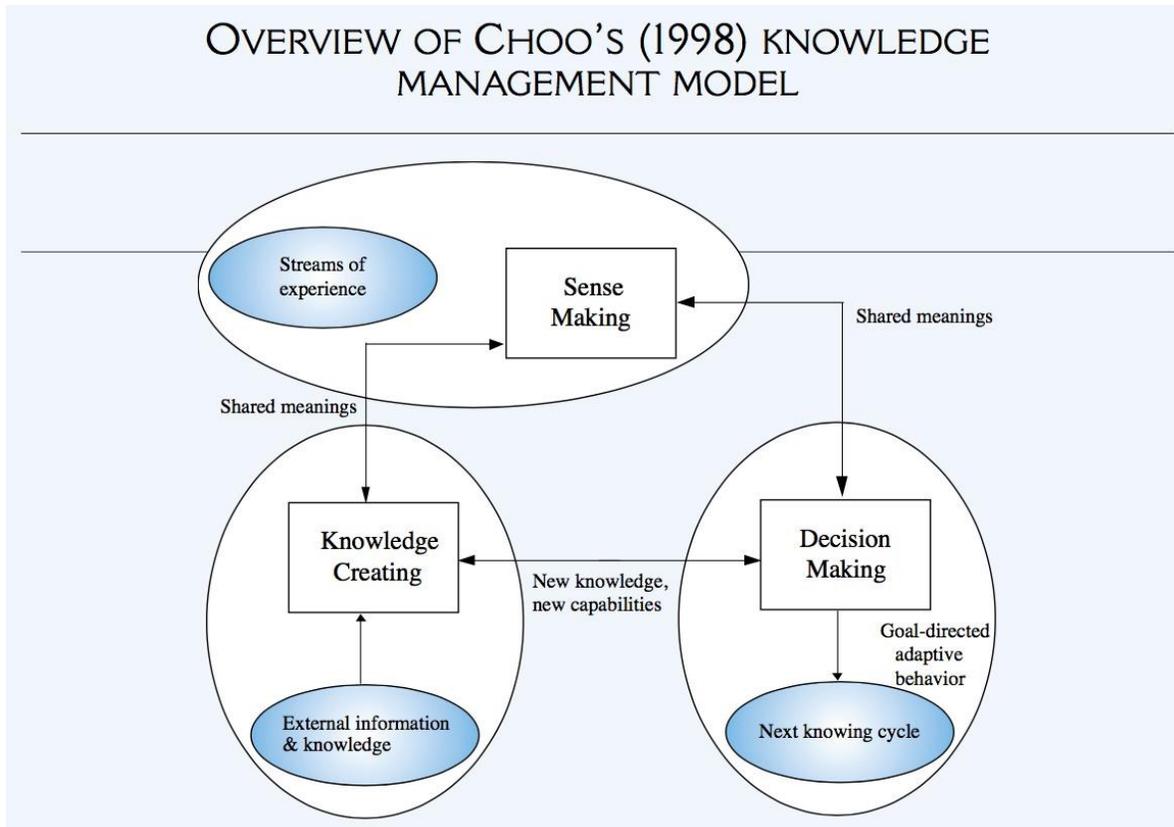
La creación de conocimiento no es un proceso secuencial, más bien, depende de una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito en los cuatro cuadrantes. La espiral del conocimiento muestra cómo las organizaciones articulan, organizan y sistematizan el conocimiento tácito individual. Las organizaciones producen y desarrollan herramientas, estructuras y modelos para acumular y compartir conocimientos.

La espiral del conocimiento es una actividad continua del flujo del conocimiento, el compartir y la conversión por los individuos, las comunidades y la propia organización.

### **2.2.2. El modelo Choo Sense-making KM**

Choo C (1998a) ha descrito un modelo de transferencia de conocimiento que atañe al hacer con los sentidos (ampliamente basado en Weick, 2001), creación del conocimiento (basado en Nonaka and Takeuchi, 1995) y toma de decisiones (basado en, entre otros conceptos, racionalidad limitada); El modelo de TK de Choo se centra en cómo se seleccionan los elementos de la información y posteriormente se incorporan a las acciones organizativas. La acción organizacional es el resultado de la concentración y absorción de la información del entorno externo en cada ciclo sucesivo, como se ilustra en la ilustración 3. Cada fase, la toma de sentido, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, tiene un estímulo o disparador externo, como se expresa en la ilustración 3.

*Ilustración 3: Modelo de Administración del conocimiento general de Choo*

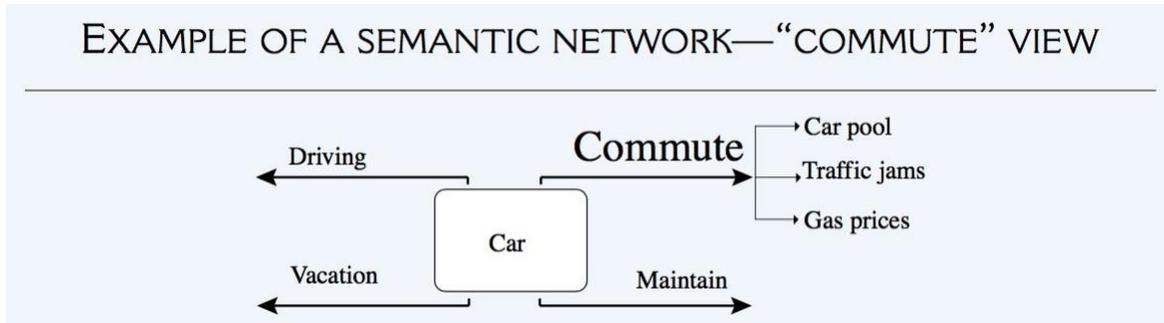


Fuente: Dalkir K (2005)

### 2.2.3. El modelo Wiig para construir y usar el conocimiento

El conocimiento organizado dentro de una red semántica puede ser accedido y recuperado utilizando múltiples rutas de entrada que se asignan a diferentes tareas de conocimiento que se completará. Algunas dimensiones útiles que considerar en el modelo de KM de Wiig incluyen: (1) completitud, (2) conectividad, (3) congruencia, y (4) perspectiva y propósito; así se describe en la ilustración 4.

*Ilustración 4. Modelo de construcción y uso del conocimiento de Wiig*

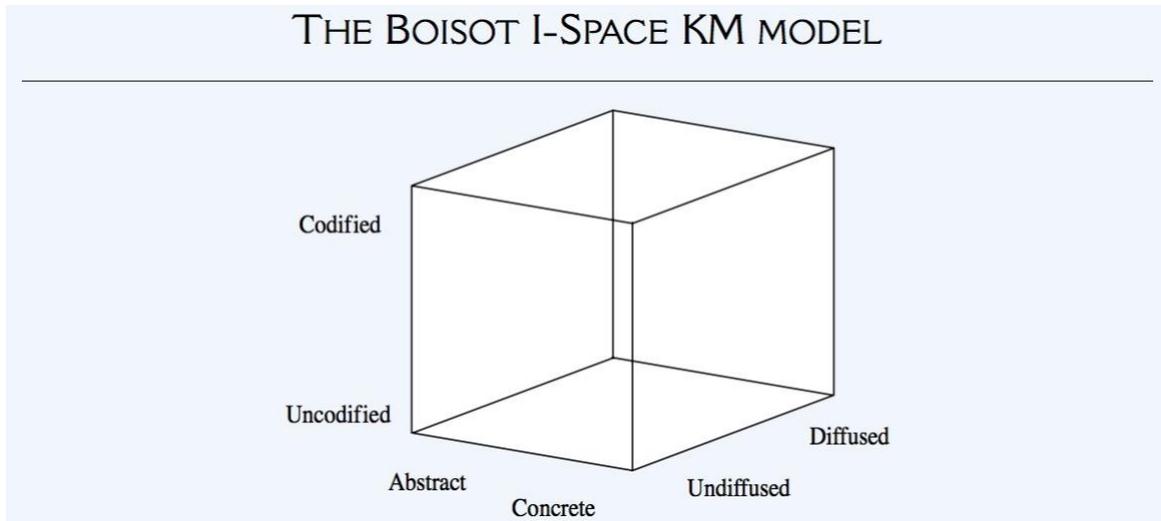


Fuente: (Dalkir K. , 2005)

**2.2.4. El modelo Boisot I-Space KM**

El modelo de Boisot KM se basa en el concepto clave de un "bien de información" que difiere de un activo físico. Boisot distingue la información de los datos haciendo hincapié en que la información es lo que un observador extraerá de los datos en función de sus expectativas o conocimientos previos. El movimiento efectivo de los bienes de información depende en gran medida de los remitentes y receptores que comparten el mismo esquema de codificación o el mismo lenguaje. Un bien de conocimiento es aquel que también posee un contexto dentro del cual puede ser interpretado. El intercambio eficaz de conocimientos requiere que los remitentes y receptores compartan el contexto, así como el esquema de codificación; como se detalla en la ilustración 5.

*Ilustración 5. El modelo I KM de espacio*

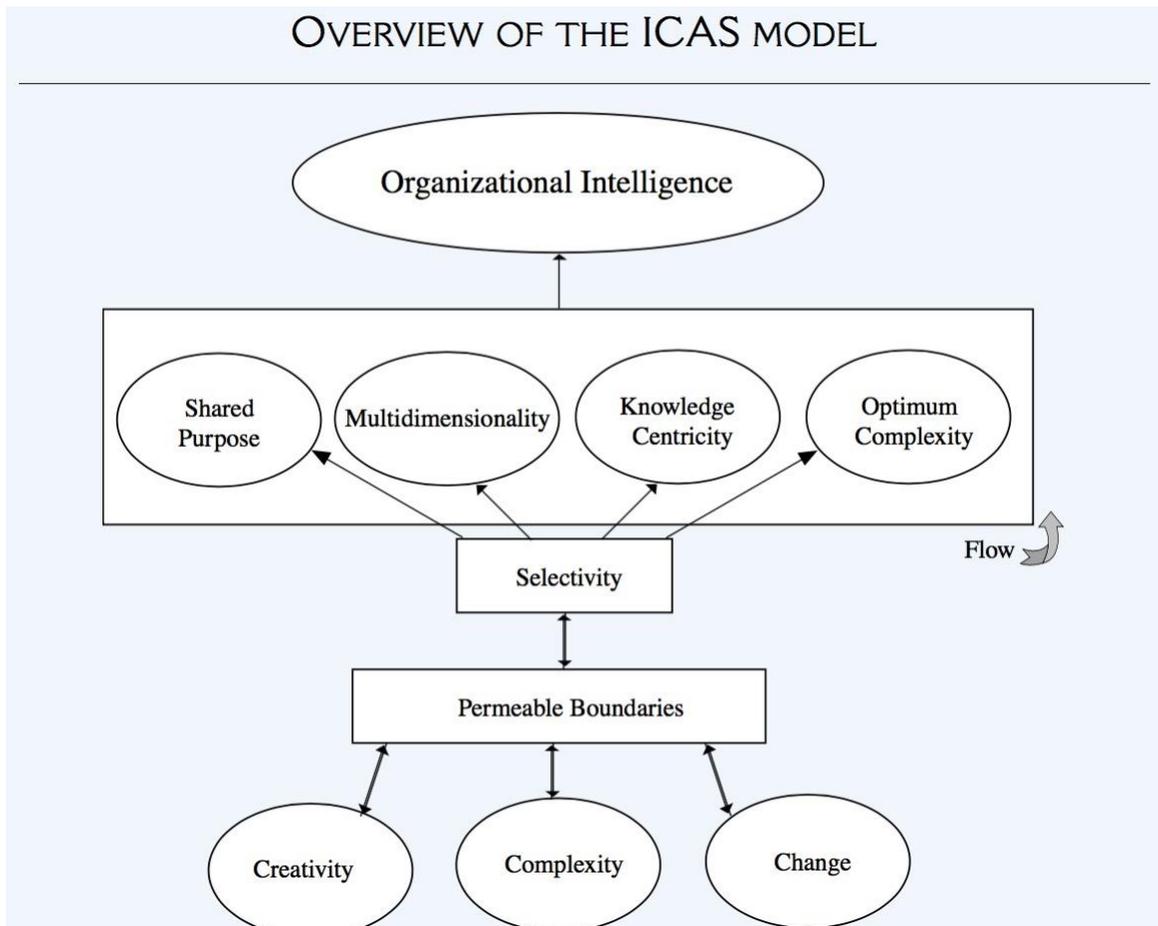


Fuente: Dalkir K (2005)

### **2.2.5. Modelos Complejos de Sistemas Adaptativos de KM**

Los sistemas adaptativos complejos consisten en muchos agentes independientes que interactúan localmente entre sí. Juntos, su comportamiento combinado da lugar a complejos fenómenos adaptativos. Se dice que los sistemas adaptativos complejos se autoorganizan a través de esta forma de fenómenos emergentes. No hay autoridad general que esté dirigiendo cómo cada uno de estos agentes independientes debería estar actuando. Un patrón general de comportamiento complejo emerge como resultado de todas sus interacciones; como se presenta en la ilustración 6.

*Ilustración 6: Modelos complejos de sistemas adaptativos de KM*



Fuente: Dalkir K (2005)

### 2.2.6. Calidad educativa

El último concepto, entonces, por abordar en el presente trabajo será el de la “calidad educativa”; concepto compuesto y complejo en la realidad actual de todo tipo de organizaciones dedicadas a la función educativa de la sociedad.

Para abordar el concepto de “calidad educativa” comenzaremos con el abordaje del concepto de “calidad” desde el punto de vista de algunos autores; de manera tal que permita al presente trabajo hacerse de un propio concepto; que nos permita articularlo al punto de vista de la educación como estándares o elementos propios de la misma y que finalmente nos permita deducir lo que significa el concepto mismo de la “calidad educativa”.

Para empezar, es necesario que se referencie algunas definiciones de lo que el concepto de calidad significa por sí mismo y además significa para las organizaciones. Por lo tanto, desde una amplia perspectiva a continuación se presentan algunas definiciones del concepto de calidad.

La Real academia española define el concepto de calidad como:

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”

Rae (2017)

“Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” Rae (2017)

Philip Crosby; define a la calidad como "ajustarse a las especificaciones" Soin (1997)

Joseph Juran: “...consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.” Juran (1989)

William Edwards Deming: “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” Deming (1989).

Definición de la norma ISO 9000: “conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente” ISO (2008)

Las definiciones anteriormente expuestas son amplias, variadas y complejas, tienen elementos en común que permiten al siguiente trabajo hacerse una definición propia.

Para el presente trabajo se define a la calidad educativa como:

“Complejo de características o atributos inherentes procesos, productos y/o servicios de tipo educativo; que atiende de manera integral necesidades presentes y futuras de todo tipo de grupos de interés para las organizaciones educativas y que estos último valoran.”

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Alcance de la investigación**

El alcance de esta investigación es descriptivo porque se caracterizan los procesos del Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio en un modelo de transferencia de conocimiento para que facilite la movilidad del talento humano, sin poner en riesgo la continuidad de los procesos críticos de la organización, su desarrollo y la mejora continua.

Dado lo anterior, el producto final de este proyecto será la propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento para los procesos administrativos del Programa de Negocios Internacionales que oriente la toma de decisiones para asegurar el enriquecimiento debido de los procesos inherentes al programa y que permita generar conocimiento organizacional objetivo en el factor de nuestro interés referente a “organización, administración y gestión del programa”

#### **3.2. Tipo de investigación**

La investigación que observará el presente trabajo será de carácter cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo; basado en la revisión bibliográfica, el análisis documental y el trabajo de campo a través, de encuestas al personal administrativo dentro del Programa de Negocios Internacionales sede Villavicencio que permita describir la propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **Información primaria**

La recolección de la información se llevará a efecto en el Programas de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio en específico en el personal que realiza funciones administrativas.

Los instrumentos de recolección de datos serán los siguientes:

- Encuestas que se utilizarán para determinar el nivel de desarrollo de los procesos de gestión administrativa en el programa y para identificar los principales criterios a mejorar desde su percepción.

#### **Información secundaria**

Solicitud formal de documentos y archivos propios a los directivos y administrativos del Programa de Negocios Internacionales sede Villavicencio.

### **3.4. Población**

El Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio tiene una población de 21 empleados entre personal administrativo y docente de tiempo medio y completo.

### 3.5. Muestra

Para cumplir el objetivo del presente trabajo de investigación y teniendo en cuenta aspectos tales como número de sujetos, disponibilidad de los sujetos, tiempo y alcance, la muestra seleccionada será la población total (21 empleados) entre administrativos y docentes del Programa de Negocios Internacionales de la USTA, sede Villavicencio, que tienen carga administrativa relacionada con las funciones sustantivas de la universidad y que son de interés para el proyecto (Investigación, proyección social y gestión del programa).

