



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Gestión del Conocimiento: Estrategias de competitividad e
innovación en Instituciones de Educación Superior, sector privado**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

José de Jesús Pérez Balbuena

Tutor:

Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

México, D. F., agosto de 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**ESTA TESIS FUE POSIBLE GRACIAS A LA BECA OTORGADA POR EL
PROGRAMA DE BECAS PARA ESTUDIOS DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN, PERIODO 2013-2 A 2014-2**



Índice

Introducción	8
Capítulo 1. El método	10
1.1. El quehacer científico.....	10
1.1.1. Ciencia.	12
1.1.2. El método científico	13
1.1.3. La metodología de la investigación	14
1.1.4. Tipo de investigación: Mixta	16
1.1.5. Alcance.....	17
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.2.1. Problema	17
1.2.2. Preguntas de investigación.....	18
1.2.3. Justificación	18
1.3. Objetivos	20
1.3.1. General	20
1.3.2. Específicos	20
1.4. Hipótesis de investigación	20
1.4.1. Variable dependiente.....	20
1.4.2. Variables independientes	21
1.4.3. Definición de variables	21
1.4.4. Operacionalización de variables	23
1.5. Diseño de investigación	24
1.5.1 Tipo:	24
1.6. Enfoque:	24
Referencias.....	25
Capítulo 2. Marco conceptual (Contexto socioeconómico).....	31
2.1. Internacionalización	31
2.1.2. Transnacionalización	33
2.1.3. Mundialización.....	36

2.1.4. Globalización	38
2.2. Consecuencias del proceso globalizador.....	40
2.2.1. América Latina.....	44
2.2.2. México	45
2.2.3. Sector educativo mexicano	47
Referencias.....	51
Capítulo 3. La empresa	57
3.2.1 Definición.....	57
3.2.2 Clasificación.....	58
3.2.3 Áreas funcionales	63
3.3 El pensamiento administrativo.....	65
Organización premoderna	66
Pioneros y administración clásica	66
Organización moderna	67
Teoría general de la administración	67
Escuela de las relaciones humanas.....	68
Teoría del comportamiento	69
Teoría neoclásica.....	69
Burocracia y estructuralismo	69
Teoría cuantitativa.....	70
Administración de la calidad total	70
Teoría de sistemas	70
Teoría de contingencias	71
Organización posmoderna.....	71
Perspectivas contemporáneas.....	71
Organización hipermoderna.....	72
Gestión del Conocimiento.....	74
Organizaciones basadas en el conocimiento	76
Referencias.....	78
Capítulo 4. Estado del Arte	84
4.1. Concepto	86

4.2. Definición.....	90
4.3. Antecedentes	92
El término gestión del conocimiento	99
4.4. Décadas	100
Transferencia de conocimiento	107
Prospectiva de la GC.....	111
4.5. Modelos.....	112
Referencias.....	119
Capítulo 5. La aplicación	131
Empresa sujeto de estudio.....	131
Diagnóstico	131
Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	144
Diagnóstico con docentes.....	145
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas perspectiva docente	151
Estrategias de cambio.....	153
Plan estratégico	153
Línea de acción IES01: Liderazgo	153
Línea acción IES02: Estrategia	154
Línea de acción IES03: Personas	156
Línea de acción IES04: Alianzas y Recursos.....	158
Línea de acción IES05: Procesos, Productos y Servicios	159
Resultados esperados	160
Conclusiones	162
Referencias.....	166
Bibliografía	169
Anexos	196
Instrumento de medición.....	196
Correspondencia de preguntas con criterios y subcriterios.....	212
Valoración parcial de criterios y subcriterios	213

Índice de figuras

Figura 1. “Ingreso global distribuida por percentiles de la población en 2007 en dólares internacionales constantes PPA de 2005”.	41
Figura 2. Desigualdad según índice de Gini, muestra de 15 países seleccionados	42
Figura 3. Empresas y su impacto según tamaño, México 2008	60
Figura 4. Teoría de la creación de conocimiento organizacional y su contenido	112
Figura 5. Creación del conocimiento común	114
Figura 6. Los pilares de la administración del conocimiento	115
Figura 7. Modelo unificado de GC	116
Figura 8. Modelo conceptual de la eficacia de la transferencia de conocimiento y el desempeño organizacional	117
Figura 9. Constructo ECI	118
Figura 10. Estructura modelo EFQM	131
Figura 11. Visión global del diagnóstico del objeto de estudio	133
Figura 12. Resultado del diagnóstico vs modelo EFQM	135
Figura 13. Zonas de oportunidad según diagrama de Pareto	137
Figura 14. Áreas de oportunidad	138
Figura 15. Mejor y peor valoración por pregunta en criterios	138
Figura 16. Visión global objeto de estudio perspectiva docente	146
Figura 17. Diagnóstico según diagrama de Pareto	147
Figura 18. Principales áreas de oportunidad	147
Figura 19. Comparación entre puntos de diagnóstico y puntos modelo EFQM	148
Figura 20. Mejor y peor valoración por pregunta perspectiva docente	150

Índice de tablas

Tabla 1. Estratificación de empresas en México	59
Tabla 2. Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos	60
Tabla 3. Tendencia del tamaño de empresas en distintos países del mundo	61
Tabla 4. Evolución de la teoría administrativa	73
Tabla 5. Criterios del modelo EFQM	133

Tabla 6. Estado que guarda objeto de estudio con relación al modelo EFQM	134
Tabla 7. Conformación de la puntuación final del objeto de estudio	136
Tabla 8. Mejor y peor valoración por pregunta en “agentes facilitadores”	141
Tabla 9. Mejor y peor valoración por pregunta en “criterios resultados”	142
Tabla 10. Conceptos fundamentales de la excelencia.....	143
Tabla 11. Priorización de aspectos transversales de mejora	143
Tabla 12. Estado que guarda objeto de estudio perspectiva docente	149
Tabla 13. Priorización de áreas de mejora perspectiva docente	149

Introducción

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos: El método, la empresa, estado del arte y la aplicación. El primero de ellos aborda el devenir de la humanidad y la construcción del quehacer científico, que coinciden en la necesidad del hombre de conocer e interpretar el entorno que le rodea, en esa tarea surgen magia y ciencia como particular expresión de comprensión y descripción de los fenómenos del mundo. Hay un rápido recorrido por la filosofía de la ciencia hasta llegar a la construcción del método científico y las metodologías que guían los rumbos de la investigación científica. Son descritos el tipo de investigación, su alcance y diseño; objetivos e hipótesis y justificación.

El capítulo dos expone las vicisitudes del sistema capitalista a fin de clarificar el contexto socioeconómico en el que se enmarca esta investigación y la realidad contemporánea que afecta y determina la conformación de las empresas. Son expuestos rasgos característicos de los fenómenos denominados internacionalización, transnacionalización, mundialización y globalización y algunos de sus efectos.

La empresa es el tema del capítulo tres, cuya importancia radica en que es precisamente esa unidad económica la que simboliza la gestación y desarrollo del sistema capitalista de producción que prevalece hasta nuestros días; sin la empresa, dicho sistema no sería posible. El apartado es enriquecido con una sucinta revisión del pensamiento administrativo, lo cual aporta un panorama general de la teoría administrativa y de su evolución.

Gestión del Conocimiento (GC) es el tema central de esta investigación y en consecuencia, la vertiente principal de conocimientos es presentada desde sus orígenes remotos según la literatura disponible; autores clásicos y contemporáneos contribuyen con la construcción de la historia y evolución de esta joven disciplina que impactó desde finales del siglo XX estructura y procesos de las empresas en el contexto de la economía y sociedad del conocimiento. El activo significativo del siglo XXI es precisamente el conocimiento y la construcción de valor a partir de su uso y reúso. El capital intelectual y su aplicación útil solo pueden explicarse en el contexto de la GC, como acicate y razón de nuevo valor.

La rentabilidad de las organizaciones hoy día, está definida por la forma como gestionan su conocimiento, este es el contexto en el cual emerge la propuesta que este trabajo que afirma que adoptar un modelo de GC que permita desarrollar estrategias de competitividad e innovación, además de transformar las organizaciones en entidades enfocadas en sus clientes y apoyadas en clara diferenciación con base en actualización de competencias y creación de nuevo conocimiento como base de innovación cotidiana y permanente.

El último capítulo está enfocado en la aplicación de la propuesta y ofrece el ejercicio de un diagnóstico, análisis y diseño de un plan de acción con base en estrategias derivadas de los resultados de la evaluación del sujeto de estudio. Expone distintas líneas de acción sobre la implantación del modelo de GC para la transferencia del conocimiento común, llamado así para diferenciarlo del que se obtiene de los libros. La virtud de dicho saber está en que solo es posible a partir de la interacción de personas que actúan en forma solidaria, responsable y comprometida al compartir conocimientos para la solución de problemas presentes y futuros, desarrollados en equipos de trabajo multidisciplinarios y redes de conocimiento.

Capítulo 1. El método

1.1. El quehacer científico

Con la pretensión de conocer y comprender lo que le rodeaba, el hombre nombró cada ser, cada objeto, para conformar su realidad inmediata, pero su proceso de conocimiento tuvo existencia real hasta enfrentarse a los hechos: “era más rápido atravesar un arroyo que irse hasta su nacimiento (...), la luz y el calor vienen y se van con el sol”. En su aprendizaje imitó a algunos animales comiendo plantas; por medio de la prueba y el error descubrió sabores agradables y discriminó los desagradables (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, 1967, p. 32). Tal conocimiento paulatinamente fue ordinario en la comunidad.

La incipiente comunidad enriqueció el conocimiento común mediante el lenguaje primitivo, como “*participación* en el universo que le rodea” (Kristeva, 1999, p. 60). Nómada, primero, sedentario, después; el hombre prehistórico construyó una entidad supra humana para revelar lo ininteligible: “un Ser supremo, singular y de carácter personal”, según la etnología (Lobo & Gómez, 2010, p. 49). La magia y lo mítico religioso fueron medios para explicar la realidad (Ruiz, 2006, p. 11), dicho origen no es ajeno al quehacer científico: magia y ciencia comparten la misma raíz como instrumentos para explicar fenómenos de la existencia (Fara, 2009, p.19). Los pensadores iconos del mundo del saber, no escaparon a esa coincidencia.

El mundo del saber vio coincidencias de Pitágoras y Newton, fascinados o enajenados con el número siete. Magia y ciencia conjugaron caminos cuando Pitágoras cautivado por los siete intervalos de la escala musical, “impuso al universo patrones regulares dependientes del número siete”. El arcoíris de Newton, “es un ejemplo aún más espectacular de la relación entre ciencia y magia a través del poder del siete”. En la óptica moderna, el número siete forma parte de la teoría científica del color (Fara, 2009, pp. 19-23). Lo moderno está inoculado por el pasado y ese origen del quehacer científico, pervive hasta nuestros días (Kragh, 2007, p. 9).

Nuestros días son reflejo de la evolución del conocimiento, que con Descartes tuvo un cambio radical: Él enseñó al pensamiento a dudar como oposición a las afirmaciones

dogmáticas, desde entonces está en permanente insurrección intelectual. Otros pensadores influidos por ello, revolucionaron la realidad y la forma de abordarla desde ámbitos como la política y la economía: Rousseau, Turgot, Locke, Voltaire, Diderot y Kant solo creyeron en lo sustentado en la experiencia y probado por las matemáticas y el cálculo (Canudas, 2005, p. 29).

De las matemáticas y el cálculo, la construcción del conocimiento científico migró al *Círculo de Viena*, (Padrón, 1992, párr. 15-19), que desde el positivismo defendió el empirismo y rechazó la metafísica, con el fin de unificar la ciencia (López-Barajas, 2009, pp. 46-47). Popper sostuvo que las leyes científicas no son verdades absolutas, por ende son falibles y sustituibles; la refutación es la prueba de validez de la teoría (Polaino-Lorente, Cabanyes & del Pozo, 2003, p. 91). Kuhn introdujo el concepto de *paradigma*, para explicar su teoría de los cambios o “revoluciones científicas”, además de argumentar sobre la *incommensurabilidad* entre teorías (Garma, 2005, p. 1-3).

Las teorías como tradición de ideas y el crecimiento del conocimiento científico en función de los cambios progresivos en un programa de investigación, fueron bandera de Lakatos (Richards, 2005, p. 81-84), quien además sostuvo que la evolución del conocimiento pasa por la crítica. Laudan concibió esas tradiciones científicas, desde la óptica de su núcleo esencial que es modificable a través del tiempo, por la experiencia, no necesariamente empírica (Nola & Sankey, 2001, pp. 1-8).

En el contexto de la experiencia, Gadamer sin ceder a los positivistas sino abriendo posibilidades para la existencia social, argumentó a favor de la comprensión de la realidad, su explicación dentro del contexto que la origina y su aplicación simple y llana (Navia & Rodríguez, 2008, pp. 37-47). “*Comprender, explicar, aplicar* (= interpretar)”, son los tres momentos del trabajo hermenéutico (López, 2002, p. 5). La *hermenéutica*, de acuerdo con Rodríguez, Alvear y Arrebola (2011, p. 80), emerge como oportunidad de diálogo entre el horizonte del intérprete y la perspectiva de la tradición.

Las dos tradiciones en la búsqueda del conocimiento, *positivismo* y *hermenéutica*, establecieron la palestra científica: La primera postuló que solo existe un método para conocer: las ciencias duras, la física y las matemáticas. La segunda, buscó conocer a través de un método comprensivo que permita al observador o investigador, interpretar la realidad externa. Esta relación dialéctica abrió la opción de la alteridad, porque el conocimiento necesita de lo diferente, de los otros que piensan distinto como impulso para su desarrollo. Tal evolución tiene expresión en tesis como el constructivismo de Luhmann o el posmodernismo de Lyotard (Ibáñez, 2013, p. 68); son las brechas de la ciencia.

1.1.1. Ciencia.

Desde la etimología ciencia es: lo que se sabe (*sciéntia*), un conjunto de conocimientos (Col del, 2007, p. 218). En un marco general, Rodríguez, López, Quintero y Canales (2009, p. 4) afirman que ciencia es: espacio de conocimiento que busca establecer leyes generales y verificables acerca del universo. En su perspectiva, Bunge, citado por Jiménez (2012, p. 29), considera a la ciencia como “un estilo de pensamiento y acción”, actual, universal y el más útil.

Concebir la ciencia desde distintos ángulos es útil para el desarrollo de sí misma, dado el vasto campo del quehacer científico. Bunge, citado por Gallego (2007, p. 78), establece una división categórica en el universo circundante: distingue animales de personas con base en que estas tratan de entender el mundo y en ese proceso crean un cuerpo creciente de ideas llamado ciencia. Esta según Pratt (1990), citado por Hernández (2011, p. 5), es una forma de la acción humana: guiada al establecimiento sistemático de posibilidades de repetición, hipotética y real, de determinados fenómenos.

Martínez y Guerrero (2009) disertan que el resultado del conocimiento científico es lo que se llama ciencia, la cual concentra en una clasificación dos grandes rubros: “ciencias formales, puras o eidéticas (ideas)”, y ciencias fácticas, que son divididas en: ciencias experimentales y ciencias sociales (p. 23).

Ciencias sociales son el universo que atestigua según Lara-Barragan y Núñez (2006) el parentesco de “las palabras ciencia y conocimiento [que] surgen de la misma raíz etimológica. [conocimiento: *cognítio, onis f.* Sin: *cognoscéntia*]”. El conocimiento además tiene una característica fundamental: es verificable. Lo que implica que es factible examinar su vigencia, puede impugnarse “y que fue obtenido metódicamente también de fuentes verificables”; sustantivamente, podrá repetirse en distinto lugar y producir los mismos resultados (p. 3).

Mismos resultados en la aplicación de un modelo conduce a enriquecer los ámbitos de la ciencia, cuya conceptualización puede recapitularse en la definición propuesta por Eyssautier (2006, p. 36): “un sistema de conocimientos demostrados, que proceden de acuerdo con un método, y que se utiliza por el ser humano para describir y explicar los fenómenos que observa de acuerdo con leyes y principios científicos”. Esas leyes y principios son amalgamadas en un método científico.

1.1.2. El método científico

El método científico es la serie de fases para alcanzar nuevos conocimientos o comprobar suposiciones “que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento” (Rodríguez, 2005, p. 26). González (1979), citado por Eyssautier (2006, p. 97), define método como: procedimiento o conjunto de estos que permite alcanzar los fines de la investigación.

Los fines de la investigación hallan en el método un accionar estructurado, además de la existencia de un sistema, que es válido para cualquier acción (Buendía, citado por Gallego, 2007, p. 84). De Gortari, citado por Eyssautier (2006), conceptualiza el método científico como procedimiento planeado que desarrolla la investigación para descubrir las formas de “existencia de los procesos objetivos”, y hallar los enlaces endógenos y exógenos que permitan generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos, lo que implica demostración y comprobación con rigor científico o racional (pp. 97-98).

Rigor del método científico, desde una perspectiva procedimental, es la consecución estricta de evidencia, descripción y medición; siempre en detalle y mediante observación controlada y resultados repetibles (Coon, 2005, pp. 28-29). Jáñez (2008) explica que el método científico es un ordenamiento que implica contrastación lógica para estructurar un argumento que deviene en un juicio sustentado y “capaz de adoptar, una vez corroborada, aquella forma exhaustiva y precisa (Tesis) que confirme el objetivo investigado” (p. 112).

Objetivo que según Bernal (2010) puede alcanzarse mediante tres métodos considerados básicos en la investigación científica: 1.- *Baconiano*, que implica desarrollo de la inducción. 2.- *Galileano*, sustentado en la experimentación. 3.- *Cartesiano*, fundamentado en análisis y síntesis de los problemas (p. 55).

Los problemas son abordados también con los métodos de apoyo del método científico: 1. *Deducción*: de lo general a lo particular. 2. *Inducción*: de lo particular a lo general. 3. *Análisis*: proceso que descompone un conocimiento para observar las partes que lo conforman. 4. *Síntesis*: estructurar con lo esencial el conjunto de hechos o fenómenos. 5. *Experimentación*: comprobación que permite saber la veracidad de hipótesis o examinar beneficios de nuevos conocimientos en aras de su aplicación práctica (Sánchez & Ángeles, 2002, pp. 10-15).

Práctica científica es también emplear métodos auxiliares, entre los cuales están el *estadístico* que implica la expresión cuantitativa de las relaciones entre hechos; el *histórico* que estudia su trayectoria en periodos determinados (Díaz, 2009, pp. 77 y 134) y el *etnográfico*, enfocado en la vida y cultura de grupos humanos (Tamayo, 2004, p. 62). Con base en lo anterior, es posible concluir que el proceso y los pasos de la investigación científica devienen en una metodología de investigación.

1.1.3. La metodología de la investigación

Comprender el alcance y esencia de la metodología de la investigación implica visualizar la forma como se lleva al cabo la tarea científica, con el fin de interiorizarse en su proceso y

etapas que la integran, Rodríguez (2005) afirma que estas constan de dos elementos que dan sentido al proceso:

1. **La investigación como parte del proceso** (*metodología*); la cual nos indica *cómo* realizar una investigación dado un problema, es decir, qué pasos se deben seguir para lograr la aplicación de las etapas del método científico en una determinada investigación.
2. **La investigación como parte formal** (*reporte*), esta es más mecánica; hace relación de la manera como se debe presentar el resultado final de la investigación, lo que comúnmente llamamos el informe de la Investigación. (p. 19)

Hernández, Fernández y Baptista (2010) conciben la investigación como un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”, tales procesos en el devenir histórico comprenden diversas corrientes: *empirismo, materialismo dialéctico, positivismo, fenomenología, estructuralismo* y otros marcos de interpretación como la etnografía y el constructivismo. No obstante hay dos vertientes de investigación principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo (p. 4).

El enfoque cualitativo se funda con Max Weber (1864-1920), al introducir la expresión *verstehen* o entender y proponer descripción y medición variables sociales, además de considerar significados subjetivos y la comprensión del contexto donde acontece el fenómeno. De aquí abreva la *hermenéutica*. El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales tiene cimiento en “Auguste Comte (1798-1857) y Émile Durkheim (1858-1917)”, quienes consideraron que los fenómenos sociales son factibles de abordar científicamente, lo que significa poder medirlos. Esta corriente es conocida como *positivismo* (Hernández et al., 2010, p. 4).

Otra forma de denominar a la metodología según Bernal (2010), es *proceso*: cuando es asumida como “el estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos de investigación”. Esto es: el conjunto de elementos operativos indispensables para llevar a cabo un estudio. Sin la adopción de la metodología de la investigación, no es factible realizar la tarea científica formal o abordar los distintos tipos de investigación (p. 59).

1.1.4. Tipo de investigación: Mixta

Este trabajo es una investigación mixta por incluir revisión bibliográfica / documental y tareas de campo, como parte de una lógica que conjuga teoría y práctica para la solución de problemas reales en el entorno social (Sánchez & Ángeles, 2014 en prensa, p. 68); tal asociación de acuerdo con Chen (2006) y Johnson et al. (2006), citados por Hernández et al., (2010, p. 546), “son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio” con el fin de obtener una comprensión completa del fenómeno, al combinar al menos un elemento de ambos. Los tipos de investigación científica abarcan también la de campo, bibliográfica, básica y aplicada (Sánchez & Ángeles, 2002, p. 18).

La investigación básica contribuye a incrementar el conocimiento en un área de la ciencia, sin utilidad cercana; la aplicada, lleva a la práctica las conclusiones de aquella como forma de dar solución a problemas específicos (Gómez, 2006, p. 15-16). La investigación directa o de campo “se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia” (Rojas, 2002, p. 156). Estar en el lugar de los hechos, para recoger lo que acontece es una característica de ese tipo de actividad, que emplea herramientas como la entrevista, observación y el contacto directo con la gente (Babbie, 2000, p. 268).

Al lado opuesto del trato directo con la gente, pero como soporte de la investigación de campo actúa la investigación documental que tiene su núcleo en libros, revistas, periódicos y otros documentos de distinta fuente (Rojas, 2002, p. 156). Rodríguez (2005) en adición aporta los modelos clásicos de la investigación: *histórica*, que es retrospectiva; *descriptiva*, comprende la reseña, análisis e interpretación de la naturaleza vigente, su conformación o procesos del fenómeno de estudio; *experimental*, consistente en la manipulación de variables en condiciones controladas (pp. 23-25).

Situaciones controladas o no, constituyen problemas de investigación de la realidad que de acuerdo con Hernández et al. (2010), pueden abordarse desde dos enfoques: *cuantitativo* y *cualitativo*, el primero “es secuencial y probatorio”. Comienza con una idea, deviene en objetivos y preguntas de investigación, es sustentado en la literatura que establece un marco de

referencia; establece hipótesis y variables que son medidas; los resultados son objeto de análisis y emite conclusiones sobre la o las hipótesis. El segundo, desarrolla un proceso de preguntas e hipótesis antes, durante o después del acopio y análisis de datos. Es “circular” sin ser igual cada ciclo. Transcurre entre los hechos y su respectiva interpretación (p. 4-7).

Los hechos de la investigación y sus enfoques cuantitativo y cualitativo, son la palestra donde lleva a cabo su tarea el investigador; dependiendo del interés que lo impulse o los objetivos que pretenda alcanzar, conlleva determinar hasta dónde llegará o cuál será su ámbito de competencia o alcance.

1.1.5. Alcance

Bernal (2010) diserta que el alcance de la investigación es *documental*, cuando implica análisis de la información escrita; *descriptiva*, si reseña particularidades o rasgos de la situación; *correlacional*, muestra o indaga la relación entre variables o resultados de estas. Además puede ser *explicativo* o causal, al exponer el resultado de la investigación no experimental. El alcance será *exploratorio*, cuando contribuya a familiarizarnos con temas desconocidos, poco estudiados o novedosos (pp. 110-118), también llamados de *frontera* (Sánchez & Ángeles, 2002, p. 20).

Dentro de la frontera de lo estudiado, la presente investigación tiene alcance descriptivo y es del tipo mixta a efecto de combinar teoría y práctica como ejercicio del quehacer científico, en la perspectiva de abordar un fenómeno existente en la realidad delimitado a partir del planteamiento de un problema.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Problema

La globalización pone a las empresas mexicanas ante la disyuntiva de renovarse o salir del mercado, dada la intensa competencia a nivel local e internacional que las somete a una turbulencia incesante; ante tal escenario, deben establecer políticas de desarrollo del capital intelectual para aprovechar las competencias, habilidades y destrezas del talento humano, además de sistematizar la detección, registro y transferencia de conocimientos, que les permita impulsar creatividad e innovación mediante la adopción de un modelo de Gestión del Conocimiento que contribuya a mejorar su capacidad competitiva; el no hacerlo, conlleva su fracaso y salida del mercado.

1.2.2. Preguntas de investigación

- 1) ¿Qué es Gestión del Conocimiento (GC)? ¿Cuentan las Instituciones de Educación Superior (IES), sector privado, con políticas para el desarrollo del capital intelectual?
- 2) ¿Han implementado las IES alguna actividad o tecnología que permita la detección, codificación, registro y transferencia de conocimiento?
- 3) ¿La tecnología disponible en las IES posibilita la innovación?
- 4) ¿Por qué el actual modelo de gestión es inadecuado?

1.2.3. Justificación

Gestión en esencia es coordinar eficiente y eficazmente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización (Hernández & Pulido, 2011, p. 2). Conocimiento, son cogniciones y destrezas para resolver problemas (Probst, Raub & Romhardt, 2001, p. 24). Gestión del Conocimiento (GC), es la administración sistemática de los activos del conocimiento, dentro de un proceso que revalúa competencias en la organización (Probst et al., 2001, p. 290) y crea valor de los activos intangibles (Sveiby, 2001d, párr. 2).

Los activos intangibles también conceptualizados como activos de conocimiento, son el “capital intelectual y su aplicación útil” (Ramezan, 2011, p.89), su importancia estriba en que el mercado globalizado obliga a las organizaciones al desarrollo de dicho capital, para ser

competitivas. La aplicación de políticas para la gestión del capital intelectual (CI) y su aprovechamiento, además de las relaciones, procesos, hallazgos, innovaciones, o productos en el mercado (Corrales, 2011, p. 72), conforman una estrategia de creación de ventajas competitivas desde la GC (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011, pp. 502-503).

GC contribuye a que los procesos sean permeados por el conocimiento en beneficio del cliente y la organización, además de propiciar entornos para la innovación soportados por la tecnología, la cual tiene una doble vertiente: humana y física, es decir el talento de las personas y los bienes de capital (Chiavenato, 2006, p. 449). Transmitir el conocimiento mediante cosas tangibles es importante, pero resulta invaluable contar con un sistema o mejor todavía en palabras de Sánchez (2013) diseñar o asumir modelos de gestión del conocimiento como estrategia competitiva, para lograr que la transferencia del conocimiento sea efectiva y permanente (p. 82).

Una plataforma efectiva y permanente para el desarrollo de la organización está en la GC, como sinergia para compartir conocimiento mediante la combinación estratégica de codificación de conocimiento explícito en bases de datos y la interacción de personas que intercambian conocimiento tácito, auxiliadas por las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Hong, Wai, Din, & Abu, 2012, pp. 211-212); también, lo es aplicar métodos de transferencia mediante contextos propicios a la innovación, que usa y reusa el conocimiento disponible en la solución de problemas, sin costo adicional (Dixon, 2001, pp. 21-22) y cuyos resultados contribuirán a mejorar la participación de la empresa en el mercado.

La participación en el mercado es fortalecida con la aportación derivada de modelos de GC que construyen alternativas para la creación de valor, en esta perspectiva Nonaka y Takeuchi, (1999) plantean la conversión de conocimientos que incluye cuatro fases en que interactúan conocimiento tácito y explícito (p. 62). Davenport y Prusak (2000) hacen énfasis en los procesos clave: generación codificación y transferencia (p. xi). Dixon (2001) propone la transferencia de saberes que llama *conocimiento común*, por no venir de los libros, con base en trabajo de equipo y redes de conocimiento, sustentado en una estructura de cinco dimensiones y funciones, contexto, evolución del conocimiento y objetivos claros (p. 12).

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Describir la instrumentación de un modelo de Gestión del Conocimiento como estrategia de competitividad e innovación en IES, sector privado.

1.3.2. Específicos

- 1) Diagnosticar la operación de las IES mediante una metodología que coadyuve al conocimiento de su situación actual en los rubros organizacional y de gestión.
- 2) Analizar las causas que impiden llevar a cabo la detección, codificación, registro y administración de conocimiento en las IES.
- 3) Diseñar estrategias de GC como herramientas para la transformación de procesos y políticas, que favorezcan el desarrollo del Capital Intelectual e incentivos para la creatividad e innovación sistemática y permanente.
- 4) Proponer la aplicación de un modelo de GC sustentado en redes de conocimiento que asegure transferencia de conocimiento explícito y tácito, como impulso de competitividad e innovación.

1.4. Hipótesis de investigación

La implantación de un modelo de gestión del conocimiento contribuirá con políticas de desarrollo del capital intelectual; uso, reúso, detección, codificación, registro y transferencia del conocimiento para la innovación y competitividad.

1.4.1. Variable dependiente

Modelo de gestión

1.4.2. Variables independientes

- 1.-Sin política de desarrollo de capital intelectual
- 2.- Falta detección, registro, codificación y transferencia de conocimiento
- 3.- Innovación incipiente

1.4.3. Definición de variables

Dependiente:

Modelo de gestión

Definición: Es el paradigma que comprende al conjunto de elementos para lograr los objetivos organizacionales, con eficacia y eficiencia de los recursos disponibles.

Descripción:

Modelo: Descripción de un sistema. Sistema, es una colección de objetos interrelacionados (Cavero, Vela & Marcos, 2005, p. 99). Describir, es una representación que da cabal idea de lo representado (Real academia española, 2001, párr. 1). En síntesis: Representación de un sistema

Gestión: En esencia es coordinar eficiente y eficazmente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización (Hernández y Pulido, 2011, p. 2). Gestionar, según la Real academia española (2001, párr. 1) es: llevar a cabo diligencias para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Independientes:

- 1.-Sin política de desarrollo de capital intelectual.

Definición: Carencia de procesos para el incremento del Capital Intelectual (CI).

Descripción:

Sin: Preposición que indica carencia o falta de algo (Real academia española, 2001, párr. 1). Política: Es el uso del poder para influir y lograr los resultados deseados (Daft, 2011, p. 510). Desarrollo: “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral” (Real academia española, 2001, párr. 2).

CI: Activos intangibles de una organización que generan valor o tienen potencial de hacerlo en el futuro (Corrales, 2011, p 72), está constituido por *capital humano* conformado por valores, actitudes, aptitudes y conocimientos técnicos; *capital estructural*: factores organizativos y tecnológicos que coadyuvan a la integración de la empresa; y *capital relacional*, significado por el valor de la interacción de la empresa con agentes externos, con acento en la lealtad del cliente (Ramezan, 2011, pp. 89-90).

2.- Falta detección, codificación, registro y transferencia de conocimiento.

Definición: Omisión de procesos de GC.

Descripción:

Falta: “Carencia o privación de algo”. (Real academia española, 2001, párr. 1). Detección: “Acción y efecto de detectar” (Real academia española, 2001, párr. 1). Detectar.- Descubrir la existencia de algo que no era patente (Real academia española, 2001, párr. 1). Codificación: Almacenamiento de conocimiento explícito en bases de datos para su reutilización (Hong et al., 2012, p. 210). Registro: “Asiento que queda de lo que se registra” (Real academia española, 2001, párr. 9). Registrar.- “Anotar, señalar”. (Real academia española, 2001, párr. 6).

Transferencia: “Acción y efecto de transferir” (Real academia española, 2001, párr. 1). Transferir.- “Ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre algo” (Real academia española, 2001, párr. 4). Conocimiento: Es “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de quienes lo poseen” (Davenport & Prusak, 2000, p. 5).

3.- Innovación incipiente.

Definición: Innovación en etapa inicial.

Descripción:

Innovación: Cambio técnico o administrativo en un sistema, percibido en las características del producto o servicio, que permite su permanencia o ampliación de cuota en el mercado (Valdés, 2010, p. 43). Incipiente: “Que empieza” (Real academia española, 2001, párr. 1).

1.4.4. Operacionalización de variables

Dependiente:

Modelo de gestión

Concepto: Gestión

Instrumento de medición: Modelo EFQM (2010)

Independientes:

1.- Sin política de desarrollo de capital intelectual.

Concepto: CI

Instrumento de medición: Modelo EFQM (2010)

2.- Falta detección, codificación, registro y transferencia de conocimiento.

Concepto: GC

Instrumento de medición: Modelo EFQM (2010)

3.- Innovación incipiente

Concepto: Innovación

Instrumento de medición: Modelo EFQM (2010)

1.5. Diseño de investigación

Es la guía que orienta al investigador en el proceso de obtención, análisis e interpretación de observaciones. Además de permitirle establecer relaciones causales entre las variables (Nachimas y Nachimas, citados por Sánchez & Ángeles, 2002, p. 44). El diseño elegido para la presente investigación es: **No experimental**.

1.5.1 Tipo:

Transeccional o transversal.- Descriptivo.

1.6. Enfoque:

Cuantitativo

Referencias

- Babbie, E.R. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. D.F., México: Thomson
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Canudas, E. (2005). *Las venas de plata en la historia de México: Síntesis de historia económica. siglo XIX*. D.F., México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco / Utopía
- Cavero, J. M., Vela, B. & Marcos, E. (Eds.). (2005). *Aspectos filosóficos, psicológicos, y metodológicos de la informática*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7 ed. D.F., México: McGrawHill
- Col del, J. (2007). *Diccionario Auxiliar Español-Latino, para el uso moderno del latín*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Superior “Juan XXIII”
- Coon, D. (2005). *Fundamentos de Psicología*. 10 ed. D.F., México: Thomson.
- Corrales, M. (2011) Conocimiento y capital intelectual de adquisiciones de conocimiento y capital intelectual. En A. Martínez & M. Corrales (Coords.), *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación* (pp. 71-89). D.F., México: Cengage
- Daft, R. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. 10 ed. D.F., México: Cengage
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press

- Díaz, V. P. (2009) *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. 2 ed. Santiago, Chile: RIL editores
- Dixon, N. (2001) *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. D.F., México: Oxford
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. 5 ed. D.F., México: Thomson.
- Fara, P. (2009). *Breve historia de la ciencia*. Madrid, España: Ariel
- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.
- Garma, A. (Julio, 2005). Thomas Kuhn y la racionalidad científica. Inconmensurabilidad y verdad. *A parte Rei*, 40, 1-9
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 ed. D.F., México: Mc Graw-Hill
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5 ed. D.F., México: McGraw-Hill
- Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Hong, A.H., Wai, M., Din, S.b. & Abu, N. (2012). Integrated knowledge management

strategy: A preliminary literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 209-214. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1176

Ibáñez, J. A. (2013). *Para leer a Luhmann*. D.F., México: Universidad Iberoamericana.

Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA (1967). *Reunión técnica internacional sobre metodología de la enseñanza de las ciencias agrícolas*. Turrialba, Costa Rica: IICA, Dirección Regional Zana Norte.