**Tabla 2. Número de empleados según el sexo**

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Hombres	13
Mujeres	8
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Tabla 3. Relación Administrativos y Docentes**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Trillos Celis Javier Humberto	Decano
Rojas Acosta Jenny Yolima	Secretaria
Apolinar Cárdenas Ricardo Alexander	Docente TC
Caballero Pardo Edith	Docente TC
Canónigo Galvis Alfonso	Docente TC
Carreño Romero Luis Francisco	Docente TC
Celis Cajicá Paola Andrea	Docente TC

Devia Barbosa Marcela Esperanza	Docente TC
Garzón Céspedes Edison Orlando	Docente TC
Linares López Olga Lucia	Docente TC
López Ávila Yeferson	Docente TC
Parrado Mantilla Naur Francisco	Docente TC
Pava Reatiga Javier Darío	Docente TC
Pinzón Londoño Oscar Iván	Docente TC
Prieto López José Guillermo	Docente TC
Silva Manrique Martha Ximena	Docente TC
Vega Barbosa Jennifer	Docente TC
Velásquez Balaguera Jesús Andrés	Docente TC
Zamora Escobar Jairo Camilo	Docente TC
Méndez Julián	Docente MT
Ramírez Clara Liseth	Docente MT

Fuente: P.N.I. USTA sede Villavicencio  
Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

## CAPITULO IV

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES USTA SEDE VILLAVICENCIO**

Diseño del instrumento para determinar la situación actual de la transferencia de conocimiento en el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio, basado en la fundamentación teórica.

SUSTENTACIONES Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta, siendo uno de los instrumentos más rápidos, viables y confiables para el tipo de información que se requiere recopilar de los actores involucrados del Programa de Negocios Internacionales, conociendo más de cerca la realidad del tema.

Este instrumento utilizado para levantar la información (situación actual de la transferencia del conocimiento en el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio (**ANEXO 2**) fue diseñado de tal manera que permita levantar la información con preguntas abiertas y cerradas con el fin de recolectar información específica que sirva de apoyo para la propuesta del modelo de transferencia de conocimiento. Las preguntas se las realizó en base a la teoría que se describió en el marco teórico del autor Dalkir, por lo tanto, previo al diseño de este instrumento se identificaron los elementos que contienen los modelos de transferencia del conocimiento propuestos en el marco teórico y que son pertinentes para el caso de esta investigación.

#### **4.1. Elementos por indagar en la encuesta**

Para el desarrollo del instrumento de levantamiento de información; se inicia por realizar una definición de elementos o componentes a indagar; que orienten el desarrollo de una encuesta principalmente cualitativa; de modo tal que el instrumento aborde aquellos factores teóricos ideales que finalmente traduzca en criterios coherentes para el desarrollo de una propuesta

de modelo de transferencia de conocimiento pertinente para el Programa de Negocios Internacionales de la USTA, sede Villavicencio.

En base a lo anterior, se analiza como fuente de información para definir los elementos a indagar en la encuesta; dos (2) tesis de grados (relacionadas con la transferencia de conocimiento) y los modelos teóricos de transferencia de conocimiento referenciados en el marco teórico.

Los trabajos de investigación que se usaron como referencia son:

- “Análisis del proceso de transferencias de conocimientos para puestos en la PUCESE en año 2016”, Ortiz (2017).
- “Aseguramiento de la transferencia de conocimiento en puestos claves en una empresa comercializadora”, Silva (2015).

Los modelos que se usaron como referencia son:

- El modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos
- El modelo Choo Sense-making KM
- El modelo Wiig para construir y usar el conocimiento
- El modelo Boisot I-Space KM
- Modelos Complejos de Sistemas Adaptativos de KM

Del análisis de las fuentes relacionadas anteriormente, se concluye que los elementos a indagar en la encuesta son los siguientes:

#### **4.2. Identificación de procesos**

Este primer componente es el conocimiento específico que puede generar según el tipo de perfil y actividades que realiza el sujeto y que deben ser transferidas para un cargo en el marco de cada uno de los procesos administrativos (funciones sustantivas) inherentes al programa.

## **Coherencia y pertinencia**

Este segundo componente, considera el entorno donde el administrativo va a desarrollar el conocimiento, realizando diagnósticos previos o apropiando diagnósticos existentes de entornos organizacionales que le permita realizar un ejercicio coherente y pertinente de sus funciones administrativas y que tan seguido lo hace.

## **Formatos y Herramientas**

Este tercer componente, está relacionado a la forma como está dispuesta la información (conocimiento) a ser transferido entre los docentes administrativos. También, se refiere a identificar si el administrativo hace uso de formatos, documentos, manuales, herramientas y/o estrategias institucionales, para el desarrollo de las actividades inherentes a los procesos administrativos que lidera o acompaña.

## **Contexto**

Este cuarto componente, se enfoca en determinar si desde la dirección del programa existen políticas o lineamientos que motiven la transferencia de conocimiento.

## **Absorción**

Este quinto componente, está relacionado con identificar qué tipo de lenguaje y predisposición existe en el marco de desarrollo de actividades administrativas propias del Programa de Negocios Internacionales.

## **Relaciones laborales**

Este sexto componente, pretende describir la situación presente en el clima laboral que facilite o promueva la transferencia de conocimiento entre colaboradores y administrativos del programa.

## **Dirección ejecutiva**

Este séptimo componente, pretende identificar si desde la alta dirección y la coordinación de los procesos administrativos del programa, se encargan de asegurar la transferencia del conocimiento de los procesos entre sus colaboradores.

## **Coordinación Horizontal y Vertical.**

Este octavo componente, pretende identificar si desde la alta dirección y la coordinación del programa conocen los procesos administrativos del programa y se encuentran articulados para su operación con las demás facultades, unidades o niveles organizacionales; para el desarrollo de sus actividades propias.

## **Sucesión**

Este noveno y último componente, pretende analizar si desde la alta dirección y la coordinación de los procesos administrativos del programa, se promueve, desarrolla y potencia la oportunidad de suceder a los directivos de los procesos administrativos de manera ya sea temporal o futura como reemplazo para dar continuidad a los procesos en el programa desde el ambiente interno.

### **4.3. Validación del instrumento**

Como primer paso para la validación de la encuesta fue la revisión de este instrumento por parte de la tutora LOYDA LILY GOMEZ SANTOS COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEDE BOGOTÁ y del decano JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS DE LA FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA USTA SEDE

VILLAVICENCIO recibiendo criterios de profesionales expertos que dominan la temática de transferencia de conocimiento y que están relacionados directamente con el entorno en donde se llevará a cabo la aplicación de la encuesta. Esta validación del instrumento sirve para asegurar la claridad y la objetividad de las preguntas (**ANEXO 3**).

### **4.4. Aplicación del instrumento (Encuesta)**

Este instrumento se aplicó una vez realizada las correcciones y validación respectiva a los docentes con carga administrativa del Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio, a través del montaje de la encuesta en la plataforma Google para ser aplicado vía Formularios de Google Drive en el siguiente link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScMyOOKuPuccVBMJWuHm3NfZ71xS6dch7sRIX2HUUU9wmdAzQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScMyOOKuPuccVBMJWuHm3NfZ71xS6dch7sRIX2HUUU9wmdAzQ/viewform?usp=sf_link) (**ANEXO 4**).

### **4.5. Análisis de resultados**

Para este análisis e interpretación de los datos se consideraron los resultados obtenidos en el instrumento aplicado en el Programa de Negocios Internacionales a los docentes administrativos.

A continuación, se realiza el análisis de las preguntas del instrumento aplicado a 21 docentes con carga administrativa y el instrumento consta de 27 preguntas cerradas que pueden ser

tabuladas estadísticamente, y 2 preguntas abiertas las cuales sirven de apoyo para la valoración de puestos claves.

### **Datos generales**

- Encuesta de corte cualitativo y exploratoria
- La encuesta fue aplicada a través de Google Drive
- Aplicada en a los docentes con funciones administrativas del Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomas
- El formato consta de 29 preguntas de tipo abierta y de opción múltiple
- Se encuestaron en total 21 Docentes (Total de la población)
- La encuesta fue aplicada en el mes de junio de 2017.

### **Denominación de la encuesta:**

“Encuesta para la propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio”

#### **1. Nombre**

La encuesta fue diligenciada de manera virtual o presencial con 21 Docentes quienes registraron debidamente sus nombres.

Sin embargo, para el ejercicio sus nombres no resultan ser una información relevante de análisis, por ello los investigadores se abstienen de enlistarlos en el presente documento.

#### **2. Edad**

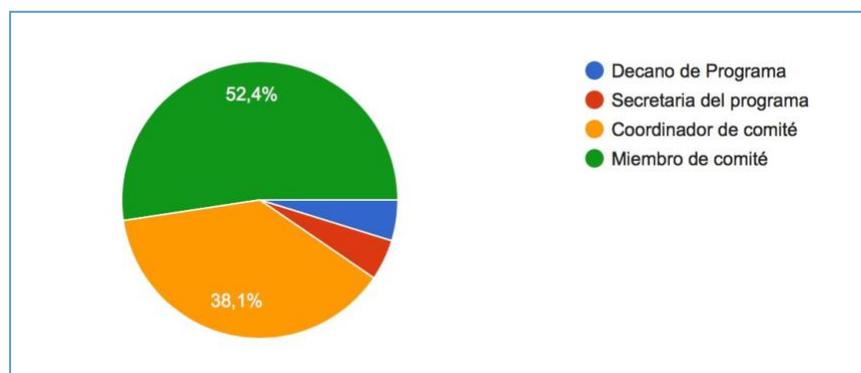
Los docentes del Programa de Negocios Internacionales, quienes fueron objeto de esta encuesta observan una edad media de 38 años.

Lo anterior nos indica que los docentes en promedio son de edad mediana.

## SECCIÓN: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

### 3. ¿Qué tipo de función administrativa cumple usted?

Gráfico 1: Tipo de función administrativa



#### Análisis e interpretación de datos

De la anterior gráfica, podemos identificar que, de los 21 funcionarios administrativos del programa, más de la mitad, es decir el 52,4% (11) de los docentes son miembros de alguno de los comités del programa; el 38,1% (8) no tienen a su cargo coordinación o dirección de alguna de funciones y hacen parte como equipo de trabajo de los comités del programa, contamos con un (1) Decano de programa y una (1) secretaria para el Programa de Negocios Internacionales.

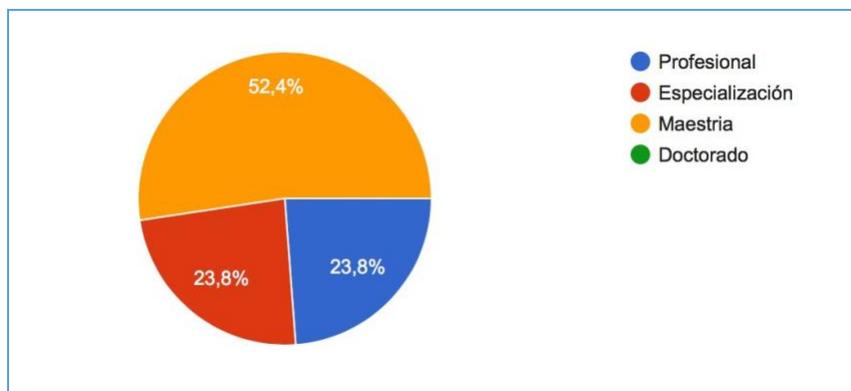
#### 4. análisis e interpretación de datos

De esta sección, identificamos a juicio de los mismos docentes con funciones administrativas del programa, los comités o grupos de trabajo que existen en la facultad dadas las respuestas son los siguientes:

- Comité de Investigación.
- Coordinación de calidad
- Gestión Curricular
- Investigación
- Opciones de Grado
- Proyección Social
- Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil (UDIES)

#### 5. ¿Qué nivel y tipo de formación tiene usted? (Nivel más alto alcanzado)

Gráfico 2: Nivel de formación



## **Análisis e interpretación de datos**

De la anterior gráfica, podemos identificar que, de los 21 funcionarios administrativos del programa, más de la mitad, es decir el 52,4% (11) de los docentes han alcanzado al menos un título de Maestría como nivel más alto de formación académica; los 10 docentes restantes en igual proporción (23,8%) han alcanzado título de pregrado y especialización respectivamente.

### **6. Disciplina de Formación de Pregrado**

#### **Análisis e interpretación de datos**

Frente a la disciplina de formación de base o de pregrado de los docentes con funciones administrativas, observamos que existe una diversidad de disciplinas en el haber de los docentes, que sin embargo resultan afines para el Programa de Negocios Internacionales, y que dada la naturaleza y características propias del programa resulta ser una situación ideal.

Las formaciones disciplinares de base o de pregrado enlistadas fueron:

- Administración
- Comercio exterior
- Comercio internacional
- Contaduría pública
- Derecho
- Economía
- Finanzas
- Mercadeo y publicidad
- Negocios internacionales
- Relaciones económicas internacionales

## **7. Disciplina de formación de Posgrado**

### **Análisis e interpretación de datos**

Frente a la disciplina de formación a nivel de posgrado (Especialización o maestría) de los docentes con funciones administrativas, observamos igualmente una diversidad de disciplinas en el haber de los docentes, en consecuencia, de sus formaciones de base que resultan ser complementarias tanto para su formación académica como para el desempeño de sus funciones laborales en el programa, y que dada su naturaleza y características propias del programa resulta ser también situación ideal

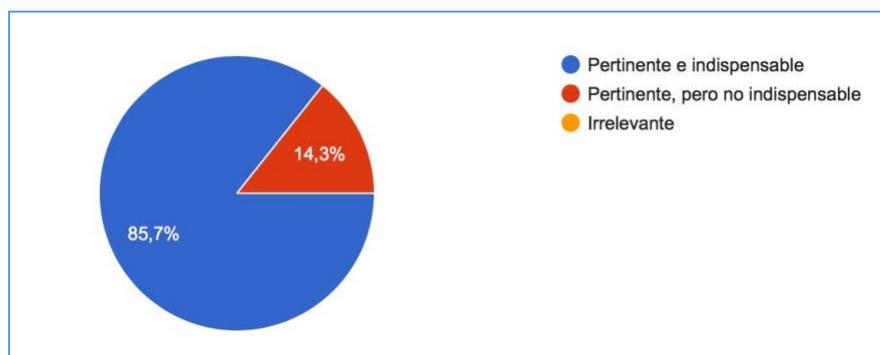
Las formaciones disciplinares de posgrado enlistadas fueron:

- Administración y dirección de empresas (MBA)
- Auditoria interna y revisoría fiscal
- Derecho administrativo
- Derecho minero petrolero
- Derecho tributario y aduanero
- Desarrollo de mercado
- Docencia universitaria
- Doctorando en estudios culturales
- Economía
- Educación
- Especialista en gerencia de publicidad
- Finanzas
- Gerencia logística,
- Logística internacional
- Maestría en estudios latinoamericanos
- Magister en publicidad
- Proyectos de inversión

## SECCIÓN: COHERENCIA Y PERTINENCIA

8. Realizar el análisis de Ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) y/o de Ambiente interno (recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, operación, visibilizarían, y servicios de la Universidad que sean pertinentes para su función administrativa) desde el Programa de Negocios Internacionales, considera usted que es...

Gráfico 3: Relevancia Estudio de Ambiente Interno/Externo

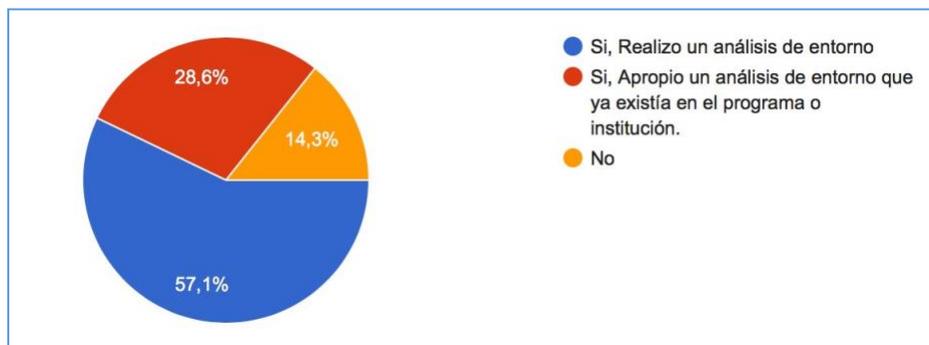


### Análisis e interpretación de datos

De la anterior gráfica podemos observar que para la mayoría 85,7% de los docentes del Programa de Negocios Internacionales, el realizar análisis de ambiente externo y/o interno desde el programa, resulta ser pertinente e indispensable, lo cual denota ser un aspecto e intención para el desarrollo coherente de sus actividades administrativas en el marco de la operación del programa para la región y la institución.

**9. ¿Realiza usted en la planeación de sus actividades un análisis de Ambiente externo y/o de Ambiente interno para su desarrollo?**

Gráfico 4: Respuestas de realización de Análisis de ambiente Externo/Interno

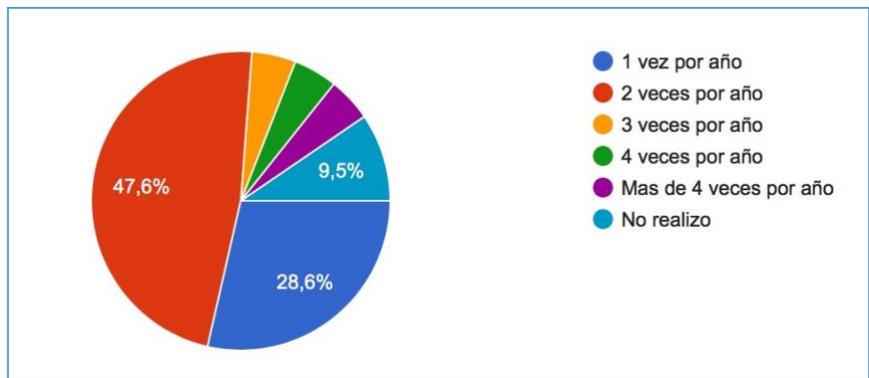


**Análisis e interpretación de datos**

En coherencia con el punto anterior observamos que la mayoría 85,7% de los docentes del Programa de Negocios Internacionales el realizar un análisis de ambiente externo y/o interno desde el programa, no solo resulta ser una actividad pertinente en el desarrollo de sus actividades, el 57,1% de los docentes realizan por cuenta propia y el 28,6% apropia análisis que ya existen en el programa o la institución.

**10. ¿Qué tan seguido hace usted un análisis de Ambiente externo y/o de Ambiente interno para el desarrollo de sus actividades administrativas?**

Gráfico 5: Frecuencia de realización de análisis de Ambiente Interno/Externo



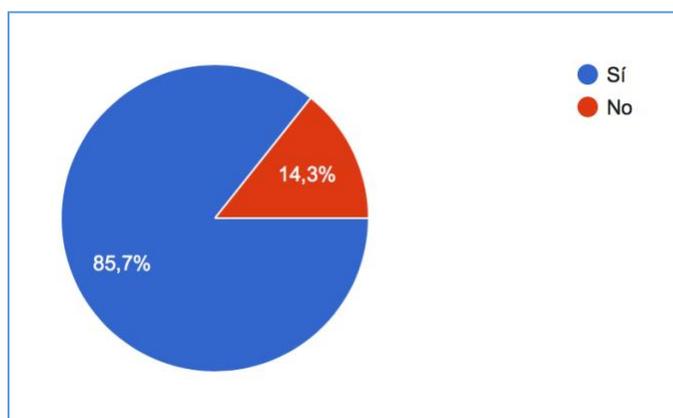
### **Análisis e interpretación de datos**

Dando continuidad al punto anterior acá observamos, la frecuencia con la que los docentes del Programa de Negocios Internacionales realizan análisis de ambiente externo y/o interno desde el programa; observamos que el 47,6% lo realiza o apropia al menos dos (2) veces por año y el 28,6% lo realiza o apropia al menos una (1) vez por año.

## SECCIÓN: FORMATOS Y HERRAMIENTAS

**11. ¿Los lineamientos de nómina (subactividades dentro de las funciones tales como docencia, investigación, proyección social, gestión académica) asignados a usted son socializados con total claridad por el Decano del Programa?**

Gráfico 6: Respuesta a socialización de lineamientos de nómina

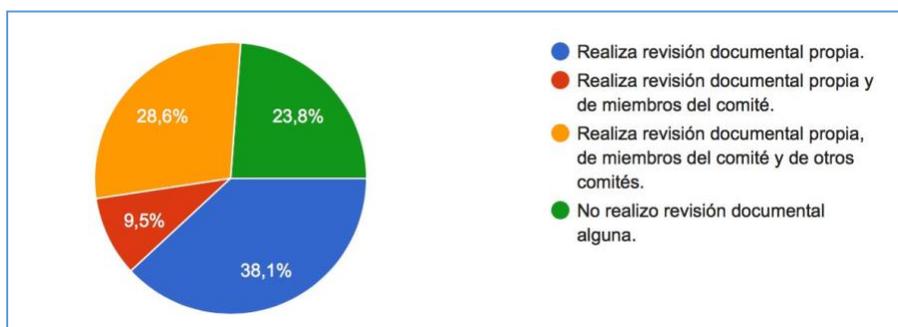


### Análisis e interpretación de datos

La anterior gráfica nos permite observar que la gran mayoría 85,7% de los docentes del Programa de Negocios internacionales tienen la percepción de que los lineamientos de nómina asignados a sus labores administrativas son socializados con total claridad y una minoría 14,3% tiene una percepción contrario, lo que nos permite concluir que aunque se realiza una socialización clara de las actividades que se esperan a ejecutar desde las labores administrativas, algunas actividades podrían no ser del todo claras.

## 12. Frente al desarrollo de revisión documental e histórica de su actividad administrativa, usted....

Gráfico 7: Revisión documental

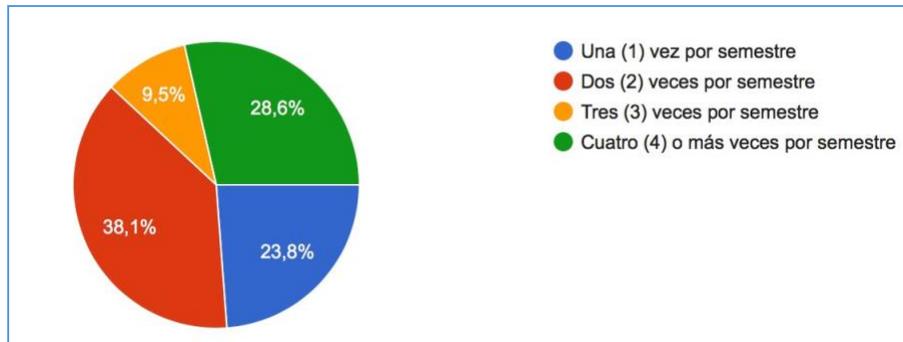


### Análisis e interpretación de datos

De la anterior gráfica podemos observar que la mayoría 76,2% de los docentes del Programa de Negocios Internacionales, que en el desarrollo de sus actividades administrativas, no solo hacen revisión documental (actas, informes y demás) propias, además de la producción documental de otros miembros del comité al que pertenecen sino de otros comités, lo cual resulta ser positivo para los fines que persigue la presente investigación, asimismo el 23,8% de los encuestados señala no realizar una revisión documental.

**13. ¿Con que frecuencia consulta usted los lineamientos de nómina asignados a usted para el desarrollo de sus actividades?**

Gráfico 8: Frecuencia de Revisión de lineamientos de nomina



**Análisis e interpretación de datos**

Frente a la consulta de los lineamientos de nómina que fueron asignados a los docentes encuestados, con el fin de no perder de vista sus objetivos de desarrollo administrativo, los resultados de la encuesta indican que el 61,9% realiza consulta de sus lineamientos dos (2) o al menos una (1) vez por semestre y el 38,1% realiza dicha consulta al tres (3) o más veces por semestre; observando entonces, una media de consulta de lineamientos positiva para el programa ya que en promedio se realiza revisión de lineamientos dos (2) veces por semestre.

**14. ¿Qué momentos existen en el programa para realizar transferencia de conocimiento (proceso de interacción con otros miembros del programa orientado a compartir su conocimiento especializado en sus actividades particulares) entre distintos comités?**

## **Análisis e interpretación de datos**

Frente a transferencia de conocimiento para las operaciones del programa, los encuestados han identificado que existen diferentes momentos en los que el programa propicia este proceso. De acuerdo a las respuestas tales momentos se enlistan a continuación:

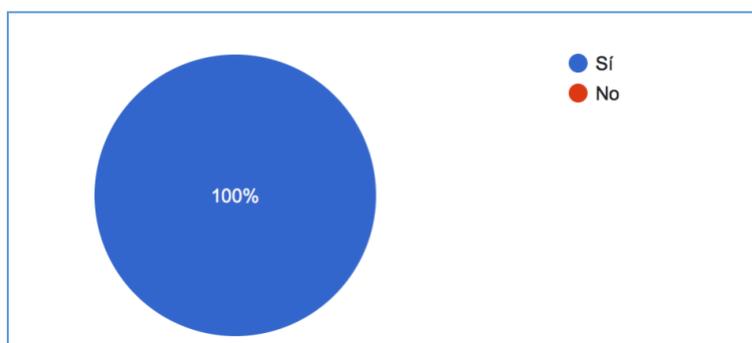
- Bienvenida de docentes y estudiantes
- Coffee breaks
- Comité de currículo
- Comité de investigación
- Espacios informales, cuando sea requerido.
- Los comités correspondientes
- Reuniones con docentes, con estudiantes y con decanos de otras sedes y seccionales
- Reuniones generales del programa

No obstante, al menos el 23% de los docentes no conoce, ubica o percibe la existencia de momentos que generen la oportunidad para realizar la transferencia de conocimiento.

## SECCIÓN: ABSORCIÓN

15. ¿Estaría usted dispuesto a realizar transferencia de conocimiento?; es decir, compartir todo su conocimiento con sus colegas del programa ya sean o no miembros del comité al que usted pertenece

Gráfico 9: Disposición para realizar transferencia de Conocimiento

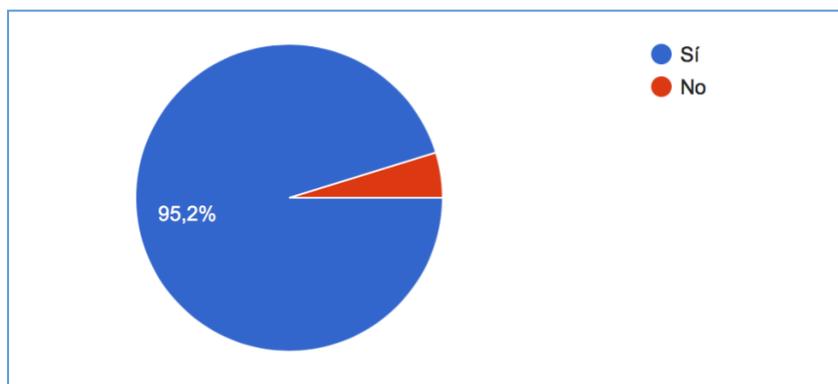


### Análisis e interpretación de datos

Observamos de la anterior gráfica, que de los docentes encuestados el 100%, es decir todos los docentes se encuentran dispuestos a realizar transferencia de su conocimiento a sus colegas dentro del programa; lo cual resulta ser muy positivo sobre todo para los fines que presenta la presente investigación.

**16. ¿En la redacción de actas, formatos y demás documentos propios a nivel de comité, considera usted que se utiliza un lenguaje apropiado que permita comprender el contenido tanto por los miembros de su comité como por los colegas que no son miembros del comité?**

Gráfico 10: Respuesta a redacción de documentos institucionales



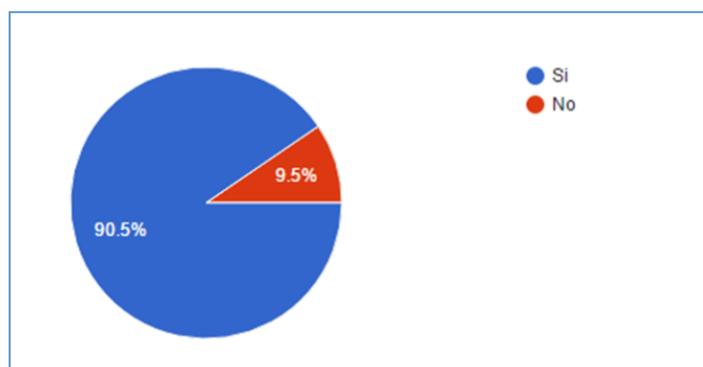
### **Análisis e interpretación de datos**

En coherencia con el punto anterior, vemos que no solamente existe una predisposición por llegar a realizar transferencia de conocimiento a docentes-colegas del programa, sino que en la redacción de documentación propia de la mayoría 95,2% de los docentes con funciones administrativas, se considera un lenguaje para aquellos otros docentes que siendo conocedores o no de una disciplina específica, puedan comprender la información allí registrada.

## SECCIÓN: RELACIONES LABORALES

17. ¿El clima laboral en el comité del Programa de Negocios Internacionales se presta para aprender él uno del otro, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza diferentes labores?

Gráfico 11: Clima Laboral

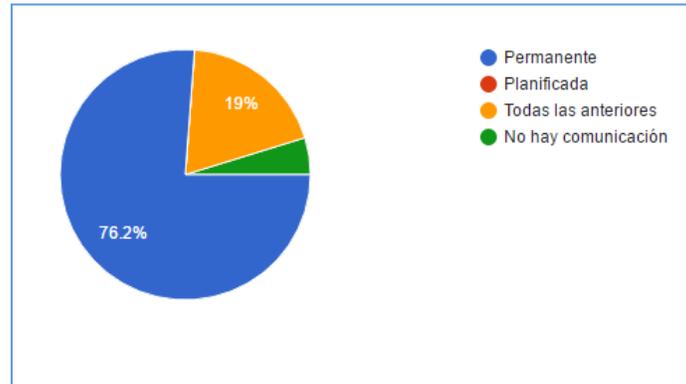


### Análisis e interpretación de datos

Se observa en esta gráfica que la mayoría de los docentes encuestados 90.5%, es decir, 19 personas consideran que el clima laboral en el comité del Programa de Negocios Internacionales se presta para aprender él uno del otro, y tan solo el 9,5% es decir 2 personas tienen una percepción opuesta; lo cual nos permite concluir que el clima laboral que existe en el comité de este programa es apto para generar transferencia de conocimiento tácito (conocimiento personal) que conlleve a un aprendizaje conjunto.

**18. La comunicación interna en el Programa de Negocios Internacionales es una actividad:**

Gráfico 12: Comunicación interna

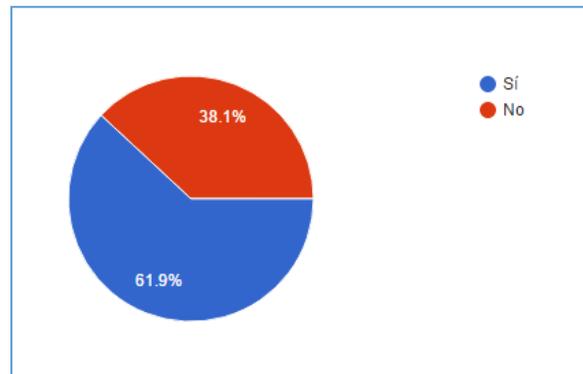


**Análisis e interpretación de datos**

Con respecto a la comunicación interna en el Programa de Negocios Internacionales el 76.2% de los docentes encuestados dicen que es permanente, el 19% es Permanente y Planificada y el 4.8% sostienen que no existe comunicación entre sus compañeros de trabajo. Esto nos lleva a concluir que la comunicación interna que existe en este programa es permanente, lo cual es positivo para los fines de la presente investigación.

**19. ¿Considera usted que transfiere el conocimiento a sus compañeros de trabajo?**

Gráfico 13: Transferencia de conocimiento

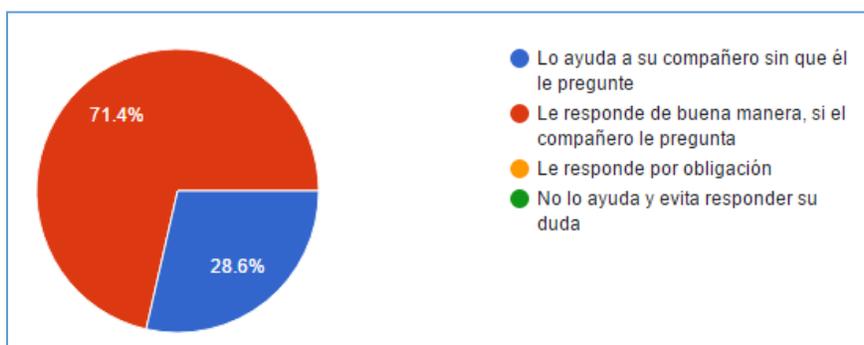


**Análisis e interpretación de datos**

Como se puede observar el 61.9% de los docentes, es decir 13 personas transfieren el conocimiento a sus compañeros y el 38.1%, es decir 8 personas no lo hace. Según los resultados de esta pregunta se puede determinar que existe una noción de transferencia de conocimiento, por lo tanto, esto es una oportunidad para aprovechar los resultados de las actividades o procesos llevadas a cabo por el personal administrativo, lo cual debería estar plasmado a través de un modelo de transferencia de conocimiento.

## 20. Cuando un compañero (a) de trabajo tiene una inquietud o duda; usted:

Gráfico 14: Inquietudes o dudas



### Análisis e interpretación de datos

Al presentarse alguna inquietud o duda con un compañero de trabajo, el 71.4% (14) manifiesta que responde de buena manera, si el compañero le pregunta y el 28.6% (7) ayudan a sus compañeros sin que él pregunte. Esto significa que existe una buena predisposición para compartir el conocimiento entre ellos, por lo tanto, es un factor importante que coadyuva al objetivo de nuestra investigación.