Jáñez, T. (2008). *Metodología de la Investigación en Derecho: Una orientación metódica*. 3 ed. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Jiménez, F. (2012). *Racionalidad pacífica: Una introducción a los estudios para la paz*. Madrid, España: Dykinson

Kristeva, J. (1999). *El lenguaje, ese desconocido: Introducción a la lingüística*. 2 ed. Madrid, España: Editorial Fundamentos.

Kragh, H. (2007). *Introducción a la historia de la ciencia*. Madrid, España: Crítica

Lara-Barragan, A. & Núñez, H. (2006). *Física I: Un enfoque constructivista*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Lobo, G. & Gómez, J. (2010). *¿Necesita el hombre la religión? Religión, cultura y valores*. Madrid, España: Palabra

López, A. (mayo, 2002) H.G. Gadamer. *A parte Rei*, 21, 1-6

López-Barajas, E. (Coord.). (2009). *El paradigma de la educación continua: Reto del siglo XXI*. Madrid, España: Narcea

- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509. doi: <http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Martínez, H. & Guerrero, G. (2009). *Introducción a las ciencias sociales*. D.F., México: Cengage
- Navia, M. & Rodríguez, A. (Comp.). (2008). *Hermenéutica: Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes Consejo de publicaciones
- Nola, R. & Sankey, H. (Ed.). (2001). *After Popper, Kuhn and Feyerabend: Recent issues in theories of scientific method*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. D.F., México: Oxford
- Padrón, J. (1992) *Interpretaciones históricas acerca del conocimiento científico*. Recuperado de: http://padron.entretemas.com/interpretaciones_hist.htm
- Polaino-Lorente, A., Cabanyes, J. & del Pozo, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Madrid, España: Instituto de Ciencias para la Familia Universidad de Navarra
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2001) *Administre el conocimientos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge

society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88-95. doi:

<http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.004>

Real academia española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. 22 ed. Madrid, España.

Recuperado de <http://www.rae.es/>

Richards, S. (2005). *Filosofía y sociología de la ciencia*. D.F., México: S. XXI

Rodríguez, A., López, N., Quintero H. & Canales, R. (2009). *Ciencia, tecnología y ambiente*. D.F., México: Cengage

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rodríguez, F., Alvear, D. & Arrebola, A. (2011). ¿Construcción de la realidad o surgimiento condicionado?: de la psicoterapia científica a la atención responsable. *Enrahonar. Quaderns de Filosofia*, 47, 63-91

Rojas, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis*. D.F., México: Plaza y Valdés

Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. Recuperado de <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/historia-y-evolucion-del-pensamiento-cientifico>

Sánchez, G. (2013). Las competencias informacionales: Su impacto en la investigación educativa y en la sociedad del conocimiento. En G. Sánchez (Ed.), *La educación superior: Perspectivas del desarrollo de competencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 79-112). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán

Sánchez, G. & Ángeles M. (2002). *Tesis profesional: ¡Un problema! ¡una hipótesis! ¡una solución!* D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán

Sánchez, G. & Ángeles M. (2014 en prensa). *Estrategias metodológicas: tesis profesional, de posgrado y otras modalidades de titulación*. D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán

Sveiby, K.-E. (2001). *What is knowledge management?* Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. 4 ed. D.F., México: LIMUSA

Valdés, L. (2010). Administrar para innovar. En G. Sánchez (Ed.), *La economía del Conocimiento* (pp. 33-63). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán

Capítulo 2. Marco conceptual (Contexto socioeconómico)

Las vicisitudes del sistema capitalista pueden visualizarse desde una perspectiva cíclica como propuso Kondratieff, ligada a grupos de tecnologías que van de la expansión económica a la desaceleración del cambio tecnológico. También como procesos de cambio: maquinización de la sociedad, comercialización a nivel planetario e industrialización del conocimiento (Berumen, 2006, p. 285-289). Los ciclos largos de Kondratieff, 50 años aproximadamente, sustentan que la confluencia de descubrimientos científicos da lugar a nuevas tecnologías que propician inversión, demanda y empleo. Cuando los mercados se saturan ocurre la recesión, hasta una nueva onda tecnológica (Flores, 2006, p. 203).

Una nueva onda de crisis financiera y económica a principios del siglo XXI, contrajo la economía mundial. Sus efectos en el conjunto de países desarrollados: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido, fueron tales que llamaron a 2009 año de la *Gran Recesión*, conflicto económico cuya severidad superó la *Gran Depresión* de los años treinta (Organización Internacional del Trabajo, 2013, p. 1). Comprender el contexto socioeconómico actual y los eventos de crisis en el devenir histórico, atraviesa fenómenos como el denominado: internacionalización.

2.1. Internacionalización

Internacionalización en el terreno socioeconómico es la expresión de relaciones económicas entre Estados-Nación, fenómeno surgido en el siglo XV con los incipientes Estados-Nación que refiere un proceso de expansión del capitalismo que paulatinamente es dominante de la economía mundial, conceptualizado como: “internacionalización de la economía” (Flores & Viguera, 2012, p. 17-18).

Valdueza (2008) señala que la internacionalización inicia con las navegaciones transoceánicas, que significaron expediciones en busca de nuevos mercados al tiempo de que las sociedades europeas incursionaban en el lejano Oriente y América Latina, que devino en la colonización del nuevo mundo (p. 37). Xercavins, Cayuela, Cervantes y Sabater (2005) sostienen que la internacionalización está vinculada al incremento de las relaciones políticas,

culturales y fundamentalmente económicas entre naciones (p. 97). Vargas (2008,) argumenta que es un sistema económico estructurado sobre la base de las interrelaciones entre economías nacionales que conservan un nivel significativo de autonomía (p. 9).

Sin afectar la autonomía en la toma de decisiones de los países participantes fue la integración superficial de los años 1950-1970, afirma Reza (2006, p. 88) y explica: con base en Lawrence (1996:17), que la integración “profunda” después de ese periodo está significada por la interdependencia sustentada en la internacionalización, caracterizada por cuatro políticas relevantes: “Menores diferencias en estándares y sistemas de producción; estabilidad de los mecanismos gubernamentales; erradicación de barreras arancelarias y no arancelarias de los mercados importantes y supresión de las trabas al comercio de servicios”.

El sector servicios despuntó como consecuencia de la crisis económica de los años setenta que impulsó un modelo de crecimiento económico caracterizado por la expansión de las empresas hacia dicho sector, (Mateo & Bergés, 2009, p. 18). Esa crisis escenificó en 1971 el fin de la convertibilidad del dólar con el oro, que agotó el sistema de *Bretton Woods*; en 1973 la crisis del petróleo, implicó recesión generalizada (García, 2010, pp. 81-82). Los actores visibles del nuevo modelo económico fueron Ronald Reagan, en Estados Unidos, y Margareth Thatcher, en Reino Unido; Hayek y Friedman, fungieron como profetas del neoliberalismo (Guillén, 2005, p. 14).

Neoliberalismo según Vargas (2006, p. 5-6), con base en Hinkelammert (1990, 1995 y 1996), es una ideología de mercado total, que sujeta todos los aspectos y ámbitos sociales y humanos a los criterios de lucro, por lo que los “derechos” solo son aquellos que implican un pago monetario y excluyen a quienes carecen de capacidad de pago. El neoliberalismo emerge como reacción contra el “capitalismo de bienestar”; la paternidad del concepto, se halla en la teoría austríaca del llamado *ciclo económico* encabezada por Friedrich Hayek, quien disputa las tesis de Keynes sobre la participación del Estado en la economía (Zicolillo, 2010, p. 15).

En el ámbito de la economía un periodo de crecimiento históricamente significativo fue encabezado por el modelo fordista en los países desarrollados, consistente en tres décadas

continuas de crecimiento económico después de la Segunda Guerra Mundial, hasta resultar obsoleto en la crisis de los años 70. La lógica keynesiana en la que el Estado era actor principal cayó ante las tendencias neoliberales pugnantas por el mercado como agente económico (Fernández, 2011, p. 52-53). Esas tendencias significaron: reformas tributarias, privatizaciones, flexibilidad laboral y desregulación económica (García, 2010, p. 84).

La palestra económica es un amasijo de contradicciones: el modelo capitalista de producción satura los mercados del viejo continente y como única alternativa halla la expansión, entendida como “progreso”. El descubrimiento del continente americano es ejemplo de ello, mientras un mercado crecía otro era transformado en proveedor de materia prima. Internacionalización es oxígeno para unos y asfixia para otros; dependencia económica, tecnológica y política de las economías menos desarrolladas respecto de las potencias económicas. Los países con economías desarrolladas exigen en el intercambio internacional medidas desregulatorias, pero no son recíprocas con las naciones subdesarrolladas.

Naciones como sinónimo de mercados es la concepción del desarrollo económico capitalista, que olvida aspectos humanos y culturales con base en la estandarización de la producción y la reproducción cuantitativa del capital. El neoliberalismo representa su expresión más voraz, en tanto que socava sociedades y despersonaliza al individuo constructor de la riqueza nacional. El intercambio económico en el orbe está lejos de ser impulso natural del desarrollo social, ya que el modelo económico capitalista entraña desigualdad internacional y crecimiento económico solo para los dueños del capital, quienes no auspician bienestar social generalizado.

Internacionalización, en suma, deviene en un entorno social donde las relaciones económicas explican el movimiento de las economías nacionales que migran hacia un mercado global de capitales, que coincide con el desplazamiento que tienen las empresas a distintas naciones, lo que es conceptualizado como: transnacionalización (Cataño, 2010, p. 26).

2.1.2. Transnacionalización

Transnacionalización significa “adelgazar” fronteras nacionales para que el intercambio económico ocurra entre países, pero encabezado por las grandes empresas con operaciones en dos o más de estos, de allí que sean denominadas multinacionales; tal nomenclatura es asumida como sinónimo de transnacionalización. El surgimiento de este fenómeno socioeconómico se halla a finales del siglo XIX como manifestación de la expansión del capitalismo en la economía mundial, su preponderancia dio sustento a la “transnacionalización de la economía” (Flores & Viguera, 2012, p. 17-18).

La transnacionalización económica va forjándose en la internacionalización y a partir del siglo XX da lugar a la aparición de organismos, empresas y movimientos cuya sede no está ni exclusiva ni principalmente en una nación, lo que propicia la deslocalización de la producción y la reducción de costos (Valdúeza, 2008, p. 37). En este sentido transnacionalización implica que la matriz de las empresas está en las economías hegemónicas. La forma tangible de dicha acción es: comercio intra-firmas; transferencia de tecnología de alta productividad; economías de escala y especialización, con el objetivo de “estandarizar” los niveles de competitividad y productividad (Cataño, 2010, p. 26).

Búsqueda de competitividad y productividad explican según Vargas (2008) el periodo de expansión de las empresas transnacionales de origen norteamericano, europeo y japonés en la segunda posguerra, que constituye la base de lo que será el desarrollo y expansión de los mercados y la especulación financiera (p. 8). Los flujos de inversión se dan como inversión directa de tipo productivo y capitales financiero-especulativos, dedicados a la inversión en valores financieros como monedas, bonos y títulos. Este último tipo de capital tiene la característica de esparcirse con velocidad, ser despersonalizado, sin nacionalidad y abarcar todo el orbe (p. 13).

El orbe vio en la década de los noventa la convergencia de la transnacionalización de las empresas con la internacionalización de las economías nacionales, el centro comenzó a desplazarse hacia el mercado global de capitales, mediante subsidiarias en zonas periféricas; esto es una nueva división internacional del trabajo (Cataño, 2010, pp. 26-27). La visión centro periferia nace con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Prebisch

(1948) al explicar las diferencias en el grado de desarrollo entre los países, considera el centro y la periferia como estructuras polares que interactúan en forma desigual en la difusión del progreso técnico a escala internacional (Déniz, De León, & Palazuelos, 2008, p. 17).

La desigualdad internacional desde la perspectiva de la teoría de la dependencia, consistente en exportar materia prima a precios bajos e importar productos ya industrializados a precios altos, implica un freno del desarrollo técnico-científico y un círculo perverso de dependencia de los países subdesarrollados con relación a los desarrollados (Flores & Vigueras, 2012, p. 35). CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y en 1984 actualizó su denominación a Comisión Económica para América Latina y el Caribe, continuó con el objetivo de contribuir al desarrollo económico e incorporó promover el desarrollo social (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2013, párr. 1-2).

Desarrollo en la dinámica económica centro-periferia, dilucida un proceso intenso de cambio técnico y estructural en el centro, que deviene en nuevas tecnologías, sectores y diversificación de la estructura económica. Contrariamente, en la periferia el progreso técnico solo alcanza actividades relacionadas con la exportación; ello implica una estructura especializada: pocos sectores y heterogeneidad por la convivencia de sectores de alta productividad con tradicionales o de subsistencia (Déniz et al., 2008, p. 17).

Subsistencia es el papel que juega la periferia en la lógica capitalista, dado que la transnacionalización es una forma novedosa de continuar con la explotación de la riqueza de los países subdesarrollados; esta forma de división internacional del trabajo ubica a las economías desarrolladas como matriz que amalgama la riqueza que las filiales obtienen en los países subdesarrollados, a los que solo transfiere tecnología en sectores estratégicos para la acumulación de capital. La exportación y el mercado de capitales son baluarte de la relación desigual entre centro y periferia, reflejada en el contraste de alta productividad del centro respecto al estancamiento de los sectores tradicionales periféricos (Déniz et al., 2008, p. 17).

Los sectores tradicionales trastocados por la transnacionalización, como un proceso de perforación transversal de las economías nacionales, sustentado en que las empresas

transnacionales operan a partir de una base en su país de origen, de la cual emergen estrategias corporativas. La empresa matriz continúa en la nación de origen de cuya operación dependen las filiales y de allí expande su papel de liderazgo sobre sucursales transnacionales que perfilan un alcance mundial, llamado también mundialización (Vargas, 2008, p. 9-10).

2.1.3. Mundialización

Meza (2011) define mundialización, desde la óptica de la historia y la geografía: la primera, con base en Jacques Le Goff (2001), es un proceso histórico examinado, casi exclusivamente, desde el “*punto de vista económico*”; la segunda, con sustento en Olivier Dollfus (1977), es un “*intercambio generalizado entre las diferentes partes del planeta*”, donde la palestra de transacciones de la humanidad es: el mundo (pp. 35-36). Vidal (2004) aporta que Adam Smith a finales del siglo XVIII, ya hablaba de que el capitalismo se expandiría en el mundo como “una mancha de aceite”. A medida que crece la capacidad de producción también lo harían la de consumo y el ámbito del capitalismo (p. 135).

Tubella y Vilaseca (2005) conceptualizan el capitalismo como el sistema económico que resulta de maximizar los beneficios bajo las leyes del mercado y tiene como esencia natural la expansión. Contextualmente ubican la década de 1870 con la consolidación del librecambismo e inicio de una tendencia hacia la mundialización, que coexiste con el afianzamiento del Estado-Nación y la posterior aparición de la empresa multinacional. Conciben la mundialización económica en el siglo XX, como la expresión de la lógica capitalista de maximización de beneficios vinculada a la ampliación de mercados (p. 32-33).

El librecambismo busca ampliación de mercados mediante relaciones comerciales internacionales sin restricciones; el libre cambio y la especialización de los países en la producción donde tienen ventajas absolutas y comparativas, significa “beneficio para todos” (Schnitzer & Martí, 2007, p. 91). Adam Smith postuló esta idea de la producción nacional en ámbitos que tuviera habilidades únicas. Esa división del trabajo fue denominada ventaja absoluta. David Ricardo planteó la ventaja comparativa, en evolución a Smith, al considerar dos productos, en que cada país tendría mayor eficiencia en uno, especializándose en este y comerciaría para obtener el otro (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2007, p.153).

Obtener lo que falta incita a la comercialización, pero en el ámbito general Guillén (2005) afirma que la mundialización es un proceso que Marx identificó como tendencia del capitalismo; el análisis del fenómeno desembocó en las teorías del imperialismo de Lenin y de Rosa Luxemburgo. El contexto de los intercambios de los flujos de capitales y la explotación global, llegó antes que la ideología y políticas neoliberales. Esta surgió hasta comienzos de los años ochenta e imprimió “nuevas formas a la mundialización”, manifestándose en el llamado *Consenso de Washington* (p. 13).

Ibarra (2006) señala que el *Consenso de Washington* fue la respuesta a la crisis latinoamericana de la deuda en los años ochenta, significó “liberalizar, estabilizar, privatizar”, como parte de la estrategia económica de mercado a nivel universal, pasando por encima de las características nacionales y visiones de desarrollo de cada país. Fue la prescripción de política económica para romper posiciones proteccionistas, instaurar disciplina fiscal, reorientación del gasto público, reducir subsidios y abrir mercados (pp. 101-103).

Abrir mercados como base de la mundialización es un proceso que pretende la homogenización de la economía: las formas de producción, normas y políticas de los gobiernos de distintas partes del mundo para garantizar la maximización del capital, pero sin perder el denominador común del capitalismo: desigualdad. Los países con economías más desarrolladas y hegemónicas imponen relaciones de sometimiento en los mercados emergentes y en aquellos con potencial de crecimiento.

Crecimiento económico, históricamente, es un talón de Aquiles artificial, con base en que la riqueza es producida en los países donde las empresas mundiales son el signo de nuestro tiempo. Dicha riqueza es transferida a la matriz del país de origen y no reinvertida en el que la genera. Las políticas de desregulación impuestas por organismos internacionales que representan los intereses del capital transnacional, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial (BM), abren los mercados locales que son avasallados mediante competencia desigual de costos y tecnología, además de “cadenas” o redes como la deuda externa y los tratados de libre comercio u otras manifestaciones del neoliberalismo.

Neoliberalismo económico -como ideología o política- que hoy día agobia a la humanidad, es una vieja herramienta de una forma de producción que tiene como característica enriquecer a los menos y empobrecer a los más, sus apologistas carecen de la visión social necesaria para comprender que la desigualdad es una absurda estrategia de “progreso” y que la expansión del capital especulador, es una plaga cuyo proceso provoca su auto contradicción o ¿de qué otra manera comprender la razón de la mundialización, es decir la expansión del capitalismo en busca de nuevos mercados?

La expansión de mercados, argumentan Berumen y Arriaza (2008), desencadena el proceso de mundialización de la economía capitalista con características distintivas: transferencia de procesos y tecnología, que puede visualizarse en la rápida difusión de las tecnologías digitales. La conjunción de estos dos hechos, la mundialización y la generalizada incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el ámbito económico, se ha traducido en el fenómeno denominado Globalización (pp. 99-100).

2.1.4. Globalización

Xercavins et al. (2005) señalan que el término globalización, a veces también llamado sociedad global, se refiere a las actividades especialmente económicas, pero también culturales, políticas y de otro tipo que tienen un ámbito transnacional o mundial (p. 97). La globalización económica es: un fenómeno basado en la capacidad de producción, distribución, cambio, consumo a escala mundial y en tiempo real, que conlleva una significativa movilidad de mercancías y factores productivos. (Tubella & Vilaseca, 2005, p. 33)

Movilidad global de mercancías sustenta una estrategia que de acuerdo con Meza (2011), es producto de una maniobra hecha por actores que dominan la escena mundial y que la utilizan en un sentido normativo: unificar una política económica apoyada con instrumentos jurídico-políticos para destruir todo lo que se oponga a esa unificación global, particularmente los obstáculos relacionados con el “Estado-Nación”. La globalización predica: “igualdad formal en un marco de desigualdad real que favorece a quienes establecen las reglas del juego que permiten unificar para dominar mejor” (p. 36).

Unificar para dominar puede comprenderse también como homogeneizar. Merino y Vargas (2013) refieren que la globalización es definida como: “la integración de las economías nacionales en la economía internacional a través del comercio, los flujos de capitales, trabajadores y tecnología” (p. 432). Fernández (2011) aporta un matiz: la globalización financiera concibe al mundo como un todo en el contexto capitalista, en el cual los actores centrales son: las naciones como unidades económicas y las corporaciones transnacionales. Ese todo contiene en sus entrañas desarrollo y crecimiento desigual de las economías (p. 54).

Esa historia de desarrollo desigual tiene sustento histórico cuando son analizados los patrones de crecimiento entre países en el largo plazo, como explican Di Vaio y Enflo (2011) durante el período 1870-2003: La economía mundial está dividida en altas tasas de crecimiento y convergencia de la renta per cápita, por un lado, y, por el otro, es divergente con patrones de desarrollo diversificados (p. 832-833). Hay dos épocas: 1870-1913 y después de 1950, caracterizadas por la convergencia; y en medio de estas, es decir de 1913 a 1950, un periodo marcado por el proteccionismo y el cierre de los mercados internacionales (Di Vaio & Enflo, 2011, p. 842-843).

Resultados internacionales muestran según Pozas (2012), una reestructuración del capitalismo a partir de las últimas décadas del siglo XX, con el relevo de la organización vertical de la producción por redes de cadenas globales que segmentan y descentralizan las actividades productivas; el desarrollo continuo de las TIC, modificó de raíz la forma de interacción entre agentes de la producción y las finanzas a nivel mundial. La primacía financiera, la especulación e incertidumbre inherente, generaron crisis alrededor del mundo. 100 empresas transnacionales tienen el poder de determinar las reglas del intercambio comercial universal y el control de al menos 20% de los activos totales del orbe (p. 22-23).

El nuevo activo en el orbe es el conocimiento y a partir de él está organizada la economía del conocimiento. El símbolo de la época es la comunicación digital a través de computadoras y otros medios electrónicos; sus efectos son: crecimiento de la productividad, nuevos bienes y servicios, creación de valor a partir de la información y principalmente el conocimiento. El

siglo XXI es el contexto de una nueva fase histórica denominada *capitalismo cognitivo*, caracterizado por el uso intensivo de conocimiento, creatividad y sobre todo innovación (Ángeles, 2010, pp. 68-69). Sánchez, Muñoz y Flores (2013, p. 22) en esta perspectiva, apuntan que lo significativo es la consolidación y posicionamiento del conocimiento.

En su informe mundial “Hacia las sociedades del conocimiento”, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005) explica que la economía del conocimiento es una etapa del desarrollo del sistema capitalista que tiene como base el conocimiento; es la sucesión de la fase de acumulación del capital físico, “como Marx había predicho a mediados del siglo XIX”. Está caracterizada porque la riqueza depende progresivamente del nivel de la ciencia y el avance tecnológico; expresa nuevas formas de codificación, acopio y transmisión de información; conjuga en la empresa: capital intelectual de los trabajadores y tecnología, a partir de la gestión del conocimiento (p. 50).

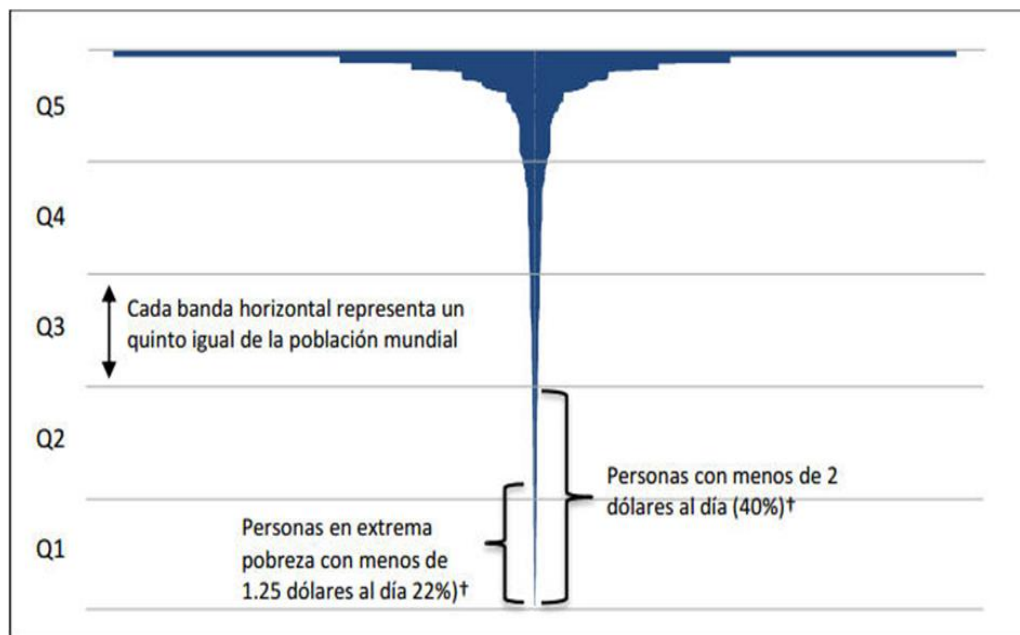
La acometida del cambio social va de la mano del conocimiento y los movimientos de reivindicación que aún trastocan paradigmas para hacer visibles en la palestra internacional, expresiones antes sometidas como el caso de la primavera árabe o las manifestaciones “altermundistas”, que irrumpieron en el concierto global reclamando mejores condiciones de vida. La humanidad tiene una oportunidad en la sociedad del conocimiento, a partir de que las personas son propietarias del medio de producción que genera valor en las empresas, lo cual es acicate del cambio social en la búsqueda del “buen vivir”, pese a la primacía del capital financiero sobre el desarrollo social, como consecuencia del proceso globalizador.

2.2. Consecuencias del proceso globalizador

La desigualdad dice Cornia (2003), citado por Ortiz y Cummins (2012), incrementó globalmente entre los años ochenta, con un índice de Gini de 65.7, y el año 2002, cuando ese indicador ascendió hasta 70.7. La paradoja del hecho puede simbolizarse con la imagen que semeja una “copa de champán”, en la que un “hilo” de 1,200 millones de personas vivían en extrema pobreza con 1.25 dólares al día en 2007: 22% de la población mundial; 2,200 millones lo hacen con menos de 2 dólares al día: 40% de la población mundial. En la parte

superior, está el 1% de la población mundial que concentra 61 millones de las personas más ricas en 2007, con los mismos ingresos que los 3,500 millones más pobres (p. 21) (figura 1).

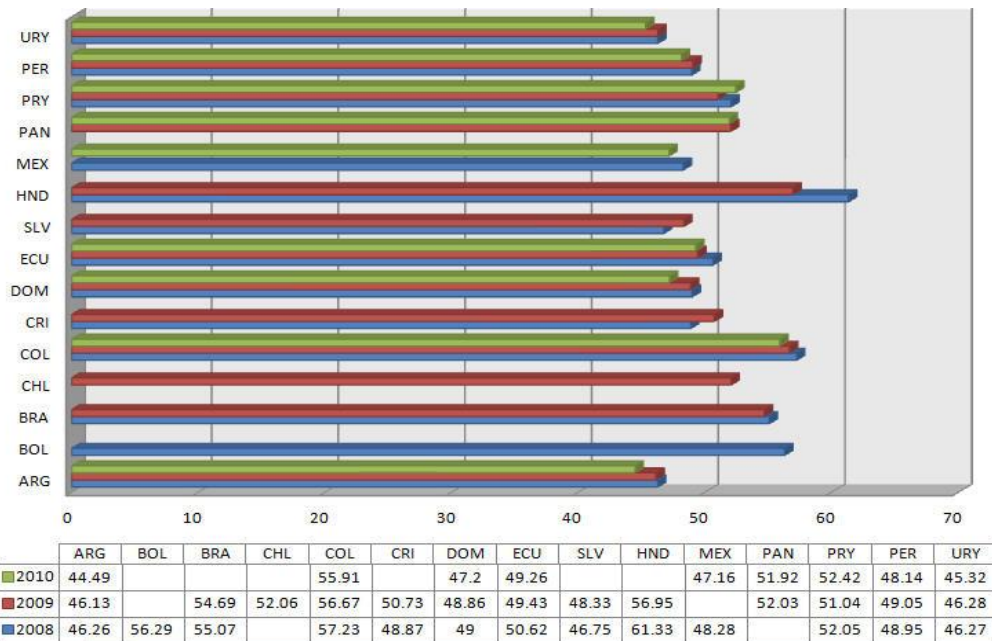
Figura 1. “Ingreso global distribuida por percentiles de la población en 2007 en dólares internacionales constantes PPA de 2005”.



Fuente: Tomado de Ortiz y Cummins (2012, p. 22).

Indicadores del Desarrollo Mundial que ofrece la web del Banco Mundial (2013, s/p), permiten apreciar, con base en el índice de Gini, una radiografía clara de la desigualdad en la distribución del Ingreso, sustentada en una muestra seleccionada de 15 países de América Latina en el periodo 2008-2010. El índice de Gini mide la distribución del ingreso o gasto de consumo, entre individuos u hogares, dentro de una economía; Cero (0) significa equidad perfecta y cien (100) inequidad perfecta, en la literatura también es utilizado el intervalo 0 a 1 con la misma relación (gráfica 1).

Figura 2. Desigualdad según índice de Gini, muestra de 15 países seleccionados



Fuente: Indicadores del desarrollo mundial, pobreza; adaptación propia con datos del Banco Mundial (2013, s/p).

La figura 2 también muestra que: Honduras tiene la mayor iniquidad en la distribución del ingreso en 2008, con un índice de Gini de 61.33, seguido de Colombia, 57.23; en tanto, Argentina presenta el índice más bajo, sin que ello signifique equidad, 46.26. En 2009, Honduras nuevamente está a la cabeza con 56.95, Colombia, 56.67; Argentina, 46.13. El año 2010 ratifica la tendencia constante aunque no se dispone de datos para Honduras; Colombia aparece en el primer sitio con un índice de 55.91 y Argentina en el último con 44.49. México no dispone datos para 2009, pero fluctúa de 48.28 en 2008 a 47.16 en 2010. Los 15 países considerados, están lejos de la igualdad en ingresos y las repercusiones de ello son negativas.

Consecuencias negativas de la globalización, también son evidentes en datos de Naciones Unidas (2013) sobre el rubro de alfabetización: existen 123 millones de jóvenes que todavía no saben leer o escribir. La tasa de alfabetización tiene un ritmo más rápido en mujeres que en hombres y todas las regiones del orbe están cerca de la paridad en ese rubro o en la enseñanza primaria, pero únicamente 2 de 130 países lograron la paridad en todos los niveles educativos (p. 17-18).

Los temas educativos son solo una arista en el universo de la desigualdad; un referente insoslayable en el rubro a nivel mundial es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), conformado con indicadores en tres dimensiones: longevidad, logros en educación y nivel de vida. El informe 2013 de este indicador, con datos de 2012, estima que alrededor de 1,57 mil millones de personas, “o más del 30%” de la población de 104 países analizados, viven en condiciones de pobreza multidimensional, que incluye cantidad e intensidad de carencias simultáneas en las referidas dimensiones (Malik, 2013, p. 27).

Tales dimensiones en la clasificación 2012 del IDH, considera 186 países y los primeros cinco son: Noruega, Australia, Estados Unidos, Países Bajos y Alemania; en los últimos cinco están: Níger, República Democrática del Congo, Mozambique, Chad y Burkina Faso. Los países latinoamericanos son heterogéneos: Chile lugar 40, Argentina en el 45, Uruguay 51, Cuba y Panamá en el 59, México, 61, Costa Rica 62, Venezuela 71, Perú 77 y Brasil hasta el lugar 85. La clasificación segmenta de la posición 1 a la 47 como “Desarrollo Humano Muy Alto”, de la 48 a la 94 “Desarrollo Humano Alto”, de la 95 a la 141 “Desarrollo Humano Medio” y de la 142 a la 186 “Desarrollo Humano Bajo” (Malik, 2013, pp. 146-147).

Componentes del IDH 2012, son ejemplo de heterogeneidad: *Esperanza de vida al nacer*, Japón 83.6 años; Hong Kong, 83.0; Suiza, 82,5; Australia e Italia, 82.0; Islandia e Israel, 81,9. Costa Rica 79,4; Chile y Cuba, 79,3; Estados Unidos 78,7; Uruguay, 77,2 y México, 77,1. *Ingreso nacional bruto per cápita*, Qatar 87.478 dólares; Liechtenstein, 84.880; Kuwait, 52.793; Singapur, 52.613 y Noruega, 48.688. Argentina, 15.347; Chile, 14.987; Panamá, 13.519 y México, 12.947. *Años promedio de escolaridad*, Estados Unidos primero: 13,3; Noruega, 12,6; Nueva Zelandia, 12,5; República Checa y Canadá, 12,3; Alemania, 12,2; Cuba, 10,2; Chile, 9,7; Panamá, 9,4; Argentina, 9,3 y México, 8,5 (Malik, 2013, pp. 146-147).

Globalización es sinónimo de desigualdad regional dentro de un mismo país. China y México son un ejemplo: En el primero, tanto la apertura al comercio internacional como los flujos de capital, han impactado positivamente las regiones costeras desarrolladas, no así a las provincias del interior. En el segundo, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

propiciaron desarrollo en estados fronterizos de los Estados Unidos, y mayor industrialización en los alrededores del centro de México, mientras que el sur del país sigue empobrecido, (Ezcurra & Rodríguez-Pose, 2013, p. 92-93).

Efectos ambivalentes en países empobrecidos y enriquecidos por los efectos de la globalización en distintas partes del mundo, como expresión de resultados positivos y negativos: Las altas tasas de crecimiento económico en China y la India de hoy, conllevan una disminución significativa en la incidencia de la pobreza; por el contrario, el bajo crecimiento y el aumento de la desigualdad en la mayoría de los países de América Latina, implica resultados poco significativos sobre la reducción de la pobreza en esta región (Nissanke & Thorbecke, 2010, p. 798).

Dirigentes políticos y gobernantes de la región debieran reparar en el empobrecimiento como efecto de la globalización, ya que de acuerdo con Ezcurra y Rodríguez-Pose (2013), existe una asociación positiva entre el grado de apertura económica y la magnitud de las disparidades regionales dentro de cada país; particularmente los que tienen un mayor grado de integración económica con el resto del mundo, reflejan niveles de mayor desigualdad regional (p. 100). Esto es relevante en la medida de que las economías emergentes tienen un alto potencial de crecimiento y el impacto de la globalización resulta notable en los países de bajos y medianos ingresos, como los que conforman América Latina.

2.2.1. América Latina.

Houtart (2008) argumenta que la conquista de los siglos XV y XVI confluyó en la explotación de la mano de obra, hasta el genocidio; era la fase mercantil del capitalismo (p. 10). El libre movimiento de capitales, tecnologías y conocimientos de los países con mayor desarrollo industrial, comenzó un primer proceso de transnacionalización de los actores latinoamericanos que implicó: reconocimiento de la soberanía de los estados latinoamericanos, con base en que mantienen una conducta similar en el contexto económico, es decir se acogen al sistema oro y a las normas que rigen el quehacer internacional (Palacios, 2007, p. 39).

Merino y Vargas (2013) señalan que en el quehacer de América Latina, el alcance de la globalización tiene significación coherente con el acontecer internacional: “tanto en términos de volumen y diversificación, no es homogénea”. Mientras que con base en los flujos comerciales y financieros, hay dos tipos de economías: las que estarán bajo la influencia de Estados Unidos en las próximas décadas y las que decidieron globalizar, mediante negocios con países distintos de los Estados Unidos. En el primer rubro están: la mayoría de los países de América Central, las economías más grandes del Caribe y México. En el segundo: Brasil, Argentina, Chile y Perú (p. 431).