## 21. Cuando usted tiene una duda:

Gráfico 15: Generación de dudas



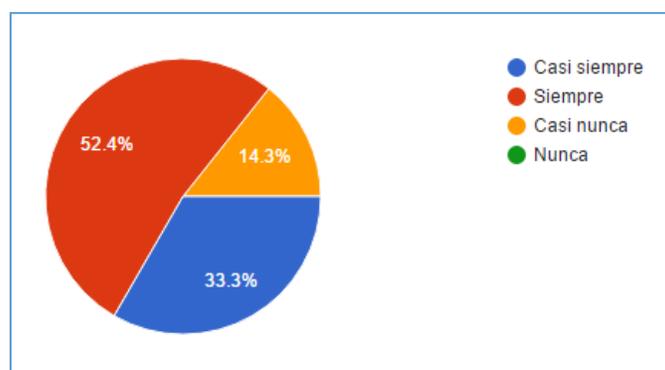
### Análisis e interpretación de datos

Esta pregunta tiene relación con la anterior, se observa que existe predisposición por los compañeros para ayudar y transferir su conocimiento cuando alguien tiene una duda, por lo tanto, el 81% es decir 17 de los docentes encuestados sostienen que acuden a preguntar a un compañero de trabajo, sin embargo un 9,5% es decir 2 personas se queda con la duda y no consulta con los demás, de la misma forma el otro 9,5% es decir de las dos personas una de ellas opina que un compañero va a ayudarlo y la otra opina que va a preguntar por obligación y porque no tienen otra opción. Esta pregunta aporta una oportunidad de mejora para que la transferencia del conocimiento se maneje eficientemente considerando a todo el grupo de interés.

## SECCIÓN: DIRECCIÓN EJECUTIVA

**22. ¿El Decano del programa y/o coordinador del comité estimula continuamente a los docentes del programa (empleados y/o miembros del comité) a generar y compartir nuevos conocimientos sobre las actividades que ejecutan entre los niveles organizacionales o unidades?**

Gráfico 16: Estimulación para generar y compartir conocimiento



### Análisis e interpretación de datos

Esta pregunta permite determinar si la alta dirección desarrolla la transferencia de conocimiento para que pueda ser aplicado positivamente por el talento humano, el 52,4% de los docentes refiere que el decano del programa y/o coordinar siempre los estimula en su trabajo para compartir lo aprendido con sus compañeros, el 33.3% que casi siempre los estimulan, y al 14.3% que casi nunca los estimulan.

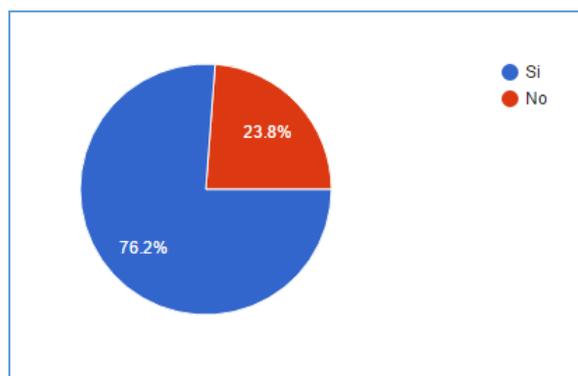
### 23. Especifique de qué forma:

#### **Análisis e interpretación de datos**

Desde este punto de vista se puede observar que la alta dirección se encarga de promover un clima laboral ameno, en distintos espacios, para que se pueda generar la transferencia del conocimiento, sin embargo, se puede concluir de acuerdo a las respuestas que no existe ningún tipo incentivo intrínseco o extrínseco dado que en ningún momento hace referencia.

### 24. La decanatura y/o la coordinación de los comités del Programa de Negocios Internacionales emprenden planes de actualización de manera constante ejecutados mediante cursos dados por agentes internos y/o externos al programa.

Gráfico 17: Emprendimiento de planes de actualización



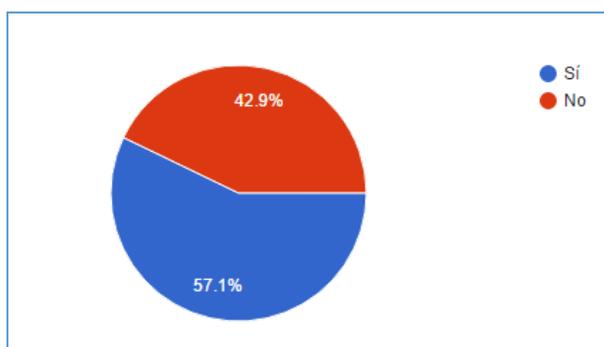
#### **Análisis e interpretación de datos**

De los 21 docentes el 76,2%, es decir 16 personas manifiestan que la decanatura y/o la coordinación de los comités del programa Negocios Internacionales emprenden planes de actualización de manera constante ejecutados mediante cursos dados, por agentes internos

y/o externos al programa, y el 23.8%, es decir 5 personas opinan lo contrario, lo cual resulta positivo para los fines pertinentes de nuestro proyecto de investigación.

## 25. ¿La Decanatura implementa políticas para transferir el conocimiento?

Gráfico 18: Existencia de políticas de transferencia de conocimiento



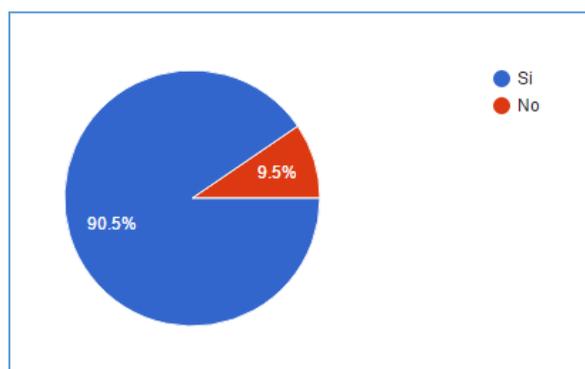
### Análisis e interpretación de datos

En la gráfica se puede observar que el 57.1% de las personas que facilitaron la información sostienen que la decanatura implementa políticas de transferencia de conocimiento, lo que se puede interpretar que existen estas políticas de transferencia del conocimiento, pero las cuales no se encuentran documentadas formalmente lo que conlleva al desconocimiento por el 42.9%, es decir 11 docentes que respondieron negativamente.

## SECCIÓN: COORDINACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL

**26. ¿La coordinación horizontal (miembros del comité - personal administrativo) y la coordinación vertical (alta gerencia) tienen funciones y procesos que se articulan con las demás facultades, unidades o niveles organizacionales?**

Gráfico 19: Existencia de funciones y procesos

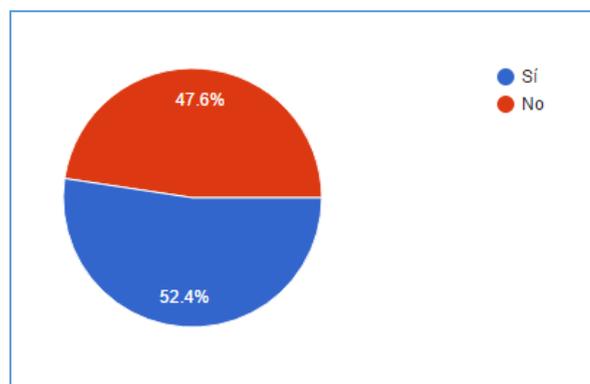


### Análisis e interpretación de datos

En la gráfica se puede observar que en su gran mayoría 90.5% es decir 19 docentes sostiene que la coordinación horizontal y la coordinación vertical tienen funciones y procesos que se articulan con las demás facultades, unidades o niveles organizacionales y tan solo el 9.5% es decir 2 docentes sostiene lo contrario.

**27. ¿Tanto la coordinación horizontal como vertical tienen unas políticas claras para generar y transferir el conocimiento a los demás?**

Gráfico 20: Existencia de políticas de transferencia de conocimiento

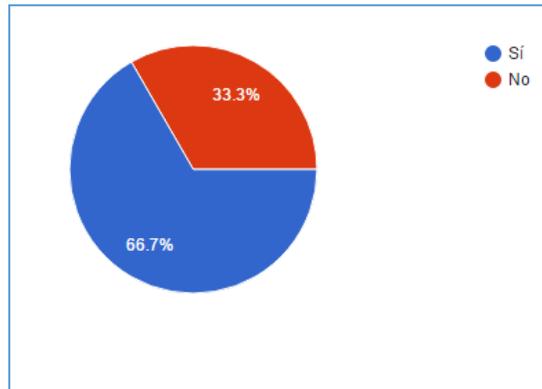


**Análisis e interpretación de datos**

En la gráfica se puede observar que el 52.4% (11 docentes) que facilitaron la información sostienen que la coordinación horizontal como vertical tienen unas políticas claras de transferencia de conocimiento, y el 47.6%, es decir 10 de los docentes, respondieron negativo a esta pregunta. Se puede interpretar que no existen políticas de transferencia del conocimiento que estén documentadas de manera formal lo que conlleva al desconocimiento de las mismas por parte de los docentes que respondieron negativamente.

**28. ¿Cuándo se presenta una determinada vacante en un comité, el decano del programa da prioridad a los docentes antiguos o actuales?**

Gráfico 21: Vacantes en un comité

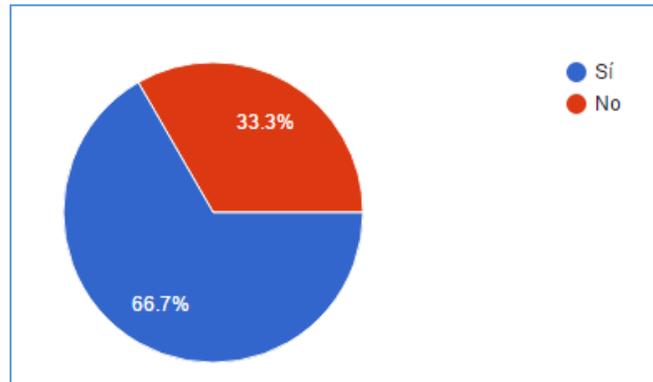


**Análisis e interpretación de datos**

En el análisis de esta pregunta se obtiene que el 66.7% correspondiente a 14 docentes consideran que el decano del programa da prioridad al trabajador interno y por ende se concluye que revisan las bases de datos en donde prevalecerá un candidato idóneo. Situación positiva para el programa porque con esto evitan las demoras frecuentes del reclutamiento externo y los gastos que esto implica. Por otro lado, tan solo un 33.3% opina lo contrario.

**29. ¿En las ocasiones que usted se ausenta eventualmente de su lugar de trabajo las funciones de su proceso continúan con normalidad?**

Gráfico 22: Continuidad de procesos



**Análisis e interpretación de datos**

El análisis de esta pregunta nos da como resultado que el 66.7% de los procesos no se detienen cuando la persona se ausenta esto equivale a 14 docentes que respondieron que los procesos continúan con normalidad en su ausencia. El 33.3%, equivalente a 7 docentes, respondieron lo contrario.

**30. Cite los conocimientos específicos que se aplican en su cargo:**

**Análisis e interpretación de datos**

Esta pregunta es de gran importancia porque permite contar con una visión complementaria del conocimiento que se deberá documentar y digitalizar en el Programa de Negocios Internacionales con el fin de generar transferencia de conocimiento por parte de los docentes.

Ver (ANEXO 3) la pregunta 30, en la cual los docentes con carga administrativa encuestados mencionan los conocimientos específicos que se aplican en cada uno de los cargos.

**31. En términos generales, describa las 5 funciones que realiza con más frecuencia.**

**Análisis e interpretación de datos**

Esta pregunta también es de gran importancia ya que permitirá asignar un valor a la matriz de puestos claves y conocer las actividades que se realizan en cada puesto, dado que son las actividades que contribuyen para que un puesto sea llamado clave o no. También esta pregunta aporta para las brechas y adecuación, sustentado los conocimientos que tiene la persona en su cargo.

Ver (ANEXO 3) de las encuestas las 5 funciones citadas por cada uno de los docentes.

## **CAPITULO V**

### **ASPECTOS CLAVE**

#### **Identificación de elementos claves en los modelos de transferencia de conocimiento**

Los modelos de transferencia de conocimientos referenciados en el marco teórico, los cuales se detallan en las páginas 37-42 de esta investigación fueron seleccionados porque poseen características críticas tales como: son modelos comprensivos, toman en consideración a las personas o colaboradores, procesos, tecnología y en sí a la organización, en base a estas características en el presente capítulo se pretende analizar e identificar cuáles son esos elementos clave, críticos e imprescindibles en cada uno de los modelos de transferencia del conocimiento con el fin de determinar posteriormente cual será el mejor modelo que se adapte a la realidad y a la situación del Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio.

##### **5.1.1. El modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos**

El principal enfoque de este modelo es conectivo o conexionista. El conexionismo sostiene que no puede haber conocimiento sin un conocedor (conocimiento tácito), esto además quiere decir que la información no sólo se extrae del entorno externo, sino que también se genera internamente. La familiaridad y la práctica conducen al aprendizaje, es decir las personas forman nodos en un sistema organizacional poco conectado, y el conocimiento es un fenómeno emergente que se deriva de las interacciones sociales de estas personas, en base a esta perspectiva, el conocimiento reside no sólo en las mentes de las personas, sino también en las conexiones entre estas.

Por lo tanto, existen cinco elementos en este modelo que pueden impedir el éxito de la KM organizacional:

1. La forma de pensar de las personas
2. La comunicación organizacional
3. La estructura organizacional
4. La relación entre los miembros
5. El manejo de los recursos humanos

Estos cinco elementos podrían impedir la gestión exitosa del conocimiento organizacional para la innovación, la ventaja competitiva y otros objetivos organizacionales. Por ejemplo, si las personas no perciben que el conocimiento es una competencia crucial para el programa, entonces esta tendrá problemas para desarrollar las competencias basadas en el conocimiento. Si no hay un lenguaje legítimo para expresar nuevos conocimientos en las personas, las contribuciones fracasarán. Si la estructura organizativa no facilita la innovación, la GC no funcionará. Si los miembros individuales no están dispuestos a compartir sus experiencias con sus colegas sobre la base de la confianza y el respeto mutuo, no habrá generación de conocimiento social y colectivo dentro del programa.

Por último, si los que aportan conocimientos no son altamente evaluados y reconocidos por la alta dirección, perderán su motivación para innovar y desarrollar nuevos conocimientos para el programa.

Por lo tanto, las organizaciones necesitan poner en práctica elementos que estimulen el desarrollo del conocimiento individual, el intercambio grupal de conocimientos y la retención organizacional de valiosos contenidos basados en el conocimiento.

El enfoque conexionista de este modelo Von Krogh y Roos parece ser el más apropiado para fundamentar un modelo teórico de gestión del conocimiento, especialmente debido al hecho de que el vínculo entre el conocimiento y los que "captan" y hacen uso del conocimiento se considera un vínculo inquebrantable.

### **5.1.2. El Modelo Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

Este modelo tiene un enfoque hacia la creatividad y la innovación, Nonaka y Takeuchi sostienen que la innovación es un factor clave para el éxito de las empresas japonesas. En un entorno cultural de este tipo, el conocimiento es principalmente "conocimiento grupal", fácilmente convertible y movilizado (de tácito a explícito, a lo largo de la dimensión epistemológica) y fácilmente transferido y compartido (a lo largo del individuo al grupo a la organización, en la dimensión ontológica) Dalkir (2005). En consecuencia, estos dos autores recalcan la necesidad de integrar los dos enfoques, desde el punto de vista cultural, epistemológico y organizacional, con el objetivo de obtener nuevas herramientas culturales y operativas para las mejores organizaciones creadoras de conocimiento.

A más de ello señalan que la creación del conocimiento siempre comienza con el individuo y existen cuatro modos para transferir el conocimiento.

1. Del conocimiento tácito al conocimiento tácito: el proceso de socialización.
2. Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: el proceso de externalización.
3. Del conocimiento explícito al conocimiento explícito: el proceso de combinación.
4. Del conocimiento explícito al conocimiento tácito: el proceso de internalización.

La socialización (tácita a tácita) consiste en compartir el conocimiento en las interacciones cara a cara, típicamente sociales. Se trata de llegar a un entendimiento mutuo a través del intercambio de modelos mentales, la lluvia de ideas para llegar a nuevas ideas, el aprendizaje o las interacciones de tutoría, y así sucesivamente. La socialización es una de las formas más fáciles de intercambiar conocimientos porque se hace instintivamente cuando se reúnen las personas ya sea para tomar un café o en los pasillos de la organización. Sin embargo, la socialización puede llegar a hacer un inconveniente, porque el conocimiento permanece tácito, rara vez es capturado, anotado o escrito, es decir, permanece en la mente de los emisores. Dalkir (2005).

Aunque la socialización es un medio muy eficaz de creación y para compartir el conocimiento, es uno de los medios más limitados. También es muy difícil y oportuno difundir todo el conocimiento usando sólo este modo.

El proceso de externalización (tácito-explicito) puede definirse como un proceso de creación de conocimiento por excelencia en que el conocimiento tácito se vuelve explícito, tomando las formas de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Para esta etapa se necesita un intermediario.

Una vez externalizado, el conocimiento es tangible y permanente. Puede compartirse más fácilmente con otros y aprovecharse en toda la organización.

El último proceso de conversión, la internalización (explícita a tácita), se produce a través de la difusión y la incorporación del comportamiento recién adquirido y modelos mentales recién comprendidos o revisados. La internalización está fuertemente ligada al "aprender haciendo". Una vez internalizados, el personal de la organización utiliza para ampliarlos, extenderlos y replantearlos dentro de sus propias bases tácitas de conocimiento. Dalkir (2005).

Como se puede observar el modelo de Nonaka y Takeuchi es uno de los más importantes porque ya se ha aplicado en varios entornos. Una de las fortalezas de este modelo es su simplicidad tanto en términos de comprensión como en aplicabilidad ya que no se requiere de mucho tiempo para su implementación. Sin embargo, para que tenga lugar la creación del conocimiento en una organización, todo el proceso de conversión tiene que comenzar de nuevo, en este modelo la creación de conocimiento no es un proceso secuencial. Más bien, depende de una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito en los cuatro cuadrantes, otra de sus deficiencias es que, a través de la validación, no parece ser suficiente para explicar todas las etapas involucradas en la gestión del conocimiento. El modelo de Nonaka y Takeuchi se centra en las transformaciones del conocimiento entre el conocimiento tácito y el explícito, pero el modelo no aborda cuestiones más amplias sobre cómo se realiza la toma de decisiones mediante el aprovechamiento de ambas formas de conocimiento.

### **5.1.3. El modelo Choo Sense-making KM**

Choo (1998b) ha definido un modelo de gestión del conocimiento que hace referencia a la creación de los sentidos (basado principalmente en Weick, 2001) en la creación de conocimiento (basado en Nonaka y Takeuchi, 1995) y en la toma de decisiones (basada en

Simon, (1957). El modelo Choo KM se centra en cómo se seleccionan los elementos de información y posteriormente se introducen en acciones organizativas. La acción organizacional es el resultado de la concentración y absorción de la información del entorno externo en cada ciclo sucesivamente y considera las siguientes fases: la toma de sentido, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, tiene un estímulo o disparador externo.

En la etapa de toma de sentido, se intenta dar sentido a la información transmitida desde el entorno externo. Las prioridades se identifican y utilizan para filtrar la información. Weick (2001) describe la toma de sentido cómo el caos se transforma en procesos sensibles y ordenados en una organización a través de la interpretación compartida de los individuos.

Este modelo puede tener debilidades, pero el personal de una organización tratará de comportarse racionalmente dentro de los límites de este modelo. El personal puede ser obligado a un proceso decisional por una serie de factores tales como:

- Límites en el conocimiento, habilidades, hábitos y capacidad de respuesta.
- Disponibilidad de información y conocimientos personales.
- Los valores y normas que posee el individuo, que pueden diferir de los de la organización.

Y una de las fortalezas del modelo de Choo KM es el tratamiento holístico de los procesos clave del ciclo de KM que se extiende a la toma de decisiones organizacionales, que a menudo carece de otros enfoques teóricos de GC. Esto hace que el modelo Choo sea uno de los modelos más "realistas" o factibles de KM, ya que el modelo representa acciones organizacionales con "alta fidelidad" y por lo general este modelo es adecuado para simulaciones y aplicaciones de hipótesis o pruebas de escenarios.

#### **5.1.4. El modelo Wiig para construir y usar el conocimiento**

El modelo de Wiig se enfoca en el siguiente principio: para que el conocimiento sea útil y valioso este debe ser organizado, es decir, el conocimiento debe organizarse de manera diferente dependiendo del uso que se le vaya a dar, además este modelo define diferentes

niveles de internalización del conocimiento y su enfoque apunta a un mejoramiento del cuarto cuadrante (la internalización) de Nonaka y Takeuchi.

En este modelo toma en consideración cuatro aspectos útiles:

### Ilustración 7. Aspectos útiles del modelo Wiig



Fuente: Dalkir (2005)

Elaborado por: Ana Lucia Silva y Jairo Zamora

Adicionalmente, Wiig propone una jerarquía de conocimientos que consiste en formas de conocimiento público (explícito), la experiencia compartida (activos de conocimiento) y el conocimiento personal (más tácito que explícito).

También, Wiig define cuatro tipos de conocimiento: factual, conceptual, expectativo y metodológico. El conocimiento factual se ocupa de los datos y las cadenas causales, las mediciones y las lecturas-típicamente, el contenido directamente observable y verificable. El conocimiento conceptual implica sistemas, conceptos y perspectivas (por ejemplo, el concepto de un historial, un mercado alcista).

La fortaleza de este modelo está en su enfoque el cual es organizado para categorizar el tipo de conocimiento a ser administrado por lo que le convierte en un poderoso modelo teórico de KM. Este modelo puede ser el más pragmático de los modelos en existencia actualmente y puede ser fácilmente integrado en cualquiera de los otros enfoques. Permite a los profesionales adoptar un enfoque más detallado o refinado para manejar el conocimiento basado en el tipo de conocimiento, pero va más allá de la simple dicotomía tácita y explícita. Su principal defecto es la escasez de investigación y / o experiencia práctica que implica la implementación de este modelo.

### **5.1.5. El modelo Boisot I-Space KM**

El modelo de KM de Boisot aborda la forma tácita del conocimiento cabe recalcar que en muchas ocasiones se da la pérdida de contexto debido a la codificación ocasionado la pérdida de contenido valioso. Este contenido necesita un contexto compartido para su interpretación e implica la interacción cara a cara y la proximidad espacial, lo que es análogo a la socialización en el modelo de Nonaka y Takeuchi.

El modelo I-Space es visualizado como un cubo tridimensional con las siguientes dimensiones

- Codificado-no codificado
- Abstracto-concreto
- Difundido-no difundido.

Las actividades de codificación, abstracción, difusión, absorción, impacto y escaneo contribuyen al aprendizaje. Donde ocurren en secuencia y en cierta medida deben estar juntos para formar las seis fases de un ciclo de aprendizaje social (SLC) Dalkir (2005).

Este modelo incorpora una base teórica del aprendizaje social y sirve para vincular el contenido, la información y la gestión del conocimiento de una manera muy efectiva. En un sentido aproximado, la dimensión de codificación está vinculada a la categorización y clasificación; la dimensión de la abstracción está vinculada a la creación de conocimiento a

través del análisis y la comprensión. La tercera dimensión de difusión está vinculada al acceso y transferencia de información.

En este modelo existe un gran potencial que permite gestionar los activos de conocimiento de una organización como el ciclo de aprendizaje social, algo que los otros modelos de KM no abordan directamente. Sin embargo, el modelo de Boisot desconecta los problemas, las soluciones y la toma de decisiones entre sí, también es menos conocido y menos accesible que los demás y como resultado no ha tenido una implementación generalizada.

### **5.1.6. Modelos Complejos de Sistemas Adaptativos de KM**

Los sistemas complejos adaptativos consisten en muchos agentes independientes que interactúan entre sí localmente y se utilizan para crear un modelo de toma de sentido, que utiliza las capacidades de auto-organización de las comunidades informales e identifica un modelo de flujo natural de creación de conocimiento, interrupción y utilización.

El objetivo es aprovechar las fortalezas de las personas al tiempo que las hace cooperar y colaborar para aprovechar el conocimiento y mantener un sentido de unidad de propósito. Las organizaciones toman del medio ambiente, transforman esos insumos en productos de mayor valor y los proporcionan a los clientes y las partes interesadas.

Los procesos clave en este modelo son:

1. Comprensión
2. Crear nuevas ideas
3. Solución de problemas
4. Tomar decisiones
5. Tomar medidas para lograr los resultados deseados.

Para sobrevivir y competir exitosamente, una organización también requiere ocho características emergentes, según este modelo:

1. Inteligencia organizacional
2. Propósito compartido

3. Selectividad
4. Complejidad óptima
5. Límites permeables
6. Centralización del conocimiento
7. Flujo
8. Multidimensionalidad. Dalkir (2005).

Después de esta revisión y análisis de algunos modelos de transferencia de conocimiento, estos muestran que, en la actualidad, no existe una taxonomía clara de modelos de creación y gestión del conocimiento, más bien éstos tienden a difuminarse y mezclarse unos con otros.

Los modelos analizados, implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además consideran que la cultura organizacional, como variable organizativa, la cual es fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de gestión de conocimiento.

El manejo de los procesos es la documentación sistemática de los mismos. Esta documentación conforma una base de conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización también mencionan que una estrategia de transferencia de conocimiento, es el lenguaje común de los participantes, ya que ello posibilita la generación, transferencia, interpretación y almacenamiento de conocimiento; y así tenerlo disponible para la persona indicada, en el tiempo oportuno y lugar apropiado, para tomar las decisión apropiadas.

#### **5.1.7. Selección y justificación de un modelo de transferencia**

Considerando lo expuesto en la sección 3.1 “Elementos a indagar en la encuesta” del presente documento de investigación, teniendo en cuenta los cinco modelos de transferencia de conocimiento expuestos en el marco teórico:

- El modelo organizacional epistemológico de Von Krogh y Roos
- El modelo Choo Sense-making KM

- El modelo Wiig para construir y usar el conocimiento
- El modelo Boisot I-Space KM
- Modelos Complejos de Sistemas Adaptativos de KM

Con el fin de dar coherencia a los elementos indagados en las encuestas aplicadas a los administrativos y docentes del Programa de Negocios internacionales de la USTA, sede Villavicencio, que tienen carga administrativa relacionada con las funciones sustantivas de la universidad y que son de interés para el proyecto (Investigación, proyección social y gestión del programa).

Elementos característicos y propios de los modelos antes referenciados que nos lleva decidir que el modelo coherente, pertinente y que atiende a las actuales y presentes necesidades del programa de negocios; será un modelo “hibrido”; es decir, un modelo que combinara y consolidara elementos claves y acertados de cada uno de los cinco (5) modelos analizados y a que juicio de los investigadores (Ana Silva y Jairo Zamora) consolidados, brindará la oportunidad de generar un modelo “hibrido” que atienda al contexto actual de transferencia de conocimiento en el programa.

El anterior modelo “Hibrido” a utilizar en la presente investigación. Como referencia para la final propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomas, Sede Villavicencio; como se indago en el trabajo de campo, los elementos que definirán la estructura misma del modelo serán:

- Identificación de procesos
- Coherencia y pertinencia
- Formatos y Herramientas
- Contexto
- Absorción
- Relaciones laborales
- Dirección ejecutiva
- Coordinación horizontal y vertical
- Sucesión

### **5.1.8. Políticas de Transferencia de Conocimiento**

Con el fin de orientar la construcción del modelo híbrido, apropiado y como propuesta de modelo de transferencia de conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, sede Villavicencio.

Se definirán a continuación políticas como directrices de gestión general para el programa, con el fin de orientar y preparar al programa, para la posible posterior definición de un modelo de transferencia de conocimiento.

Las políticas que a continuación se definirán, se dividen en ocho secciones ateniéndose a la lógica de aportación de los modelos de referencia que dan origen a los elementos propios del modelo híbrido, referente para la propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento como se mencionó en la sección anterior.

Son creadas las políticas que a continuación se detallan como un indicador, para que se transfiera debidamente el conocimiento, considerando que el programa incorpore en su gestión administrativa a la transferencia del conocimiento debe tener el propósito de fomentarlo por medio de estas políticas.

**Tabla 4. Políticas de transferencia de conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio**

N°	CATEGORIAS	¿De qué trata la categoría?	POLÍTICA
1	IDENTIFICACIÓN Y PROCESOS	Perfil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en el personal administrativo a contratar o antiguo el conocimiento específico que puede generar según el tipo de perfil y actividades que pueda realizar y su disposición a realizar transferencia de conocimiento o propio de sus procesos.</li> </ul>
2	COHERENCIA Y PERTINENCIA	Análisis de entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos integrados (Proyectos de aula multimaterias) en el marco de las asignaturas del currículo del programa, han de desarrollarse de acuerdo con lo propuesto y aprobado desde el plan de estudios actual.</li> </ul>
3	FORMATOS Y HERRAMIENTAS	Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades propias de cada función sustantiva han de ser documentadas de manera eficiente, oportuna y sencilla, de modo tal que permita realizar seguimiento y control por cualquier administrativo perteneciente o no al proceso, pero que está interesado en el desarrollo histórico de la función sustantiva en cuestión.</li> </ul>
4	ABSORCIÓN	Redacción y predisposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todo momento se debe considerar las diferentes disciplinas del conocimiento relacionadas con los negocios internacionales para el desarrollo de las funciones sustantivas y la sinergia entre las mismas funciones; dado que estos dos elementos anteriormente mencionados permitirán integrar el conocimiento por descubrir, capturarlo y transferirlo a la esencia del Programa de Negocios Internacionales.</li> </ul>

N°	CATEGORIAS	¿De qué trata la categoría?	POLÍTICA
5	RELACIONES LABORALES	Interacción con compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe promover todo tipo de comunicaciones informales, los integrantes del programa que faciliten la transferencia de conocimiento bajo las siguientes modalidades: socialización, exteriorización, combinación e internalización.</li> <li>• Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza.</li> </ul>
6	DIRECCIÓN EJECUTIVA	Estimulo de la Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe procurar la interconectividad entre las coordinaciones funcionales del programa, para ello se mantendrá actualizada una base de datos con la información pertinente sobre los desarrollos administrativos, investigativos generados por cada docente administrativo, y se hará de conocimiento general dentro del programa, a fin de que dichos desarrollos puedan ser aprovechados por otras personas o entre los coordinadores en primera instancia.</li> <li>• La comunicación dentro del programa para la transferencia del conocimiento resulta ser un factor no solo fundamental sino definitivo; es por lo anterior que se debe procurar planear, mantener y fomentar reuniones formales entre las coordinaciones del programa que promuevan la transferencia de conocimiento bajo las siguientes modalidades: socialización, exteriorización, combinación e internalización.</li> </ul>

- El programa determinará un mecanismo de plan de estímulos para el personal administrativo para reconocer el mérito del personal que genere y transfiera conocimiento.

N°	CATEGORIAS	¿De qué trata la categoría?	POLÍTICA
7	COORDINACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL	Interconectividad de las funciones sustantivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto la dirección del programa, las coordinaciones funcionales del programa, los docentes y el desarrollo de las cátedras del programa deberán estar interconectados durante la planeación, desarrollo y retroalimentación de todos los procesos, sin desconectar o desinformar alguno de los antes mencionados, generando cohesión, coordinación y sinergia en todo momento con el fin de encaminar a la mejor continua del programa.</li> <li>• Se debe comprender la existencia de las funciones sustantivas como los pilares de desarrollo del programa.</li> <li>• Los proyectos integrados (Proyectos de aula multimaterias) que sean propuestos deberán devolverse al currículo para que sea institucionalizado y formalizados, así asegurar que dichos proyectos queden almacenados y salvaguardados por los docentes y administrativos con el tiempo.</li> </ul>

N°	CATEGORIAS	¿De qué trata la categoría?	POLÍTICA
8	SUCESIÓN	Reemplazos y conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es preciso considerar el enfoque administrativo de aquellos administrativos que ingresan a formar parte del proceso de desarrollo de una función sustantiva, puesto que su experiencia profesional, formación académica y comprensión del entorno serán los pilares del éxito para el desarrollo futuro de la función sustantiva.</li> <li>• Para la efectiva sucesión de los puestos de trabajo, cada función administrativa debe ser co-dirigida</li>   <li>• Cuando se pretenda dar por terminada la relación laboral con algún docente, a solicitud de éste, el decano del programa podrá negociar el posible licenciamiento de su propiedad intelectual.</li> </ul>

Fuente: P.E.P. USTA sede Villavicencio (ANEXO 5)  
 Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

## CAPITULO VI

### DISEÑO DE PROPUESTA

#### **6.1. Descripción de presencia o ausencia de elementos clave de transferencia de conocimiento en Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio**

Una vez que se ha procedido a realizar el análisis a la información recopilada en las encuestas aplicadas al personal administrativo del Programa de Negocios Internacionales, con los resultados obtenidos se puede describir a continuación la presencia o ausencia de elementos clave de transferencia de conocimiento en el programa:

##### **6.1.1. Identificación de procesos**

Este primer componente es el conocimiento específico que puede generar según el tipo de perfil y actividades que realiza el sujeto, y que deben ser transferidas para un cargo en el marco de cada uno de los procesos administrativos (funciones sustantivas) inherentes al Programa de Negocios de la USTA, Sede Villavicencio

- Los docentes del Programa de Negocios Internacionales (21 docentes administrativos), quienes fueron objeto para el levantamiento de la información presentan una edad media entre 38 años, más de la mitad cuentan con título de maestría como nivel más alto de formación, además de este grupo de docentes el 52,4% de los docentes son miembros de alguno de los comités del programa; el 38,1% no tienen a su cargo coordinación o dirección de alguna de sus funciones y hacen parte como equipo de trabajo de los comités del programa, cuenta con un decano y una secretaria para el programa.
- También, el Programa de Negocios Internacionales cuenta con los siguientes comités o grupos de trabajo: Comité de Investigación, Coordinación de calidad, Gestión Curricular, Investigación, Opciones de Grado, Proyección Social, y Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil (UDIES).