Lustig, López-Calva, y Ortiz-Juárez (2013) analizaron Argentina, Brasil y México y concluyeron que en la primera década de este siglo, la desigualdad de ingresos en la mayoría de países de América Latina disminuyó a partir de dos factores principalmente: una caída en el rendimiento de la educación, entendida como un aumento de la oferta relativa y una disminución en la demanda relativa de mano de obra calificada y las transferencias del gobierno: “*Benefício de Prestação Continuada* (Brasil), *Procampo* (México), y los programas de transferencias monetarias condicionadas en gran escala (ECC), como *Jefes y Jefas* (Argentina), *Bolsa Familia* (Brasil) y *Progresas / Oportunidades* (México)” (p. 138).

Esta licencia de algunos latinoamericanos como México, de echar andar una reedición del “Estado benefactor” dentro de los postulados del neoliberalismo, a efecto de equilibrar artificialmente la distribución del ingreso, tiende a significar una respuesta con intereses clientelares en el terreno político electoral, que indicios de una transformación del modelo económico imperante. En otra palestra, Brasil y Argentina están experimentando ejercicios de “continuidad” en sus gobiernos, pero los resultados de crecimiento aún no logran consolidarse; una alternancia política sin cambio en el modelo económico, es el rumbo actual de México.

2.2.2. México

Un panorama de la situación contemporánea de México es visible en las cifras oficiales del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2012), donde expone que el comportamiento del PIB *per cápita* anual promedio de México de 1990 a 2012 fue solamente 1.2%, en oposición al crecimiento sostenido entre 1940 y 1980; en tanto

que el ingreso laboral promedio real no creció entre 1992 y 2010. Además, el comportamiento de la economía fue de lento crecimiento en las dos últimas dos décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI; la población en situación de pobreza en 2008 fue de 48.8 millones de personas que ascendió a 52 millones para 2010 (p. 25-29). ¿Existe otra visión?

Una visión distinta está en el *análisis de la competitividad* de la Secretaría de Economía (2011,) que pondera: México décimo cuarta economía más grande del mundo y con base en un estudio de la Universidad de Harvard, en 2020 estará en la posición 10, por encima de países como Canadá, Rusia y Corea del Sur (p. 2). Como “elefante blanco” o “caballo de Troya” están los tratados de apertura y libre comercio con 44 países, pero la *Secretaría* destaca: México forma parte del bloque económico más grande del mundo, con el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, cuyo mercado representa 17,000 miles de millones de dólares (p. 20). Sí y qué, los índices de pobreza persisten.

Schwab (2011, p. 15) consigna en el *índice de competitividad global 2011-2012* del Foro Económico Mundial, que México aparece en el lugar 58 de 142 países, por debajo de naciones latinoamericanas como Chile, 31; Panamá, 49 y Brasil, 53; no obstante, ello significa mejoría con relación al lugar 66 ocupado en el periodo 2010-2011. La inserción de nuestro país en el escenario internacional con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN) en 1994, fue una pifia: esperaba un crecimiento del PIB del 12.7% y en los siguientes 10 años tan solo “fue de 3.1% en promedio, menor al 3.9% registrado entre 1989 y 1993, antes de la firma del TLCAN” (Pozas, 2012, p. 23).

Los efectos de la política económica sin vocación nacional - neoliberalismo es interés del capital transnacional- tiene repercusiones negativas en la capacidad competitiva de la planta productiva; débil formación de capital intelectual, lenta actualización de competencias en personas y empresas, con significativa notoriedad en el renglón de la estructura tecnológica del país, tal realidad conlleva desarrollo desigual de los sectores productivos y de la regiones de la República; el proyecto de nación es omiso con priorizar crecimiento económico para sustentar el desarrollo social. El cambio de rumbo tendrá que surgir del pensamiento y quehacer del sector educativo nacional.

2.2.3. Sector educativo mexicano

Binelli y Rubio-Codina (2013,) señalan que el sistema educativo mexicano es uno de los más grandes de América Latina, con 33,3 millones de estudiantes en 2008; cuenta con doce años de educación formal previa a la universidad, que tiene características de ser impartida en instituciones públicas y privadas; estiman el costo directo promedio de estudio en una escuela secundaria pública en 15% del ingreso familiar medio anual, mientras que asistir a una escuela secundaria privada equivale al 23%. En 2008 la matrícula fue del 61% en la primera, y de aproximadamente 19% en la segunda (p. 199). La relación es diferente en el nivel superior.

Las escuelas privadas en el nivel superior tienen un comportamiento contrario, según cifras del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2005): del total de 4 876 escuelas de educación superior, 2 536, 52%, son particulares; la matrícula está inclinada a instituciones privadas, con el 32.5%, cuando en 1990 solo atendían al 19.1%. Esta situación evolucionó de 1 417 escuelas públicas federales, estatales y autónomas en 1990, a 2 340 para 2005; lo que significa que hace quince años, el 66.7% de las escuelas eran de régimen público y en 2005 solo representan el 48% (p. 2-4). El panorama educativo nacional con base en estos datos, es de significativos contrastes.

Contrastes, que parecen no importar en el optimismo oficial del sector. Los resultados de la prueba del Programa Internacional para la Evaluación de los Alumnos (PISA por sus siglas en inglés) en 2009 indicaron: 50% de los estudiantes mexicanos de 15 años, no cuentan con las habilidades mínimas de comprensión lectora o para la resolución de problemas matemáticos básicos, lo que implica que de los 30 países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) México ocupa el último lugar en las pruebas de aprovechamiento escolar (México Evalúa, Centro de Análisis en Políticas Públicas, 2011, p. 6, con base en Santibáñez, Campos, & Jarillo, 2010).

Narro y Moctezuma (2012) aportan que quince años antes de la Revolución Mexicana, seis millones de mexicanos mayores de 15 años, no sabían leer ni escribir; el dato histórico sería anecdótico de no ser porque actualmente aún hay 5.4 millones de personas de esa edad, que no saben leer ni escribir (p. 6). El analfabetismo es una asignatura pendiente de nuestro

tiempo, un síntoma de la ineficiencia gubernamental en el sector, que hoy lo llama “rezago educativo”.

El rezago en la competencia de leer y escribir tiene origen estructural: México destinó el 6.2% del PIB en 2010 al gasto en instituciones educativas, que es ligeramente inferior a la media de la OCDE (6.3%), pero lo relevante es que la mayor parte del presupuesto es consumido en gasto corriente: cerca del 87.2% del gasto en educación primaria corresponde a remuneraciones de los maestros; el 78.1% del gasto en secundaria y educación media superior es destinado al mismo fin; los porcentajes medios de la OCDE asignados a la remuneración de los maestros son de 61.8% en primaria y 62.0% en secundaria y educación media superior (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2013, párr. 6-10).

La llamada Reforma Educativa del México actual tiene el estigma de “cambiar todo para seguir igual”, con base en que la estructura del feudo sindical que medra desde hace décadas con el presupuesto educativo, mantiene sus cuotas de poder en el organigrama de la propia Secretaría de Educación Pública (SEP); las normas aprobadas que dan contenido a dicha reforma son:

Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación.

Decreto por el que se expide la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente.

Concretar en la realidad los efectos y alcances de la reforma educativa es un proceso gobernado por la duda, a partir de que la relación SEP-Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), carece de la transparencia necesaria para ello. El sindicato más grande de América latina todavía está en manos del grupo político que por décadas mantiene un poder absoluto, sustentado en la corrupción como mecanismo de contención y crecimiento político. Un obstáculo adicional es que la política educativa solo tiene alcance sexenal. La construcción o reconstrucción del sistema educativo es una asignatura pendiente.

Asignatura pendiente también es la configuración del modelo educativo para transformar el sector, en la perspectiva de ser el motor de actualización de competencias de educandos y docentes, con el fin de hacer realidad el cambio curricular que demanda el siglo XXI, que como afirma Miranda (2012) transforme el prototipo fincado en la memorización mecánica del conocimiento, el autoritarismo pedagógico, la desvinculación de los educandos de la realidad social, el contenido educativo parcamente atractivo para los estudiantes, su carácter enciclopédico, la sobresaturación de contenidos y la desvinculación de estos entre sí o entre los diferentes grados y regiones del país (p. 136).

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES) del país, son insoslayables cambios que permitan adecuar sus estructuras a efecto de convertirse en impulsoras del desarrollo científico, tecnológico, económico y social de la nación que permitan la interconexión facilitadora del conocimiento; sean modelos de democracia, flexibilidad y procesos de decisión horizontal que impulsen la creatividad del capital intelectual que las conforma, como ejercicio de la transdisciplinariedad que trasciende la fragmentación del conocimiento entre disciplinas (Agudelo, 2011, pp. 53-55) y concreta innovación científico tecnológica.

Innovación como resultado de conocimiento y aprendizaje en escenario del tercer entorno, demanda plataformas ágiles de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para incentivar la creatividad e interacción de personas en todo momento, como expresión de concordancia en las sociedades de la información y el conocimiento (Echeverría, 2012, pp. 43-46), que dan lugar a las organizaciones basadas en el conocimiento en el primer decenio del siglo XXI, donde se aprende al compartir conocimiento entre los individuos (Sánchez, Muñoz y Flores, 2013, p. 111), ello detona innovación científica y tecnológica que benefician a la sociedad con nuevos productos y servicios (Salavisa, Sousa & Fontes, 2012, p. 383).

Innovación de productos y servicios es el reto de las IES del siglo XXI y del sector educativo en su conjunto, con base en la intensa competencia local e internacional que demanda talento humano con mayores y mejores competencias para enfrentar las exigencias

crecientes del mercado, producto de la globalización y la velocidad del cambio tecnológico y obsolescencia del conocimiento.

Referencias

- Agudelo, M. (2011). Rol estratégico de la universidad en la construcción de conocimiento para el entorno global. En A. Martínez y M. Corrales (Coords.), *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación* (pp. 51-70). D.F., México: Cengage
- Ángeles, M. (2010). Realidad y desafío para las empresas pymes de la industria manufacturera mexicana. En G. Sánchez (Ed.), *La economía del conocimiento* (pp. 65-102). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán
- Banco Mundial (2013). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI/countries/1W?display=default>
- Berumen, S. A. (2006). *Introducción a la economía internacional*. Madrid, España: ESIC
- Berumen, S. A. & Arriaza, K. (Coords.) (2008). *Evolución y desarrollo de las TIC en la economía del conocimiento*. Madrid, España: Ecobook
- Binelli, C. & Rubio-Codina, M. (2013). The Returns to Private Education: Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 36, 198-215. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.06.004>
- Cataño, S. E. (2010). *La autonomía privada en la transnacionalización de capitales*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2005). *Informe sobre la educación superior en México*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/cesop/doctos/DDL040%20Informe%20sobre%20la%20educacion%20superior%20en%20Mexico.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Acerca de la CEPAL*.

Recuperado de <http://www.eclac.cl/>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2012). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México 2012*. D.F., México: CONEVAL

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (2007). *Negocios internacionales*. D.F., México: Thomson

Déniz, J., León de, O. & Palazuelos, A. (Coords.). (2008). *Realidades y desafíos del desarrollo económico de América Latina*. Madrid, España: CATARATA

Di Vaio, G. & Enflo, K. (2011). Did globalization drive convergence? Identifying cross-country growth regimes in the long run. *European Economic Review*, 55, 832-844. doi:10.1016/j.eurocorev.2010.11.004

Echeverría, J. (2012). La escuela continua y el trabajo en el espacio tiempo electrónico. En B.

Jarauta y F. Imbernon (Coords.), *Pensando en el futuro de la educación: Una nueva escuela para el siglo XXII* (pp. 37-49). Barcelona, España: GRAÓ

Ezcurra, R. & Rodríguez-Pose, A. (2013). Does economic globalization affect regional inequality? A cross-country analysis. *World Development*, 52, 92-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.07.002>

Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante, España: Editorial Club Universitario

Flores, C. (Comp.). (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: manual básico para no economistas*. Santiago, Chile: RIL editores

- Flores, J. & Viguera, A. (2012). *Comercio exterior de México en el entorno global del siglo XXI: Inserción de las pymes*. Berlín, Alemania: Editorial Académica Española
- García, F. J. (2010). Aproximación crítica a la crisis económica mundial: Sistema capitalista, política monetaria y globalización financiera. *Pecunia*, 10, 75-94
- Guillén, H. (2005). *México frente a la mundialización neoliberal*. D.F., México: Era
- Houtart, F. (2008). Las autonomías multiculturales en el contexto de la globalización. En J. Casañas (Ed.), *La autodeterminación de los pueblos* (pp. 7-20). Barcelona, España: Icaria
- Ibarra, D. (2006). *La reconfiguración económica internacional*. D.F., México: UNAM
- Lustig, N., López-Calva, L. F. & Ortiz-Juárez, E. (2013). Declining Inequality in Latin America in the 2000s: The Cases of Argentina, Brazil, and Mexico. *World Development*, 44, 129-141. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.09.013>
- Malik, K. (2013). *Informe sobre desarrollo humano 2013. El ascenso del sur: progreso humano en un mundo diverso*. Ottawa, Canadá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Mateo de, R. & Bergés, L. (2009). *Los retos de las televisiones públicas: Financiación, servicio público y libre mercado*. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones
- Merino, M. & Vargas, D. (2013). How consumers perceive globalization: A multilevel approach. *Journal of Business Research*, 66, 431-438.
doi:10.1016/j.jbusres.2012.04.010
- México Evalúa, Centro de Análisis en Políticas Públicas (Julio, 2011). *El gasto educativo en*

México: Consideraciones sobre su eficiencia. Recuperado de
http://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2013/02/MEX_EVA-INHOUS-GASTO_EDU-LOW.pdf

Meza, N. (2011) *Espacios regionales fronterizos: Integración, más allá del discurso político.* Indiana, Estados Unidos de América: Palibrio

Miranda, F. (2012). La reforma curricular de la educación básica. En M. Ordorica y J.-F. Prud'homme (Coords.), *Los grandes problemas de México. Edición abreviada II sociedad* (pp. 135-140). D.F., México: El Colegio de México

Naciones Unidas (2013). *Objetivos de desarrollo del milenio. Informe de 2013.* D.C., Nueva York: NACIONES UNIDAS

Narro, J. & Moctezuma, D. (2012). Analfabetismo en México: una deuda social. *Realidad, datos y espacio revista internacional de estadística y geografía*, 3 (3), septiembre-diciembre, 5-17

Nissanke, M. & Thorbecke, E. (2010). Globalization, Poverty, and Inequality in Latin America: Findings from Case Studies. *World Development*, 38 (6), 797-802. doi:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.02.003>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Informe mundial de la UNESCO.* París, Francia: UNESCO

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). Nota país: Panorama de la educación 2013 México. Recuperado de
[http://www.oecd.org/edu/Mexico_EAG2013%20Country%20note%20\(ESP\).pdf](http://www.oecd.org/edu/Mexico_EAG2013%20Country%20note%20(ESP).pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013). *Informe mundial sobre salarios*

2012/2013: *Los salarios y el crecimiento equitativo*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2012/WCMS_195244/lang--es/index.htm

Ortiz, I. & Cummins, M. (Eds.). (2012). *Desigualdad global: La distribución del ingreso en 141 países*. D.C., Nueva York: United Nations Children's Fund (UNICEF)

Palacios, G. (Coord.) (2007). *Ensayos sobre la nueva historia política de América Latina, siglo XIX*. D.F., México: El Colegio de México

Pozas, M. A. (2012). México en el contexto de la desigualdad internacional y el problema del desarrollo. En M. Ordorica y J.-F. Prud'homme (Coords.), *Los grandes problemas de México. Edición abreviada II sociedad* (pp. 22-25). D.F., México: El Colegio de México

Reza de la, G. A. (2006). *Integración económica en América Latina: Hacia una nueva comunidad regional en el siglo XXI*. D.F., México: UAM Azcapotzalco: Plaza y Valdés

Salavisa, I., Sousa, C. & Fontes, M. (2012). Topologies of innovation networks in knowledge-intensive sectors: Sectoral differences in the Access to knowledge and complementary assets through formal and informal ties. *Technovation*, 32, 380-399. doi: 10.1016/j.technovation.2012.02.003

Sánchez, G., Muñoz, M. & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital humano. Impacto en la nueva realidad empresarial*. D.F., México: Grupo Vanchri

Schnitzer, J. & Martí, J. (2007). *Wirtschaftsspanisch: Terminologisches Handbuch*. München, Alemania: Oldenbourg

Secretaría de Economía (2011). *Análisis de la Competitividad de México Cierre 2011*

Recuperado de

http://www.economia.gob.mx/files/diagnostico_economia_mexicana.pdf

- Schwab, K. (Ed.). (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum
- Tubella, I. & Vilaseca, J. (Coords.). (2005). *Sociedad del conocimiento: Cómo cambia el mundo ante nuestros ojos*. Barcelona, España: UOC
- Valdúeza, M. D. (2008). *El tratamiento jurídico del trabajo de los extranjeros en España*. Valladolid, España: Lex Nova
- Vargas, L. P. (2006). *Entre la vida y el mercado: Tratado de libre comercio Estados Unidos-Centroamérica-República Dominicana (TLC-EUCARD) implicaciones para la educación*. San José, Costa Rica: EUNED
- Vargas, L. P. (2008). *El verdadero rostro de la globalización: I La globalización sin alternativa*. San José, Costa Rica: EUNED
- Vidal, J. (2004). *Lecciones sobre capitalismo y desarrollo*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. & Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible*. Barcelona, España: UPC
- Zicolillo, J. (2010). *Neoliberalismo y corrupción*. D.F., México: L.D. Books

Capítulo 3. La empresa

La etapa histórica que arrancó con la Revolución Industrial es un hito en el desarrollo socioeconómico de la humanidad, dada la trascendencia de los cambios que implicó para las personas y las organizaciones; particularmente la aparición de la *empresa* como núcleo del sistema capitalista. Es el signo del espíritu de la época, porque sin ella el sistema económico hoy día prácticamente homogéneo en el orbe, no sería posible. Rentabilidad es el objetivo *sine qua non* de este agente económico que provee a la sociedad, desde el mercado, de bienes y servicios indispensables para la supervivencia o comodidad. El conjunto de personas que da forma, vida y sentido a la unidad económica título de este capítulo, también son su definición.

3.2.1 Definición

Eyssautier (2010, p. 48) dice que las raíces del concepto *empresa* están en el latín *in prehendō*, cuyo significado es emprender o iniciar algo; deriva esa noción a la acción de “realizar un cometido con un riesgo implícito” e infiere que la raíz denota “emprendedor” o empresario, lo cual es congruente y complementario al sentido actual de la palabra: Empresa.

Empresa es un conjunto de elementos financieros, técnicos, materiales y humanos; desde la perspectiva económica es definida como: unidad económica básica que satisface las necesidades del mercado mediante el uso de recursos humanos y materiales, tiene como objetivo primordial la obtención de utilidades a través de ofertar bienes o servicios (Secretaría de Economía, 2013, párr. 37).

Productos y servicios son resultado de la conjunción de elementos humanos y medios instrumentales, en la configuración que hace López (2010) del concepto de organización, que coordinados de acuerdo a un mapa preciso de interrelaciones y objetivos de interés común, conforman una organización; dicho significado coincide con la noción de empresa, de allí que en la literatura del tema son utilizados como sinónimos los conceptos: *empresa* y *organización* (p. 230).

Fernández (2010 p. 61) visualiza a la empresa como estructura que busca obtener beneficios mediante la diferencia entre ingresos y gastos, derivados de la producción de productos o servicios que demanda el mercado. Cuatrecasas (2011, p. 2) es lacónico: “Empresa es toda unidad económica, autónoma, de producción”. Münch (2010, p. 188) en su aportación destaca que es una unidad económico-social que mediante capital, trabajo y coordinación de recursos, elabora bienes y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Sociedad capitalista es la que tiene como núcleo sustantivo de su actividad económica a la empresa, que por medio de la transformación de los factores de la producción, que han evolucionado de los tradicionales tierra, trabajo y capital, al incluir a la administración y al conocimiento -el cual adquirió relevancia apartir de los años 70 (Valenti, Casalet & Avaro, 2008, p. 48) y en el siglo XXI consolidó su condición de insumo insoslayable para la creación de valor en las empresas-, brindan al mercado productos y servicios para la satisfacción de necesidades reales o creadas de los consumidores; deseos y creencias transformados en actos de consumo que impulsan la economía global.

En la economía del conocimiento, desde la perspectiva de la teoría de la gestión del conocimiento (GC), una empresa es concebida como entidad de creación de conocimiento y este, en consecuencia, es su fuente de ventaja competitiva sostenible. La empresa es la institución que permite a individuos especializarse en el desarrollo del conocimiento, implantar mecanismos para integrar distintas personas y sus diversos conocimientos como procesos de transformación de insumos en productos (Trkmana & Desouza, 2012, p. 3).

Rodríguez (2010) resalta que la función de generar productos, distribuir mercancías o proveer servicios, es lo que da a la empresa su carácter fundamental en la actividad económica; por su conformación es una entidad productiva, persona moral y organismo social que conjuga los factores de la producción mediante un proceso para lograr sus objetivos (pp. 25-26). En síntesis, en el sistema económico global las empresas son acicate de la actividad económica, incluso sin considerar su tamaño o clasificación.

3.2.2 Clasificación

Münch (2010) propone clasificar a las empresas por finalidad, tamaño, actividad económica, filosofía y valores, régimen jurídico y tecnología (p 189). Rodríguez (2010) sugiere hacerlo por: tamaño, actividad económica, constitución patrimonial, país al que pertenecen y ámbito de actuación (p. 27). Eyssautier (2010) plantea hacerlo por sus fines, categorías, normas, razón por la que fueron creadas, nivel de desarrollo o tamaño (p. 49). La forma de ordenarlas varía de acuerdo con el autor o país en estudio, pero existen coincidencias que permiten catalogar o estratificar las unidades económicas, lo cual contribuye a la mejor comprensión, comparación o criterios de análisis.

Los criterios de clasificación de las empresas en México están elevados a rango de ley, por lo que tienen carácter normativo; la separación de unidades económicas considera tamaño, sector, número de empleados y ventas. En el rubro de empresas pequeñas y medianas existe una sectorización que brinda mayor precisión para la identificación y el análisis de la estratificación y pormenores (tabla 1).

Tabla 1. Estratificación de empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2013, p. 2) y Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009, párr. 7).

Existe cierta coincidencia respecto a la clasificación por tamaño y número de personas empleadas, utilizada en nuestro país y a nivel internacional por lo que la segmentación que se lleva a cabo arroja una diferencia mínima, particularmente al considerar los criterios recomendados para la Unión Europea y los países que integran la Organización para la

Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), para fines legales y administrativos; la denominación por tamaño es idéntica a la de México (tabla 2).

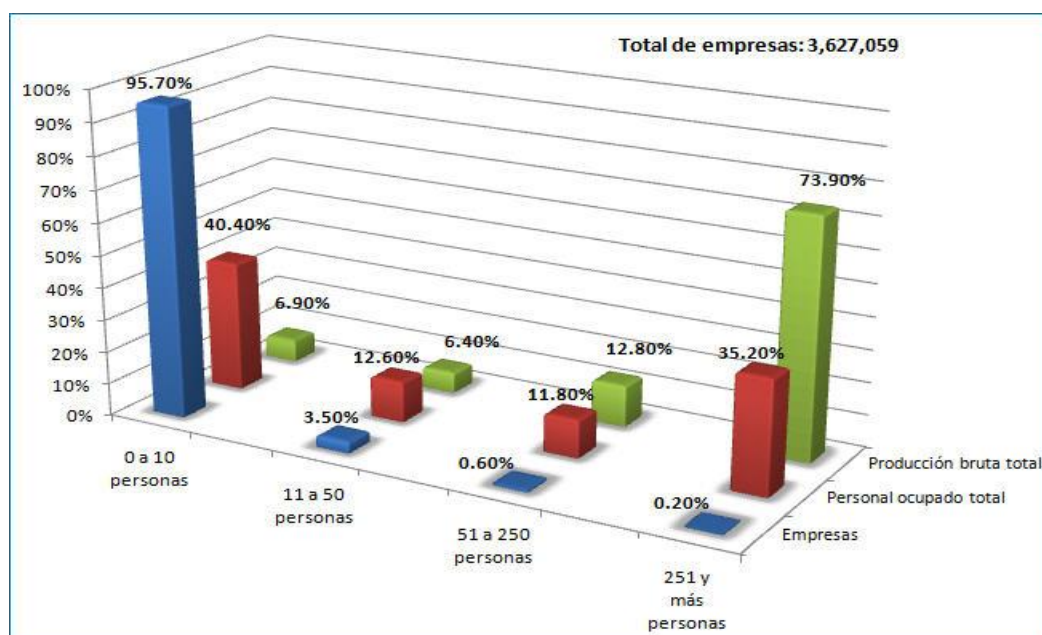
Tabla 2. Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: INEGI, Censos económicos (2011, p. 14).

El tamaño de las empresas permite tener una radiografía de su impacto en la economía, el cual desde un punto de vista general muestra un comportamiento que magnifica los extremos, al grado de presentar un panorama cuasi dicotómico entre el amplio número de micro empresas y la reducida cantidad de grandes empresas, de acuerdo con la figura 3.

Figura 3. Empresas y su impacto según tamaño, México 2008



Fuente: Adaptado de INEGI, Censos económicos (2012, p. 21).

La figura 3 permite visualizar también que las empresas en México presenta las siguientes características: las micro empresas representan el 95.7% del total, emplean al 40.4% del personal ocupado total y generaron 6.9% de la producción bruta total; estos datos revelan una cruda realidad: muchos establecimientos y poca producción. En sentido contrario, grandes empresas solamente significan 0,2% del total y utilizan al 35.2% del personal ocupado total, pero producen el 73.9 % del total; es decir, un segmento reducido de grandes empresas crea altos volúmenes de producción, este comportamiento es una tendencia mundial. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2012, p. 21)

La tendencia de énfasis en los extremos según tamaño y número de las empresas, muestra semejanza en el comportamiento existente en nuestro país y economías del ámbito internacional, además de que como ocurre en México las grandes empresas son también una cantidad reducida del total de empresas en economías desarrolladas. La clasificación por tamaño y número de empleados guarda similitud entre nuestra nación y las del orbe (tabla 3).

Tabla 3. Tendencia del tamaño de empresas en distintos países del mundo

País	Micro 0 a 9 empleados	% del total	Pequeñas 10 a 49 empleados	Medianas 50 a 249 empleados	Total Pyme	Gran empresa	% del total	Total empresa
Alemania	2,880,711	91	230,448	47,327	3,158,486	3,981	0.12	3,162,467
España	2,765,493	94	151,506	21,465	2,938,464	3,878	0.13	2,942,342
Francia	2,327,726	93	147,278	23,217	2,498,221	4,727	0.18	2,502,948
Italia	4,019,681	95	191,122	21,210	4,232,013	3,372	0.07	4,235,385
Portugal	291,232	86	40,488	5,952	337,672	864	0.25	338,536
Reino Unido	3,924,830	95	156,805	25,650	4,107,285	5,960	0.14	4,113,245
Japón	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4,689,609	11,036	0.23	4,700,645
Estados Unidos	4,476,451	79	n.d.	n.d.	5,680,914	16,845	0.29	5,697,759

Fuente: Adaptado de Barbero y Sánchez (2006, p. 278).

Tres sectores conforman las actividades económicas, con base en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013): El sector *primario* comprende actividades que aprovechan los recursos naturales para alimento o materia prima: Agricultura, explotación forestal, ganadería, minería y pesca. Sector *secundario*: emplea máquinas y procesos para transformar las materias primas, en él están incorporados fábricas, talleres y laboratorios; por lo que producen se

dividen construcción, manufactura, electricidad, gas, agua. Sector *terciario*: abarca lo relacionado con el comercio de productos, servicios diversos, comunicaciones y transportes (párr. 3). El sector terciario o de servicios, es el de mayor relevancia en la economía actual.

Consideradas como el universo de la economía, las empresas son clasificadas desde su situación jurídica por la Ley general de sociedades mercantiles (2013), que en su artículo 1° considera seis tipos: I.- Sociedad en nombre colectivo; II.- Sociedad en comandita simple; III.- Sociedad de responsabilidad limitada; IV.- Sociedad anónima; V.- Sociedad en comandita por acciones, y VI.- Sociedad cooperativa (p. 1).

En la sociedad existen empresas públicas, privadas y mixtas según el origen de su capital; en las privadas, este pertenece a personas físicas o jurídicas y en las mixtas existe una combinación de capital público y privado; el porcentaje de participación varía y hace mayoritario a uno de los dos ámbitos como parte de la lógica de colaboración en que participa el Estado (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2006, p. 81). Las empresas públicas tienen capital del Estado y en México son las que indica la Ley orgánica de la administración pública federal.

La norma federal distingue en su artículo 1°, que la administración pública federal es centralizada y paraestatal, esta última está constituida por: “Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito ...” (Ley orgánica de la administración pública federal, 2013, p. 1). Münch (2010) afirma que las instituciones o empresas públicas tienen como finalidad proporcionar servicios a la comunidad y satisfacer necesidades del ámbito social. Define las empresas privadas por el origen de su capital en: nacionales y extranjeras, entre estas considera las: transnacionales, multinacionales, globalizadas (pp. 189-190).

Díaz (2010, p. 10) aporta el ámbito de clasificación de la unidades económicas por la cuota de mercado que detentan: Empresa *aspirante*, busca ampliar su cuota frente al líder; *especialista*, actúa dentro de un segmento específico casi sin competidores; *líder*, dicta la pauta en productos, precio, publicidad y es objeto de imitación; y *seguidora*, carece de cuota

suficiente para inquietar al líder, pero puede sorprender con innovación o estrategias de márketing.

El ámbito social es impactado por la innovación de productos y servicios que directa o indirectamente favorecen el bienestar de las personas, pero el objetivo central de los agentes económicos es obtener ganancias. Para este propósito incorporan planeación y estrategias que despliegan el accionar de una estructura de colaboradores, concatenación de procesos y recursos, dicha organización puede ser incipiente o sofisticada, dependiendo del tamaño de la empresa, pero el denominador común es la conjunción de esfuerzos. Ese entramado de personas, procesos y actividades, es denominado: áreas funcionales.

3.2.3 Áreas funcionales

Producir para el consumo es tarea esencial de las organizaciones, con base en ello están estructuradas a partir de la división del trabajo materializada en áreas funcionales; Cuatrecasas (2011) concibe en forma genérica cuatro grandes áreas de la actividad empresarial: “*gestión comercial, gestión de la producción, gestión económica y gestión financiera*”, que son coordinadas por la dirección general (p. 8).

Hernández y Pulido (2011) coinciden en que la dirección general o gerencia desempeña la función de coordinación entre las áreas sustantivas, puntualizan que las empresas a partir de cierto tamaño están organizadas por campos de conocimiento que generan unidades especializadas, áreas de trabajo o administrativas, en que dividen las actividades productivas: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia y recursos humanos o talento humano. Las empresas pueden optar por delegar en terceros la mayoría de las áreas funcionales y centrarse en la producción; también existen organizaciones que incorporan informática e investigación y desarrollo como parte de las áreas funcionales (pp. 153-154).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) concluyen que las áreas funcionales o departamentalización funcional existe en algún nivel en todas las empresas, a pesar de que no hay una terminología generalmente aceptada y depende de la actividad de las empresas la

denominación que emplean para sus funciones sustantivas: producción, venta y finanzas; compra, venta y finanzas u operaciones, tráfico y finanzas; los distintos métodos de departamentalización contribuyen también a la indefinición en comento: productos, clientes, territorios o canales de márketing (p. 218).

Los territorios de la administración albergan diversas perspectivas, la de Hernández (2011) es que las empresas están estructuradas mediante áreas funcionales que consisten en áreas de trabajo especializado, ya sea por departamento o gerencias, que desarrollan las tareas productivas en cuatro grandes rubros: “finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización, personal o recursos humanos” (p. 11). Llama la atención que este autor igual que otros con obras recientes, omitan la informática o sistemas de información como área funcional, dada su evolución e importancia acentuada a finales del siglo XX y cuya participación resulta imprescindible en las organizaciones del XXI.

Organizaciones del siglo pasado vieron el desarrollo de los sistemas de información como medio para organizar documentos, procesar datos, apoyo en la toma de decisiones y la comunicación; con base en el crecimiento de las empresas después de las décadas de los años sesenta y setenta, son considerados relevantes para la coordinación y control de información y *aparecen por primera vez en la estructura de la organización como área funcional de informática o sistemas de información* [cursivas añadidas]; devienen como sistemas de información para la dirección, soporte de la toma de decisiones (*decision support systems*, DDS) y sistemas expertos, (López-Hermoso et al., 2000, p. 18-19).

Sistemas de información, en perspectiva contemporánea, forman parte de la estrategia corporativa de inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés), minería de datos, comercio electrónico (*e-bussines*), B2B, B2C, entre otros. En la actualidad los sistemas y tecnologías de información y comunicación (TIC) son utilizados en las empresas, sin importar su tamaño, como medio para el logro de sus objetivos significativos de negocio; es decir, eficiencia operativa, relaciones con clientes y proveedores, mejor toma de decisiones e innovación de productos y servicios (Laudon & Laundon, 2008, p. 5). Constituye el sustento de la perspectiva TI de la GC y su papel es relevante para la consolidación la empresa digital.

La evolución de la empresa y las múltiples ópticas desde donde es estudiada y analizados los entretelones de su operación, en su afán de lograr eficiencia y eficacia para el cumplimiento de objetivos sustantivos, es la razón del desarrollo de vertientes de interpretación que alimentan, enriquecen y transforman las aristas que edifican el pensamiento administrativo.

3.3 El pensamiento administrativo

En paralelo con la evolución del hombre va la espiral de transformación de la administración, George (2005, pp. xix-24) comienza la cronología de esta con los sumerios en el año 5000 a.C., el pensamiento administrativo era impreciso, pero ya existía. Ese periodo antiguo estuvo sustentado en el ensayo y error; la administración fue verbalizada como proceso separado hasta Platón y Sócrates, no obstante los principios carecían de cohesión para estructurar dicho pensamiento en una teoría de la administración.

Muñoz (2010, p. 72) asume la administración como producto social, pero indica que existe una diferencia fundamental en los tiempos en que surge como actividad social y como actividad humana; la primera está vinculada orgánicamente con el desarrollo del sistema de producción, es decir aparece cuando se presentan determinadas condiciones económicas y sociales: concretamente la Revolución industrial; la segunda, es una función natural e inherente a la vida del hombre.

Conformación de grupos de hombres para alcanzar objetivos imposibles de manera individual, hizo esencial a la administración para desarrollar maneras de coordinación de esfuerzos individuales (Koontz & Weihrich, 2007, p. 4). La palabra *administración* deriva del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y “significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro” (Chiavenato, 2006, p. 10). Koontz y Weihrich (2007, p. 4) conceptualizan administración, como proceso de colaboración de grupos para lograr objetivos en el contexto de las funciones del administrador y obtener ganancias resultado de la eficiencia y eficacia ejercida por la administración en toda la organización.

Desde la perspectiva de negocios según Roberts y Armitage (2006, p. 559), la organización expresa su desarrollo a partir de las categorías: premoderna, moderna y

postmoderna. Argumentan que tal visión está sustentada en la literatura de la gestión del cambio organizacional y su pertinencia favorece el uso de dicha clasificación o marco de referencia en el desarrollo del pensamiento administrativo y la organización.