- Con base en lo anterior se puede determinar que este elemento se hace presente en el programa cuenta con un personal profesional que está en las capacidades de generar y transferir su propio conocimiento por lo cual es positivo para llevar a cabo la propuesta de esta investigación

### **Coherencia y pertinencia**

Este segundo componente, considera el entorno donde el administrativo va a desarrollar el conocimiento, realizando diagnósticos previos o apropiando diagnósticos existentes de entornos organizacionales que le permita realizar un ejercicio coherente y pertinente de sus funciones administrativas y que tan seguido lo hace.

- Este elemento se hace presente en el Programa de Negocios Internacionales ya que se observa en la información levantada en las encuestadas aplicadas a los 21 docentes del programa que en su mayoría realizan un análisis de ambiente externo y/o interno en donde van a desarrollar sus actividades laborales, por lo general este análisis lo realizan dos veces al año, lo cual resulta pertinente e indispensable, para el desarrollo eficiente y coherente de sus actividades administrativas en el marco de la operación de este programa y la institución.

### **Formatos y Herramientas**

Este tercer componente, está relacionado a la forma como está dispuesta la información (conocimiento) a ser transferido entre los docentes administrativos. También, se refiere a identificar si el administrativo hace uso de formatos, documentos, manuales, herramientas y/o estrategias institucionales, para el desarrollo de las actividades inherentes a los procesos administrativos que lidera o acompaña.

- Se observa en el programa la ausencia de formatos y herramientas, en vista que el programa carece de un sistema de registro para transferir el conocimiento, tampoco cuenta con un manual de procesos y funciones específico y documentado. Actualmente maneja unos lineamientos de nómina que son socializados a los docentes por el decano del programa y por lo general consultan este documento dos

veces por semestre, lo cual no es suficiente para transferir el conocimiento desarrollado por el personal administrativo, ellos deben conocer específicamente esta información y manejar una hoja de registro del conocimiento que se va creando, sin embargo se denota la predisposición del personal para actualizar y transferir sus conocimientos a través de capacitaciones, reuniones pero en donde más se pone en práctica y se desarrolla el conocimiento asimilado es en el diario vivir laboral, aprenden entre compañeros, manejando el diálogo que permita a la persona que va a reemplazar comprender cuáles son sus funciones o actividades antes de iniciar en el nuevo puesto.

### **Contexto**

Este cuarto componente, se enfoca en determinar si desde la dirección del programa existen políticas o lineamientos que motiven la transferencia de conocimiento.

- No existe la presencia del Contexto dentro del programa, se maneja la transferencia de conocimiento por intuición del personal o de manera informal, el programa carece de lineamientos o políticas que motiven al personal administrativo la transferencia de conocimiento por parte de la alta dirección, en consecuencia para que exista un buen desarrollo del capital humano y se fomente la transferencia de conocimiento es fundamental que existan unas políticas de transferencia de conocimiento para aprovechar y salvaguardar todos los recursos intangibles de los administrativos en beneficio del programa.

### **Absorción**

Este quinto componente, está relacionado con identificar qué tipo de lenguaje y predisposición existe en el marco de desarrollo de actividades administrativas propias del Programa de Negocios Internacionales.

- Si existe la presencia de este elemento, según la información levantada en las encuestas aplicadas a los docentes administrativos se observa que no solamente existe

una predisposición por llegar a realizar transferencia de conocimiento a docentes-colegas del programa, sino que en la redacción de documentos se desarrollan con un lenguaje apropiado para que sea entendible para aquellos otros docentes que siendo conocedores o no de una disciplina específica, puedan comprender la información allí registrado.

### **Relaciones laborales**

Este sexto componente, pretende describir la situación presente en el clima laboral que facilite o promueva la transferencia de conocimiento entre colaboradores y administrativos del programa.

- El elemento clave relaciones laborales, también se hace presente en el programa y es uno de los aspectos por resaltar, la buena comunicación que tienen los colaboradores del programa, el compartir información de superiores a subordinados, entre compañeros, en el diario vivir laboral, motivan al talento humano a que desarrolle el conocimiento asimilado, con sus funciones y entorno para la mejora de este programa y por ende también, de la institución.

### **Dirección ejecutiva**

Este séptimo componente, pretende identificar si desde la alta dirección y la coordinación de los procesos administrativos del programa, se encargan de asegurar la transferencia del conocimiento de los procesos entre sus colaboradores.

- En este elemento se puede observar que en el programa se realiza aseguramiento de transferencia del conocimiento como consta en el levantamiento de la información de las encuestas mediante planes de actualización a sus colaboradores, permitiéndoles así actualizar sus conocimientos, pero no es suficiente para asegurar el conocimiento debe existir un registro de como se hace esos procesos y funciones asignadas a los administrativos así no se pierde este recurso intangible cuando el personal cesa sus

funciones por su propia voluntad o por que el programa así lo decide o se realiza una rotación de personal.

### **Coordinación Horizontal y Vertical.**

Este octavo componente, pretende identificar si desde la alta dirección y la coordinación del programa conocen los procesos administrativos del programa y se encuentran articulados para su operación con las demás facultades, unidades o niveles organizacionales; para el desarrollo de sus actividades propias.

- Este elemento clave es ausente en el programa, se observó que la coordinación horizontal y la coordinación vertical conocen los procesos administrativos y también se encuentran articulados para las operaciones con los demás facultades, unidades o niveles organizaciones, pero no existen unas políticas que incremente y perfeccionen los niveles más altos de conocimiento que requiere toda organización para su funcionamiento.

### **Sucesión**

Este noveno y ultimo componente, pretende analizar si desde la alta dirección y la coordinación de los procesos administrativos del programa, se promueve, desarrolla y potencia la oportunidad de suceder a los directivos de los procesos administrativos de manera ya sea temporal o futura como reemplazo para dar continuidad a los procesos en el programa desde el ambiente interno.

- Sucesión este elemento clave es presente en él programa en el aspecto que el decano del programa da prioridad al trabajador interno y se revisan las bases de datos buscando un candidato idóneo para la vacante que se requiere cubrir, es así como se tiene prioridad al valioso capital humano interno, además se realiza el concurso externo donde participan los colaboradores a los que les interesa y cumplen con el perfil requerido o a veces cuentan con una preparación mayor que la que se está requiriendo. Posteriormente, para ambos casos se les hace conocer los lineamientos

de nómina designadas para dicho cargo, lo cual no es suficiente porque se debe entregar un documento personal de los procesos y funciones específicas a desarrollar en el puesto de trabajo.

- Los procesos y funciones administrativos deben ser transferidos y compartidos entre los docentes mediante un dialogo que se va generado con el diario vivir laboral, ya que así se aprenden entre compañeros, y permite a la persona que va a reemplazar comprender y entender cuáles van hacer sus funciones o actividades antes de iniciar en el nuevo puesto, cabe recalcar que en varias ocasiones los reemplazos son inmediatos y no se cuenta con el tiempo adecuado para capacitarle al sucesor.
- En este aspecto este elemento es ausente, la situación actual del programa describe que no cuenta formalmente con un plan de superación profesional, si contaran con esta herramienta evitarían reemplazos imprevistos de las vacantes a ocupar por sucesores, pero aseguran la transferencia de conocimiento con planes de capacitación, en especial prevalece el conocimiento que se trasfieren por medio de diálogo, comunicación fácil en el diario laboral.
- Las organizaciones deben contar con un plan de superación profesional para desarrollar al profesional ya existente en el programa y ser puesta en práctica por el decano, que permita a sus funcionarios transferir conocimiento de una manera continua, a la vez desarrollar dicho conocimiento adquirido ocupando una vacante con la preparación en el debido tiempo.
- Por lo general las empresas u organizaciones que dirigen el conocimiento como base, reconocen al capital humano como el activo más valioso, son organizaciones que se vuelven competitivas, eficientes y que trascienden, Claver Cortés y Zaragoza Sáez (2007).

## **6.2. Situaciones favorables y obstáculos en la transferencia del conocimiento**

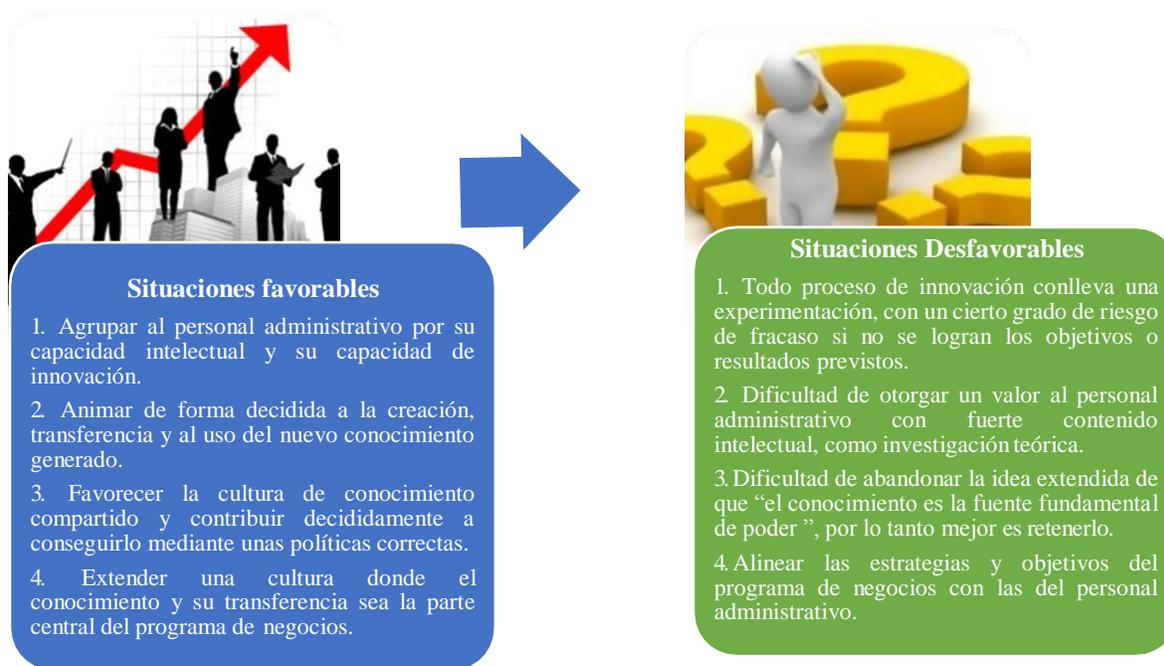
En base al analisis realizado en el punto anterior, se puede definir la situaciones favorables y los obstaculos que implica la gestión y trasferencia de conocimiento en el programa.

### **6.3. Obstáculos en la transferencia de conocimiento**

- Ausencia de una definición operativa del conocimiento. Es vital aclarar cuál es el conocimiento útil para el programa y la viabilidad de su utilización.
- Olvidar que el fin de la GC es compartir información (Transferencia de Conocimiento). Al fin esta gestión se resume en que todo el personal administrativo debe aprovechar la experiencia de otros.
- Dar más importancia al conocimiento acumulado que al que se produce a diario.
- Desligar el conocimiento de sus usos. Todo el personal administrativo del programa debe estar consciente de que la experiencia es aplicable en un marco determinado.
- Minimizar la importancia de pensar y razonar. Es crucial la capacidad de razonar para adaptar la experiencia a cada caso concreto.
- Focalizar la atención presente y pasado en vez de en el futuro. Es necesario innovar también en este campo.
- No contar con la participación del personal administrativo, Córdor Ina (2012).

Las condiciones que facilitan la transferencia del conocimiento es principalmente una cultura de conocimiento del programa; así como los principales obstáculos para su implantación, tal como se presenta a continuación:

## Ilustración 8. Situaciones favorables y dificultades en la transferencia de conocimiento



Fuente: Metodología de gestión del conocimiento para la Facultad de Ingeniería  
Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

### 6.4. Propuesta del modelo de Transferencia de Conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales

Es evidente que en esta nueva era del conocimiento, las universidades y facultades son esenciales para la creación del conocimiento, por el hecho de que sus funciones principales son la formación de personal altamente cualificado a través de la docencia, la investigación, proyección social, opciones de grado y currículo (funciones sustantivas), ya que la universidad del futuro, se vislumbra como una institución generadora de conocimiento al servicio de las necesidades de formación y desarrollo tecnológico del entorno, dentro del modelo de sociedades del conocimiento.

En el caso del Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio el conocimiento generado a través del personal administrativo y los proyectos de investigación, no se difunde entre ellos, por lo que crece el capital intelectual individual en una proporción mayor que el capital intelectual colectivo, y tomando en cuenta el contexto del entorno a la realidad sobre el futuro del Programa de Negocios y la universidad dentro del nuevo proceso de transformación, es esencial desarrollar proyectos de gestión y transferencia del conocimiento universitario, que aporte referencias innovadoras para el programa.

Según, lo planteado anteriormente, se reconoce la necesidad de proponer un modelo de transferencia de conocimiento con herramientas, procedimientos y prácticas que en un futuro deberían implementarse dentro del programa para articular las distintas etapas que dan lugar a la espiral de conocimiento y permiten la movilidad de conocimiento necesario. Para la integración de dichas iniciativas, es importante analizar el estado de los colaboradores (personal administrativo) de creación de conocimiento definidos en el modelo de Nonaka y Takeuchi, y en base a esto adecuar los diseños y/o rediseños de las iniciativas a implementar en el modelo.

En resumen, se tienen tres elementos centrales, a modo de etapas, en la construcción y definición del modelo de transferencia del conocimiento. En la ilustración 9 se puede observar un esquema que resume estas etapas. En primer lugar, se encuentra el análisis y evaluación de la organización en cuanto a los factores principales relacionados a la gestión y transferencia del conocimiento. En segundo lugar, se tiene la identificación de los aspectos claves que debe tener un modelo de transferencia de conocimiento y finalmente, a partir de los resultados de las dos etapas anteriores, la definición de las actividades y herramientas diseñadas para cada etapa de creación y transferencia de conocimiento del modelo (socialización, externalización, combinación e internalización).

### Ilustración 9. Etapas del proceso de transferencia de conocimiento



Fuente: Elaboración Propia  
Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

En los capítulos III y IV se desarrollaron respectivamente las dos primeras etapas de la construcción del modelo y a continuación, se desarrollará la tercera etapa que consiste en la definición misma de las prácticas y procedimientos necesarios para la propuesta del modelo.

#### 6.2.1. Construcción del modelo

En el modelo que se propone intervienen las cuatro etapas de generación y transformación de conocimiento, que son: socialización, externalización, combinación e internalización. Como se explicó en el capítulo IV, son las etapas fundamentales para generar la espiral de creación y transferencia de conocimiento organizacional, obteniéndose a través de cada una de ellas los distintos tipos de activos intangibles de conocimiento principales de una organización. Se han asociado también dentro del esquema, la importancia de la presencia de

cada una de las condiciones facilitadoras del modelo de creación y transferencia de conocimiento, las cuales deberán ser promovidas dentro del Programa de Negocios Internacionales para conseguir un mejor funcionamiento del modelo.

Para poder identificar cada una de las etapas de conversión de conocimiento, se desarrolla la tabla 5, en la cual se detalla la relación de cada etapa, además de la acción representativa en torno al conocimiento, el tipo de activo intangible de conocimiento generado, y los facilitadores de creación más asociados a cada una.

Se hace referencia también al personal administrativo o funciones sustantivas responsables de la generación de las iniciativas propuestas, y una lista de las actividades y herramientas, que conforman el modelo que permitirá transferir el conocimiento.