Organización premoderna

La organización de la producción premoderna, es el sistema de trabajo a domicilio. Está sustentado en el sistema de “taller de trabajo”, consistente en que comerciantes e incipientes empresarios suministraban materias primas a los trabajadores en sus casas, quienes elaboraban productos en pequeña escala dentro de la unidad familiar. La ventaja competitiva fue el trabajo a destajo. Este sistema de producción predominó antes de la aparición del sistema fabril en la era proto- capitalista, y continuó vigente en 1900 (Roberts & Armitage, 2006, pp.559-560). La evolución económico social dio impulso a las técnicas y procesos administrativos que transformaron a las empresas y su gestión, de la mano de sus pioneros.

Pioneros y administración clásica

Los pioneros de la gestión como Adam Smith (1723-1790), que aportó la tesis de la división del trabajo (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013, p. 23), especialización laboral y formas de producción (Jones & George, 2010, p. 42); Robert Owen (1771-1858), quien consideró relevante dar a los trabajadores respeto y dignidad, y Charles Babbage (1792-1871) que planteó soluciones matemáticas para el uso eficiente de instalaciones y materiales (Griffin, 2011, p. 36), sentaron las bases del desarrollo teórico de la Administración.

La llamada perspectiva clásica de la administración emergió en el siglo XIX y principios del XX, la travesía histórica está ubicada entre 1880 y 1920 por Daft y Marcic (2010); este plano de análisis contiene tres ámbitos secundarios: principios administrativos, organizaciones burocráticas y administración científica.

Administración científica es asumida como la transformación de las prácticas administrativas deficientes, antes que la mano de obra; “el cambio sólo se podría determinar mediante un estudio científico”. Principios Administrativos: son la base de la administración contemporánea, enraizada en los 14 principios de Henri Fayol, quien ve la organización

“como un todo”. Las características burocráticas, en la Era industrial, significaron un estándar que mediante reglas y otros procedimientos trataron eficientemente con los empleados (pp. 31-32); este modelo pervive en los ámbitos público y privado actuales, con base en que pocas empresas migraron a una organización moderna (Chiavenato, 2006, p. 14).

Organización moderna

Revolución Industrial es el punto de partida del nuevo paradigma, con el nacimiento de la organización moderna. Esta forma de estructura dominó el panorama económico de 1900 hasta la década de 1960, como parte del sistema económico capitalista moderno. Abarcó además de la producción manufacturera, el trabajo administrativo sobre cimientos a gran escala, centralizado y burocrático; la producción en masa dio lugar a economías de escala y reducción de costos de producción; igualmente fueron establecidos mercados de masas que aprovecharon el desarrollo de la tecnología de transporte (Roberts & Armitage, 2006, p.560). De este contexto devinen los dilemas de la teoría general de la administración.

Teoría general de la administración

Chiavenato (2006) plantea el paradigma de la teoría general de la administración (TGA) enfocada en el estudio de la administración como interacción e interdependencia de seis variables principales: *tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad*. Tareas, administración científica de Taylor; estructura, teoría clásica de Fayol y teoría de la burocracia de Weber; personas, teoría estructuralista y con mayor énfasis teoría de las relaciones humanas, teoría conductual y teoría del desarrollo organizacional. El acento en el ambiente surgió con la teoría de sistemas, completada con teoría de la contingencia, que enfocó su énfasis en la tecnología y la competitividad (p. 11).

Hernández & Palafox (2012) describen la competitividad incipiente significada por la teoría de la administración científica de Frederick W. Taylor, quien heredó a la gestión contemporánea tiempos y movimientos, selección científica y preparación del operario, determinación de estándares de producción e incentivos salariales, entre otras cosas; fue criticado por no considerar el punto de vista del operador como enriquecimiento de los procesos y por despersonalizarlo, pero aún así es uno de los pilares de la administración y en

nuestros días su influencia puede visualizarse en la esencia de las certificaciones de la *International Standard in Organization (ISO)* mejor conocidas como normas ISO 9000 (pp. 59-61).

Normas y principios aportó el llamado padre de la teoría de administración operacional moderna, según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012, p. 16-18), Henri Fayol, quien estableció seis grupos de actividades sustantivas: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial; fincó las funciones básicas organizacionales: “planear, organizar, comandar, coordinar y controlar”. Estableció 14 principios de carácter flexible: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés de la organización, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión de empleados (Baca et al., 2010, p. 5-6).

La consolidación del capitalismo halló perspectiva del trato con empleados en la teoría o modelo burocrático, un instrumento que permitió institucionalizar la labor de las organizaciones, es decir la proveyó de una estructura sustentada en la autoridad legal-racional basada en “reglas preestablecidas, en la capacidad técnica y en la impersonalidad de las relaciones personales”, esta visión dio estabilidad a las organizaciones y convirtió su tarea en acción permanente al dotarla de un aparato administrativo que permitió legitimidad, resultados y permanencia. Formalidad traducida en reglas y eliminación de arbitrariedad, contribuyó al desarrollo de la empresa al usar eficientemente los recursos. (Baca et al., 2010, p. 6-7).

Escuela de las relaciones humanas

En la década de los años treinta, los recursos fueron objeto de un cambio cualitativo cuando el pensamiento administrativo reparó en el aspecto humano contenido en la empresa, emergió el movimiento o escuela de las relaciones humanas del cual formó parte Elton Mayo, concluyó la época de la máquina. El ser humano fue incentivado a partir del compromiso, de ser útil y necesario; estos elementos solo fueron importantes a partir del llamado “efecto Hawthorne”, experimento desarrollado en la *Western Electric*. La esencia es contar con empleados “psicológicamente satisfechos”, entendido como valoración de sentimientos, vida del grupo, el “sistema informal”, lo afectivo (Aktouf & Suárez, 2012, pp. 128-129).

Teoría del comportamiento

Lo afectivo y todo lo relacionado con las personas constituye la fortaleza organizacional, desde la óptica de la teoría del comportamiento, Jones y George (2010) refieren la contribución de Mary Parker Follett, visionaria y pionera de tesis contemporáneas como la GC, quien llamó la atención sobre tomar en cuenta aportaciones e iniciativas de los empleados y propuso que la autoridad vaya “de la mano” del conocimiento sin importar si está en los mandos o abajo en la línea (pp. 55-58). McGregor aportó la teoría X y la teoría Y, que derivó en dos estilos de administración con base en actitudes y conductas. Motivar a los empleados fue punto nodal del desempeño y tarea prioritaria de los gerentes.

Teoría neoclásica

Enfocada en las funciones de administradores o gerentes, la teoría neoclásica o del proceso administrativo, actualiza los postulados clásicos y asume una postura ecléctica al retomar aportaciones de enfoques distintos; imprime flexibilidad a los principios y afirma la administración como proceso universal; pone énfasis en la práctica de la disciplina como mecanismo de conocimiento y “volver económicamente productivos los recursos organizacionales”; llevar al mínimo los riesgos y maximizar oportunidades a partir del trabajo coordinado de las personas, con énfasis en sus conocimientos y habilidades para construir fortalezas (Chiavenato, 2006, p. 130-132). Peter Drucker es uno de sus representantes.

Burocracia y estructuralismo

Chiavenato (2006) señala que alrededor de la década de 1940 emergió la teoría de la burocracia como modelo de racionalidad administrativa para responder a la creciente complejidad y mayor tamaño de las empresas, con base en la adecuación de los medios a los objetivos y sustento en la sociología de la burocracia (p. 222). Al final de la década de 1950 como desdoblamiento de la teoría burocrática apareció la teoría estructuralista, como visión del todo y la interdependencia de sus partes, donde el todo es más grande que la suma de dichas partes. La sociedad moderna caracterizada por la industrialización es una sociedad de organizaciones, de las cuales “el hombre depende para nacer, vivir y morir” (pp. 248-249).

Teoría cuantitativa

La perspectiva cuantitativa vio fortalezas en las operaciones y aportó la investigación de operaciones (IO) para organizar y optimizar actividades (Hernández, & Palafox, 2012, p. 68). Esta corriente pasó de solucionar problemas militares en la Segunda Guerra Mundial, a contribuir -a mediados de los años 40- con los “chicos computarizados” en *Ford Motor Company*. La escuela de la toma de decisiones, encabezada por Herbert Simon, en la década de los años cincuenta y sesenta, estuvo enmarcada por la evolución de comunicaciones y transportes, el cálculo y la planeación. La racionalidad limitada significó la elección, no la mejor, sino la más satisfactoria en el acto decisonal (Aktouf & Suárez, 2012, pp. 128-129).

Administración de la calidad total

Búsqueda de alternativas satisfactorias para el proceso decisonal, llevó en norteamérica a la dirección de proyectos y programas, sustentada en la previsión y planeación rigurosas, que la computadora hizo posibles (Aktouf & Suárez, 2012, pp. 128-129). En esta visión aparece la administración de la calidad total (ACT), cuya expansión en las décadas de 1980 y 1990 no distinguió ámbito público o privado. Deming y Juran vieron florecer su ideas cuasi ignoradas en los años cincuenta en Estados Unidos, pero no en Japón, con la bandera de la mejora continua y estándares para corregir desviaciones en su propósito de atender necesidades y expectativas de los clientes internos y externos (Robbins & Coulter, 2010, p. 30-32).

Teoría de sistemas

Considerar el entorno interno y externo de la organización como un todo, es la perspectiva de la teoría de sistemas, Chester Barnard fue pionero con la obra: “*Las funciones del ejecutivo*” (1938), donde sustenta que la organización opera como un sistema cooperativo y la comunicación es esencial; hasta 1960 recibió atención significativa. Sistema es “un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado”. El entorno hace a las organizaciones dependientes por ser el medio para obtener recursos y absorber sus productos, por ende si las partes interactúan apropiadamente la empresa logra resultados positivos (Robbins & Coulter, 2010, p.35-36).

En este contexto positivo dice Chiavenato (2006), Bertalanffy planteó en 1950 una perspectiva interdisciplinaria llamada teoría general de los sistemas (TGS), basada en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas (pp. 354-359). Una derivación que incide en el pensamiento administrativo a partir de 1960 es la teoría de sistemas (TS), como alternativa de síntesis e integración; sostiene la existencia de sistemas dentro de los sistemas, cada uno está conformado por subsistemas y simultáneamente es parte de un suprasistema. Postula que los sistemas son abiertos y por tanto interactúan con el medio ambiente donde intercambian dinámicamente energía e información (pp. 410-411).

Teoría de contingencias

Los gerentes con base en información operan dinámicamente según la idea de la teoría de contingencias, ya que en opinión de Schermerhorn (2010) tratan de comprender y discriminar la esencia de las situaciones, para responder en forma adecuada según las características únicas de cada caso. Esto atañe a todas las funciones administrativas en la visión situacional, que es iminentemente ecléctica, para responder a diferencias individuales, ambientales y culturales, que coexisten en las empresas (p. 73). Con raíces en la década de los años sesenta, Lawrence y Lorsch basaron su óptica en el entorno que condiciona las variables internas de la organización (Gil & Giner, 2010, p. 53-54) obligándolas a la adaptación posmoderna.

Organización posmoderna

La década de 1970 dio lugar al posfordismo u organización posmoderna, un alejamiento de la producción en masa para ir a formas flexibles, especialización y productos personalizados; significa reducción en tamaño, disminución de personal, reestructuración y *outsourcing* en rubros no esenciales. Es influenciada por los sistemas japoneses *just-in-time* de producción, mejora continua y círculos de calidad. La competitividad está en el conocimiento e información, ello determina su capacidad de adaptación. La organización posmoderna fue dominante en la década de 1980 y las TIC actuaron como facilitadoras de la empresa en red (Roberts & Armitage, 2006, pp.560-561).

Perspectivas contemporáneas

El proceso de adaptación de la empresa y la administración, pasa por expresiones como *benchmarking* que permite aprender de quien hace mejor las cosas; *outsourcing* incorporó la subcontratación de servicios u operaciones para reducir costos; ISO 9000:2000 fue de las normas de calidad al cuidado ambiental, ISO 14000, como resultado del desempeño empresarial; la década de los años ochenta también presencié el surgimiento del control estadístico de la calidad y *Six Sigma* en la búsqueda de eliminar errores (Griffin, 2011, pp.693-700). El camino a la excelencia pasó por la reingeniería de procesos de negocio, que supone un cambio radical para reinventar la organización y su estrategia (Hernández, 2011, p. 372).

Reinventar la organización para mejorar su desempeño implica, invariablemente, el cambio planeado y la administración estratégica, sustentada en la planeación, diferenciación y evaluación, que desembocan en ventaja competitiva: de costos, diferenciación o segmentación (Robbins & Coulter, 2010, pp. 163-172). La perspectiva del desarrollo organizacional (DO) es el sustento de competitividad, en tiempos de turbulencia y cambio en los escenarios de negocios que gestan la organización hipermoderna.

Organización hipermoderna

Aparece en la década de 1980 como transformación del capitalismo, imprime a la organización características hiperflexibles para el cambio: tamaño, innovación y creación de mercados, a fin de aprovechar oportunidades emergentes, por su velocidad de adaptación. Está atenta al mínimo espacio-tiempo en la estructura formal del entorno y ambiente interno, para capitalizar una oportunidad de negocio. Su fuente de competitividad es la velocidad. Entra y sale de algún nicho de mercado, reinventándose para superar competidores con base en su condición no permanente. Está sustentada en las TIC en red y las móviles, que le aportan “ubicuidad en tiempo y espacio”. (Roberts & Armitage, 2006, pp. 561-562).

Tabla 4. Evolución de la teoría administrativa

Autor	Fecha	Teoría	Descripción
Sumerios	5000 a. C.	Orígenes de la administración	Ensayo y error
Platón	427-347 a. C.	Sin estructura para teoría	Verbalización de la administración
Sócrates	470-399 a. C.		
Robert Owen	1771-1858	Pionero	Respeto y dignidad a los trabajadores
Charles Babbage	1792-1871	Pionero	División del trabajo; matemáticas para eficiencia
Frederick W. Taylor	Entre 1880 y 1920 Perspectiva clásica	Administración científica	Tiempos y movimientos
Henri Fayol	Entre 1880 y 1920	Administración operacional moderna	Funciones básicas; Grupos de actividades; 14 principios
	Perspectiva clásica		
Max Weber	Entre 1880 y 1920 Perspectiva clásica	Burocrática	Tipos de sociedad; Autoridad tradicional, carismática, legal-racional
Elton Mayo	Década de 1930	Relaciones Humanas	Efecto "Hawthorne"; Énfasis aspecto humano; Valorar sentimientos
Mary Parker Follett	(1868-1933)	Comportamiento	Iniciativa de empleados; Autoridad-conocimiento; Estilos de administración X y Y; Motivar a empleados
Douglas McGregor	Década de 1940		
Peter Drucker	Décadas de 1940-1950	Neoclásica	Administración: proceso universal. Aplicación práctica de la teoría
Harold Koontz			
Max Weber	Década de 1940	Burocracia	Aparato administrativo
Amitai Etzioni	Finales de la década de 1950	Estructuralista	Tipología de organizaciones
Herbert Simón	Décadas de 1940-1960	Cuantitativa	Investigación de Operaciones; Racionalidad limitada: elección
		Decisiones	
Chester Barnard	1938	Sistemas	Organización: sistema cooperativo; interdependencia, un todo unificado
Ludwing von Bertalanffy	Década de 1950		
Paul Lawrence y Jay Lorsch	Décadas de 1960 y 1970	Contingencia	Adaptación, esencia de situaciones, respuesta ecléctica
Ikujiro Nonaka	1995	Gestión del Conocimiento	La empresa creadora de conocimiento
S.-E. Sveiby	2001	Administración basada en el conocimiento	Empresa adaptada al cliente

Fuente: Adaptación propia con base en Sánchez et al. (2013, pp. 112-114)

Las perspectivas contemporáneas de gestión son aportadas, entre otros, por: William Ouchi, Peter Senge, Stephen Covey, Tom Peters, Jim Collins, Michael Porter, John Kotter y Gary Hamel (Griffin, 2011, p. 51), que dan forma a organizaciones de alto desempeño orientadas a la gente, al equipo, información, logro y aprendizaje; las organizaciones que aprenden son arquetipos del cambio y adaptación a las nuevas circunstancias de la realidad; trastocan modelos mentales con base en visión compartida y sistémica, en el marco del trabajo conjunto. Las personas desarrollan habilidades y las comparten, como expresión cultural de sus valores (Schermerhorn, 2010, pp. 73-75).

Cultura y valores organizaciones han de conjugarse con información a fin de escalar y conformar una organización inteligente, la cual ha de cumplir con tres dimensiones del empleo de información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones (Muñoz, 2010, pp. 73-74). Los procesos de globalización, dice Sánchez (2010a), y la economía del conocimiento propician en el entorno administrativo evolución y uso razonable de los recursos de las empresas, además de que adquieren y explotan económicamente conocimientos en una perspectiva colectiva, como beneficio y valor para sus clientes; de esta forma es materializado el concepto: GC (p. 20).

Gestión del Conocimiento

El conocimiento, desde un enfoque holístico, concibe la creación de conocimiento como algo superior a “procesar” información; aprovechar tácitas y subjetivas percepciones o intuiciones de los empleados, ponerlas a disposición de la empresa y probarlas; esta forma de ver el proceso productivo implica transformar modelos mentales tradicionales, desarrollar compromiso personal identificación del empleados con la organización y su misión, materializándolo en productos y tecnología en beneficio de los clientes. La empresa creadora de conocimiento gira entorno de ideas e ideales; recrear la empresa y a las personas que la conforman y en su accionar crean nuevo conocimiento. (Nonaka, 2000, pp. 27-28)

Sánchez, Muñoz y Flores (2013, p. 26) aportan al conocimiento de GC la visión de White, quien la conceptualiza como: recoger el conocimiento donde existe y distribuirlo donde puede ayudar a producir el mejor resultado. El entorno socioeconómico desarrolla una

perspectiva llamada sociedad del conocimiento que de acuerdo con Sánchez (2010b, p. 15) aparece a finales del siglo XX, como estructura social que desarrolla estrategias cognitivas para compartir conocimientos, innovar y crear valor.

En la sociedad del conocimiento la gente, dice Drucker (1994, p. 219), tiene que *aprender a aprender* dado que el conocimiento es el único recurso significativo y las aplicaciones de este al trabajo devienen en valor radicado en productividad e innovación (pp. 8-47); ello refleja el impacto de las TIC como paradigma tecnológico o informacionalismo, base material de las sociedades del siglo XXI y la era digital (Castells, 2006, p. 33), donde el informacionalismo está sustentado en la capacidad de las aplicaciones de conocimiento e innovación para retroalimentarse y con ello impulsar el desarrollo tecnológico (pp. 34-35).

El impacto del desarrollo tecnológico en las empresas es visible en nuevas maneras de crear valor al conjugarse con el talento humano, por lo cual resulta esencial la GC que implica creación de valor mediante los activos intangibles (Sveiby, 2001d, párr. 2), situación que es consolidada con la acción de los procesos clave: crear, recopilar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento (Davenport & Prusak, 2000, pp. x-xi); uno de sus efectos es la generación de ventajas competitivas a través del aprendizaje continuo (Allameh, Zare & Reza, 2011, p 1212) y la gestión de los conocimientos tácito y explícito para incrementar dichas ventajas (Hong, Wai, Din, & Abu, 2012, p. 210) y los activos de conocimiento.

Los activos de conocimiento son el “capital intelectual y su aplicación útil”. Este capital, a su vez, está desglosado en: Capital humano: valores, actitudes, aptitudes y conocimientos técnicos. Es una mezcla de competencias. Capital estructural: elementos organizativos y tecnológicos que permiten integración y coordinación en la empresa. Capital relacional: reúne el valor de las relaciones que la empresa mantiene con agentes externos; al hacer énfasis en el cliente, es entendido como Capital del cliente: capacidad de comercialización, intensidad del mercado y lealtad del cliente (Ramezan, 2011, pp. 89-90).

Procesos permeados por el conocimiento benefician al cliente y a la empresa, además de propiciar la consolidación de métodos de innovación, posicionamiento de marcas o productos

en el mercado como expresiones tangibles de GC. El desarrollo de esta perspectiva y su capacidad potencial es visualizada con un sencillo ejercicio: una búsqueda hoy día de las palabras *knowledge + managemen*, arroja 282 millones de resultados en únicamente 0,26 segundos en *google*, (Lovreković, 2013, p. 128), ese es el calibre de la GC, que aporta una base unificadora para otras disciplinas (Lee y Chen, 2012, p. 55) en el contexto de las organizaciones basadas en el conocimiento (OBC).

Organizaciones basadas en el conocimiento

Las OBC aparecen en el segundo lustro del siglo XXI enunciadas por Sveiby, en ellas se aprende cuando los individuos comparten el conocimiento y construyen la memoria de experiencias y sabidurías del pasado a la luz de solución de nuevos problemas (Sánchez, Muñoz y Flores, 2013, p. 111). En contexto, dice Sánchez (2010), la sociedad del conocimiento impulsa la teoría administrativa denominada: administración basada en el conocimiento, lo cual implica que una organización con conocimientos es aquella unidad económica totalmente adaptada a sus clientes (p. 15).

En esta lógica, el impulso externo son los clientes y el interno los colaboradores; establecer la estrategia organizacional con base en el conocimiento significa actuar a partir de los recursos intangibles: las competencias de las personas. La aplicación de dichas competencias crean valor, mediante la transferencia y conversión de conocimiento ya sea interno o externo a la organización (Sveiby, 2001b, p. 355-356). Generalmente dicha transferencia y conversión de conocimiento, significa nuevos productos y servicios.

La configuración y posicionamiento de nuevos productos está sustentada en dos formas de transferencia de conocimiento: transferencia externa, incluye relaciones inmateriales de clientes y proveedores que forman la base para la reputación o imagen de la empresa. Ello significa que el valor de tales intangibles está determinado por la forma en que la empresa resuelve los problemas de sus clientes; la transferencia interna, es perceptible en procedimientos explícitos como los procesos administrativos, redes internas, cultura organizacional y competencias de los individuos (Sveiby, 2001b, p. 355-356).

Individuos y organización conforman un solo equipo para llevar adelante la estrategia organizacional, que desde el enfoque basado en el conocimiento reconoce el hecho de que la excelencia en el desempeño no significa exclusivamente *superávit* financiero, sino además una perspectiva integral que ubica de manera preponderante el conocimiento en el trabajo organizacional y como razón del éxito, en congruencia con el papel dominante del conocimiento en la economía actual (Sveiby, 2001a, párr. 2).

Referencias

- Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009). Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Aktouf, O. & Suárez, T. (2012). *Administración: Tradición, revisión y renovación*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Allameh, S. M., Zare S. M. & Reza, S. M. (2011). Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.196>
- Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántara, M., E. Prieto, A. M., Pérez, G., Rivera, I., Baca, G., Pinzón, C., Bonotto, M. V. & Rivera, G. (2010). *Administración integral: Hacia un enfoque de procesos*. D.F., México: Grupo editorial Patria
- Barbero, J. L. & Sánchez, L. (2006) *Pymes en España*. Madrid, España: EOI
- Castells, M. (Coord.). (2006). *La sociedad red: Una visión global*. Madrid, España: Alianza Editorial
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, Ll. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. 6 ed. D.F., México: Cengage.

- Díaz, P. (2010). *Orientación sociolaboral e iniciativa personal*. Madrid, España: Paraninfo
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá, Colombia: Norma
- Eyssautier, M. (2010). *Elementos básicos de administración*. D.F., México: Trillas
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo
- George, C. S. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Gil, M. A. & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIC
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. 10 ed. D.F., México: Cengage
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5 ed. D.F., México: McGraw-Hill
- Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. D.F., México: Mc Graw-Hill
- Hernández, S. & Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. D.F., México: Mc Graw-Hill
- Hong, A. H., Wai, M., Din, S. b. & Abu, N. (2012). Integrated Knowledge Management Strategy: A Preliminary Literature Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 209-214. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1176
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas:*

Conceptos y habilidades directivas. Madrid, España: Paraninfo

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011). *Censos Económicos 2009*.

Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos.

D.F., México: INEGI. Recuperado de

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2012). *Censos económicos 2009. Las*

empresas en los Estados Unidos Mexicanos. D.F., México: INEGI . Recuperado de

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2013). *Cuéntame, economía*.

Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/Economia/default.aspx?tema=E>

Jones, G. R. & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. 6 ed. D.F., México:

McGraw-Hill

Koontz, H. & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. 7

ed. D.F., México: McGraw-Hill

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y*

empresarial. 14 ed. D.F., México: Mc Graw-Hill

Laudon K. C. & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de información gerencial: Administración de*

la empresa digital. 10 ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Lee, M. R. & Chen, T. T. (2012) Revealing research themes and trends in knowledge

management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, pp. 47-58. doi:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2011.11.016>

Ley general de sociedades mercantiles (2013). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>

Ley orgánica de la administración pública federal (2013). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2013). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

López-Hermoso, J. J., Montero, A., Martín-Romo, S., Pablos de, C., Izquierdo, V. M. & Nájera, J. J. (2000). *Informática aplicada a la gestión de empresas*. Madrid, España: ESIC editorial

López, M. D. (Coord.). (2010). *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. La Coruña, España: Netbiblo

Lovreković, Z. (2013) Why Knowledge Management?. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1, (2), 128-142. Recuperado de http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2013/volume1_2/OJAKM_Volume1_2pp128-142.pdf

Muñoz, M. (2010). La organización inteligente: un paso a la sociedad del conocimiento. En G. Sánchez (Ed.), *La administración en México: tendencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 71-92). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En Harvard bussines review, *Gestión del conocimiento* (pp. 23-49). Bilbao, España: DEUSTO

- Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88-95. doi:
<http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.004>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10 ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. 8 ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Roberts, J. & Armitage, J. (2006). From organization to hypermodern organization: On the accelerated appearance and disappearance of Enron. *Journal of Organizational Change Management*, 19, (5), 558-577. doi: 10.1108/09534810610686067
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. D.F., México: Cengage
- Sánchez, G (2010a). La sociedad del conocimiento y el entorno económico mundial: Importancia en las organizaciones productivas. En G. Sánchez (Ed.), *La administración en México: tendencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 11-48). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán.
- Sánchez, G. (2010b). Las redes de conocimientos: Estrategias de implementación en una institución de educación superior. En G. Autor, *La Economía del conocimiento* (pp. 11-31). D. F., México: UNAM Fes Cuautitlán
- Sánchez, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Editex
- Sánchez, G., Muñoz, M. & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital Humano*:

Impacto en la nueva realidad empresarial. D. F.: Grupo Vanchri
Secretaría de economía (2013) *Tuempresa.gob.mx: Glosario*. Recuperado de
<http://www.tuempresa.gob.mx/glosario>

Schermerhorn, J. R. (2010). *Administración*. 2 ed. D.F., México: Limusa

Sveiby, K.-E. (2001a). A Knowledge-based Approach To Performance Excellence.

Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/kbasedbaldrige.htm>

Sveiby, K.-E. (2001b). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation.

Journal of Intellectual Capital, 2, (4), 344-358

Sveiby, K.-E. (2001d). What is Knowledge Management? Recuperado de

<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

Trkmana, P. & Desouza, K. C. (2012). Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 1-17.
doi:10.1016/j.jsis.2011.11.001

Valenti, G., Casalet, M. & Avaro, D. (Coords.). (2008). *Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo*. D.F., México: Flacso México: Plaza y Valdés

Capítulo 4. Estado del Arte

La vertiente principal de conocimientos en el pensamiento administrativo explica que en el siglo XXI, en el marco de la sociedad del conocimiento y era de la creatividad, la dinámica económica exige a las organizaciones cuotas de innovación sin precedentes, para ajustarse a la velocidad hipermoderna que caduca productos prácticamente luego de su presentación en el mercado. En esta realidad la Gestión del Conocimiento (GC) constituye el medio para que la innovación o nuevas ideas, cuya aplicación tiene valor en el mercado (Edison, Ali & Torkar, 2013, p. 1395), hallen un contexto que las incentive como resultado de un proceso sistematizado de creación de conocimiento para la competitividad.

GC es una disciplina en construcción y evolución, condición que expresa su desarrollo y trascendencia en la economía del conocimiento, significada por atención de académicos y sectores empresariales (Lee & Chen, 2012, p. 47; Sharma & Bhattacharya, 2013, p. 100); tal economía implica capacidad de la empresa para aprovechar sus activos de conocimiento — “capital intelectual y aplicación útil” (Ramezan, 2011, p. 89)— mediante un proceso cíclico de creación, protección, transferencia e integración de conocimiento (Denford & Chan, 2011, p. 102). Movilizar y explotar activos intangibles es rentabilidad por encima de activos físicos (Manzano & González, 2011, p. 77).

Farsani, Bidmeshgipour, Habibi y Rashidi (2012) conceptualizan capital intelectual como conjunto de activos creados por funciones mentales de adquisición, creación e innovación de conocimiento (p. 1298). Ramezan (2011) desglosa los elementos internacionalmente aceptados: *capital humano*, incluye valores, actitudes, aptitudes, conocimiento tácito, explícito y técnico; es combinación de competencias. *Capital estructural*, contiene elementos organizativos y tecnológicos que intervienen en la integración y coordinación dentro de la empresa; *capital relacional*, son relaciones con agentes externos de la organización, como proveedores y clientes (p. 89-90).

Una plataforma efectiva para el desarrollo de la organización está en la GC, como sinergia para compartir saberes: mediante combinación estratégica de codificación de

conocimiento explícito en bases de datos e interacción de personas compartiendo conocimiento tácito, auxiliadas por tecnologías de información y comunicación (TIC) y tácticas basadas en la red para incrementar participación de mercado (Hong, Wai, Din & Abu, 2012, pp. 209-212); también lo es implantar métodos de transferencia para construir contextos propicios a la innovación, usar y reusar el conocimiento disponible para la solución de problemas, sin costo adicional (Dixon, 2001, pp. 21-22).

La influencia de GC (Lee & Chen, 2012) trasciende la organización, problemas y la gestión de negocios hasta ramificaciones en las ciencias sociales en general y en las básicas como filosofía y economía, en particular; con potencial para brindar una base unificadora a otras disciplinas como ingeniería de software, aprendizaje automático, bases de datos, sistemas multi-agente y minería de datos (p. 55). En el ámbito económico, la distribución y producción de conocimientos aporta índices del 50% del PIB en las mayores economías de la OCDE (García, 2010, p. 24).

Respuesta a problemas y necesidades de empresas en economías diversas, originó GC en el ámbito de la consultoría (Koenig, 2012), como expresión de concordancia de los ejecutantes de la administración con tendencias socioeconómicas (párr. 6) de la realidad imperante, que esquematiza Prusak (2001) de esta forma: *globalización*, volumen y complejidad de interacción e intercambio de mercancías; *ubicuidad de la computación*, facilitando acceso a información a bajo costo; y *énfasis en el conocimiento*, al asignarle valor inédito en el escenario económico y ponderar como nunca antes cualidades propias del ser humano: juicio, liderazgo, decisiones, persuasión, ingenio, innovación, humor, entre otros (p. 1002).

La conceptualización de GC implica una comprensión del valor crítico de esos factores y la clara necesidad de idear formas de apoyarse y beneficiarse de ellos; en consecuencia, no debe confundirse con el reduccionismo de los vendedores de software, quienes conciben GC como mover datos y documentos (Prusak, 2001p. 1003). La voracidad del mercado estimula creatividad y solución a problemas insólitos; las ciencias administrativas son testigo de ello y crisol donde el intelecto humano da sentido al cambio y trascendencia al conocimiento: teórica y práctica en la revolución de una idea, un paradigma, un concepto.

4.1. Concepto

Gestión

En esencia gestión es coordinar eficiente y eficazmente los recursos disponibles para alcanzar objetivos y propósitos de la organización (Hernández & Pulido, 2011, p. 2); “llevar a cabo diligencias para lograr lo que se propone” (Real academia española, 2001, párr. 1); el uso generalizado está asociado a la traducción de la palabra similar en inglés: administración (García, 2010, p. 19). Davenport y Dörflinger (2001) argumentan que asumir gestión como cualquier intento concertado para mejorar cómo el conocimiento se crea, distribuye o usa, disipa señalamientos de críticos y hace viable GC; la gestión, ha operado fenómenos inmateriales como motivación o creatividad, por lo que la acepción tiene sustento (p. 212).

Conocimiento

Conocimiento, dicen Nonaka y Takeuchi (1999, p. 22) siguiendo a Platón: “es una creencia verdadera justificada”, concepción aceptada generalmente; sin embargo, precisan centrarse en la naturaleza del conocimiento como “creencia justificada” que es distinto a la epistemología enfocada en la verdad como atributo fundamental del conocimiento en occidente (p. 63). Hacen énfasis en dos niveles del conocimiento: a) Superficial, es explícito, expresado con palabras y números; b) Profundo, es tácito, arraigado en acciones, experiencia individual, valores y emociones de cada persona (pp. 6-7).

Nonaka y Takeuchi (1999, p. 65) abordan también los conocimientos de la persona, desde dos dimensiones: Ontológica: “La empresa apoya a individuos creativos o promueve los contextos que necesitan para que creen conocimiento”. Epistemológica, a partir de Polanyi (1966): establece la diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito. Explican que el conocimiento tácito en la persona, está desglosado en dos dimensiones: i) *Técnica*, constituida por habilidades no formales o *know-how* “saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo”; ii) *Cognoscitiva*, comprendida por esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones, “arraigadas en cada persona”. (p. 7).

Sveiby (1996) explica con base en Polanyi que lo arraigado en la persona constituye una dimensión tácita que amalgama nuestro conocimiento, descrito como *proceso de saber*, el cual

es dinámico y permanente: combina conocimiento objetivo-focal, sobre el objeto, y tácito, como mejora de lo que está en “foco”: es una mezcla de lo antiguo y conocido, con lo nuevo e imprevisto que hace de los seres humanos un *saber* permanente, en la medida que tal conocimiento resulta significativo. El individuo cambia, integra nuevas experiencias y conceptos con los que ya posee, los reinterpreta y enriquece, como construcción social e individual estimulada por el lenguaje: transforma conocimiento tácito en explícito (p. 380).

Koenig (2012) propone tres categorías del proceso de conocimiento: tácito, implícito y explícito: con base en que considera simplista emplear solo dos, porque significa pasar por alto la necesidad o conveniencia de convertir conocimiento tácito implícito en explícito. Define las categorías así:

Explícito: es información o conocimiento que se establece en forma tangible.

Implícito: información o conocimiento que no se establece en forma tangible, pero podría ser explícita.

Tácito: información o conocimiento que conlleva dificultad extrema para establecerlo operacionalmente en forma tangible (párr. 10-11).

Conocimiento es un conjunto de cogniciones y habilidades con que las personas solucionan problemas, está fundado en datos e información ligados a ellas (Probst, Raub & Romhardt, 2001, p. 24); es una capacidad humana que permite ejercer juicios, tomar decisiones e implementar acciones frente a la incertidumbre (Coveo, 2013, p. 4); es un recurso estratégico clave para ser adquirido, manipulado y aplicado a efecto de generar ventaja competitiva (Denford & Chan, 2011, p. 102); es para la acción y al mejorar competencias, conocimientos y habilidades de trabajadores continuamente: sustento de ventaja competitiva (Polanyi, citado por Bustinza & Fernández, 2007, p. 4).

Ventaja competitiva es conformada también, cuando según Ángeles (2013) el conocimiento es significativo como factor de la producción, en la medida en que es aplicado en alguna actividad productiva, lo cual le da carácter preponderante como generador de valor (p. 125). Arbonés (2013, p. 276) sostiene que conocimiento es lo que se sabe y lo que se ignora

que se sabe, resultado de una mezcla de razón y emoción de lo que puede explicarse junto a lo que permanece tácito. En la economía del conocimiento, las empresas adaptan y actualizan sus conocimientos para mantener capacidad de innovación. (Zhen, Wang & Jian-Guo, 2013, p. 885).

Zhen et al., (2013) explican que conocimiento en la perspectiva TI, es una función básica para la mayoría de las herramientas de GC (p. 884), como interfaces hombre-máquina, mecanismos de recomendación, consulta de conocimientos o técnicas de inteligencia artificial (IA) como recomendación apoyada en patrones y filtrado colaborativo basado en semántica (pp. 893-894) e incluso minería de datos.

von Krogh (2012) dice que el conocimiento está en un continuo tácito-explícito materializado individual o socialmente en la práctica (p. 155). Probst et al. (2001), acotan elementos de la base de conocimientos: símbolos, datos, información y conocimiento, como niveles cuyo cambio enriquece: aplicar sintaxis a símbolos los convierte en datos, estos mediante un contexto cambian de significado (p. 15) y proporcionan información, que al aplicarla en actividades específicas es transformada en conocimiento (p. 16). Esa base consta de activos intelectuales, individuales y colectivos que la organización usa para sus actividades; los cambios que experimenta son razón del aprendizaje organizacional (p. 24).

Davenport y Prusak (2000, p. 1) argumentan que en el ámbito organizacional datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. Datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre los acontecimientos o registros estructurados de transacciones. Estos, al ser contextualizados y organizados devienen en Información. Información es un mensaje, generalmente como un documento o una comunicación audible o visible. Está destinada a “dar forma” a la persona que la recibe, para hacer alguna diferencia en su visión o conocimiento, pero es el receptor, quien decide si el mensaje que recibe le informa, si da información en realidad (p. 3).

Los datos son transformados en información “cuando su creador añade significado”, lo que puede ocurrir por varios métodos: contextualizar, clasificar, calcular, corregir y condensar

(Davenport & Prusak, 2000, p. 4). El modo de transformar información en conocimiento pasa por: comparación, consecuencias, conexiones y conversación. Lo que deriva en que: “Si la información se convierte en conocimiento, el ser humano debe hacer prácticamente todo el trabajo” (p. 6). Conocimiento en consecuencia implica el resultado de la acción efectuada por la persona y es definido como:

Una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de quienes lo poseen. (p. 5)

GC implica crear, recopilar, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento (Davenport y Prusak, 2000, p. xi), mediante el proceso de generación, codificación y transferencia de conocimientos (p. 51). El propósito de GC es aprovechar el capital intelectual de la organización, desarrollar capacidad de aprendizaje e incrementar innovación y conocimiento, que permitan convertir capital intelectual en capital financiero (García-Tapial, 2002, p. 12), esto implica utilizar de manera óptima conocimientos existentes en la organización, desarrollarlos y transformarlos en nuevos productos, servicios, procesos y actividades económicas (North & Rivas, 2008, p. 14).

La aplicación del conocimiento en actividades sociales y económicas tiene un proceso de evolución cualitativa que de acuerdo con Drucker (1994, p. 27) son: 1) Durante cien años, en *herramientas, procesos, productos*. 2) hacia 1880 y hasta aproximadamente la Segunda Guerra Mundial, fue aplicado al trabajo. 3) Después de la Segunda Guerra Mundial, el conocimiento está aplicado al conocimiento mismo. Esto es razón de la sociedad del conocimiento (p. 22). El valor creado por la productividad e innovación, son aplicaciones del conocimiento (p. 8), el cual desplazó los factores tradicionales de la producción (p. 47) con base en que lo relevante para la viabilidad de las empresas es la innovación.

Farsani et al. (2012), concluyen que la innovación del conocimiento es el componente principal en la creación de valor del producto y en el crecimiento económico dentro la economía basada en el conocimiento (p. 1298). Innovación es resultado de interrelaciones y

actividades entre actores, componentes de la organización y su entorno, sustentada en la implementación exitosa de ideas creativas (Yu-chu, Yi-ling & Yu-Hua, 2012 p. 246). Žemaitis (2014) define innovación abierta como transferencia de conocimiento dentro y fuera de la organización; es combinación de ideas propias y ajenas, externalizando actividades de investigación y desarrollo (p. 165).

Ritter, van Baaren y Dijksterhuis (2012, p. 21) describen actividades de creatividad como el proceso de traer a la existencia algo que es a la vez nuevo y útil, resultado de la conjugación del pensamiento consciente e inconsciente. Chan y Yuen (2014 en prensa, p. 5) argumentan que la mayoría de las definiciones sobre creatividad coinciden en dos elementos básicos: novedad y conveniencia. Yu-chu et al. (2012), refieren que GC permite creatividad, codificación e intercambio de conocimiento tácito, el cual es transferido en procesos colaborativos (p. 248). También GC desencadena estrategias de compartir y crear conocimiento, como ejemplo de la síntesis de su definición.

4.2. Definición

Davenport (1994), citado por Koenig (2012, párr. 2), define GC como: " el proceso de captura, distribución y utilización eficaz del conocimiento"; Koenig (2012) también refiere la conceptualización aportada por Grupo *Gartner*, que abarca en forma amplia el ejercicio de GC en la organización y que dice “según (Duhon, 1998) es la más citada”:

Es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa. Estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, *expertise* previa y habilidades de los trabajadores (párr. 4).

Sveiby (2001d, párr. 2) desde su pragmatismo dice que GC es: “El arte de crear valor a partir de los activos intangibles”. Sánchez y Flores (2012-2013, p. 26) ponderan que Nonaka y Takeuchi sintetizan la GC como “capacidad de las organizaciones para adquirir y explotar económicamente los conocimientos en un sentido colectivo, como fuente de valor para sus clientes”.

Probst et al. (2001, p. 290) apuntan que administración del conocimiento es la gestión sistemática de los activos del conocimiento: conjuga recursos humanos, tecnologías de la información, investigación y desarrollo, entre otros, dentro de un proceso que reevalúa competencias en la organización y propicia cambios en las prioridades. Skyrme (2001), citado por López-Nicolás y Meroño-Cerdán (2011), define GC como "la gestión explícita y sistemática de conocimientos vitales - y sus procesos asociados de creación, organización, difusión, uso y explotación" (p. 502).

Jennex (2007) describe que GC: es aplicar selectivamente el conocimiento de las experiencias anteriores en la toma de decisiones, a las tareas presentes o futuras que implican una decisión con el propósito de mejorar la eficacia de la organización. Como sistema GC facilita la captura, almacenamiento, recuperación y reutilización del conocimiento (p. 4). O'Dell y Grayso (1998), citados por Sedera y Gable (2010), en su aportación explican que GC es: un enfoque sistemático para encontrar, comprender y usar el conocimiento para crear valor (p. 298).

Oztemel, Arslankaya, y KorkusuzPolat (2011) definen GC como la creación y gestión de un entorno que fomenta el conocimiento, compartirlo, aprenderlo y mejorarlo, para beneficio de la organización y sus clientes (p. 870). Martínez y Corrales (2011) externan que GC es un: "Concepto aplicado a las organizaciones que buscan transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización" (p. 331).

Tse y Yew (2011, p. 6021) sintetizan distintos autores para concebir GC como gestión de los recursos y procesos de conocimiento con el fin de mejorar la ventaja competitiva y el desempeño organizacional. En esta perspectiva, Hong et al. (2012, p. 210) conciben GC como proceso que permite la gestión del conocimiento tácito y explícito con el objetivo de incrementar las ventajas competitivas de la organización. Allameh, Zare y Reza (2011, p 1212) exponen que es un enfoque para crear en las empresas ventajas competitivas a través del aprendizaje continuo y la formulación de diferentes tipos de conocimiento.

Kim, Hong y Suh (2012) con base en O'Dell y Jackson (1998) definen GC como una estrategia para tener los conocimientos adecuados para las personas apropiadas en el momento oportuno, con el fin de ayudarlas a compartir y poner la información en acción, mediante diseños que mejoren el rendimiento de la organización. Consideran que GC está constituida por los procesos de capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento, siendo el intercambio el aspecto sustantivo para el éxito o fracaso (p. 13094).

Yu-chu et al., (2012) coinciden con Ungaretti y Tillberg-Webb (2011) respecto a que GC significa un proceso de adquisición, captura, intercambio, uso y creación de conocimiento, pero hacen énfasis en que la internalización del conocimiento es el proceso clave de la transformación de conocimiento explícito al conocimiento tácito, con base en que la internalización pueden servir como puente entre el intercambio de conocimientos y la creación de conocimiento (p. 247).

Žemaitis (2014) en su aportación señala que GC es trascender las tecnologías para facilitar el intercambio de conocimientos, particularmente el tácito; implica hacer énfasis en el contexto en que interactúan las personas, la cultura del lugar de trabajo, las diversas formas de comunicación y las herramientas que permiten interactividad, dichos elementos constituyen los impulsores del éxito o fracaso de iniciativas de la disciplina (p. 166). Villar, Alegre y Pla-Barber (2014) definen GC como un recurso para la creación y aplicación del conocimiento, que mediante el aprendizaje permite su obtención, aprovechamiento y explotación (p. 39).

La GC como actualmente la conocemos implica cooperación para compartir conocimientos, tiene diversos orígenes y autores que argumentan sobre los entretelones y sustento teórico que sentaron las bases de sus postulados y conceptualizaciones, pero lo significativo es que la riqueza hallada en la literatura deja en claro que GC es una visión con energía propia, que trasciende a sus críticos y está soportada, como producto del quehacer científico y la práctica administrativa, en sólidos antecedentes.

4.3. Antecedentes

Prehistoria

Wiig (1997) argumenta que conocimiento y experiencia han estado implícitos en el quehacer humano: en la época primitiva supone relevancia de transferir las mejores experiencias de caza y dar viabilidad a nuevas generaciones (p. 7). Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003, p. 75) ubican la primera tentativa de GC —entendida como captura, almacenamiento y recuperación— con la lengua cuneiforme, aproximadamente 3000 a. C. Koenig y Neveroski (2008, p. 243) sostienen que captura y transmisión de conocimiento es una práctica antigua, por ejemplo: en el siglo XIII la Orden de los Dominicos y su proceso de creación de concordancias para organizar y acceder a conocimientos de la Biblia.

Prusak (2001) en su aportación consigna que la diferencia entre conocimiento tácito y explícito, "saber hacer" y "saber qué" fue advertida por Aristóteles; asimismo Durkheim heredó el énfasis en los hechos sociales, lo que la gente hace, y las circunstancias en que comparte o no conocimiento, su adaptación al cambio y aprendizaje a partir de otros (p. 1004-1005). Jones y George (2010) rescatan la voz de Mary Parker Follett: "la autoridad debe ir de la mano del conocimiento sin importar que esté arriba o debajo de la línea", porque los empleados conocen mejor los procesos en que participan (p. 55). Valhondo (2010, p. 74) la cita: "no todo el conocimiento puede expresarse con palabras ni hay nada totalmente inefable".

Iramain (2006) refiere al poeta T.S. Eliot (1934) quien en su obra *Choruses from the Rock*, atisba la trascendencia de la información y el conocimiento, pero en sentido inverso a la llamada jerarquía del conocimiento (datos, información, conocimiento, sabiduría). Coloca en el imaginario colectivo la duda sobre qué es lo significativo del saber y pondera la trascendencia de la información:

¿Dónde está la Vida que hemos perdido viviendo?

¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en conocimiento?

¿Dónde está conocimiento que hemos perdido en información? (p.49)

Farfán y Garzón (2006) afirman: "El pionero en la gestión del conocimiento es Etzioni Amitai (1979)" quien en su obra *Organizaciones modernas* expuso el dilema estructural impuesto a la organización por el uso del conocimiento; "la cuestión es cómo crear y usar el

conocimiento sin minar la organización” (p. 5). Ríos (1989) desde una perspectiva antropológica y en el contexto de la civilización mesoamericana con raíces desde 1500 años antes de nuestra era, ejemplifica la economía orientada a la autosuficiencia que pervive en las culturas indígenas de México (p. 66) y permite visualizar lo que Polanyi y Nonaka y Takeuchi explican como conocimiento tácito:

El indio, en las comunidades tradicionales, tiene que saber lo suficiente sobre muchas cosas y desarrollar sus diferentes capacidades para múltiples labores. Y lo aprende de manera singular: En la vida, en la convivencia, en el trabajo mismo; no en la escuela. La satisfacción y el desarrollo personales sin duda se ven ampliamente favorecidos por estas circunstancias. (p. 87)

Historia

Wiig (1997) aporta la evolución de gestión explícita y sistemática del conocimiento: finales de 1950, la aparición de tecnología de la información (TI) llevó a la automatización e inteligencia artificial (IA); década de 1960, investigación de operaciones (IO), ciencias de la administración, planificación estratégica, cibernética y pensamiento sistémico, llevaron a procesos de negocio sus interacciones y características dinámicas no utilizadas hasta entonces. La variable *personas* y sus formas de pensar, comprendidas e incentivadas por las ciencias cognitivas a partir de 1970; organización basadas en el conocimiento, decisiones individuales y en grupo, década de 1980 (p. 10).

Lambe (2011) con base en revisión de la literatura halla en la economía y sociología, antecedentes intelectuales de GC particularmente en obras publicadas en 1962 por tres autores que considera seminales: Fritz Machlup, Kenneth Arrow y Everett Rogers. Aporta datos de libros y artículos como testimonio de un proceso evolutivo que pasa por la administración pública y la computación, durante el periodo de 1960 a 1980 en autores como: Caldwell (1967), Drucker (1968), Glaser (1973), Henry (1974), Carroll y Henry (1975), Berry y Cook (1976), Cleveland (1982), Zeleny (1987) y Ackoff (1988) (pp. 178-189).

Kakabadse et al. (2003, p. 75) señalan que el siglo XX atestiguó el redescubrimiento del debate sobre el conocimiento desde diversos ámbitos: economía con Hayek (1945), Arrow (1962) y Marshall (1965); la teoría organizacional con March y Simon (1958) y la filosofía a partir de Polanyi (1966).

Oliver (2013) destaca que antes del libro de Davenport y Prusak, *Working Knowledge*, Conocimiento en acción, (1998), la GC tenía tres corrientes de desarrollo: Los precursores con enfoques económicos y sociales: “Machlup (1962) que determinó la ‘economía del conocimiento’, y Bell (1967, 1973) sociologías del futuro para predecir una economía que ha sido guiada por la información y la orientación hacia los servicios”. Los académicos que propusieron teorías de transmisión del conocimiento o creación de conocimiento, ciclos de negocios y la innovación. Algunos escritores sobre administración partidarios de la importancia del conocimiento, como Drucker (p. 11).

Koenig y Neveroski (2008, p. 244) reconocen en Drucker uno de los padres intelectuales de GC y precursor de conceptos como SC y trabajadores del conocimiento (p. 245). Valhondo (2010) revisa este último concepto en distintas obras de Drucker y concluye que aplica a todos los que poseen y utilizan el conocimiento en sus tareas diarias; que ese trabajador hace contribuciones que afectan la obtención de resultados en la organización (pp. 32-33). La aplicación del conocimiento es productividad, innovación y creación de valor en la empresa (Drucker, 1994, p. 8); al generar riqueza, los activos intangibles requieren gestionarse (Manzano & González, 2011, p. 72).

Baskerville y Dulipovici (2006), citados por Wallace, Van Fleet, y Downs (2011, p. 15), plantean ocho influencias en los fundamentos teóricos de la GC que constituyen una “estructura” a partir de la cual se forja la disciplina, sustentados en el análisis de la literatura de la materia: 1. Economía de la información; 2. La gestión estratégica; 3. La cultura organizacional; 4. Estructura de la organización; 5. El comportamiento organizacional; 6. La inteligencia artificial; 7. Gestión de la calidad; 8. Gestión del desempeño de la organización (p. 87).

Wallace (2007, p. 2), citado por Lambe (2011), sostiene que las influencias y orígenes intelectuales de GC emergen de la filosofía, economía, educación, psicología, teoría de la información y comunicaciones, así como de estudios de biblioteconomía y documentación (p. 191). Oztemel et al. (2011) delimitan: GC abarca el espectro de problemas de gestión de la creación de conocimiento, codificación, difusión y explotación (p. 871). Nie et al., citado por Lee y Chen (2012, p. 48), concluyen que la GC en forma general puede ser dividida en: “orientada al ser humano, a la información, a la estrategia y con perspectiva a los procesos”.

Prusak (2001) distingue antecedentes intelectuales y prácticos: economía, sociología, filosofía y psicología, aportan hallazgos igual que empresas como *Rand Corporation* sobre aprendizaje de la experiencia de trabajadores que mejoró construcción de aeronaves; otra contribución fue Kenneth Arrow (1962), *Learning by Doing*; *British Petroleum*, conocimiento tácito, mejor desempeño y ahorros en extracción; asimismo: perspectivas de la sociedad postindustrial basadas en el conocimiento de Daniel Bell y Fritz Machlip (sic), entre otros. Resalta tres influencias para la GC: gestión de la información, movimiento de la calidad y factores humanos / movimiento de capital humano (pp. 1003-1005).

Valhondo (2010) refiere que el cuerpo teórico de GC data de 50 años atrás, pero de forma concreta tuvo vínculo con el medio empresarial a partir de 1985 (pp. 27-28); Sánchez, Muñoz y Flores (2013) señalan que históricamente GC tiene orígenes en la década de los años cincuenta con Sveiby y Lloyd, a partir de su trabajo: *Managing knowhow*. Indican otros precursores de esta teoría administrativa según Valhondo (2003): Paul Strassmann, Peter Drucker, Peter Senge, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, que comparten el principio de que: “se aprende cuando se comparte el conocimiento entre los individuos; construyendo así, la memoria de las experiencias y sabidurías del pasado” (p.108).

Sveiby (2001c) al amalgamar sabidurías afirma que el concepto de GC “es inusual en su ambigüedad, extraordinario en su profundidad, insondable en su rápida expansión y —lo mejor de todo— es que **no tiene un solo (...) propietario**” [negritas añadidas]. GC está dividida en dos grandes perspectivas o enfoques: a) *Tecnología de la información* (TI), impulsada por estadounidenses; b) *Las personas*, desarrollada por japoneses y suecos.

Contribuye a la construcción de los antecedentes de GC al exponer que el concepto tiene al menos tres orígenes:

Información de los americanos, origen de inteligencia artificial;
Creación del conocimiento, origen japonés de la innovación; y
Estrategia sueca, origen de la medición. (p. 6)

Sveiby (2001d, párr. 1-2) plantea dos niveles para abordar la GC: En los años previos a 2000, la “vía TI” ha pasado por tres fases rápidas: centrada en productividad (1992); en el cliente y el periodo 1999-2001: “la interacción TI, páginas web, negocios electrónicos, comercio electrónico, transacciones en línea, etc.”. El segundo nivel es la “vía Personas”, que considera antigua en sus orígenes, pero como construcción teórica está en su infancia cuando se trata de aplicaciones de GC. Afirma que es “la más prometedora”, ya que los problemas contemporáneos versan sobre la capacidad de las personas para crear nuevo conocimiento y los entornos en que ocurre su intercambio (párr. 5).

Koenig y Neveroski (2008) afirman que GC ha pasado por cuatro etapas: 1) Énfasis en nuevas tecnologías (internet) y desarrollo de las mejores prácticas y lecciones aprendidas; 2) Mayor reconocimiento de los factores humanos y culturales, además del desarrollo de comunidades de práctica, para facilitar intercambio de información; 3) Importancia de los sistemas de recuperabilidad de contenidos, diseño y estructura de datos, desarrollo de taxonomías (descriptores) y formas de uso; 4) Ampliación de los sistemas de GC más allá de las partes de la organización, para incluir, vendedores, proveedores, clientes, usuarios, alumnos, etcétera (p. 243).

Dixon (2012) observa 3 épocas de GC, de menor a mayor complejidad: 1995, gestión de la información, uso de conocimiento explícito e internet; conlleva repositorios de mejores prácticas, lecciones aprendidas, aprendizaje individual para incrementar capacidad del empleado. 2000, experiencia de gestión, uso de conocimiento tácito e internet; basado en comunidades de práctica, trabajo en equipo y aprendizaje antes, durante y después del proyecto; procesos basados en la conversación y conocimiento compartido. 2008, idea de

administración, aprovecha conocimiento analítico, web 2.0, uso de conocimiento colectivo, crear nuevos conocimientos e incrementar innovación, colaboración externa (párr. 3).

Sintéticamente Koenig (2012) acota que el desarrollo de GC ha sido en tres etapas: Tecnología de la Información; Recursos Humanos y Cultura Corporativa; Taxonomía y Gestión de Contenidos (párr. 28-33). Con base en su devenir, GC ha probado no ser una moda sino una perspectiva que llegó para quedarse, sustentada en la producción de literatura en los periodos de 1991 a 2007 (Koenig & Neveroski, 2008, p. 250) y de 2000 a 2008 (Hislop, 2010, p. 784) en los que muestra incrementos sostenidos, además de diversidad de aristas con que es abordada en trabajos científicos y documentos.

Tras revisar 10 974 documentos de 1995 a 2010, Lee y Chen (2012, p. 47) hallaron que los temas de interés en los artículos publicados sobre GC están en: “Conocimiento de las organizaciones basadas en el conocimiento, teoría de la empresa, estrategia y creación de conocimiento”. Asimismo, que son tres los asuntos que “cruzan” el periodo: “Memoria de la organización, creación de conocimiento y sistemas de GC”. Los ámbitos que mostraron mayor crecimiento fueron: empresas, información, recuperación de información, bases de datos, ingeniería de software y aprendizaje automático (p. 51).

El aprendizaje en la organización conlleva el desarrollo del concepto: capital intelectual (CI), lo cual coadyuva a comprender el origen y evolución de GC (Koenig & Neveroski, 2008): la obra de Sveiby (1989) *The Invisible Balance Sheet* es fundamental como antecedente; Buckman y Hubert contribuyen a la operacionalización de CI en la década de los noventa; Stewart's (1994) lo llevó al ámbito de los negocios con su artículo *Intellectual Capital, Your Company's Most Valuable Asset* (p. 245). Bontis (1998) planteó los elementos constitutivos de CI: capital humano, capital estructural y capital relacional (Farsani et al., 2012, p. 1298).

Capital relacional implica vínculo con proveedores y clientes, el énfasis en estos últimos dicen Koenig y Neveroski (2008) popularizó la gestión de la calidad total; la ascensión de internet facilitó a la empresa acceder a oportunidades imposibles hasta entonces; ese hito

significó el despegue de GC, concebida entonces como: información y conocimiento (p. 245). La nueva realidad incentivada por tecnologías de información y comunicación (TIC) amplió la conceptualización de GC a recursos de conocimiento, capital social, capital del cliente, infraestructura y organización que aprende (p. 246), lo que conlleva a una cultura de impulsar el aprendizaje, aprovechar talento humano, CI y tecnología.

Rexhepi, Ibraimi & Veseli (2013) sostienen que el CI como ventaja competitiva y valor agregado de la organización implica: experiencia, conocimiento y aprendizaje para alcanzar objetivos estratégicos de todas las clases de activos intangibles (p. 45). Además de la postura hegemónica sobre la conformación del CI, existen: capital tecnológico, capital organizacional, capital de negocios, capital social y capital del cliente (Ramezan, 2011, p. 90). Farsani et al. (2012) hacen énfasis en que los actores principales del CI son los empleados, por lo cual son importantes tanto la formación del factor o talento humano como su retención, en la conformación de la estrategia competitiva (p. 1298).

El término gestión del conocimiento

Koenig y Neveroski (2008, p. 243) explican que Marchand (1985), entonces decano de la Facultad de Estudios de la Información en la Universidad de Siracusa, utiliza el término GC en la década de 1980 como un descriptor para el nivel final de su hipótesis de la etapa de desarrollo de sistemas de información. Karl Wiig utiliza por primera vez el término GC en una presentación en 1986 (Sveiby, 2001c, p. 5); la misma expresión fue introducida por primera vez, en la Conferencia de Gestión en Europa en 1986 (Allameh et al., 2011, p. 1212).

Koenig y Neveroski (2008) asientan que el uso del término GC es un fenómeno reciente, está en el vocabulario profesional de gestión solo a mediados de la década de 1990. Al parecer fue *re-acuñado* por casualidad en algún lugar entre las principales firmas de contabilidad y consultoría, sin ninguna conexión con la literatura anterior: McKinsey, hizo un estudio interno que incluye la frase GC en 1987; Paul Strassmann (1987), publicó el artículo *Knowledge Management: Opportunity for the Secretary of the Future*; Ernst & Young, comenzó a utilizarlo en 1992; Prusak (1999) en el artículo *Where Did Knowledge Management Come From*, ubica el origen en 1992 (pp. 243-244).

4.4. Décadas

1960

Gauchi (2012, p. 542) explica que en 1962 Fritz Machlup, usó la denominación sociedad del conocimiento (SC) en su libro *Producción y distribución del conocimiento en los Estados Unidos*; según este autor ese año, el 35 % del PBI norteamericano procedía del sector de la información. Peter Drucker (1969) pronosticó el surgimiento de una sociedad del conocimiento donde lo importante será aprender a aprender (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2005, p. 61).

Lambe (2011) destaca que Arrow (1962; 1969) presentó la teoría del crecimiento endógeno que estudia las formas en que la innovación y nuevos conocimientos pueden estimular un nuevo crecimiento económico; sugiere la importancia del aprendizaje y creación de conocimiento como capacidad organizacional clave. El mismo autor llamó la atención sobre uno de los problemas clásicos de GC: las limitaciones de la organización para operar la transferencia de conocimiento; esta comprensión, deriva en la relevancia de dos problemas socioeconómicos contemporáneos: desigualdad en productividad global y fracaso del sistema educativo para reducir desigualdad de ingresos (pp. 179-180).

Koenig y Neveroski (2008) aportan que GC como es conocida actualmente emergió de la consultoría, pero el uso de conceptos de gestionar el conocimiento pueden remontarse a obras anteriores: en ámbitos de gobierno, inteligencia y la gestión de políticas; Wilensky (1967) estudiaba el valor del “conocimiento experto”. Estos hechos sustentan raíces de GC en disciplinas y organizaciones distintas a las empresas consultoras de tecnología; otro origen contemporáneo de GC puede hallarse en la implementación de gestión de la cadena de suministro, software y reingeniería de procesos, y planificación de recursos empresariales (ERP) (p. 244).

1970

Lambe (2011, p 176) sostiene que en la década de 1970 existía una vinculación entre la gestión de datos, información y gestión del conocimiento, en un nivel de exploración. Critica

que autores clásicos de GC como Davenport y Prusak, dejaran de lado tradiciones de investigación; reconoce también que Prusak (2001), tardíamente en su opinión, da crédito al trabajo de precursores relevantes como Arrow; argumenta antecedentes significativos en la construcción de GC, como actualmente se entiende, en aportaciones de la teoría de las innovaciones difundida por Glaser (1973) que ya desde entonces hacía énfasis en la importancia de la utilización del conocimiento en las organizaciones (p. 180).

Gauchi (2012, p. 542) destaca que desde que Bell (1973; 2001) definió la *sociedad del conocimiento* (SC), han brotado expresiones que configuran su verdadero contenido y alcance: capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento. La sociedad de la información fue la antesala de la sociedad del conocimiento, la primera dice Arbonés (2013) sintetiza la posibilidad de transmitir datos; la segunda, es la creación y difusión de conocimientos para promover el desarrollo económico de un país (p. 25).

1980

A mediados de la década de los años ochenta, en las organizaciones hubo énfasis en la importancia del conocimiento (Wiig, 1997; Prusak, 2001) y su papel significativo para el desempeño de la empresa; Wiig (1997) refiere que ejecutivos consultados por *Fortune* en 1989, coincidieron en que el conocimiento está detrás del éxito de la empresa y todas sus actividades; su viabilidad depende de la calidad competitiva de los activos de conocimiento y su explotación exitosa (p. 6). Floyd, Lawson, Shalloe, Eastgate, y D’Cruz (2013) dicen que en esta década surgió GC, con el objetivo de conservar el conocimiento valioso en los corporativos, fomentar el rendimiento y la competitividad (p. 70).

Wiig (1997) dice que en esa época GC tenía tres nociones: 1) Conocimiento explícito mediante enfoques técnicos: adquirido de personas, bases informáticas, correo electrónico, trabajo en grupo, entre otros. 2) Gestión del capital intelectual, entendido como formas de capital estructural y capital humano de las personas. 3) Enfoque amplio que compendia las otras nociones, además de información pertinente y aspectos relacionados con el conocimiento

involucrado en la viabilidad y éxito de la empresa; otras prácticas y actividades vinculadas con el conocimiento (p. 7). El énfasis de GC estaba en:

Monitoreo de arriba hacia abajo y la facilitación de actividades relacionadas con el conocimiento.

Creación y mantenimiento de la infraestructura del conocimiento.

Renovación, organización y transformación de activos de conocimiento.

Utilizar activos de conocimiento para comprender su valor. (p. 8)

Koenig y Neveroski (2008) afirman que el concepto de GC, tal como lo conocemos ahora, es desarrollado a finales de 1980 a partir de la fusión de dos factores: a) reconocer la importancia de los activos de información y conocimiento de la organización; b) aparición de Internet y su utilidad como herramienta de información e intercambio de conocimientos (p. 243). Este contexto implica la aptitud para aprender y crear nuevo conocimiento o mejorar el existente (Farfán & Garzón, 2006, p. 10).

Allameh, Zamani y Reza (2011) proyectan los antecedentes de GC desde esta perspectiva: 1980 fue nombrada década del movimiento de la calidad, 1990 década de la reingeniería y la de 2000, es conocida como la década de GC (p. 1227). Fagerberg, Landström, y Martin (2012) destacan que alrededor de 1980 el ámbito empresarial despegó como campo de investigación científica (p. 1124).

1990

En forma genérica es aceptado que fue la década de 1990 donde surgió lo que actualmente conocemos como GC (Wiig, 1997; Davenport y Prusak, 2000; Prusak, 2001; Lambe, 2011; Koenig & Neveroski, 2008; Koenig, 2012; Lovreković, 2013). Es posible comenzar una línea de tiempo de la GC según Prusak (2001) con la conferencia celebrada en Boston en 1993 con el tema específico de GC (p. 1003). Coinciden con el hito Farfán y Garzón (2006, p. 14); Koenig & Neveroski, (2008, p. 244); Koenig (2011, p. 2083).

Los temas de dicho acontecimiento, son desarrollados desde la perspectiva teórica dado que la práctica era incipiente y estuvieron centrados en: Definir el conocimiento organizacional para diferenciarlo de los datos y la información; distinguir entre un cúmulo de información cuál es la útil. En relación con el talento humano, GC parte de grupos, comunidades y redes, desde la óptica del conocimiento que generan mediante su interacción (Prusak, 2001, p. 1006).

Desde la perspectiva de producción de literatura Minakata (2009, párr. 23) aporta que en 1992, la base de datos ABI/INFORM contenía 34 artículos y 10 libros categorizados como GC. Una década después, en 2002, había 3 138 artículos y 393 libros. Farfán & Garzón (2006) apuntan que en el terreno de la práctica *Hoffmann-LaRoche* (1993-1994), empresa sueca de productos farmacéuticos, redujo tiempo y costos con la aplicación de GC que reformó el proceso de solicitudes de medicamentos nuevos; *Hewlett-Packard* (1995), implantó una herramienta de GC denominada “reflexión” que puso a disposición de todos los empleados (pp. 14-15).

En el contexto global es generalizado el concepto: SC. Riesco (2013) expresa que tal concepción refleja más bien una utopía que una realidad, derivada del concepto “economía del conocimiento” aplicado a las empresas que basan su competitividad en los activos intangibles o capital intelectual (p. 14). Barceló (2001) apunta que la OCDE define la economía basada en el conocimiento como la “economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información” (p. 17). Ramezan (2011) afirma que en la economía del conocimiento, el capital intelectual es el activo más importante (p. 88).

Arboniés (2013) resume que SC es un término que concibe un desarrollo social y económico en relación a compartir los conocimientos de las personas, lo que constituye un eje central de la GC, para crear valor e innovaciones representadas por productos, servicios, y bienestar (p. 26). Sánchez (2010) indica que es el nacimiento de una estructura social que busca desarrollar estrategias cognitivas para que los grupos sociales compartan sus conocimientos y así crear valor en sus innovaciones; esa estructura está asociada a un nuevo

modo de desarrollo llamado informacionalismo conformado históricamente por la reestructuración del capitalismo y el uso de las TIC (p. 15).

Castells (2006, p. 33) analiza el cambio del capitalismo y conceptualiza informacionalismo como el paradigma tecnológico que conforma una base material de las sociedades de principios del siglo XXI; durante los últimos cinco lustros del siglo anterior paulatinamente reemplazó y sintetizó el industrialismo como paradigma tecnológico otrora dominante. Sus manifestaciones más evidentes son las computadoras y la comunicación digital (p. 34). Los diversos medios de comunicación que permiten el flujo exponencial de la información y la globalización, engendran competencia agresiva por lo que las compañías deben aprender a manejar sus activos intelectuales (Probst et al., 2001, p. 1).

Peter Drucker (1994, p. 219) afirma que en la SC la gente debe aprender a aprender; ello constituye la base de la educación contemporánea, por lo que técnicas de estudio son indispensables en la vida de las personas de todas las edades, para quienes el aprendizaje debe ser a lo largo de la vida (Kadir, 2012, p. 1049). Aprendizaje a lo largo de la vida conceptualmente es: “Aquella actividad de aprendizaje (...) para perfeccionar conocimientos, destrezas y competencias con fines personales, cívicos, sociales y/o laborales”. Incluye participación social y realización personal (Behringer & Coles (2003), citados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2008, p. 30).

Algunas de las principales obras publicadas son:

(1990) **Peter Senge**, *The Fifth Discipline* (Valhondo, 2010, p. 28-29).

(1990) **Sveiby**, *Kunskapsledning - 101 rad till ledare i kunskapsintensiva organisationer* [Gestión del Conocimiento - 101 líneas a los líderes en las organizaciones intensivas en conocimiento], (Sveiby, 2001c, p. 5).

(1991) **Tom Stewart**, *Brainpower*, en la revista *Fortune*.

(1992) **Taichi Sakaiya**, *The knowledge Value Revolution* (Valhondo, 2010, p. 28-29).

(1992) **Tom Peters**, *Liberation Management* (Koenig y Neveroski, 2008, p. 245)

(1994) *International Knowledge Management Network* (IKMN), publicó resultados de estudios sobre gestión del conocimientos en empresas europeas.

(1995) **Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi**, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. “Quizás el libro más leído hasta la Fecha” Valhondo (2010, p. 28-29).

(1997) **Karl Wiig**, *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*

(1997) Karl Wiig, *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*

Davenport y Prusak, (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, traducido a 12 idiomas, con ventas de 150 000 copias (Prusak, 2011) (Oliver, 2013, p. 10).