**Tabla 5. Descripción del modelo (etapas de transformación de conocimiento)**

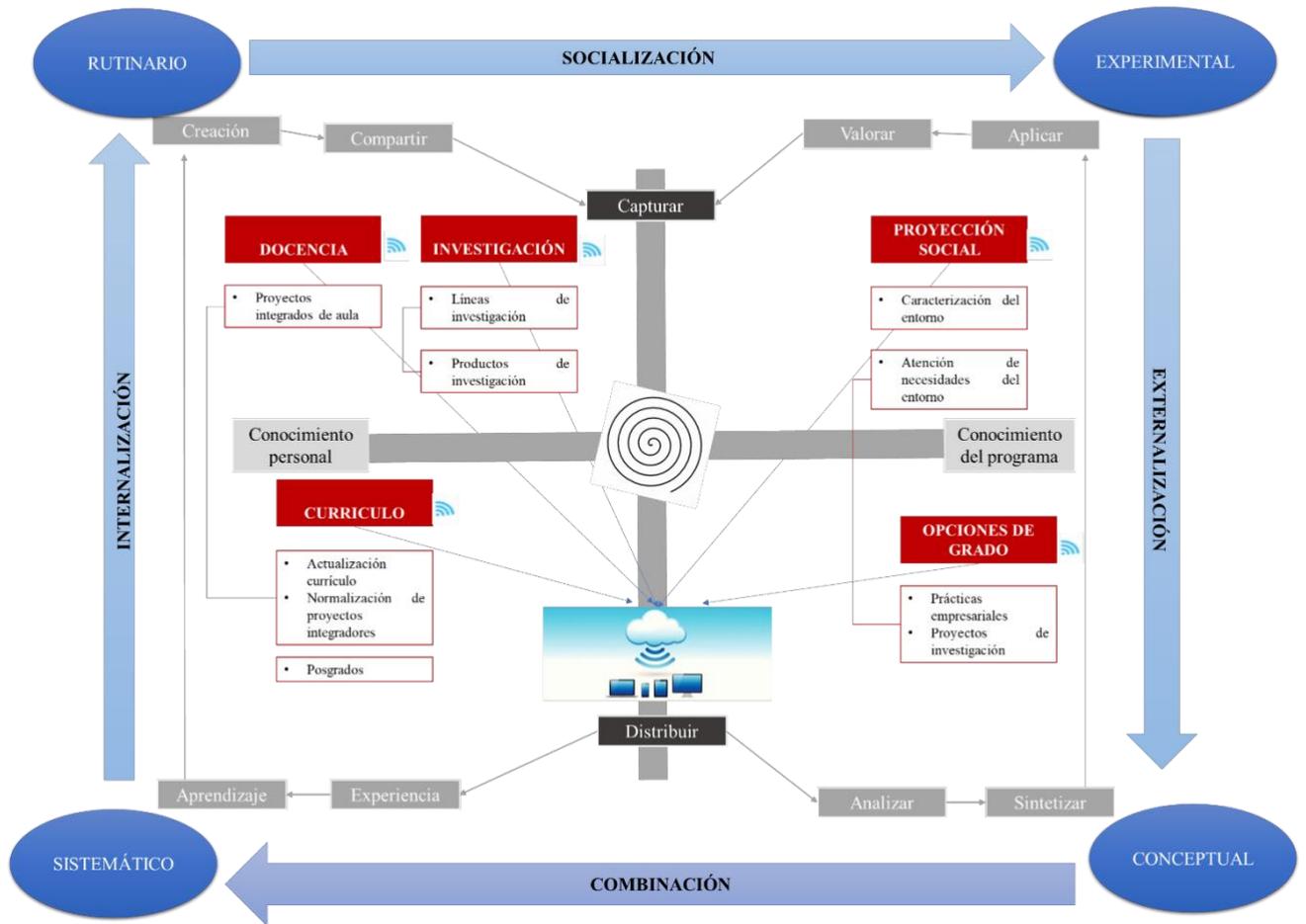
ETAPA	ACCIÓN DEL CONOCIMIENTO	ACTIVO DE CONOCIMIENTO GENERADO	FACILITADOR ASOCIADO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS
<b>Socialización</b>	Compartir conocimiento	Experimental	Crear y compartir	Personal administrativo (funciones sustantivas)	<p>-Jornadas de programas I (el equipo capacitador deberá realizar una evaluación interna de los procesos, y los cuales deben estar relacionados al cumplimiento de los objetivos del programa).</p> <p>-Parejas de conocimiento (Esta iniciativa consiste en designar cada semana, y en forma aleatoria, una pareja a cada miembro de los comités del programa, y cada uno de ellos tendrá, durante la semana, la tarea de socializar con su pareja e indagar sobre las labores que desarrolló durante esa semana, debiendo reportar al final de la semana una descripción simple de las actividades de su pareja).</p>
<b>Externalización</b>	Conceptualizar Conocimiento	Conceptual	Valorar y aplicar	Personal administrativo (funciones sustantivas)	<p>-Jornadas de trabajo II (conceptualización de los conocimientos, principalmente tácitos, compartidos y consensuados en la etapa anterior).</p> <p>-Bitácora de trabajo (cada miembro administrativo del programa deberá subir a una nube las anécdotas, experiencias o situaciones de su trabajo que consideren relevantes en cuanto a la generación de un aprendizaje a partir de ella, o de la creación de un nuevo activo intangible de</p>

Combinación				conocimiento o innovación, o bien la implementación de algún procedimiento o práctica nuevo y exitoso). -Documentar (reportes, innovaciones, actas, entre otros). -Crear y actualizar herramientas (manuales de funciones, y procesos). -Rediseños de metodología
	Transferir Conocimiento	Sistémico	Analizar y sintetizar	TODOS APRENDEN HACIENDO -Aprender. -Informar. -Generar y actualizar bases datos.
Internalización	Ampliar el conocimiento	Rutina	Aprendizaje y experiencia	Comité -Parejas de conocimiento. -Programas de Intervención. -Actividades de gestión tales como participar, experimentar, indagar, entre otras.

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)  
Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

De acuerdo con lo detallado anteriormente y a la dinámica del conocimiento y su transferencia en el programa en torno a los procesos administrativos y transferencia de sus resultados, se propone el siguiente modelo de transferencia del conocimiento que permitirá incrementar la eficiencia del esfuerzo en el personal administrativo para así aprovechar sus resultados en los procesos de innovación que tienen lugar en la generación de ventajas competitivas en el sector universitario.

**Ilustración 10. Modelo de Transferencia de Conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales USTA sede Villavicencio**



Fuente: Propia  
Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

## Ilustración 11. Convenciones

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Funciones Sustantivas <b>Ampliados</b> <b>Bilaterales</b>
	Actividad
	Actividades
	Transferencia de conocimiento
	Enlaces
	Trayectos
	Conexión directa
	Bitácora de información
	Espiral de creación de conocimiento

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Lucía Silva y Jairo Zamora

Entonces, este modelo “híbrido” como ya se justificó en el capítulo IV; articula los principales componentes que debe observar cualquier modelo de transferencia de conocimiento, las cuatro etapas de creación de conocimiento, este es movimiento de conocimiento o información que irá desde el personal administrativo al programa, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez. El objetivo subyacente es que se cree valor dentro del programa, con el fin de ser más competitivos y encaminar hacia el éxito de forma sostenible a través del tiempo.

Las novedades del modelo se refieren a dos aspectos: por un lado, a nivel individual, pues existe una responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento que uno posee, una obligación ética hacia el resto de los compañeros del programa (personal administrativo); y por otro lado a nivel del programa, ya que la dirección del Programa de

Negocios Internacionales debe apostar y liderar un clima que fomente ese nivel individual mencionado.

La difusión del conocimiento en este modelo se da de la siguiente manera: “consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración y retos. Es el proceso de compartir conocimiento cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido y no permutar y comercializar su valor en el mercado abierto” Cope (2001).

“Máquinas de café y conversaciones”: son oportunidades para encuentros con potencial de generar nuevas ideas o resolver viejos problemas también están las capacitaciones y fórums abiertos de conocimientos que brindan la oportunidad para que el personal administrativo circule y converse como deseen.

Medios más formales, también deben ser utilizados como tutorías, instalación de herramientas tecnológicas para transferir el conocimiento. En cualquiera de estos casos, debemos ser conscientes que hay muchos factores que no facilitan, retardan o impiden la transferencia del conocimiento imponiendo barreras que pueden ser culturales, falta de confianza, falta de tiempo, intolerancia con los errores.

Otra base de la propuesta de este modelo es la dinámica de creación de conocimiento (espiral de creación de conocimiento), defendido por Nonaka y Takeuchi (1995); para la creación de conocimiento en el programa es fundamental, en primera instancia, el conocimiento tácito de los empleados administrativos del programa, ya que constituyen la base de ésta. En segunda instancia, el programa precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional para el programa.

Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, varios autores defienden que debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. A esta integración se denomina como “conversión de conocimiento”.

¿Cómo interactúan los otros elementos en el modelo de Transferencia de Conocimiento?

1. Funciones sustantivas (Docencia, Investigación, Proyección Social, Currículo, Administración del programa) sobre las cuales el programa fundamenta sus labores administrativas.

2. Los elementos clave (políticas) planteadas en el capítulo anterior.

El siguiente modelo plantea dos enfoques:

1. El enfoque de la interconectividad y sinergia entre las funciones sustantivas.
2. La transferencia de conocimiento, resultados y experiencias entre los comités para la actualización, socialización e interiorización consolidada por parte de los docentes con funciones administrativas del programa.

### **Enfoque de interconectividad funcional**

**Docencia.** - Función sustantiva que sustenta sus actuales lineamientos en los siguientes elementos:

### **Coherencia y pertinencia**

Su desarrollo se evidencia directamente en las cátedras deben ser basadas en:

- El desarrollo de proyectos de aula integrados que atiendan a las líneas de investigación de la Universidad, previamente definidos por la función del currículo; o bien si se crean desde las cátedras estos deberán ser estandarizados, documentados y devueltos al currículo para ser normalizados.

**Currículo.** - Función sustantiva que sustenta sus actuales lineamientos en los siguientes elementos:

## **Formatos y Herramientas**

En el desarrollo de la función del currículo, tiene a su cargo:

- La actualización curricular de los programas dictados y de proyectos integradores de aula como resultado de un proceso de apropiación de productos de investigación.
- La apropiación de experiencias exitosas cuyo origen tuvo en proyectos de aula propuestos por estudiantes y/o docentes.

**Investigación.** - Función sustantiva que sustenta sus actuales lineamientos en los siguientes elementos:

## **Absorción**

En el desarrollo de la función de investigación, esta tiene a su cargo:

- Definición de líneas de investigación, basado en resultados de estudios de caracterización y/o pertinencia con la función de proyección social.
- Materialización de productos de investigación en:
  - Alimentación y/o actualización del currículo
  - Estudios de caso o fundamentos teóricos que aporten a la realización de consultorías empresariales realizadas desde proyección social.

**Proyección Social.** - Función sustantiva que sustenta sus actuales lineamientos en los siguientes elementos:

## **Coherencia y pertinencia**

En el desarrollo de la función de Proyección Social, esta tiene a su cargo:

- Análisis y caracterización del entorno empresarial de la región; ejercicio que entregará como resultado la posibilidad de definir pertinentes líneas de investigación y posteriores proyectos que atiendan a las premisas del entorno actual.
- Atención y solución de problemas del entorno de manera oportuna con las siguientes estrategias:
  - Consultorías empresariales, alimentadas con productos de proyectos de investigación alimentado por la función de investigación.
  - Opciones de grado, la primera oportunidad del recién formado profesional que atenderá de manera oportuna las situaciones laborales desde el entorno empresarial, aplicando lo visto en el pertinente currículo definido por el programa, actualizado y coherente.
  - Posgrados, ofertas educativas que atiendan, presentes necesidades de formación en campos específicos de los negocios y sus relacionados.

## **Transferencia de conocimientos**

Enfoque que sustenta sus actuales lineamientos en los siguientes elementos:

- Relaciones Laborales
- Dirección ejecutiva
- Coordinación Horizontal y Vertical

Los comités funcionales administrativos, conservan vigencia y pertinencia dentro del proceso de transferencia de conocimiento para el programa.

Es por lo anterior, que el presente trabajo propone los dos siguientes tipos de comité a realizarse.

- Comités ampliados; espacios de socialización principalmente general con el objetivo de poner en contexto y dar a conocer a todos los funcionarios del programa los actuales planes, proyectos y demás programas en desarrollo.
- Comités Bilaterales; como se justificó desde la sección anterior “Enfoque de interconectividad Funcional”

Como extensión de lo anterior y brindar en el momento oportuno y en el tiempo real interconectividad de los comités, se deberá utilizar una bitácora de información común para todo el Programa de Negocios Internacionales, donde se comparta información relacionada a la ejecución de como realizan sus actividades o funciones asignadas y a su vez como se da solución a los problemas que surgen en el diario laboral con roles distintos así:

- Con permiso de edición y organización de documentos en una “nube” a los coordinadores de comité.
- Con permiso solo de lectura, a miembros no coordinadores de comités.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

- Se determina que el conocimiento no se está gestionando de forma correcta en el programa esto se debe a que no se da la debida importancia a este proceso o no ha sido considerado de interés, el único tema relacionado al programa es el de capacitación, el cual no es suficiente para la transferencia de conocimientos, dado que hay muchos conocimientos que no se puede impartir por medio de capacitación sino de la enseñanza personalizada y práctica de un experto como es el ocupante del puesto.
- Dado un análisis de modelos existentes relacionados con transferencia de conocimiento al presente trabajo le permite concluir que el modelo coherente, pertinente y que atiende a las actuales y presentes necesidades del Programa de Negocios; será un modelo “híbrido”; es decir, un modelo que combina y consolida elementos clave y acertados. Su consolidación, genera este tipo de modelo que atiende al contexto actual de la transferencia de conocimiento en un Programa como el de Negocios Internacionales.
- El modelo “híbrido” a utilizar observará los siguientes elementos: Identificación de procesos, Coherencia y pertinencia, Formatos y Herramientas, Contexto, Absorción, Relaciones laborales, Dirección ejecutiva, Coordinación horizontal y vertical y Sucesión.
- El modelo es válido para el programa beneficiaria eficientemente al ser un aporte significativo, pues se propone una idea clara, objetiva y original sobre uno de los procesos que actualmente no se trata a profundidad en las universidades.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- Un modelo de Transferencia de Conocimiento es un medio para lograr transformar dicho conocimiento, y no un fin por lo que la alta dirección del programa debe participar activamente para incentivar al personal administrativo a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos de conocimientos.
- Considerando los diferentes aspectos propuestos en el desarrollo del proceso investigativo en los cuales se incorpora al programa a colaboradores quienes en su perfil demuestran habilidades estratégicas, como es el trabajo en equipo, predisposición a aprender y compartir el conocimiento; Resulta clave generar para el Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio una cultura no solo de aprendizaje individual sino de aprendizaje y enseñanza colectiva, comprometiendo en los diferentes factores a los colaboradores por medio de políticas claras y que abarquen el aspecto motivacional de los participantes.
- Se propone al Programa de Negocios Internacionales sede Villavicencio, prestar atención a la propuesta diseñada en esta investigación de manera específica para que el programa inicie un plan o proyecto de implementación del modelo de transferencia de conocimiento.
- En coherencia a lo anterior también, será necesario, implementar políticas formales de transferencia del conocimiento en el programa haciendo énfasis en el personal administrativo que permitan ser reemplazados fácilmente o que sus colaboradores no se queden en un solo puesto, sino que puedan hacer rotación permanente; así todos pueden llegar a tener el mismo conocimiento para desempeñarse en puestos parecidos.

## REFERENCIAS

- Acosta, A. U. (2013). *La Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES) de Medellín*. Medellín.
- Alles , M. (2009). *Construyendo Talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires : Granica.
- Argote, L. Y. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and processes*, 82(1), 150-169.
- Audretsch, D. Y. (2005). Does the knowledge spillover theory of entrepreneurship hold for regions? *Research Policy*, 34, 1191-1202.
- Belkhdja, O. y. (2007). *the reaseahkhr kjlakjdlkajdlajdlkajs*. *Sciencimetrics*.
- Bolívar , A., Bastida , R., & García , D. (n.d.). *Dialnet*. Retrieved from file:///C:/Users/AnaLucia/Downloads/Dialnet-LaInfluenciaDeLaCapacidadDeAbsorcionEnLaTransferen-2480022.pdf
- Choo, C. (1998a). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- Choo, C. (1998b). *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. Estados Unidos: Oxford Press.
- Clark, B. R. (1998). *creating entrepenurial universities*. *Pergamon Press*.
- Claver Cortés, E., & Zaragoza Sáez, P. (2007). *Redalyc. Org*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280003>
- Claver, E., & Zaragoza , P. (2007). *La Dirección de Recursos Humanos en organizaciones inteligentes*. Retrieved from Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280003>
- Cóndor Ina, A. (2012, Noviembre 29). *Repositorio Universidad Central del Ecuador*. Retrieved from file:///C:/Users/AnaLucia/Downloads/T-UCE-0011-30%20gc%2004102017\_\_\_\_.pdf
- Cope, M. (2001). *El conocimiento personal: un valor seguro*. Madrid: Prentice Hall.
- Cranfield, D. (2011). *Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study using Grounded Theory*. Doctoral Tesis.
- Dalkir. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Amsterdam: Elsevier.
- Dalkir, K. (2005). KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS. *Knowledge Management in Theory and Practice*. ELSEVIER, MSTERDAM • BOSTON • HEIDELBERG • LONDON NEW YORK • OXFORD • PARIS • SAN DIEGO SAN FRANCISCO • SINGAPORE • SYDNEY • TOKYO.

- Davenport , T., & Prusak , L. (1998). *“Working Knowledge”*. Boston.
- Delgado, T. R. (2012, Diciembre 2). *revistasinvestigacion*. Retrieved from [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/.../article/.../7638](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/.../article/.../7638)
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*.
- Díaz, M. S. (2005, 6 13). *bvs*. Retrieved from [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci060605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm)
- DIRECTRICES, L. Y. (2010). *PNUMA*. Retrieved Noviembre 25, 2016, from PNUMA: <http://www.pnuma.org/agua-miaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/PRESENTACIONES/PONENTES/Tema%203%20-%20Institucionalidad/Instrumentos%20regulatorios%20-%20Liliana%20Arrieta/Lineamientos%20y%20directrices.pdf>
- Fahy , J. (2000). *“The resource based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable Competitive Advantage”*. Journal of European Industrial Training, vol. 24.
- Galinado, S., Melero , J., Angulo, P., & Martín , J. (2011). LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE LA TERCERA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD COMO FUENTE DE INNOVACIÓN Y GENERACION DE RIQUEZA. *Universidad de Valladolid*.
- García , A., García , J., & Piñeiro, P. (2009). *"Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación"*. Investigaciones Europeas de Dirección Vol.16.
- Gomez, V. M. (2002). *Cuatro temas criticos de la educacion superior en colombia*. Bogotá: ALFA OMEGA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Gouza, A. (2007). *Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias*. Bellatera.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pined.
- ISO, O. I. (2008). *Normas ISO 9000*.
- Juran, J. (1989). *Juran on Leadership for quality*.
- Kidweell, J., IINDE, k., & Johnson, S. (2000). *Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education”*.
- Kirby, D. A. (2005). *Creating entrepenurial universities in the UK: Aplying entrepreneurship theory to practice”*. 31(5), 599-603.
- Lahaba, Y. N., & Santos, M. L. (2001). *"La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de organizaciones"*. La Habana.