Serenko y Bontis, (2013) contribuyen con una clasificación mundial de las seis principales revistas académicas sobre GC y capital intelectual, actualizada a 2013, en orden de preferencia por los científicos entrevistados: *Journal of Knowledge Management* (1997); *Journal of Intellectual Capital* (2000); *The Learning Organization* (1994); *Knowledge Management Research & Practice* (2003); *Knowledge and Process Management* (1997) *International Journal of Knowledge Management* (2005) (pp. 313-317).

2000

El desarrollo en la literatura del movimiento de GC puede ejemplificarse así: en el año 2000, la bibliografía de *Burden*, cita alrededor de 900 libros y 8 000 artículos dedicados al campo de GC. En 2003, la bibliografía de *Rollet* reporta 1 000 artículos de investigación; en 2004 hubo 3 792 artículos y 122 libros (Gorelick, Milton, Kurt, 2004, citado por Minakata, 2009); *Idea Group Publishers* publicó en 2006 la *Encyclopedia of Knowledge Development*, primera obra de compilación intencionada de GC (Minakata, 2009, párr. 23-24). La evolución es exponencial: una búsqueda hoy día de “knowledge + management”, arroja 282 millones de resultados en *google* (Lovreković, 2013, p. 128).

A la luz del acontecer actual von Krogh (2012) enuncia una brecha: GC hoy día está cambiando radicalmente a partir de utilizar cada vez más en el software social, que progresivamente es menos costoso, está basado en la nube, que es ubicua, estandarizada y móvil. El software social, es también conocido como Web 2.0 o Enterprise 2.0, es compatible con la interacción entre los miembros de un grupo hacia el establecimiento de comunidades —

como redes de conocimiento o comunidades de práctica— que crean e intercambian contenidos (p. 154).

Pirkkalainen y Pawlowski (2014) coinciden en que los contenidos son facilitados por el software social al fungir como plataforma global en la perspectiva de negocios, actividades de colaboración y acciones propias de GC como recuperación de conocimiento para compartir. El software social es un conjunto de tecnologías que facilitan la comunicación del usuario, la formación de un grupo de personas o empresas, la cohesión y creación de redes, entre otras ramificaciones de interacción (p. 637). Algunos tipos de software son: “servicios de redes sociales, wikis y escritura colaborativa, blogs y micro-blogs, marcadores sociales y compartir los medios de comunicación” (p. 638).

Con base en este horizonte de evolución ¿cuál es la importancia de implementar la GC en las organizaciones? Lovreković (2013) aporta la siguiente respuesta: los ciclos de vida del producto y la tecnología son más cortos, por lo que la mejor manera que tienen las empresas de sobrevivir en el mercado actual es producir con frecuencia nuevos conocimientos de trabajo y producir innovaciones sobre una base diaria y no como una mera coincidencia. En esta lógica el éxito es sustentado en la satisfacción de las necesidades del cliente, con base en sus directrices para la elaboración del producto; el mercado será de las empresas más rápidas y eficientes en innovaciones (p. 140).

La estrategia para desarrollar innovaciones está centradas en la “vía personas” de la GC que tiene potencial aún sin explotar plenamente, al respecto Chen y Huang (2012) resaltan que dicha estrategia parte de la base de las relaciones interpersonales, con el fin de intercambiar y compartir conocimiento; las tecnologías operan como apoyo y pueden incluir correo electrónico, redes de discusión en línea, videoconferencias y otras que pongan énfasis en la colaboración y el fortalecimiento de destrezas y habilidades, para el cumplimiento de objetivos organizacionales (p. 262).

Mukherji (2012) afirma que en el cumplimiento de objetivos, un elemento significativo de los sistemas de GC son las “plataformas colaborativas”, que llevan a cabo la función de

síntesis y creación de nuevos conocimientos, en lugar de enfocarse en la difusión de conocimientos, con base en que el fin son innovación y creatividad; el enfoque está en la tecnología, información y redes de comunicación, a partir de plataformas virtuales que permiten interactuar a los interesados en un tema específico, donde discuten y colaboran. La intención de estas plataformas es crear comunidades de práctica (p. 98-99).

Pirkkalainen y Pawlowski (2014) llaman la atención sobre que las intervenciones de GC requieren considerar que en el contexto de la interacción con tecnologías, las personas tienen estilos particulares de trabajo que influye en el éxito o fracaso de las políticas de GC; en este entorno el software social actúa como la plataforma de mecanismos sencillos para el intercambio de conocimientos, que son adoptados de manera diferenciada por los usuarios (p. 644). El software social conecta las prácticas de colaboración asíncrona o síncrona, en entornos cerrados de la organización o cruza las fronteras hacia los grupos de interés internos y comunidades externas (p. 638).

Transferencia de conocimiento

Davenport y Völpel (2001) plantean dos enfoques para la transferencia de conocimientos: a) el conocimiento explícito o codificado priorizado en occidente; b) la personalización o interacción directa de personas, concebida como conocimiento tácito, ambos con base en Polanyi (1958, 1967); la combinación de estos enfoques permite el traslado de saberes entre individuos y organizaciones (p. 213).

Kim, Suh y Jun (2011) ponen énfasis en el éxito de la transferencia de conocimientos como parte relevante y esencial de GC, dado que incide en mejorar las ventajas competitivas de la organización e incrementar el valor de los activos de conocimiento. Proponen abordar tal desarrollo como estrategia integrada por cuatro procesos de conocimiento: creación, almacenamiento / recuperación, transferencia, y aplicación (p. 14633).

Janicot y Mignon (2012) indican que el objetivo de GC es facilitar la transferencia de conocimientos entre los actores de la organización, para sacar el máximo beneficio de los conocimientos creados y aprovechar los existentes en el entorno interno (p. 4). Girdauskienė y

Savanevičienė (2012) argumentan que la transferencia del conocimiento explícito es común, porque es adquirido de las TIC; distinto es con la transferencia del conocimiento tácito porque necesita instrumentos como: métodos, herramientas y experiencia personal (p. 16).

Girdauskienė, & Savanevičienė (2012) describen que los métodos de transferencia del conocimiento son procesos comunes en una organización creativa, al compartir conocimiento cara a cara para resolver problemas concretos con respaldo de redes de conocimiento y comunidades de práctica; otras estrategias son: desarrollo de la organización que aprende, abrir canales de comunicación horizontal con base en TIC. En este contexto, el liderazgo transformacional propicia impactos positivos al configurar un medio favorable para difusión de conocimiento y el liderazgo transaccional configura condiciones técnico-tecnológicas y estructurales que favorecen la transferencia de conocimientos (p. 21).

Lussier y Achua (2011) describen liderazgo transformacional como el proceso de influencia positiva que contribuye al cambio y transformación en distintos niveles, percibido en ir de intereses individuales a colectivos, enfocándose en el futuro como signo de evolución organizacional mediante la confianza y compromiso de los seguidores que es reflejado en mejoría de desempeño (p. 348); liderazgo transaccional consiste en dimensiones de “recompensa contingente, administración por excepción y liderazgo pasivo”, visible en adaptación de estrategias y estructuras, recompensar ahínco y responsabilidad de subordinados; acometer la corrección de errores y lograr metas de desempeño (pp. 353-354).

Lussier y Achua (2011) explican que el liderazgo transaccional promueve estabilidad y el transformacional: crea un cambio significativo en seguidores y la organización; en perspectiva de GC el primero es eficaz para explotar el conocimiento de la organización y el segundo para crear y compartir el conocimiento a nivel individual y de grupo (p. 354). Liderazgo es definido como: “el proceso de influencia de líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 489).

Kim et al. (2012), disertan que un medio de transferencia de conocimiento son las comunidades de práctica (CP) que han sobresalido recientemente como un método para

construir GC. Son una estructura informal de grupos que comparten un entorno de trabajo común, facilitan confianza a los miembros y sus actividades de intercambio son un vínculo entre el conocimiento individual de los trabajadores y los valores de la organización, el ambiente de aprendizaje permite reciclar y crear conocimiento especializado (p. 13093). Su institucionalización es signo de éxito y aprendizaje organizacional, sustentados en conocimiento.

Crear conocimiento al resolver problemas es el centro de interés de CP, la cuales según Borzillo, Aznar y Schmitt (2011) son grupos unidos que mediante una práctica constante constituyen una comunidad cohesionada, que da sentido de pertenencia y compromiso. Son auto-organizados y de participación voluntaria basada en la reciprocidad (p. 26-27). Bettiol y Sedita (2011), con base en Wenger (1998), definen las CP como ente constituido por grupos de profesionales, unidos informalmente por un propósito común: compartir sus capacidades distintivas en la solución de problemas de la organización, lo cual tienen como resultado aprendizaje de la acción recíproca sustentado en experiencias personales (p. 470).

Experiencias personales son conjugadas también en las redes de conocimiento (RC) que según Osorio (2008) juegan un papel estratégico para incrementar la base de conocimiento necesaria para desarrollar actividades de innovación. En ellas se puede acceder, generar y mantener el conocimiento, esa es su importancia y funcionalidad (pp. 21-22). Kim et al., (2011), con base en Zhong y Wang (2008), aportan que las redes de conocimiento están sustentadas en las relaciones sociales entre sus miembros, implican un fuerte efecto en la difusión y en la eficiencia de la transferencia del conocimiento (p. 14637).

Trkmana y Desouza (2012) Exponen que una red está caracterizada por un conjunto de relaciones de intercambio con propósito y conexiones comunes formales e informales que evolucionan con el tiempo y en las que participan actores unidos por un conjunto de vínculos materiales e inmateriales; es también una coalición de organizaciones autónomas pero interdependientes que intercambian información y coordinan algunas de sus acciones con el fin de lograr beneficios mayores que si lo hicieran individualmente; la red sirve como espacio

de innovación, permite acceso a conocimientos y recursos que de otra manera no serían posibles. Las relaciones entre miembros no son jerárquicas (pp. 2-3).

Las CP y las RC son instrumentos de intercambio y creación de conocimiento, que operan en empresas e Instituciones de Educación Superior (IES), respectivamente; desarrollan actividades similares en el contexto de la solución de problemas mediante el uso del conocimiento. La GC es la palestra donde sus esfuerzos hallan espacio común de interacción, para compartir, analizar, amalgamar, poner en práctica y obtener soluciones a problemas específicos, como parte de un proceso natural de intercambio de experiencias. El nuevo conocimiento en ambos ámbitos, en el corto y largo plazos, es traducido en productos y servicios para beneficio de la sociedad.

Susanty, Handayani y Henrawan (2012) llegan a la conclusión de que cultura y estructura organizacional son otros factores que influyen en el proceso de transferencia de conocimientos; la primera promueve el cambio y el comportamiento innovador, además de fomentar el intercambio activo de ideas; la confianza es la base de la cultura organizacional y el más importante valor explícitamente esencial para GC. La segunda previene influencia negativa que genera una alta centralización, que impide interacción y frecuencia de comunicación entre personas de distintas áreas, así como hacer difícil la creatividad y necesidad de compartir ideas (pp. 25-26).

Dixon (2009) desde la perspectiva humana de GC propone cinco acciones para incrementar el intercambio de conocimiento entre las personas, la estrategia consiste materializar uno de los aspectos sustantivos de la disciplina: compartir. El diálogo es el vehículo fundamental, acompañado del contexto idóneo para favorecer el intercambio cara a cara.

Ayudar a las personas a construir relaciones con los demás

Construir procesos de intercambio de conocimientos en el flujo de trabajo

Diseñar el espacio físico que estimula la conversación

Entregar un mensaje de liderazgo procesable sobre el intercambio de conocimientos

Desarrollar y practicar habilidades de conversación (párr. 2)

Prospectiva de la GC

Fagerberg et al., (2012) visualizan una tendencia en la investigación científica centrada en innovación, estudios empresariales, y estudios de ciencia y tecnología, con énfasis en mayor diversificación y especialización de los conocimientos que desdibuja los límites y desafíos de patrones de organización existentes en las ciencias sociales y las tradicionales (pp. 1121-1122).

Hacia el futuro la investigación de GC, dicen Lee y Chen (2012) está en: reutilización del conocimiento e innovación (p. 53); von Krogh (2012) afirma que teoría e investigación están surgiendo en la Web 2.0, los medios sociales, comunidades online, que alteran procesos del conocimiento como creación o intercambio (p. 157). También plantea preguntas de fondo sobre tendencias en seguridad de la información, a la luz del software social; consecuencias de compartir contenido con extraños; proteger conocimiento local que alcanza competidores u otros agentes en el contexto de GC; cómo garantizar el valor de los conocimientos internos, cuando fuera de la empresa es factible acceder a ellos a bajo costo (pp. 162-163).

Pirkkalainen y Pawlowski (2014) exponen que GC evoluciona de compartir e intercambiar conocimientos a la perspectiva de gestión de conocimiento global (GCG), cuyo sustento es la investigación de barreras para el intercambio de conocimientos o la transferencia entre organizaciones (p. 637). Una barrera está conformada por un desafío, riesgo, dificultad, freno, restricción u obstáculo que pueda impedir a un individuo, grupo u organización lograr un objetivo o éxito en un reto de trabajo en un contexto de colaboración transfronteriza (p.638); de aquí emerge la gestión del conocimiento global social (GCGS) vinculada con el software social. Estas tendencias constituirán nuevos paradigmas o modelos de GC.

4.5. Modelos

Sánchez y Flores (2012) explican que, hipotéticamente, los modelos de GC tienen origen en los principios teóricos de la calidad que desarrollan un proceso de evolución a la excelencia y que, a su vez, permiten “una capacidad superior a las organizaciones”, con base en que significa: “alcanzar resultados que satisfagan a todos los grupos de interés de la organización” (p. 26).

Nonaka y Takeuchi, (1999) plantean un proceso de innovación derivado de que el conocimiento exterior es interiorizado y después regresa al exterior como productos, servicios y sistemas que sustentan una ventaja competitiva (p. 4). Su propuesta está centrada en la “creación de conocimiento, no en el conocimiento *per se*” (p. 5). El modelo “conversión de conocimiento” (p. 62) surge de la interacción del conocimiento tácito y el explícito. Incluye cuatro formas de transformación: De tácito a tácito, llamado *socialización*. De tácito a explícito o *exteriorización*; clave de nuevos conceptos. De explícito a explícito o *combinación*. De explícito a tácito o *interiorización* (figura 4) (p. 69).

Figura 4. Teoría de la creación de conocimiento organizacional y su contenido



Fuente: Adaptación propia con base en Nonaka y Takeuchi (1999, p. 81)

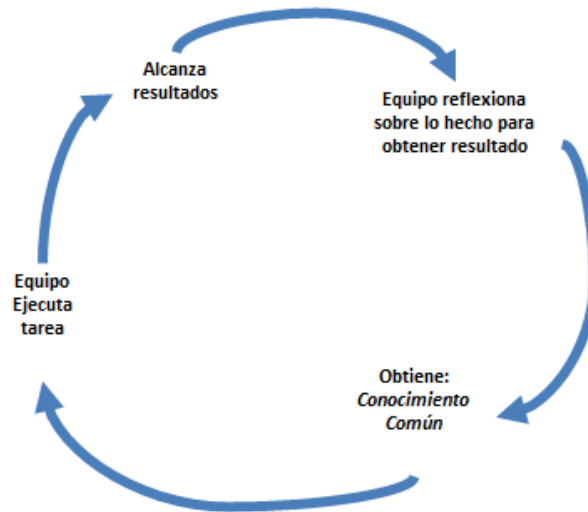
Nonaka y Takeuchi (1999) argumentan que la forma efectiva de convertir conocimiento tácito en explícito es “el uso secuencial de la metáfora, la analogía y el modelo”; la metáfora reconcilia diferencias de significado y crea red de conceptos, la analogía reduce contradicciones y hace énfasis en lo común de lo distinto, es decir similitudes estructurales o funcionales; el modelo refleja una lógica coherente (p. 74-76). Un requisito insoslayable de la *conversión de conocimiento* es compartir, a fin de que el conocimiento sea amplificado y logre producir una espiral organizacional que incentive la creación de nuevo conocimiento; igual de relevante es la interacción de individuos (p. 250).

Davenport y Prusak (2000, p. xi) aportan que el proceso de GC ha de enfocarse en los procesos clave del trabajo de conocimiento: “¿Cómo las empresas crean, recopilan, almacenan, comparten y aplican el conocimiento”. Incluye: generación, codificación y transferencia de conocimientos (p. 51).

Dixon (2001, p. 12), refiere la transferencia del *conocimiento común*, término que distingue este del que es adquirido en libros, es decir: “el conocimiento que los empleados adquieren a partir de realizar las tareas de la [empresa]”. Consiste en cuatro o cinco pasos “para transformar la experiencia en conocimiento común” mediante el trabajo en equipo (p. 20), que desencadena redes de conocimiento. El modelo incluye: creación de conocimiento y transferencia en el tiempo y el espacio (p. 21), que implica elegir el sistema de transmisión adecuado para cada tipo de conocimiento y tarea, de no hacerlo es factible ser ignorado; compartir conocimiento significa ahorro de recursos económicos (p. 34).

Dixon (2001) es didáctica: El procedimiento de transformación de la experiencia en *conocimiento común* implica la revisión de la acción o acciones que llevó a cabo un equipo de trabajo, lo contrario significa no extraer conocimiento alguno por falta de construcción del conocimiento o explicación de por qué obtuvo buenos resultados; la mecánica es sencilla: 1) abordar una tarea, por un periodo de semanas o meses; 2) obtener un resultado exitoso o no; 3) el equipo debe desencadenar un proceso de ilación entre sus acciones y los resultados; reflexionar acerca del cómo y por qué de estos; 4) modificar sus acciones a partir del conocimiento desarrollado (figura 5) (p. 20).

Figura 5. Creación del conocimiento común

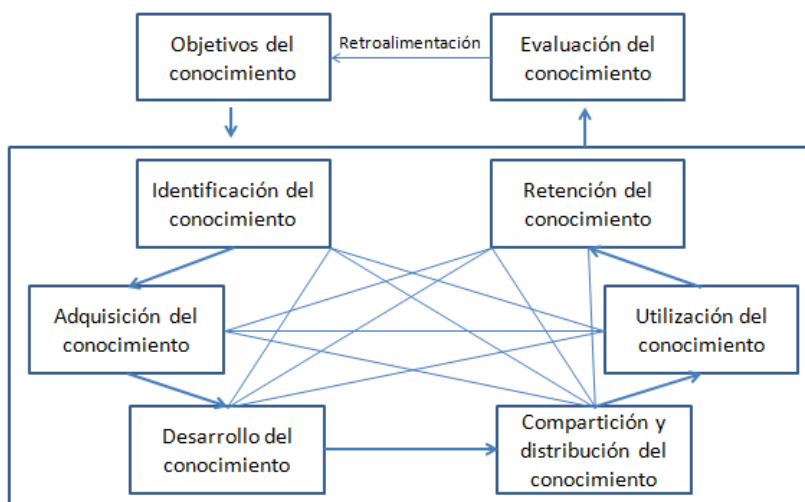


Fuente: Adaptado de Dixon (2001, p. 21)

Dixon (2001) conforma una espiral: *Transferencia en serie*, evita repetición de errores e incrementa eficiencia, rapidez y calidad (p. 32); *Transferencia cercana*, traslada conocimiento explícito de una ubicación a otra en contextos semejantes, tareas similares o rutinarias; *Transferencia lejana*, lleva conocimiento tácito de un equipo “fuente” a otro, particularmente en tareas no rutinarias como interpretación de datos; es especializado y crítico, aplicable a decisiones y solución de problemas (p. 33); *Transferencia estratégica*, conlleva conocimiento altamente complejo que afecta amplias partes del sistema; *Transferencia experta*, traslado de conocimiento explícito de tarea poco frecuente (p. 34).

Probst et al. (2000, p. 34) plantean “los pilares de la administración del conocimiento” compuesto por: Objetivos del conocimiento, evaluación de conocimiento, identificación de conocimiento, adquisición, desarrollo, compartición y distribución, utilización y retención del conocimiento. El modelo está vinculado con la administración estratégica toda vez que GC comparte dicho enfoque a fin de “proteger las ventajas que hacen a la empresa más competitiva a largo plazo” (figura 6).

Figura 6. Los pilares de la administración del conocimiento



Fuente: Adaptado de Probst, et al. (2001, 34).

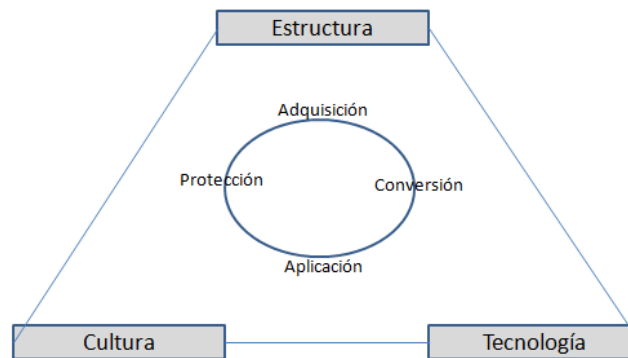
Taylor y Tatalias (2000) proponen el modelo “guía de procesos de GC” consistente en dos dimensiones de GC que amalgama el conjunto de interacciones dentro de la organización: 1. El intercambio de conocimientos, la captura, reutilización e internalización. 2. Estrategia; Medición; Política; Contenido; Procesos; Tecnología y Cultura (párr. 9-10). Allameh, M. et al., (2011, p. 1228) refiere el tipo de cuatro pasos inspirados en Wiig (1993). Allameh, S.M., et al., (2011, p. 1212) expone el arquetipo con tres fases a partir de: 1. Spender (1996), 2. Delung (1997), y 3. (Probest et al, 2000) [sic].

López-Nicolás y Meroño-Cerdán (2011) proponen el modelo de GC estratégico, que une dos tácticas de GC: codificación y personalización, con el fin de establecer sus consecuencias en la innovación y el desempeño financiero y no financiero. Parte de tres dimensiones: 1) práctica financiera, abarca desempeño del mercado: rentabilidad, crecimiento y satisfacción del cliente; 2) rendimiento del proceso, calidad y eficiencia; y 3) rendimiento interno, capacidades individuales de empleados, cualificación, satisfacción y creatividad. Visualiza procesos y estructura como parte de la configuración de las decisiones estratégicas (pp. 504-505).

Lee y Yi-Chen (2011) señalan que la adopción de GC es una agenda emergente en la estrategia de negocio por lo que describen el prototipo para pequeñas y medianas empresas

(PYME), con base en Chan y Chao (2008), llamado *modelo unificado de GC*; concluyen que la implementación exitosa de GC depende de una fusión armoniosa de la infraestructura y las capacidades de proceso, incluyendo tecnología, cultura y estructura organizativa (p. 729), que permitan una eficiente comunicación e intercambio de conocimiento con las entidades externas; también resulta indispensable promover la capacitación de los empleados y su participación en los procesos sustantivos (figura 7) (p. 734).

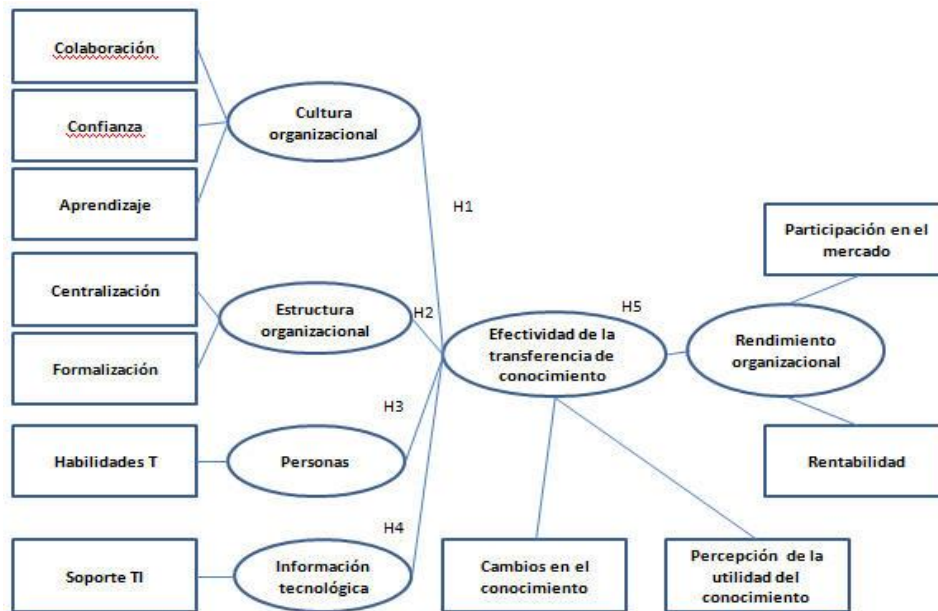
Figura 7. Modelo unificado de GC



Fuente: Adaptado de Lee y Yi-Chen (2011, p. 732)

Susanty, Handayani y Henrawan (2012, p. 27), con base en Gholipour, Jandaghi y Hosseinzadeh (2010), refieren el modelo conceptual de la eficacia de la transferencia de conocimientos y el desempeño organizacional, con el propósito de establecer los factores que influyen significativamente en esta, como resultado de la implementación de GC en todos los ámbitos organizacionales, con énfasis en las personas y los procesos en que interactúan (figura 8)

Figura 8. Modelo conceptual de la eficacia de la transferencia de conocimiento y el desempeño organizacional



Fuente: Adaptado de Susanty, Handayani y Henrawan (2012, p. 27)

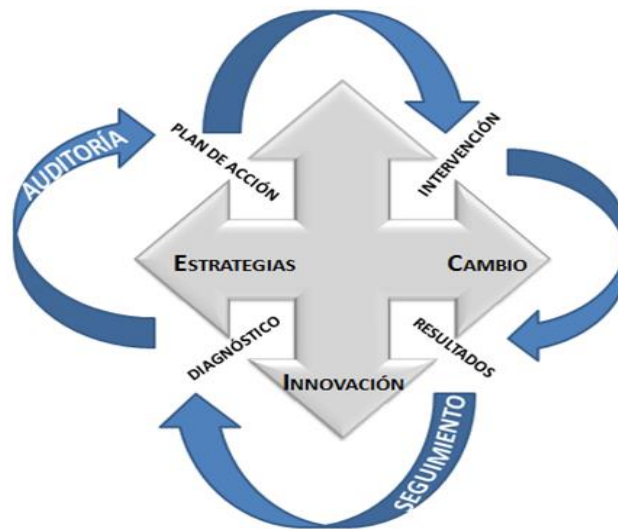
Valhondo (2010, pp. 153-155) recomienda la Guía de Gestión del Conocimiento en 10 Etapas de Tiwana. Riesco (2013) sintetiza: Gestión del conocimiento de *KPMG Consulting*, basado en un enfoque sistémico-organizacional; Arthur Andersen (1999), responsabilidad de los trabajadores para compartir y hacer explícito el conocimiento; *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT), “es una herramienta de evaluación y diagnóstico”. El modelo E.O.SEKI, resalta medición, evaluación, creación y transformación del conocimiento; y el tipo de GC en función del paradigma de trabajo que conlleva: interdependencia y complejidad. (pp. 178-182).

Oztemel et al. (2011, pp. 871-872) proponen la "Torre de conocimiento" Arslankaya (2007), que incluye 9 fases de la base a la cúspide, combinada con un sistema de Gestión Estratégica de Recursos Empresariales (SERM) (p. 873). Allameh, S.M., et al., (2011) explican el prototipo de Lawson (2003) que considera 6 procesos: a) la creación de conocimiento, b) captación de conocimientos; c) organización; d) almacenamiento; e) difusión; f) aplicación. Para la medición de los facilitadores de GC incorporan el modelo de Lee y Choi (2003) y Park (2006): compuesto por tecnología, estructura y cultura organizacional (p. 1217).

Hong et al. (2012, pp. 210-212), recuperan dos esquemas: Codificación.- aseguramiento de conocimiento explícito en bases de datos. Estrategias de personalización.- Basada en la perspectiva "persona a persona". Songsangyos (2012) refiere el molde que incluye cinco funciones del ciclo de vida de GC (p. 400). Chournazidis (2013) aporta el tipo de tres etapas y tres procedimientos: creación, aprendizaje; transferencia, implantación y uso; retención, desarrollo de la empresa (pp. 331-332). Azma y Mostafapour (2011) proponen seis indicadores de GC, aprendizaje organizacional y creatividad; traducidos en vinculación interdependiente y estructura flexible (pp. 2251-2252).

Sánchez y Flores (2012) presentan el constructo estrategias de cambio e innovación (ECI), orientado al cambio planeado para solucionar problemas que limitan la capacidad de innovación en las organizaciones, con base en un procedimiento de consultoría y las fases: diagnóstico, programa de intervención, plan de acción, resultados y programa de seguimiento-auditoría, desarrollan una perspectiva de transformación cualitativa de la interacción entre los actores de la organización y la actualización de competencias como estímulo de procesos de creación de conocimiento e innovación (figura 9) (pp. 29-30).

Figura 9. Constructo ECI



Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Allameh, M., Zamani, M. & Reza, S. M. (2011). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236. doi: 10.1016/j.procs.2010.12.197
- Allameh, S. M., Zare S. M. & Reza, S. M. (2011). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.196>
- Ángeles, M. (2013). Trabajo colaborativo, web 2.0 y blogs en la enseñanza de la economía en una institución de educación superior (IES). En G. Sánchez (Ed.), *La educación superior: Perspectivas del desarrollo de competencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 113-129). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán.
- Arbonés, A. L. (2013). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. [versión Adobe Digital Editions].
- Azma, F. & Mostafapour, M. A. (2011). Identify Knowledge management And Organizational learning Indicators and its relation With Creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2249-2252. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.439
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: ESIC-PwC
- Bettioli, M. & Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29, 468-479. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.01.007
- Borzillo, S., Aznar, S. & Schmitt, A. (2011). A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core. *European Management Journal*, 29, 25-42. doi:10.1016/j.emj.2010.08.004

- Bustinza, O. F. & Fernández, V. (2007). Importancia de la actividad de consultoría en la gestión del conocimiento. En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM, 2, Comunicaciones*, 1-9. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275448#volumen33920>
- Castells, M. (Coord.) (2006). *La sociedad red: Una visión global*. Madrid, España: Alianza Editorial
- Chan, S. & Yuen, M. (2014 en prensa). Personal and Environmental Factors Affecting Teachers' Creativity-Fostering Practices in Hong Kong. *Thinking Skills and Creativity*, 12, 69-77. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2014.02.003>
- Chen, Y.-Y. & Huang, H.-L. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27, 262-270. doi:10.1016/j.knosys.2011.11.012
- Chournazidis, A. J. (2013). Functionality and Feasibility of Knowledge Management in Enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 327-336. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.02.059
- Coveo (2013). Driving radically better returns on collective enterprise knowledge in a big data world, part two: Why traditional knowledge management initiatives fail to enable the long tail of collective enterprise knowledge. Recuperado de http://www.coveo.com/en/ebooks-white-papers/white-papers/white-paper-why-traditional-KM-fails-to-Enable-Long-Tail_part2
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press
- Davenport, T. & Völpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 212-221

- Denford, J. & Chan, Y. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 102-119.
doi:10.1057/kmrp.2011.7
- Dixon, N. (2001). *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. D.F., México: Oxford
- Dixon, N. (29 de marzo 2009) *Five Actions Organizations Can Take to Increase Knowledge Sharing*. Recuperado de <http://www.nancydixonblog.com/2009/03/five-actions-organizations-can-take-to-increase-knowledge-sharing.html>
- Dixon, N. (08 agosto 2012) Knowledge Management Strategies. The Three Eras of Knowledge Management. Recuperado de <http://www.nancydixonblog.com/knowledge-management-strategies/>
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá, Colombia: Noma
- Edison, H., Ali, N. B. & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *The Journal of Systems and Software*, 86, 1390-1407. doi:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013>
- Fagerberg, J., Landströmc, H. & Martin, B. R. (2012). Exploring the emerging knowledge base of ‘the knowledge society’. *Research Policy*, 41, 1121-1131.
doi:10.1016/j.respol.2012.03.007
- Farfán, D. Y. & Garzón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario
- Farsani, J. J., Bidmeshgipour, M., Habibi, M. & Rashidi, M. M. (2012). Intellectual capital

and organizational learning capability in Iranian active companies of petrochemical industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1297-1302. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.222

Floyde, A., Lawson, G., Shalloe, S., Eastgate, R. & D'Cruz, M. (2013). The design and implementation of knowledge management systems and e-learning for improved occupational health and safety in small to medium sized enterprises. *Safety Science*, 60, 69-76. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.012>

García, J. (2010). Gestión de la información y el conocimiento: *Observatorio para la educación en ambientes virtuales*. México: UDGVIRTUAL. Recuperado de http://www.observatoriovirtual.udg.mx/_documentos/Gestiondelconocimiento_Javier%20Garcia-1.pdf

García-Tapial, J. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad Española*. Madrid, España: EOI

Gauchi, V. (2012) Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de Documentación Científica*. 35 (4), octubre-diciembre, 531-554. doi: 10.3989/redc.2012.4.869

Girdauskienė, L. & Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.002

Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. D.F., México: McGraw-Hill.

Hislop, D. (2010). Knowledge management as an ephemeral management fashion? *Journal of Knowledge Management*, 14, (6), 779-790. doi: 10.1108/13673271011084853

- Hong, A. H., Wai, M., Din, S. b. & Abu, N. (2012). Integrated Knowledge Management Strategy: A Preliminary Literature Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 209-214. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1176
- Iramain, J. L. (2006). *Teoría de la acción informativa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken
- Janicot, C. & Mignon, S. (2012). Knowledge codification in audit and consulting firms: a conceptual and empirical approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 10, 4-15. doi:10.1057/kmrp.2011.38
- Jennex, M. E. (Ed.) (2007). *Knowledge mangement in modern organizations*. Pennsylvania, EE. UU.: IGI Global
- Jones, G. R. & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. 6 ed. D.F., México: McGraw-Hill
- Kadir, P. (2012). A research of the relationship between study skills of students and their GPA. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1048-1057. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.777>
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literatura: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7, (4), 75-91. doi: 10.1108/13673270310492967
- Kim, S., Hong, J. & Suh, E. (2012). A diagnosis framework for identifying the current knowledge sharing activity status in a community of practice. *Expert Systems with Applications*, 39, 13093-13107. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.05.092>
- Kim, S., Suh, E. & Jun, Y. (2011). Building a Knowledge Brokering System using social

- network analysis: A case study of the Korean financial industry. *Expert Systems with Applications*, 38, 14633-14649. doi:10.1016/j.eswa.2011.05.019
- Koenig, M. E. D. (04 de mayo 2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. *KMWorld*. Recuperado de <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>
- Koenig, M. E. D. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice (2nd ed.) Kimiz Dalkir. Kimiz Dalkir. *Journal of the american society for information science and technology*, 62, 10, 2083. doi: 10.1002/asi.21613
- Koenig, M. & Neveroski, K. (2008). The Origins and Development of Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 7 (4), 243-254
- Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 175-197. doi: 10.1108/13673271111119646
- Lee, M. R. & Chen, T. T. (2012). Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, 47-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2011.11.016>
- Lee, M. R. y Yi-Chen, L. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38, 729-735. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.025>
- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003
- Lovreković, Z. (2013). Why Knowledge Management? *Online Journal of Applied Knowledge*

- Management*, 1 (2), 128-142. Recuperado de http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2013/volume1_2.php
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4 ed. D.F., México: Cengage
- Manzano, O. & González, Y. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa* 8 (2), Julio-Diciembre, 69-80.
- Martínez, A. & Corrales, M. (Coords.) (2011). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación*. D.F., México: Cengage.
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, 32, enero-junio. Recuperado de http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=467_gestion_del_conocimiento_en_educacion_y_transformacion_de_la_escuela_no
- Mukherji, S. (2012). A framework for managing customer knowledge in retail industry. *IIMB Management Review*, 24, 95-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2012.02.003>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. D.F., México: Oxford
- North, K. & Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Libros en Red
- Oliver, G. R. (2013). A tenth anniversary assessment of Davenport and Prusak (1998/2000) Working Knowledge: Practitioner approaches to knowledge in organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 10-22. doi:10.1057 /kmrp.2012.60

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Informe mundial de la UNESCO*. París, Francia: UNESCO

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2008). *Sistemas de cualificaciones: Puentes para el aprendizaje a lo largo de la vida*. Madrid, España: Instituto Nacional de las Cualificaciones. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.

Osorio, J. (Ed.) (2008). *Redes de conocimiento en sistemas regionales de innovación. Un estudio comparado: el caso de las pymes en Antioquia y el País Vasco*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano

Oztemel, E., Arslankaya, S. & KorkusuzPolat, T. (2011). Enterprise knowledge management model (EKMM) in strategic enterprise resource management (SERM). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 870-879. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.134

Pirkkalainen, H. & Pawlowski, J. M. (2014). Global social knowledge management – Understanding barriers for global workers utilizing social software. *Computers in Human Behavior*, 30, 637-647. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.041>

Probst, G. Raub, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimientos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Prusak, L. (2001) Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40, (4); ProQuest 1002-1007

Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge

society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88-95. doi:

<http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.004>

Real academia española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22 ed. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

Rexhepi, G., Ibraimi, S. & Veseli, N. (2013). Role of intellectual capital in creating Enterprise strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 44-51. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.006

Riesco, M. (2013). *El negocio es el conocimiento*. [versión Adobe Digital Editions].

Ríos, J. (1989). *La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México. Reflexiones a la luz de la obra "México profundo, una civilización negada", de Guillermo Bonfil*. [versión Adobe Digital Editions].

Ritter, S. M., van Baaren, R. B. & Dijksterhuis, A. (2012). Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. *Thinking Skills and Creativity*, 7, 21-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2011.12.002>

Sánchez, G. (2010). Las redes de conocimientos: Estrategias de implementación en una institución de educación superior. En G. Autor, *La Economía del conocimiento* (pp. 11-31). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán

Sánchez, G. & Flores, J. (2012) La gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias: ¿el qué, cómo y para qué? *Palabra Clave (La Plata)*, noviembre 2012 -abril 2013, 2 (2), 24-39

Sánchez, G. Muñoz, M. & Flores, J. (2013). Desarrollo organizacional y capital Humano: Impacto en la nueva realidad empresarial. D.F., México: Grupo Vanchri

- Sedera, D. & Gable, G. G. (2010). Knowledge management competence for enterprise system success. *Journal of Strategic Information Systems*, 19, 296-306. doi: 10.1016/j.jsis2010.10.001
- Serenko, A. & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 17, (2), 307-326. doi: 10.1108/13673271311315231
- Sharma, R. S. & Bhattacharya, S. (2013). Knowledge dilemmas within organizations: Resolutions from game theory. *Knowledge-Based Systems*, 45, 100-113. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2013.02.011>
- Songsangyos, P. (2012). The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 399-403. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.426
- Susanty, S. A., Handayani, N. U. & Henrawan, M. Y. (2012). Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4, 23-32. doi: 10.1016/S2212-5671 (12) 00317-6
- Sveiby, K. - E. (1996). Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions. *European Management Journal*, 14 (4), 379-388
- Sveiby, K. - E. (2001c). *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*. Recuperado de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_-_Lessons_from_the_Pioneers.pdf
- Sveiby, K.-E. (2001d). *What is Knowledge Management?* Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

- Taylor, C. & Tatalias, J. (2000). Knowledge Management Model Guides KM Process. *Mitre*, 4, (1). Recuperado de http://www.mitre.org/news/the_edge/april_00/small.html
- Trkmana, P. & Desouza, K. C. (2012). Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 1-17. doi:10.1016/j.jsis.2011.11.001
- Tse y Yew (4 de agosto 2011) Knowledge management performance measurement: A review. *African Journal of Business Management*, 5 (15), 6021-6027. doi: 10.5897/AJBM10.1091
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. [versión Adobe Digital Editions].
- Villar, C., Alegre, J. & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23, 38-44. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
- von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 154-164. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2012.04.003>
- Wallace, D. P., Van Fleet, C. & Downs, L. J. (2011). The research core of the knowledge management literature. *International Journal of Information Management*, 31, 14-20. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.002
- Wiig, K. (septiembre 1997) Knowledge management: An introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 6-14
- Yu-chu, Y., Yi-ling, Y. & Yu-Hua, C. (2012). From knowledge sharing to knowledge

creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 7, 245-257. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2012.05.004>

Žemaitis, E. (2014). Knowledge management in open innovation paradigm context: high tech sector perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 164-173. doi: [10.1016/j.sbspro.2013.12.859](http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.859)

Zhen, L., Wang, L. & Jian-Guo, L. (2013). A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing and Management*, 49, 884-894. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ipm.2013.01.008>

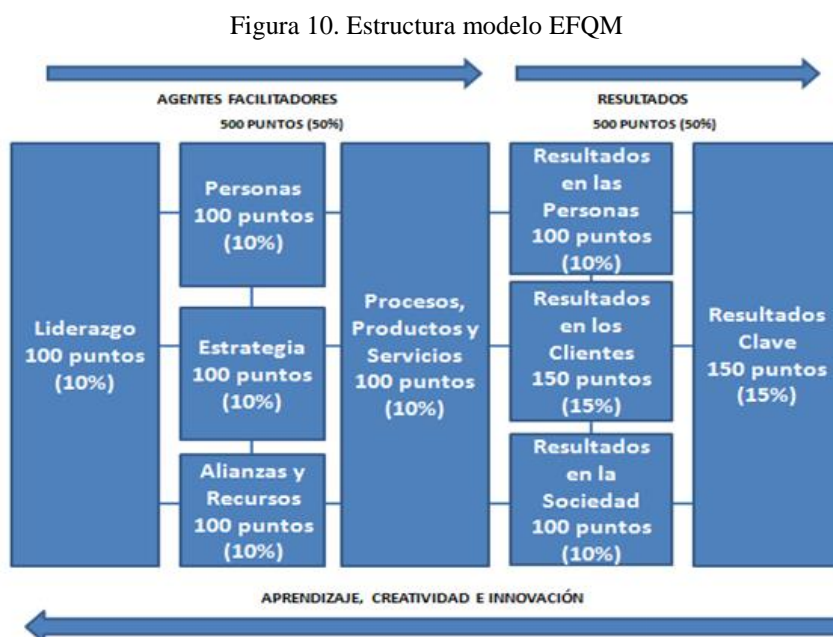
Capítulo 5. La aplicación

Empresa sujeto de estudio

La investigación fue aplicada en entidades de un grupo educativo de nivel superior, sector privado, en el Estado de México. El ente sujeto de estudio consta de tres *campi* en los municipios de Cuautitlán México, Tlalnepantla y Cuautitlán Izcalli. Tiene una población de alrededor de tres mil alumnos en el nivel licenciatura, cuya oferta educativa incluye las disciplinas en: Administración de Empresas, Arquitectura, Comunicación, Contaduría, Derecho, Diseño Gráfico, Odontología, Pedagogía, Psicología, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Mercadotecnia, Tecnologías de la Información, Gastronomía, Gestión del comercio internacional, además de 6 maestrías, 2 doctorados y 7 especialidades.

Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico de las variables de estudio fue desarrollada con base en el modelo de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM, por su siglas en inglés), que comprende nueve criterios, treinta y dos subcriterios y ocho conceptos fundamentales de la excelencia; su estructura es la siguiente (figura 10):



Fuente: Modelo EFQM de Excelencia (2010, p. 9)

La muestra consistió en directivos con denominación de coordinadores de carrera agrupados en la Dirección Académica (DA) de las Instituciones de Educación Superior (IES); fueron excluidas las coordinaciones con responsable interino. Esta segmentación arrojó un total de ocho coordinadores que constituyó el 100% de la muestra. El tratamiento de los datos fue con la herramienta estadística disponible en Microsoft office Excel 2010. El cuestionario consistió en 119 preguntas derivadas del propio modelo EFQM.

El modelo, en visión de Cruz (2013), construye una perspectiva donde los resultados excelentes son alcanzados mediante un liderazgo que conduce e impulsa la estrategia, la cual solo puede concretarse a través de las personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios que impactan en el desempeño general de la organización, en sus usuarios, colaboradores y en la sociedad donde está inmersa (p. 4). Esta lógica entraña una sinergia que es posible capitalizar desde una concepción holística de la empresa, en la que sus componentes son corresponsables e interdependientes del éxito o del fracaso. En consecuencia, el instrumento EFQM es para la acción.

Sánchez, Muñoz y Flores (2013) sostienen que el modelo EFQM como instrumento “es una descripción científica y simplificada de la realidad organizacional”, que contribuye a la comprensión, análisis y mejora de deficiencias (p. 162). Oferta una visión global de la organización, ser un instrumento práctico no prescriptivo que contribuye a evaluar el camino a la excelencia, al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (EFQM, 2010, p. 2). Establece lo que la organización hace, “agentes facilitadores”, y lo que obtiene, “resultados”; las nueve dimensiones son constructos medidos con variables o subcriterios (Pastor, Pastor, Calcedo, Royo, & Navarro, 2013, p. 1064) (tabla 5).

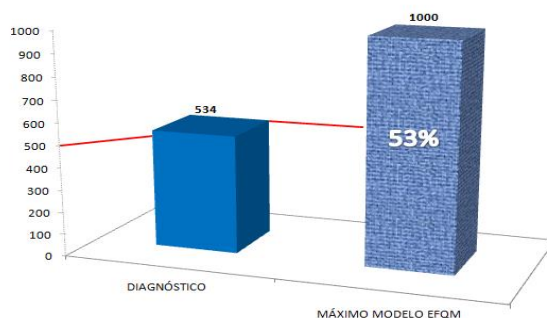
Tabla 5. Criterios del modelo EFQM

CRITERIO	DEFINICIÓN
LIDERAZGO	Desarrollo de la misión, visión, valores y principios al actuar como modelo de referencia en la organización.
ESTRATEGIA	Determinar rumbo de la organización con base en expectativas y necesidades de grupos de interés y el entorno.
PERSONAS	Talento humano que la organización utiliza para alcanzar sus objetivos.
ALIANZAS Y RECURSOS	Unión o coalición con agentes del entorno y gestión adecuada de recursos para favorecer logro de objetivos organizacionales.
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	Conjunto de fases diseñadas para la gestión y mejoramiento de la organización, que devienen en resultados de valor para el mercado.
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Logros alcanzados en clientes externos de acuerdo con sus necesidad y expectativas.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Logros alcanzados en y con las personas a partir de su desempeño, necesidades y expectativas individuales y de la organización.
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Logros alcanzados en la sociedad local, nacional e internacional.
RESULTADOS CLAVE	Logros con relación al rendimiento de la organización, de acuerdo a necesidades y expectativas de grupos de interés clave, que ayudan a determinar el éxito de la aplicación de la estrategia.

Fuente: Adaptación propia con base en Sánchez et al. (2013, pp. 165-167)

La valoración de criterios y variables arrojó una primera visión de conjunto aportada por las respuestas del cuestionario diagnóstico, fue una radiografía contundente: el objeto de estudio apenas superó el 50% de los 1000 puntos que tiene como máximo el modelo EFQM, al alcanzar 534 puntos, lo cual permite inferir que la organización acusa una serie de problemas que afectan su desempeño y que su evaluación es una situación de “riesgo” (figura 11).

Figura 11. Visión global del diagnóstico del objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

La ponderación del objeto de estudio con base en sus resultados es de “riesgo”, entendido como vulnerabilidad o incapacidad de cumplir con los objetivos organizacionales, Oriol y Guitar (2014) de acuerdo con la guía ISO/IEC 73 lo definen como: “efecto de la incertidumbre en los objetivos” (p.42), que entraña mezcla de la probabilidad y su consecuencia negativa de concretarse el hecho. Esto derivado del diagnóstico que indicó solo 53% del los 1000 puntos que implica el modelo utilizado para llevar a cabo la medición de variables.

La situación de las variables del objeto de estudio es: cuatro criterios agrupados en el bloque “resultados” guardan un estado crítico con base en su puntuación y permiten avizorar una situación de crisis en la organización de no tomar medidas para superar sus debilidades. Los criterios “resultados en las personas” y “resultados en la sociedad” obtuvieron la puntuación más baja 37%; al contrastar los puntos obtenidos en el diagnóstico con los puntos que una empresa de excelencia tendría, es decir, la máxima puntuación del modelo EFQM, los “resultados en clientes” y los “resultados clave” también están en un estado crítico ya que solo significan 37% y 34%, respectivamente, en relación con el parámetro de excelencia (tabla 6).

Tabla 6. Estado que guarda objeto de estudio con relación al modelo EFQM

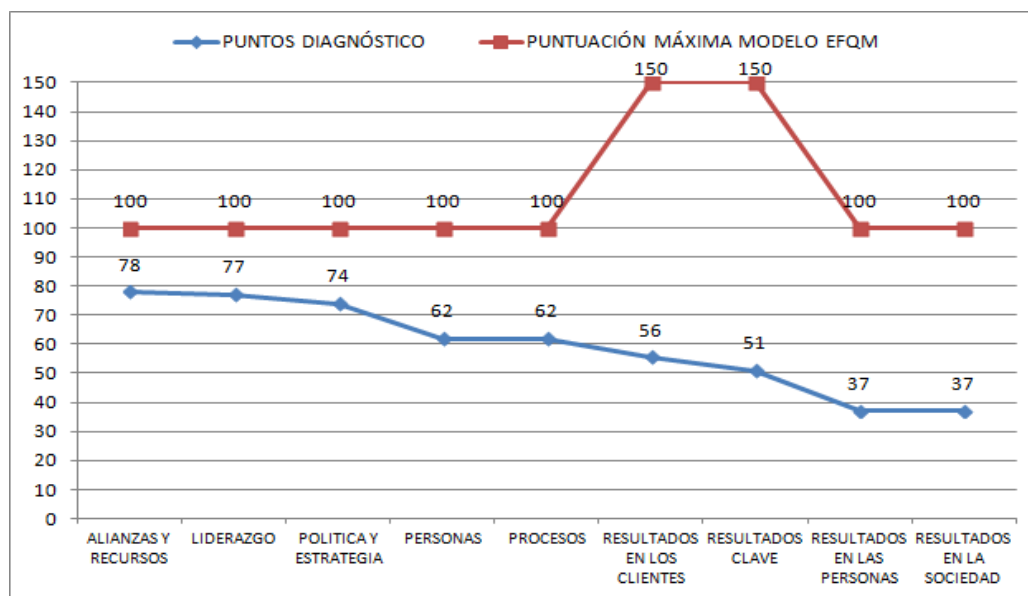
CRITERIOS	PUNTUACIÓN % DIAGNÓSTICO	PUNTOS MÁXIMOS EN MODELO EFQM	% DEL MODELO	VALORACIÓN
ALIANZAS Y RECURSOS	78	100	78%	MEJORAR
LIDERAZGO	77	100	77%	MEJORAR
ESTRATEGIA	74	100	74%	MEJORAR
PERSONAS	62	100	62%	MEJORAR
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	62	100	62%	MEJORAR
RESULTADOS EN CLIENTES	56	150	37%	CRÍTICO
RESULTADOS CLAVE	51	150	34%	CRÍTICO
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	37	100	37%	CRÍTICO
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	37	100	37%	CRÍTICO
TOTAL	534	1000	53%	RIESGO

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 muestra también que los criterios “agentes facilitadores” guardan un estado que exige “mejorar”, por estar fuera del parámetro de 80% o situación “aceptable” y por ende lejos del rumbo a la excelencia que significaría ubicarse del 85% al 100% . Este panorama justifica un análisis con todo detalle.

Alcanzar un análisis pormenorizado es posible al contrastar los puntos obtenidos en el diagnóstico con la calificación máxima del modelo, criterio por criterio: Alianzas y recursos, 78 de 100 puntos; liderazgo, 77 de 100; estrategia, 74 de 100; personas, 62 de 100; procesos, productos y servicios, 62 de 100; resultados en los clientes, 56 de 150; resultados clave, 51 de 150 y hasta el fondo con 37 de 100 puntos, resultados en las personas y resultados en la sociedad. Es elocuente la imagen en “caída” de la puntuación del objeto de estudio, que permite inferir una organización con problemas para alcanzar sus objetivos y que potencialmente podría entrar en crisis (figura 12).

Figura 12. Resultado del diagnóstico vs modelo EFQM



Fuente: Elaboración propia

La figura 12 resalta también que los “resultados en los clientes” y los “resultados clave” que tienen una ponderación mayor (150 puntos) en el modelo, solo alcanzaron un tercio de la puntuación total posible. Este hallazgo no es cosa menor: Bestratén (2010) pondera que el primero de ellos establece la satisfacción de necesidades del cliente con relación a productos y servicios diferenciados del resto de ofertas existentes en el mercado; el segundo hace énfasis en el equilibrio de resultados clave tanto económico-financieros como no económicos, con base en exigencias y expectativas de los grupos de interés (p. 5).

Grupo de interés puede conceptualizarse, según Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), como “aquellos individuos o grupos que pueden afectar el desempeño de la empresa o que se ven afectados por éste”, entre los cuales destacan propietarios, accionistas, empleados, clientes, el gobierno y la comunidad (p. 40).

La percepción de la comunidad está representada con una puntuación de 37 respecto de 100 como el máximo posible en el criterio “resultados en la sociedad”, igual escenario presentan los “resultados en las personas”; tal situación conlleva señales de alerta porque de acuerdo con el modelo EFQM (2010), ese último criterio significa la percepción de las personas que integran la organización, la eficiencia y eficacia del talento humano al ejecutar la estrategia; gestión de competencias y rendimiento, además de liderazgo, satisfacción o insatisfacción con el entorno de trabajo (p. 20). Bestratén (2010) puntualiza: sintonía con sus valores, motivación, comunicación y confianza (p. 5).

Los resultados del diagnóstico situacional y la ponderación con base en el peso que otorga el modelo a cada uno de los rubros que lo conforman, permite apreciar un panorama integral de la organización objeto de estudio. Los puntos obtenidos 534, resultan de aplicar el factor de la estructura del modelo a cada uno de los criterios y su valoración en el cuestionario (tabla 7).

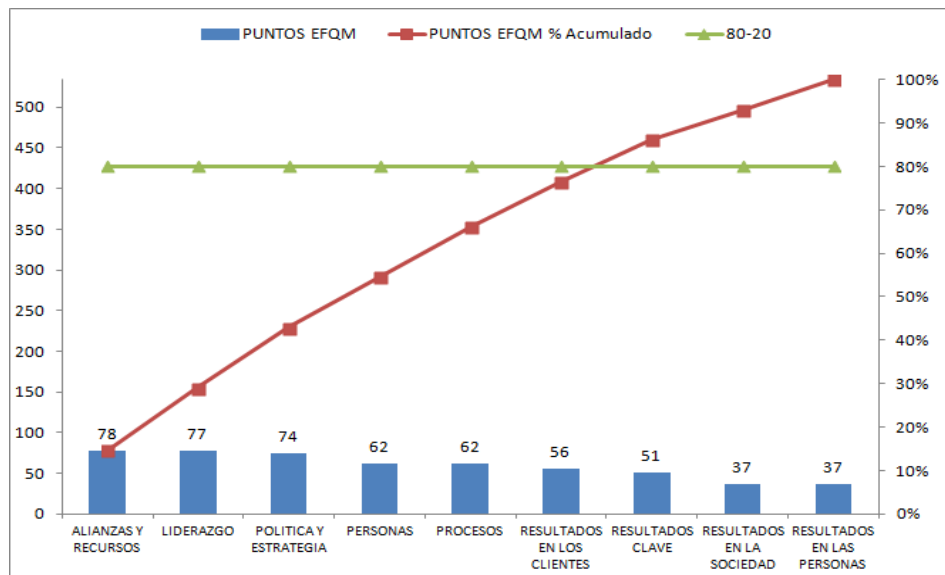
Tabla 7. Conformación de la puntuación final del objeto de estudio

Núm.	CRITERIO MODELO EFQM	RESULTADO CUESTIONARIO %	PUNTUACIÓN MÁXIMA MODELO EFQM	FACTOR (PESO EN MODELO)	PUNTOS
1	LIDERAZGO	77	100	1.0	77
2	ESTRATEGIA	74	100	1.0	74
3	PERSONAS	62	100	1.0	62
4	ALIANZAS Y RECURSOS	78	100	1.0	78
5	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIO	62	100	1.0	62
6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	37	150	1.5	56
7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	37	100	1.0	37
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	37	100	1.0	37
9	RESULTADOS CLAVE	34	150	1.5	51
	TOTAL	498	1000	10.0	534

Fuente: Elaboración propia

Visualizar los datos de la evaluación que nos ocupa en el diagrama de Pareto permite la siguiente lectura: Una amplia zona de áreas de oportunidad constituida por seis criterios: Alianzas y recursos, liderazgo, política y estrategia, personas, procesos, productos y servicios y resultados en los clientes (figura 13).

Figura 13. Zonas de oportunidad según diagrama de Pareto

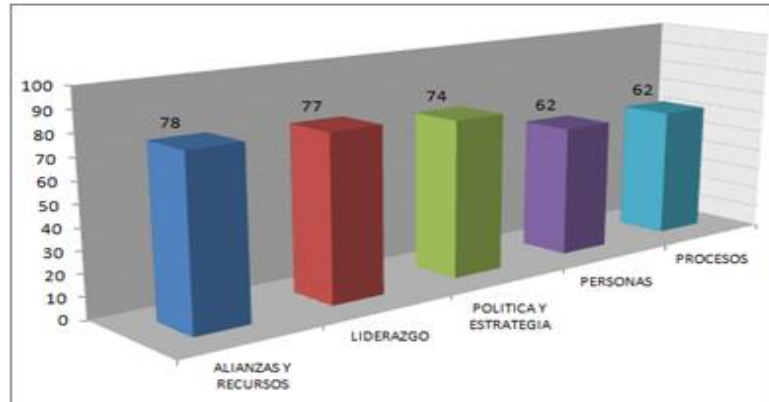


Fuente: Elaboración propia

van Rompuy (2012) indica que los criterios “agentes facilitadores” son la causa de lo que reflejan los criterios “resultados”; es decir, la relación entre lo que hacen y lo que logran las organizaciones (p. 2), en consecuencia: conforman el eje de acción de la estrategia para mejorar el desempeño del objeto de estudio. Esto implica renovar lo que “hace” la organización y generalizar desempeño eficaz y eficiente, como clave del éxito. Daft y Marcic (2010) definen eficacia: lograr la “*meta expresa*” o el triunfo por alcanzar lo que trata de hacer; eficiencia, es la cantidad de recursos utilizados para cumplir la meta organizacional (p. 10). Otro eslabón del éxito es la robustez y calidad de las relaciones de colaboración (p. 22).

Con base en lo anterior, las relaciones de colaboración y el desempeño organizacional están representados en las acciones de mejora que permitirán las áreas de oportunidad derivadas de la aplicación diagnóstica: criterios Alianzas y Recursos, Liderazgo, Estrategia, Personas, Procesos, Productos y Servicios (figura 14).

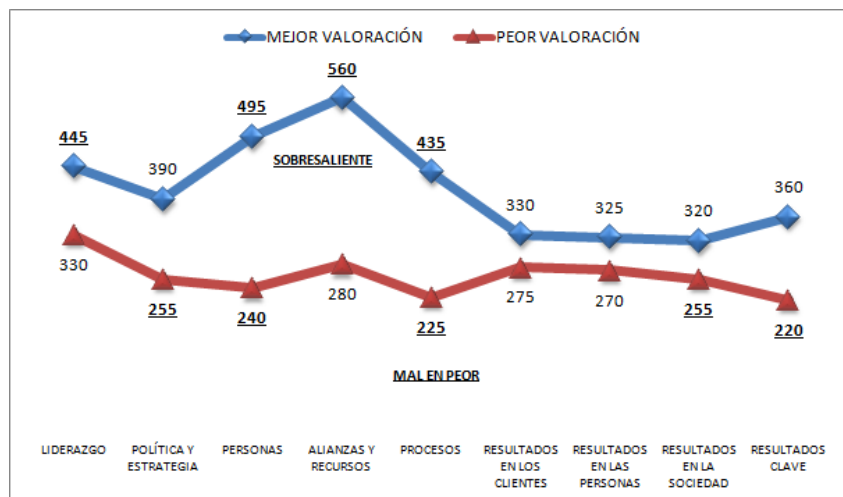
Figura 14. Áreas de oportunidad



Fuente: Elaboración propia

Las áreas de oportunidad también pueden visualizarse en forma particular si consideramos la mejor y peor valoración recibida por pregunta. Los criterios con valoración sobresaliente, dentro de lo mejor calificado, en alguna de las preguntas de cada criterio en orden ascendente son: Procesos, productos y servicios, liderazgo, personas, alianzas y recursos. Las preguntas peor valoradas, dentro de las debilidades, están en los criterios: Resultados clave, procesos, productos y servicios, personas, estrategia y resultados en la sociedad (figura 15).

Figura 15. Mejor y peor valoración por pregunta en criterios



Fuente: Elaboración propia

La escala de interpretación de la valoración por pregunta, además de la ponderación numérica que comienza en cero e incrementa de cinco en cinco hasta cien, está segmentada en cinco parcialidades, que para efectos de este trabajo tienen la siguiente equivalencia: 0 = deficiente; 5 a 25 = insuficiente; 30 a 50= negativo; 55 a 75= a mejorar y 80 a 100 = aceptable a excelente. Lo aceptable es 80 y a partir de 85 rumbo a la excelencia. Las calificaciones del siguiente análisis corresponden a la percepción por cada una de las respuestas, sin considerar la proporción y ponderación que el modelo EFQM otorga a los “agentes facilitadores” y a los criterios “resultados”.

En **liderazgo**, la pregunta relacionada con participación en asociaciones y acciones de beneficio social fue la mejor valorada, 445%, pero hubo un equilibrio en el número de marcas en las cinco parcialidades; la interrogante con peor valoración, 330%, fue la referida a la revisión de la efectividad del liderazgo para adecuarlo a la situación vigente, el mayor número de marcas de respuesta estuvo en “insuficiente”.

Criterio **estrategia**, la cuestión mejor valorada, 390%, fue la comunicación sobre responsables de procesos clave, marcada equilibradamente en: “insuficiente”, “negativo” y “aceptable a excelente”; la pregunta con peor valoración, 255%, consistió en si la conformación de la planeación y estrategia consideraban revisión de los competidores, las marcas de respuesta fueron ubicadas en “insuficiente”.

Personas, tuvo en la interrogante sobre beneficios sociales para los empleados e instalaciones de calidad la mejor valoración, 495%, las marcas fueron ubicadas en “aceptable a excelente”. La peor estimación, 240%, fue para la cuestión de gestión de personal, ascensos, reconocimientos, entre otros, el número de marcas fue equilibrado en “negativo” y “aceptable a excelente”.

Alianzas y recursos, tuvo la mejor evaluación, 560%, en la pregunta referente a protección de información personal y propiedad intelectual de la organización, con marcas en “aceptable a excelente”; la peor valoración, 280%, estuvo en la interrogación relacionada con

promoción de uso de materiales reutilizables y gestión de recursos no renovables, las marcas se ubicaron en “insuficiente”.

Procesos, productos y servicios, tuvo la mejor ponderación, 435%, en la cuestión de aplicar metodología de procesos para llevar a cabo política y estrategia en los considerados como clave, marcada como “aceptable a excelente”; la peor estimación, 225%, fue para la interrogante sobre cambios y la comunicación de estos a los grupos de interés involucrados, las marcas fueron ubicadas en “deficiente” e “insuficiente”.

Resultados en clientes, tuvo la pregunta más valorada, 330%, acerca de los indicadores de percepción de la satisfacción de los clientes en relación con los mejores del sector de su actividad, las marcas fueron mayormente ubicadas en “insuficiente” y “a mejorar”; la ponderación menos favorecida, 275%, estuvo en la interrogación relativa a identificar los aspectos más valorados por el cliente y que inciden en su satisfacción, las marcas estuvieron en el segmento “insuficiente”.

Resultados en las personas, mostró una coincidencia en la mejor valoración de dos preguntas: a) tendencia sobre satisfacción de los empleados, las marcas fueron ubicadas igualitariamente en “insuficiente” y “aceptable a excelente”; b) indicadores acerca de la supervisión y rendimiento de los empleados respecto de las empresas del sector de su actividad, 325%; las marcas tuvieron mayoría en “aceptable a excelente”. La peor calificación, 270%, correspondió a la interrogante respecto a identificar aspectos más valorados por empleados y que inciden en su satisfacción, las marcas indicaron paridad en “deficiente”, “insuficiente” y “aceptable a excelente”.

Resultados en la sociedad, mostró la interrogante respecto a nivel de percepción y grado de aceptación de la organización en la sociedad, como la mejor valorada: 320%, las marcas correspondieron a la ponderación “deficiente”, “insuficiente”, “a mejorar” y “aceptable a excelente” en número igual para cada caso; la peor ponderación, 255%, fue para el cuestionamiento relacionado con tendencias de indicadores sobre percepción que de la

organización tiene la sociedad en cuanto a acciones de mejora para su aceptación y reconocimiento, las marcas cayeron en “insuficiente”.

Resultados clave, arrojó mejor valoración, 360%, para la consulta respecto a si son medidos los resultados económico-financieros y no económicos de la organización, las marcas indicaron “insuficiente” y “aceptable a excelente”; en situación opuesta, 220%, hubo dos reactivos: a) En qué posición comparativa está la medición de dichos resultados respecto a las del sector de su actividad, las marcas fueron ubicadas en “deficiente”; b) Se miden periódicamente los procesos de gestión clave para la prestación de los servicios, las marcas ponderaron “insuficiente”.

El análisis por pregunta contribuyó a una lectura detallada de los aspectos que guardan un desempeño en el parámetro aceptable y rumbo a la excelencia, así como de pormenores que explican o permiten comprender con claridad deficiencias en el cumplimiento de funciones. En las tablas 8 y 9 son presentados los resultados pregunta por pregunta, con énfasis en la mejor y peor valoración de pregunta para cada uno de los nueve criterios.

Tabla 8. Mejor y peor valoración por pregunta en “agentes facilitadores”

		POLÍTICA Y ESTRATEGIA		PERSONAS		ALIANZAS Y RECURSOS		PROCESOS	
		PREGUNTA	VALORACIÓN	PREGUNTA	VALORACIÓN	PREGUNTA	VALORACIÓN	PREGUNTA	VALORACIÓN
LIDERAZGO		1	325	2	285	1	410	1	435
		2	275	3	335	2	350	2	300
		3	285	4	295	3	335	3	300
		4	315	5	310	4	380	4	300
		5	315	6	255	5	360	5	390
		6	345	7	315	6	400	6	315
		7	365	8	295	7	435	7	290
		8	255	9	300	8	555	8	270
		9	380	10	310	9	280	9	225
		10	380	11	350	10	300	10	245
		11	280	12	305	11	315	11	300
		12	305	13	315	12	470	12	330
		13	260	14	275	13	370	13	295
		14	270	15	315	14	560	14	330
		15	275	16	495	15	315	15	340
		16	390	17	330	16	470	16	380
		17	300	18	310	17	370	17	360
		18	350	19	340	18	370	18	295
		19	310	20	305	19	370	19	295

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Mejor y peor valoración por pregunta en “criterios resultados”

RESULTADOS EN LOS CLIENTES		RESULTADOS EN LAS PERSONAS		RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		RESULTADOS CLAVE	
PREGUNTAS	VALORACIÓN	PREGUNTA	VALORACIÓN	PREGUNTA	VALORACIÓN	PREGUNTA	VALORACIÓN
1	275	1	270	1	315	1	360
2	310	2	300	2	310	2	290
3	305	3	285	3	305	3	225
4	290	4	325	4	255	4	220
5	285	5	290	5	295	5	220
6	330	6	310	6	275	6	275
7	285	7	325	7	305	7	270
8	315	8	295	8	320	8	325
9	300						
10	285						
11	295						
12	295						
13	325						

Fuente: Elaboración propia

El análisis del objeto de estudio es complementado por los conceptos fundamentales de la excelencia que “describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida” (EFQM, 2010, p. 3), este ángulo considera lo que anteriormente eran llamados ejes transversales (Andreo, 2012, p. 307) que permiten una lectura del modelo en ese sentido, además que de manera pragmática interpretan el comportamiento de la organización, al recoger las áreas de mejora detectadas en el diagnóstico (Ferrándiz-Santosa et al., 2010, p. 121).

Los conceptos fundamentales de la excelencia son (EFQM, 2010): lograr resultados equilibrados; añadir valor para los clientes; liderar con visión, inspiración e integridad; gestionar por procesos; alcanzar el éxito mediante las personas; favorecer la creatividad y la innovación; desarrollar alianzas; asumir la responsabilidad de un futuro sostenible (pp. 4-8). La perspectiva es conjugar: personas, valor para los clientes, creatividad, innovación, liderazgo, ética, estrategia de procesos y alianzas de ganar ganar, como constructo de éxito organizacional (tabla 10).

Tabla 10. Conceptos fundamentales de la excelencia

CONCEPTO	DEFINICIÓN
LOGRAR RESULTADOS EQUILIBRADOS	Satisfacción de necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés.
AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	Innovar y crear valor anticipándose a necesidades y expectativas de los clientes.
LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	Los líderes actúan como modelo de referencia de sus valores, principios éticos y ejecución de la estrategia.
GESTIONAR POR PROCESOS	Alinear procesos con la estrategia, sustentada en indicadores de rendimiento y desempeño.
ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE LAS PERSONAS	Valoración de las personas y delegación de responsabilidades para alcanzar objetivos organizacionales.
FAVORECER LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	Aprovechar creatividad de sus grupos de interés para generar valor mediante la innovación.
DESARROLLAR ALIANZAS	Alianzas con base en la confianza para lograr el éxito mutuo.
ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE UN FUTURO SOSTENIBLE	Organización sustentada en normas éticas, de comportamiento y valores.

Fuente: Adaptación propia con base en modelo EFQM (2010, pp. 4-8).

El diagnóstico permitió obtener la visión transversal del modelo, formada por la poderación de los conceptos fundamentales de la excelencia, cuya aportación cuantitativa coadyuva con la priorización de las acciones de mejora, al identificar el orden de atención, de más a menos urgente, dentro de lo insoslayable para la reestructuración de la estrategia (tabla 11).

Tabla 11. Priorización de aspectos transversales de mejora

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA
Lograr resultados equilibrados	321
Alcanzar el éxito mediante las personas	321
Añadir valor para los clientes	322
Desarrollar alianzas	325
Favorecer la creatividad y la innovación	328
Liderar con visión, inspiración e integridad	330
Gestionar por procesos	341
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	348

Fuente: Elaboración propia con base en modelo EFQM (2010, p. 23).