- Leydesdorff, L. y. (2003). Triple helix indicators of Knowledge based innovation systems. *Scientometrics*, 58(2), 191-203.
- Lora , A. (2016, 11 26). *ICESI*. Retrieved from [http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/andre/2008/10/20/gestion-del-conocimiento/](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/andre/2008/10/20/gestion-del-conocimiento/)
- Mosquera L. (2011). *bdigital.unal*. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/4726/1/7709513.2011.pdf>
- Nieves, Y., & León , M. (2001). "*La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de organizaciones*". La Habana.
- Nonaka & Takeuchi. (1995a). *unad*. Retrieved from unad: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_modelo\\_creacin\\_del\\_conocimiento\\_en\\_las\\_organizaciones\\_nonaka\\_takeuchi.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka_takeuchi.html)
- Nonaka y Takeuchi, H. (1995b). *the Knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995c). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies*.
- Ortiz, B. F. (2017). *Análisis del proceso de transferencias de conocimientos para puestos en la PUCESE en año 2016*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Porto, J. P. (2008). *definicion.de*. Retrieved Noviembre 25, 2016, from Definicion.de: <http://definicion.de/lineamiento/>
- RAE, R. A. (2017, Mayo 05). *Real Academia Española*. Retrieved from Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es>
- Rodriguez, D. (2016, 11 26). *uab*. Retrieved from <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
- Segovia , F. (2011). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE*. Retrieved from <http://www.puce.edu.ec/.../ENSAYOFAUSTOSEGOVIABAUS2011.pdf>
- Segovia F. (s.f.). *La gestión del conocimiento en la educación superior de calidad*. Ecuador.
- Silva, F. D. (2015). *ASEGURAMIENTO DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN PUESTOS CLAVES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA*. Ambato: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Soin, S. S. (1997). *Control de Calidad Total*. Mexico: McGraw Hill.

- Titto P. (2016, 11 26). *sisbib*. Retrieved from [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/gestion\\_conocimiento.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/gestion_conocimiento.htm)
- Tzkowitz, H. y. (2000). The dynamics of innovarion. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- Universitat Autònoma de Barcelona. (2007). *Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias*. Tesis Doctoral, Departamento de Economía de la Empresa, Bellaterra.
- USTA. (2004). INTRODUCCION. In U. S. TOMAS, *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL -PEI-* (p. 10). UNIVERSIDAD SANTO TOMAS.
- USTA. (2004). precisiones para el diseño y la comprensión del currículo en la universidad santo tomas. In v. a. general, *politica curricular* (pp. 20-27). USTA.
- USTA. (2013). *Documento Maestro "Cambio denominacion del programa"*.
- USTA. (2016). *Informe del Primer proceso de Autoevaluación y Autorregulación Programa de Negocios Internacionales Villavicencio*. Informe de Autoevaluación, Universidad Santo Tomas, Sede Villavicencio, Programa de Negocios Internacionales, Meta, Villavicencio.
- USTA. (2017). *Universidad Santo Tomas, Primer Claustro Universitario del Pais*. Retrieved Febrero 2017, from Pagina Principal Universidad Santo Tomas, Departamento de Planeación: <http://planeacion.usta.edu.co/index.php/plan-integral-multicampus-pim/que-es-el-pim>
- USTA. (2019). *PLANEACIÓN USTA*. Retrieved from <http://planeacion.usta.edu.co/>
- VonKrogh, G., Roos, J., & Kleine:, D. (1998). *Care in knowledge creation*. California: Management Review.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Basil Blackwell: Malden, MA.
- Zamora, J. (2016, noviembre 04). Docente Tiempo Completo. (A. L. Silva, Interviewer)

# ANEXOS

## Anexo 1

# AUTORIZACIÓN PARA LLEVAR ACABO EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA USTA SEDE VILLAVICENCIO

De: **Javier Humberto Trillos Celis** [javiertrillos@usantotomas.edu.co](mailto:javiertrillos@usantotomas.edu.co)  
Asunto: **Re: AUTORIZACION TESIS MBA JAIRO ZAMORA**  
Fecha: **22 de septiembre de 2016, 3:32 p.m.**  
Para: **Jairo Zamora Escobar** [jairozamora@usantotomas.edu.co](mailto:jairozamora@usantotomas.edu.co)



Buenas tardes Dr. Jairo Camilo y Dra. Ana Lucía:  
De parte del programa de Negocios Internacionales de la USTA, sede de Villavicencio, recibamos cordial saludo.  
Agradecemos su oportuna solicitud para iniciar el proyecto de investigación "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES, SEDE DE VILLAVICENCIO", tema de relevancia para el programa. Por lo anterior, le comunico que cuenta con el visto bueno de parte de esta decanatura, y estamos a disposición de la información que se requiera.  
Atentamente,  
Javier Humberto Trillos Celis  
Decano

El 22 de septiembre de 2016, 15:27, Jairo Zamora Escobar <[jairozamora@usantotomas.edu.co](mailto:jairozamora@usantotomas.edu.co)> escribió

Cordialmente, Jairo Zamora.

Javier Humberto Trillos Celis  
Decano  
Facultad de Negocios Internacionales  
Sede Aguas Claras  
Cra 22 con Calle 1 Via a Puerto López  
PBX (57-6) 661 4361, ext. 4017  
Villavicencio, Colombia  
[www.ustavillavicencio.edu.co](http://www.ustavillavicencio.edu.co)



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA  
VILLAVICENCIO



La Universidad Santo Tomás se preocupa por el Medio Ambiente.  
Antes de imprimir este mail piense su responsabilidad con el planeta.

#### NOTA CONFIDENCIAL

La información contenida en este correo electrónico es confidencial y solo puede ser utilizada por la persona o la compañía a la cual está dirigida. La información que no sea de carácter oficial y que se tramite por este medio, en ningún caso compromete a la Universidad. Si no es el receptor autorizado, cualquier retención, difusión, distribución o copia de este mensaje es prohibida y será sancionada por la Ley. Si por error recibe este mensaje, favor eliminarlo inmediatamente.

#### CONFIDENTIAL NOTE

The information contained in this email is confidential and can only be used by the person or company which is headed. The information that is not official in nature and are treated by this method, in any case committed to the University. If the recipient is not authorized, any retention, dissemination, distribution or copying of this message is prohibited and shall be punished by Law. If you receive this message in error, please delete it immediately.

**Anexo 2**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN  
ACTUAL DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES USTA SEDE  
VILLAVICENCIO**

Bogotá, 12 de junio de 2017

JAIRO CAMILO ZAMORA ESCOBAR  
ANA LUCIA SILVA VILLARROEL  
Estudiantes  
MBA  
Universidad Santo Tomas  
Bogotá

Yo, LOYDA LILY GOMEZ SANTOS, Decano de programa de negocios internacionales de la USTA sede Villavicencio, realice la revisión del instrumento para la recolección de información a modo de prueba piloto para el proyecto de investigación titulado "PROPUESTA DE UN MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA USTA SEDE VILLAVICENCIO" elaborado por el Señor Jairo Camilo Zamora Escobar y la señorita Ana Lucia Silva Villarroel, recomendando algunos cambios; que están debidamente referenciados en el documento adjunto a esta carta.

Sin ningún otro particular.

Atentamente,

  
LOYDA LILY GOMEZ SANTOS  
COORDINADORA DE INVESTIGACIONES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
BOGOTÁ



BOGOTÁ - PISO 1071-1071-11 LAZAR GARCÍA AVENIDA 11 8000111-1961  
CALLE 96 N° 11-11 WWW.UNIVERSIDADSANTOTOMASBOGOTASANTO.COM  
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (UVA) TEL: 3070 900 9000  
CALLE 10 N° 13-107 LAZAR GARCÍA AVENIDA 11 8000111-1961





**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**  
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA  
**VILLAVICENCIO**  
Personería Jurídica Resolución No. 3645 del 6 de agosto de 1965

Villavicencio, junio 08 de 2017

Estudiantes  
**JAIRO CAMILO ZAMORA ESCOBAR**  
**ANA LUCIA SILVA VILLARROEL**  
MBA  
Universidad Santo Tomas  
Villavicencio

Yo, **JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS**, Decano de programa de negocios internacionales de la USTA sede Villavicencio, realice la revisión del instrumento para la recolección de información a modo de prueba piloto para el proyecto de investigación titulado "PROPUESTA DE UN MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA USTA SEDE VILLAVICENCIO" elaborado por el Señor Jairo Camilo Zamora Escobar y la señorita Ana Lucia Silva Villarroel, recomendando algunos cambios; que están debidamente referenciados en el documento adjunto a esta carta.

Sin ningún otro particular.

Atentamente,



**JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS**  
Decano Facultad de Negocios Internacionales  
Universidad Santo Tomas  
Sede Villavicencio.

**Anexo 3**

**INTRUMENTO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA  
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL PROGRAMA DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES USTA SEDE VILLAVICENCIO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
SEDE BOGOTÁ**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA**

**OBJETIVO:** Recopilar información que sea útil con el fin de proponer un modelo de transferencia de conocimiento para el Programa de Negocios Internacionales de la USTA sede Villavicencio.

**NOMBRE** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS (1)**

**1. ¿Qué tipo de función administrativa cumple usted?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Decano de programa
- b. Secretaria de programa
- c. Coordinador de comité (Investigación, Proyección Social, Currículo)
  - i. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- d. Miembro de comité (Y para aquellos que no encajan en anteriores opciones)
  - i. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué nivel y tipo de formación tiene usted?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Nivel educativo de formación:
  - i. Profesional
  - ii. Especialista
  - iii. Maestría
  - iv. Master
  - v. Doctorado

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, respuesta corta)**

- b. Disciplina de Formación del pre-grado: \_\_\_\_\_
- c. Disciplina de Formación del pos-grado: \_\_\_\_\_

## **COHERENCIA Y PERTINENCIA (2)**

**3. Realizar el análisis de Ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) y/o de Ambiente interno (recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, operación, visibilización,**

y servicios de la Universidad que sean pertinentes para su función administrativa) desde el Programa de Negocios Internacionales, considera usted que es...

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Pertinente e indispensable
- b. Pertinente, pero no indispensable
- c. Es irrelevante

**4. ¿Realiza usted en la planeación de sus actividades un análisis de Ambiente externo y/o de Ambiente interno para su desarrollo?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si, Realizo un análisis de entorno
- b. Si, Apropio un análisis de entorno que ya existía en el programa o institución.
- c. No

**5. ¿Qué tan seguido hace usted un análisis de Ambiente externo y/o de Ambiente interno para el desarrollo de sus actividades administrativas?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Una (1) vez por año
- b. Dos (2) veces por año
- c. Tres (3) veces por año
- d. Cuatro (4) veces por año
- e. Más de (>4) veces por año.

**FORMATOS Y HERRAMIENTAS (3)**

**6. ¿Los lineamientos de nómina (subactividades dentro de las funciones tales como docencia, investigación, proyección social, gestión académica) asignados a usted son socializados con total claridad por el Decano del Programa?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**7. Frente al desarrollo de revisión documental e histórica de su actividad administrativa, usted....**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Realiza revisión documental propia.
- b. Realiza revisión documental propia y de miembros del comité.
- c. Realiza revisión documental propia, de miembros del comité y de otros comités.
- d. No realizo revisión documental alguna.

**NOTA: SI USTED RESPONDIÓ “REALIZA...” A LA PREGUNTA 07, RESPONDA LA PREGUNTA 08; CASO CONTRARIO CONTINÚE A LA PREGUNTA 09**

**8. ¿Con que frecuencia consulta usted los lineamientos de nómina asignados a usted para el desarrollo de sus actividades?**

**(Tipo de pregunta: Condicional, Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Una (1) vez por semestre
- b. Dos (2) veces por semestre

- c. Tres (3) veces por semestre
- d. Cuatro (4) o más veces por semestre

**9. ¿Qué momentos existen en el programa para realizar transferencia de conocimiento (proceso de interacción con otros miembros del programa orientado a compartir su conocimiento especializado en sus actividades particulares) entre distintos comités?**

**(Tipo de pregunta: Respuesta corta)**

#### **ABSORCIÓN (5)**

**10. ¿Estaría usted dispuesto a realizar transferencia de conocimiento?; es decir, compartir todo su conocimiento con sus colegas del programa ya sean o no miembros del comité al que usted pertenece**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**11. ¿En la redacción de actas, formatos y demás documentos propios a nivel de comité, considera usted que se utiliza un lenguaje apropiado que permita comprender el contenido tanto por los miembros de su comité como por los colegas que no son miembros del comité?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

## RELACIONES LABORALES (6)

**12. ¿El clima laboral en el comité del Programa de Negocios internacionales se presta para aprender del uno del otro, a pesar de que cada compañero de trabajo realiza diferentes labores?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**13. La comunicación interna en el Programa de Negocios Internacionales es una actividad:**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Permanente
- b. Planificada
- c. Todas las anteriores
- d. No hay comunicación

**14. ¿Considera usted que transfiere el conocimiento a sus compañeros de trabajo?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**15. Cuando un compañero (a) de trabajo tiene una inquietud o duda; usted...**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Lo ayuda a su compañero sin que él le pregunte
- b. Le responde de buena manera, si el compañero le pregunta
- c. Le responde por obligación
- d. No lo ayuda y evita responder su duda

**16. Cuando usted tiene una duda:**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Acude a preguntar a un compañero de trabajo
- b. Un compañero va ayudarlo
- c. Va a preguntar por obligación y porque no tiene otra opción
- d. Se queda con la duda y no consulta con los demás

#### **DIRECCIÓN EJECUTIVA (7)**

**17. ¿El Decano de programa y/o coordinador del comité estimula continuamente a los docentes del programa (empleados y/o miembros del comité) a generar y compartir nuevos conocimientos sobre las actividades que ejecutan entre los niveles organizacionales o unidades?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Casi nunca

d. Nunca

**(Tipo de pregunta: condicional, Respuesta Corta)**

Si contesto opciones “a, b, c” Especifique de qué forma: \_\_\_\_\_

**18. La decanatura y/o la coordinación de los comités del programa Negocios internacionales emprenden planes de actualización de manera constante ejecutados mediante cursos dados por agentes internos y/o externos al programa.**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**19. ¿La Decanatura implementa políticas para transferir el conocimiento?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

#### **COORDINACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL (8)**

**20. ¿La coordinación horizontal (miembros del comité - personal administrativo) y la coordinación vertical (alta gerencia) tienen funciones y procesos que se articulan con las demás facultades, unidades o niveles organizacionales?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**21. ¿Tanto la coordinación horizontal como vertical tienen unas políticas claras para generar y transferir el conocimiento a los demás?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**22. ¿Cuándo se presenta un determinado puesto o cargo, vacante en el programa, el decano da prioridad al funcionario interno?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple y Respuesta corta)**

- a. Si
- b. No

#### **SUCESIÓN (9)**

**23. ¿En las ocasiones que usted se ausenta eventualmente de su lugar de trabajo las funciones de su proceso continúan con normalidad?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**24. ¿Cuándo usted se ausenta por cualquier motivo de su lugar de trabajo tiene quién lo reemplace y realice sus funciones? ¿En el caso que su respuesta sea Si, por favor describa el cargo que desempeña la persona que lo reemplaza?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida y complete en el caso escoja Si)**

- a. Si
- b. No

(Cargo de la persona que lo reemplaza).\_\_\_\_\_

**25. Usted, ¿En qué tipo aspectos participa en la toma de decisiones?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Organización
- b. Administración
- c. Gestión del programa
- d. Otras
- e. No participa

**26. Escoja un criterio fundamental, que usted considera para escoger a un sucesor temporal.**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Conocimientos y habilidades
- b. Título obtenido o profesión
- c. Experiencia en el Programa de Negocios Internacionales

**27. ¿El decano previamente realiza o garantiza la capacitación a la persona que reemplaza de manera temporal una vacante en un comité?**

**(Tipo de pregunta: Opción múltiple, única respuesta válida)**

- a. Si
- b. No

**28. Cite los conocimientos específicos que se aplican en su cargo:**

**(Tipo de pregunta: abierta)**

---

---

**29. En términos generales, describa las 5 funciones que realiza con más frecuencia.**

**(Tipo de pregunta: abierta)**

---

---