Sánchez et al. (2013) postulan que el modelo EFQM en su versión 2010 permite identificar áreas de oportunidad de la organización, derivadas del análisis de criterios y

subcriterios que revelan el estado vigente en la empresa, al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (p. 163).

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas:

- Talento humano y su capital intelectual: Docente y administrativo
- Alianzas y recursos
- Liderazgo
- Infraestructura
- Instalaciones
- Responsabilidad social

Debilidades

- Personas: Gestión de las personas; gestión del capital intelectual
- Liderazgo: Toma de decisiones; guía en la ejecución de la estrategia
- Estrategia: Aprovechar intangibles para crear valor; claridad en propuesta de valor y diferenciación de la competencia; plan de mercadotecnia
- Procesos: Gestión con perspectiva sistémica; institucionalizar procedimientos
- Alianzas y recursos: Falta de claridad en resultados no económicos; eficiencia de indicadores de resultados económico-financieros
- Percepción de la comunidad: Aceptación y reconocimiento
- Percepción de los clientes: Aceptación y reconocimiento
- Grupos de interés: Responsabilidad y corresponsabilidad en decisiones y ejecución de la estrategia

Oportunidades

- Demográfica: Pirámide poblacional con énfasis en segmento de jóvenes
- Geográfica: Zona con creciente desarrollo industrial y comercial
- Necesidad en la población de formalizar conocimientos y experiencia
- La globalización exige actualización de competencias de las personas

- Las empresas conciben la actualización de competencias de las personas, como la mejor forma de enfrentar efectos negativos de la globalización
- Políticas gubernamentales de impulso al empleo y emprendimiento empresarial

Amenazas

- Feroz competencia de las empresas del sector
- Pérdida de confianza de la sociedad

Diagnóstico con docentes

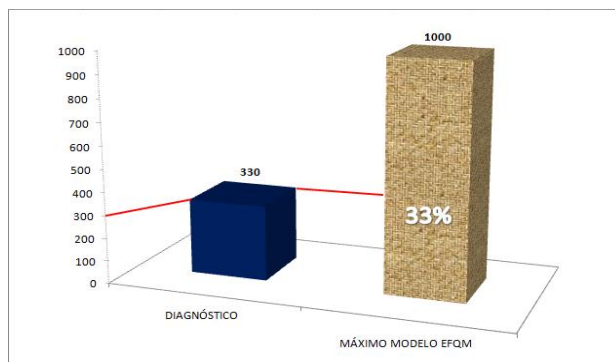
El diagnóstico en el objeto de estudio también consideró una población de 217 profesores, dentro de los cuales se tomó una muestra aleatoria de 62 personas adscritas a distintas coordinaciones académicas y aplicó cuestionario derivado del modelo EFQM. Del total de cuestionarios entregados (62), solamente fueron recuperados ocho con sus respectivas respuestas; en consecuencia, los 8 cuestionarios conforman el 100% de los datos recabados de la muestra. Criterio de inclusión: asistencia a reunión de evaluación diciembre 2013 y criterio de exclusión: inasistencia. Responder o no el cuestionario fue un acto voluntario; el instrumento de diagnóstico incluyó el anonimato.

El comportamiento de contestar o no el instrumento de medición, es interpretado como expresión de la cultura y clima organizacionales. Cultura, según Daft (2011), es: un conjunto de normas, creencias y valores que orientan y comparten los integrantes de una organización, y que constituye un modelo para los nuevos miembros sobre lo que es considerado correcto en la forma de pensar, sentir y comportarse (p. 374). La cultura organizacional tiene dos niveles de manifestación: visible, mediante artefactos y conductas: forma de vestir, sistemas de control, ceremonias; no visible, como valores profundos en las personas: creencias, procesos de pensamiento, actitudes (p. 375).

Gadow (2010) define *clima* como la concepción interna y compartida de los colaboradores acerca de las condiciones o ambiente en que interactúan y las expectativas de desarrollo en el entorno laboral, que justifican desempeños individuales (p. 49). La importancia de considerar la óptica docente en el ejercicio diagnóstico, radica en que constituyen una perspectiva multidisciplinaria y por su propia naturaleza son una voz crítica

que enriquece el análisis. Los resultados del cuestionario arrojaron un 33% respecto del 100% conformado por 1000 puntos del modelo EFQM; los 330 puntos otorgados en la ponderación, significan que solo una tercera parte del parámetro de excelencia es satisfecho (figura 16).

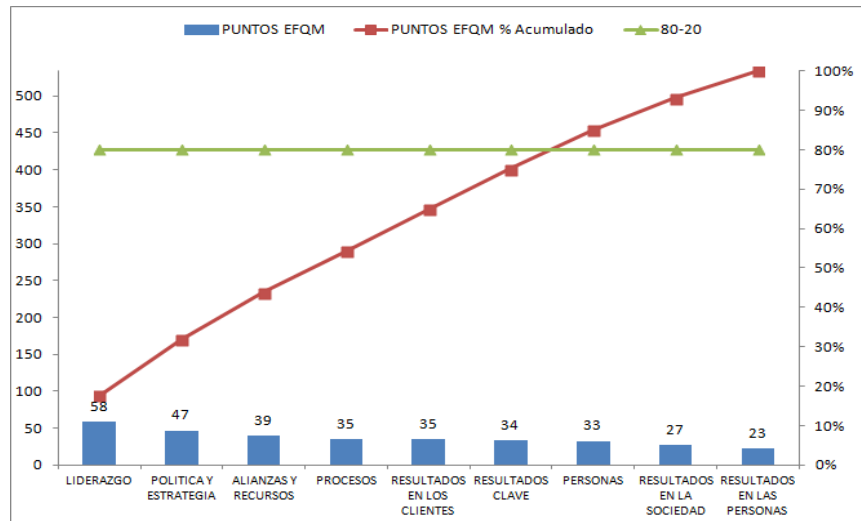
Figura 16. Visión global objeto de estudio perspectiva docente



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Pareto ayudó a visualizar las áreas con necesidades de atención, desde la visión de quienes brindan los servicios educativos. Los renglones significativos de atención son: “Liderazgo”, “Estrategia”, “Alianzas y Recursos”, “Procesos, Productos y Servicios”, “Resultados en los Clientes” y “Resultados clave”. Llama la atención que los criterio “Personas” y “Resultados en las personas” tuvieron baja puntuación, lo cual es consistente con la percepción de los coordinadores académicos y consolida una tendencia. La conclusión que propicia la imagen del diagrama es la existencia de múltiples áreas de oportunidad, por lo cual es conveniente distinguir entre causas y efectos (figura 17).

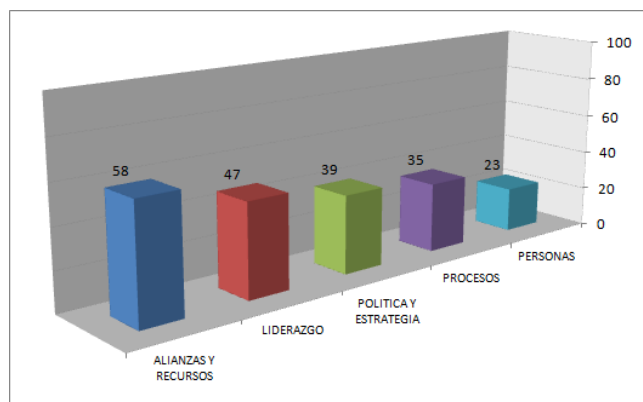
Figura 17. Diagnóstico según diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Con base en que los criterios “agentes facilitadores” son la causa de los efectos observados en los criterios “resultados”, sin que signifique menospreciar la importancia de lo que comunican estos últimos: aceptación y reconocimiento del objeto de estudio en la sociedad, la percepción que sobre los productos y servicios tienen los clientes externos o estudiantes y la apreciación de los resultados de la gestión organizacional por los grupos de interés; los aspectos relevantes de atención a partir de las áreas de oportunidad son (figura 18):

Figura 18. Principales áreas de oportunidad

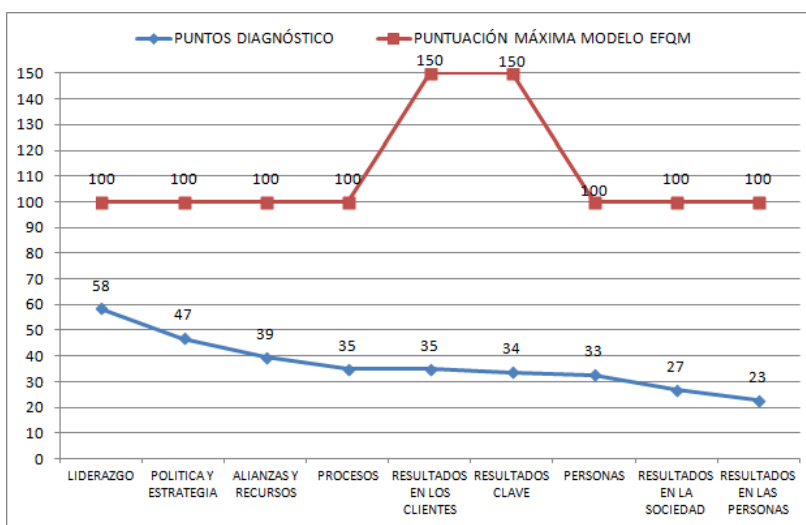


Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos producto del diagnóstico permite visualizar que existe cierta uniformidad en la percepción del sector docente, como puede apreciarse en la imagen donde

son comparados los resultados por criterio con los puntos máximos del modelo utilizado para el diagnóstico situacional. El descenso en la gráfica es progresivo y solo en los rubros “Procesos, Productos y Servicios”, “Resultados en los clientes”, “Resultados clave” y “Personas”, expresa cierto equilibrio. Resulta elocuente observar que los parámetros que reciben mayor puntuación por su importancia en el modelo EFQM, tuvieron en su contraparte del diagnóstico expresión “marginal” al representar 23% y 22% del total posible (figura 19).

Figura 19. Comparación entre puntos de diagnóstico y puntos modelo EFQM



Fuente: Elaboración propia

La ponderación de los criterios y variables del modelo permite inferir que desde la óptica multidisciplinaria o de los docentes, el objeto de estudio guarda estado crítico en los rubros: “Liderazgo”, “Estrategia”, “Alianzas y Recursos” y “Procesos, Productos y Servicios”, pero está en crisis en “Resultados en los clientes”, “Resultados clave”, “Personas”, “Resultados en la sociedad” y “Resultados en las personas”. En conjunto la organización es percibida en situación “crítica”, con base en los 330 puntos obtenidos de 1000 posibles (tabla 12).

Tabla 12. Estado que guarda objeto de estudio perspectiva docente

CRITERIOS	PUNTUACIÓN % DIAGNÓSTICO	PUNTOS MÁXIMOS EN MODELO EFQM	% DEL MODELO	VALORACIÓN
LIDERAZGO	58	100	58%	CRÍTICO
POLITICA Y ESTRATEGIA	47	100	47%	CRÍTICO
ALIANZAS Y RECURSOS	39	100	39%	CRÍTICO
PROCESOS	35	100	35%	CRÍTICO
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	35	150	23%	CRISIS
RESULTADOS CLAVE	34	150	22%	CRISIS
PERSONAS	33	100	33%	CRISIS
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	27	100	27%	CRISIS
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	23	100	23%	CRISIS
TOTAL	330	1000	33%	CRÍTICO

Fuente: Elaboración propia

La visión transversal de la organización contribuye a lograr mayor precisión en las áreas que requieren intervención a efecto de mejorar indicadores de desempeño o establecer estos, para conducir de mejor manera la aplicación de la estrategia. También puede asumirse como reflejo del ángulo que cobra mayor importancia en los grupos de interés, por lo cual resulta de singular trascendencia su consideración (tabla 13).

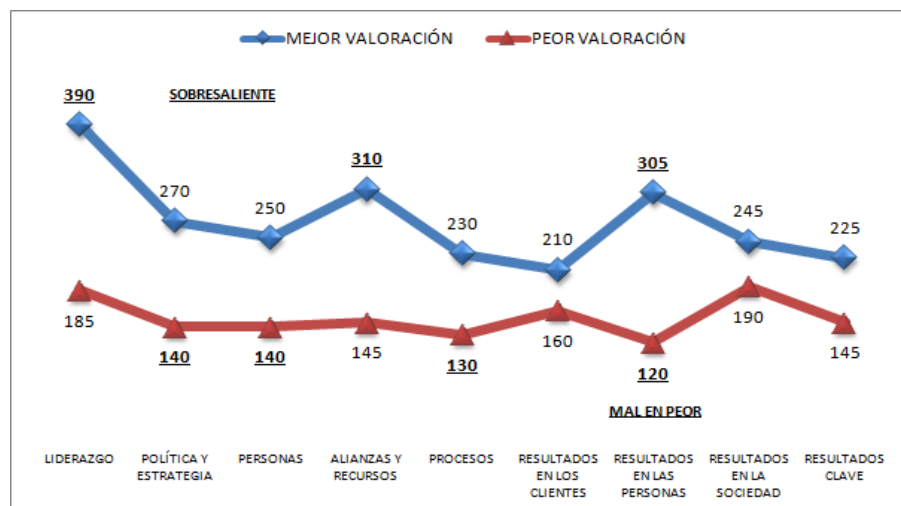
Tabla 13. Priorización de áreas de mejora perspectiva docente

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA
Gestionar por procesos	192
Favorecer la creatividad y la innovación	201
Alcanzar el éxito mediante las personas	203
Añadir valor para los clientes	206
Lograr resultados equilibrados	208
Liderar con visión, inspiración e integridad	218
Desarrollar alianzas	233
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	239

Fuente: Elaboración propia con base en modelo EFQM (2010, p. 23).

Para complementar el análisis del diagnóstico es importantes detenerse en los pormenores aportados por la revisión pregunta por pregunta y con fines prácticos, el énfasis es en lo significativo de lo mejor y lo peor valorado. Destacan tres picos en lo sobresaliente dentro de lo mejor estimado: *Liderazgo, alianzas y recursos y resultados en las personas*; lo malo dentro de lo peor calificado tiene cuatro aristas: *Resultados en las personas, procesos, personas, política y estrategia* (figura 20).

Figura 20. Mejor y peor valoración por pregunta perspectiva docente



Fuente: Elaboración propia

Lo mejor ponderado corresponde con preguntas sobre si los directivos actúan como modelo de referencia de la misión, visión y valores; instalaciones convenientes para el desarrollo de la función de la IES y supervisión del desempeño; lo peor calificado correspondió con preguntas en relación con indicadores acerca de aspectos que inciden en la satisfacción de los empleados; medición de cambios en procesos; tomar en cuenta aportaciones de las personas en la configuración de la política y estrategia; establecimiento de objetivos consensuados.

El objetivo de este diagnóstico puede visualizarse en la consolidación de dos tendencias, con base en el detalle del análisis de pregunta por pregunta: Existe coincidencia entre la visión de directivos de la DA y la perspectiva multidisciplinaria, en lo mejor valorado: “Liderazgo”, “Alianzas y Recursos”. En lo peor valorado: “Procesos, Productos y Servicios”, “Personas”, “Estrategia”. La conjunción de puntos de vista requiere contar con la consolidación a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde la perspectiva docente:

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas perspectiva docente

Fortalezas

- Talento humano
- Alianzas y recursos
- Instalaciones
- Infraestructura

Debilidades

- Percepción de las personas
- Percepción de la IES en la sociedad
- Percepción del cliente externo o estudiante
- Procesos
- Liderazgo
- Estrategia

Oportunidades

- Creciente demanda de servicios educativos de nivel superior a partir de tendencia demográfica
- Necesidad en el mercado de actualización de competencias para el trabajo
- Cuotas de innovación derivadas de procesos globalizadores

Amenazas

- Intensa competencia en el sector de su actividad
- Falta de estrategias para la innovación y competitividad que permitan adaptarse al cambio

Con base en el panorama existente en las IES, surge la necesidad de establecer estrategias para lograr productividad y competitividad, sustentadas en crecientes cuotas de innovación; imbuirse en la perspectiva de GC conlleva adoptar un modelo y construir un

contexto mediante un sistema de GC que en el corto, mediano y largo plazo incentive: innovación, compartir conocimientos y generar nuevos, como signo de actualización de competencias y creación de valor. Estrategia es plan, pauta de acción; en visión competitiva: actividades distintas que se conjugan para prestar una combinación única de valor, según Mintzberg y Porter, respectivamente, citados por Ayestarán, Rangel y Sebastián (2012, p. 78).

Competitividad en las organizaciones es expresión de aptitud que genera valor, de acuerdo con Reig (2007) es definida como capacidad de mantener o aumentar la rentabilidad en las condiciones existentes en el mercado (p. 19). Castañón (2005) la conceptualiza como capacidad de mantener una cuota de mercado (p. 52), producir con calidad y menos recursos que los competidores durante un periodo determinado (p. 54). Huber (2013) la concibe como acción derivada del conocimiento sobresaliente de las necesidades del mercado, con base en retroalimentación de clientes o proveedores (p. 170).

La actualización de competencias tiene de alto valor para clientes y la propia unidad económica, Zhen, Wang y Jian-Guo (2013) explican que en la economía del conocimiento, las empresas están obligadas a actualizar y adaptar sus conocimientos con el fin de mantener su capacidad de innovación (p. 885). En este contexto el conocimiento es el activo más valioso y diferenciador de las empresas, sus repercusiones inciden en desempeño eficaz, calidad de servicio y ventaja competitiva (Parent, MacDonald, & Goulet, 2014, p. 205), lo cual que permite concluir que llevar a cabo actividades de GC tiene otros beneficios.

Runar y Durst (2013) concluyen que los beneficios para las pequeñas y medianas empresas (PYME) derivados de poner en ejecución tareas de GC son diversos: innovación, creatividad, aprendizaje, retención de personal, incremento de ventas, desarrollo de empleados, mejoramiento de la satisfacción del cliente y de las relaciones externas (p. 353), que son traducidos en rentabilidad o nuevo valor para la organización.

Incorporar valor en tareas aparentemente rutinarias o de trámite, implica transformar la cultura organizacional y asumir el cambio como actividad cotidiana. Todericiu, Fraticiu y Grama (2013) sostienen que el cambio es omnipresente en todos los niveles: la vida común de

la persona, la vida dentro de la organización y la vida dentro de la sociedad, pero lo novedoso es el ritmo acelerado del cambio, que insoslayablemente obliga a personas y organizaciones a enfrentar transformaciones permanentemente en todos los ámbitos de su actividad. El quid del mundo contemporáneo, globalizado y digital es: reaccionar oportunamente para sobrevivir. La clave de la ventaja competitiva actual está en: estrategias de cambio (p. 415).

Estrategias de cambio

Plan estratégico

Línea de acción IES01: Liderazgo

Corto plazo (hasta 1 año)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Implantar estrategias de liderazgo	1 Curso de Inteligencia Emocional	Dirección Académica (DA)	Auditorio, proyector, computadora, docente	40 h	Aprobación de curso
	1 Curso: Ética y filosofía organizacional	DA	Auditorio, proyector, computadora, docente	40 h	Aprobación de curso
	1 Curso: Liderazgo	DA	Auditorio, proyector, computadora, docente	40 h	Aprobación de curso
	1 Taller: Estrategias de liderazgo	DA	Auditorio, proyector, computadora, instructor	20 h	Plan de estrategias de liderazgo por área
	1 Conferencia: Tendencias de liderazgo	DA	Auditorio, proyector, computadora, ponente	2 h	Asistencia

Mediano plazo (de 1 hasta 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Diagnósticar estado que guarda: Liderazgo	1 Diagnóstico anual	DA	Instrumento de medición, consultor	15 días hábiles	Diagnóstico y plan de acción
Describir evolución de la red de conocimiento	1 Informe de resultados y/o avances	DA / FACILITADOR DE LA RED	Auditorio, proyector, computadora	2 h	Programa de trabajo / Seguimiento

Explicar éxito o fracaso de equipos de trabajo	1 Reunión de evaluación anual	DA	Auditorio, proyector, computadora	2 h	Evaluar programa de trabajo
Identificar asuntos para transferencia cercana y lejana	1 Reunión de la red de conocimiento con red de otro campus	DA / FACILITADOR DE LA RED	Sala de trabajo, computadora, proyector, formatos	2 h	Programa de trabajo / nuevo conocimiento

Largo plazo (más de 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Prospectar objetivos de GC	1 Proyecto a 15 y 30 años	DA	Red de conocimiento, consultor	3 sesiones 2 h c/u	Documento
Identificar asuntos para transferencia estratégica y experta	1 Reunión de la red de conocimiento con red de otro campus o institución	DA / FACILITADOR RED	Auditorio, proyector, computadora, ponente	2 h	Programa de trabajo

Línea acción IES02: Estrategia

Corto plazo (hasta 1 año)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Implantar modelo de GC transferencia de conocimiento y conocimiento común	1 modelo de GC	Consejo de Administración (CA) / Rectoría (R) / DA	Consultor	90 días hábiles	Entregables acordados
	1 Curso teórico práctico sobre gestión del conocimiento	DA	Auditorio, proyector, computadora, docente	40 h	Aprobación de curso
Conformar equipos de trabajo	1 Curso: Qué, cómo y para qué los equipos de trabajo	DA	Auditorio, proyector, computadora, docente	20 h	Programa de trabajo por equipos
	1 Taller sobre estrategias de GC: Conversación	DA	Auditorio, proyector, computadora, instructor	20 h	Programa de trabajo por equipos
	1 Conferencia: Redes de conocimiento	DA	Auditorio, proyector, computadora, ponente	2 h	Asistencia

Crear conocimiento común	4 sesiones al mes de trabajo en equipo para atender problemas por área	DA	Sala de trabajo, materiales de apoyo, computadora, proyector	2 h c/u	Conocimiento común por problema atendido
Integrar red de conocimiento	1 Taller sobre instrumentar red de conocimientos	DA	Auditorio, proyector, computadora, instructor	20 h	Programa de trabajo
	1 Sesión mensual de la red de conocimiento	DA	Sala de trabajo, materiales de apoyo, computadora, proyector	2 h	Programa de trabajo y/o Conocimiento común
Incluir dentro de la filosofía organizacional los principios de compartir, conversar, crear, innovar, cambiar	1 Actualización de filosofía organizacional	R / DIRECCIONES	Sala de trabajo, consultor, proyector, materiales de apoyo	2 h	Actualización de filosofía organizacional
Evaluar cumplimiento de misión, visión, valores, políticas, comunicación	1 sesión cuatrimestral, semestral o anual, según ciclo IES	CA / R / DA	Sala de trabajo, informes, proyector	2 h	Plan de la Estrategia de cambio
Identificar asuntos para transferencia: en serie, cercana, lejana, estratégica y experta	1 Taller sobre formas de transferencia de conocimiento con base en modelo de GC	DA	Auditorio, proyector, computadora, instructor	10 h	Relación de asuntos y programa de trabajo
Transformar debilidades en fortalezas	1 Reunión mensual de seguimiento y evaluación de la aplicación plan estratégico	DA	Auditorio, material de seguimiento, informes	3 h	Cumplimiento de actividades y metas
Integrar directorio "amarillo"	1 Directorio	RED DE CONOCIMIENTO	Cuestionario / Formato	15 días	Directorio

Mediano plazo (de 1 hasta 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Prospectar objetivos de GC	1 Proyecto	DA	Red de conocimiento, consultor	3 sesiones 2 h c/u	Documento
Identificar asuntos para transferencia estratégica y experta	1 Reunión de la red de conocimiento con red de otro campus o institución	DA / FACILITADOR RED	Auditorio, proyector, computadora, ponente	2 h	Programa de trabajo
Transferencia de nuevos conocimientos	1 Actualización mensual de productos y servicios en <i>campi</i>	DA / FACILITADOR RED	Auditorio, proyector, computadora, ponente	2 h	Relación de productos y servicios
Integrar repositorio de conocimientos	1 Repositorio	DA / ÁREA INFORMÁTICA	Sistema Informático, computadoras en red, programa desarrollado o adquirido	90 días	Operación y usabilidad de repositorio
Medir clima organizacional	1 Diagnóstico anual	DA	Instrumento de medición, consultor	7 días	Diagnóstico y plan de acción

Largo plazo (más de 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Suscribir convenios con instituciones para transferencia experta	2 Convenios	R / DA	Equipo de expertos, documentos	1 a 3 días	Transferencia de conocimiento
Medir impacto en la sociedad	1 Medición	DIRECCIONES	Instrumento, consultor	15 días	Diagnóstico / Plan de acción

Línea de acción IES03: Personas

Corto plazo (hasta 1 año)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Gestionar talento humano con GC	1 Modelo de gestión	DIRECCIONES	Consultor	60 días	Instauración de modelo
Establecer políticas para	1 Políticas capital	DA	Consultor, sala de trabajo,	3 días	Implantación de políticas

desarrollo del capital intelectual docente	intelectual docente		proyector, materiales de trabajo		
Establecer políticas para desarrollo del capital intelectual de colaboradores administrativos	1 Políticas capital intelectual colaboradores administrativos	DA	Consultor, sala de trabajo, proyector, materiales de trabajo	3 días	Aplicación de políticas
Redefinir programa de incentivos para colaboradores docentes y administrativos	1 Programa de incentivos	CA / R / DIRECCIONES	Sala de trabajo, proyector, materiales de apoyo	1 día	Instrumentación de programa de incentivos
Definir indicadores de desempeño por área	1 Lineamientos para elaborar indicadores de desempeño	DIRECCIONES	Sala de trabajo, proyector, materiales de apoyo, consultor	5 días	Promulgación de lineamiento para formular indicadores de desempeño
	1 Programa de indicadores de desempeño por área	DIRECCIONES	Sala de trabajo, materiales de apoyo	5 días	Indicadores de desempeño por área

Mediano plazo (de 1 hasta 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Evaluación de la gestión del talento humano	1 Diagnóstico anual	DIRECCIONES	Consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción
Establecer o actualizar perfiles de puesto	1 Catálogo de perfiles de puesto	DIRECCIONES	Consultor, Sala de trabajo, proyector, materiales de apoyo	15 días	Catálogo de perfiles de puesto
Programa de capacitación enfocado en actualización de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas	1 Programa de capacitación anual	DIRECCIONES	Consultores, Sala de trabajo, proyector, materiales de apoyo	Variable según diplomado, curso, seminario, taller, conferencia	Aprobación
Implantar escalafón laboral administrativo	1 Escalafón colaboradores administrativos	DIRECCIONES	Sala de trabajo, materiales de apoyo	5 días	Escalafón aprobado
Implantar	1 Escalafón	DA	Sala de trabajo,	3 días	Escalafón

escalafón laboral docentes	colaboradores docentes		materiales de apoyo		aprobado
-----------------------------------	------------------------	--	---------------------	--	----------

Largo plazo (más de 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Medición de impacto del desempeño del talento humano en cliente externo o estudiante	1 Diagnóstico	DA	Instrumento de medición, consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción
Medición del impacto del desempeño del talento humano en la sociedad	1 Diagnóstico	DA	Instrumento de medición, consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción

Línea de acción IES04: Alianzas y Recursos

Corto plazo (hasta 1 año)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Fortalecer vinculación con el entorno	1 Programa anual de vinculación con la sociedad	CA / R / DIRECCIONES	Sala de trabajo, materiales, computadora, proyector, formatos	3 sesiones 2 h c/u	Programa de vinculación

Mediano plazo (de 1 hasta 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Consolidar vinculación con el entorno	1 Programa anual de consolidación de vínculos con la sociedad	CA / R / DIRECCIONES	Sala de trabajo, materiales, computadora, proyector, formatos	2 sesiones 2 h c/u	Programa de vinculación

Largo plazo (más de 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Planeación de nuevos vinculación con el entorno	1 Programa anual de vínculos con la sociedad	CA / R / DIRECCIONES	Sala de trabajo, materiales de apoyo	1 sesiones 2 h c/u	Programa de vinculación

Línea de acción IES05: Procesos, Productos y Servicios

Corto plazo (hasta 1 año)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Formalizar manual de organización	1 Manual de Organización	DIRECCIONES	Consultor	90 días hábiles	Manual autorizado
Formalizar manual de procedimientos	1 Manual de Procedimientos	DIRECCIONES	Consultor	90 días	Manual autorizado
Actualizar modelo de negocio	1 Modelo de negocio	CA / R / DIRECCIONES	Consultor	7 días hábiles	Modelo de negocio actualizado
Elaborar plan de márketing	1 Plan de márketing	DIRECCIONES	Consultor	30 días	Plan de márketing
Establecer modelo o sistema de evaluación	1 Modelo o sistema de evaluación	DIRECCIONES	Consultor	5 días	Aplicación de modelo o sistema de evaluación
Realizar plan de comunicación institucional	1 Plan de comunicación	R / DIRECCIONES	Consultor	5 días	Plan de comunicación institucional

Mediano plazo (de 1 hasta 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Medir efectividad de la aplicación de la estrategia	1 Medición anual	R / DIRECCIONES	Consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción
Medir impacto de la aplicación de la estrategia en la sociedad	1 Medición anual	R / DIRECCIONES	Consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción
Medir impacto de la aplicación de plan de márketing	1 Medición cuatrimestral, semestral o anual, según ciclo de IES	R / DIRECCIONES	Consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción
Actualizar inventario de productos y servicios	1 Actualización de productos y servicios, cuatrimestral, semestral o anual, según ciclo de la IES	R / DIRECCIONES	Consultor	15 días	Diagnóstico y plan de acción
Adoptar tecnologías de información y comunicación (TIC) para	1 Sistema de información con TIC	CA / R DIRECCIONES	Consultor, autorización de presupuesto	3 días	Implantación de sistema de información

fortalecer procesos y desarrollar nuevos productos y servicios					
Transferir conocimiento en serie, cercano, lejano, estratégico y experto de docentes	1 Programa anual, semestral, cuatrimestral de transferencia de conocimiento docente	DA	Auditorio, proyector, computadora, material didáctico, ponente	5 días	Aplicación de nuevos conocimientos en <i>campi</i> e instituciones receptoras
Transferir conocimiento en serie, cercano, lejano, estratégico y experto de colaboradores administrativos	1 Programa anual, semestral, cuatrimestral de transferencia de conocimiento docente	DA	Auditorio, proyector, computadora, material didáctico, ponente	5 días	Aplicación de nuevos conocimientos en <i>campi</i> e instituciones receptoras

Largo plazo (más de 3 años)

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
Prospectar procesos, productos y servicios	1 Prospección	R / DIRECCIONES	Sala de trabajo, materiales de apoyo, consultor	5 días	Documento
Respaldar trabajo docente y de estudiantes con soporte de biblioteca digital	1 Biblioteca digital	CA / R	Consultor, autorización de presupuesto	90 días	Operación de biblioteca digital
Transformar biblioteca convencional en centro interactivo de transferencia de conocimiento	1 Programa de actualización de biblioteca convencional	CA / R	Consultor, autorización de presupuesto	90 días	Operación centro interactivo de transferencia de conocimiento

Resultados esperados

Los resultados esperados son cambios en distintos niveles directamente relacionados con los procesos de transformación que implicará la implantación del plan estratégico y que en el

corto, mediano y largo plazo significará la conformación de nuevas estructuras y formas de operación, que modificarán la actual estructura vertical y operación por funciones; la transición hacia una estructura cada vez más horizontal y gestión por procesos, tendrá particular impulso a partir de las redes de conocimiento y los equipos multidisciplinares, apoyados por tecnologías de información y comunicación (TIC). La gestión del conocimiento (GC) será fundamental en dicha transición hacia una organización basada en conocimientos.

Las IES también resultarán favorecidas con la experiencia del uso de herramientas de GC que las orientarán hacia una gestión colaborativa que permitirá generar valor a partir de compartir conocimiento y actualizar competencias de manera continua, por lo cual paulatinamente lograrán que las innovaciones formen parte de su actividad cotidiana y no surjan como un accidente. Ello consolidará la efectividad de las estrategias de competitividad adoptadas.

En el terreno de los colaboradores docentes es de esperarse, con base en la experiencia de construir redes de conocimiento y su ejercicio cotidiano, mejoramiento de la percepción de necesidades de estudiantes y adopción de estrategias de atención que resuelvan problemáticas de salón de clase como aburrimiento, reveldía, bajo desempeño educativo e instrumenten estrategias pedagógicas novedosas, así como apoyarse en GC para lograr cambios cualitativos en el desempeño de su labor, lo que en el corto, mediano y largo plazo significará valor agregado para los estudiantes.

En los colaboradores administrativos, también es de esperar que las estrategias de competitividad e innovación que sean adoptadas, faciliten la incorporación de métodos de trabajo que estimulen eficacia y eficiencia en la perspectiva de creatividad e innovación y transferencia de conocimientos, como sistema de creación de valor para las IES y los usuarios internos y externos. La formación de equipos de trabajo inter y multidisciplinares derivaría en agilidad para la solución de problemas cotidianos y nuevos, además mejorar la permeabilidad de la misión, visión, objetivos y valores de las IES.

Adoptar, paulatinamente, una estructura que estimule colaboración en equipo y compartir conocimientos, aunado a formalizar procesos y procedimientos repercutirá en reducción de tiempos, mejor aprovechamiento del talento humano y optimización de recursos financieros y materiales. Asimismo, mejor atención de estudiantes, aliados externos como proveedores e instituciones de gobierno y educativas.

La incorporación de TIC en las tareas cotidianas de las IES fortalecerá eficiencia y eficacia organizacional, además de permitir mejorar la competitividad en el mercado mediante nuevos servicios y ajuste con las demandas que surgen de la globalización y sus efectos en el sector de su actividad. Como consecuencia del cambio, las IES lograrán mayor aceptación y reconocimiento en el mercado, al tiempo de mejorar su posición competitiva en el contexto de la economía y sociedad del conocimiento. Tal posicionamiento en consecuencia significará: mayor aceptación en la sociedad.

Entre los resultados significativos derivados de la aplicación del plan estratégico, se espera la consolidación de un sistema de GC a partir del modelo de transferencia del *conocimiento común*, que sistematice las políticas de desarrollo del capital intelectual (CI), el programa de incentivos y las políticas de estímulo para la creatividad, innovación y generación de valor tanto para las IES como para sus grupos de interés y la sociedad donde se hallan inmersas.

Conclusiones

Para ser competitivas en el siglo XXI las IES necesitan aprovechar el capital intelectual que existe en ellas, con el fin de sincronizar su potencial de desarrollo a las necesidades de la economía y sociedad del conocimiento. Adoptar un modelo de GC permitirá construir un contexto que favorezca creatividad, innovación y generación de nuevo conocimiento con respaldo de TIC y redes de conocimiento, como antídoto para la obsolescencia del saber en las organizaciones hipermodernas. Esta visión está soportada por los resultados de este trabajo que en la parte diagnóstica del objeto de estudio, tuvo hallazgos significativos como: advertir la eventualidad de no poder cumplir con sus objetivos sin hacer cambios.

Con base en la investigación es factible afirmar que fueron cumplidos los objetivos general y específicos, además de que la hipótesis de trabajo también fue comprobada. El impacto de la globalización en las IES, fundamentalmente, significa la necesidad de actualizar competencias para responder oportunamente a los cambios del mercado, así como enfrentar con éxito sus efectos positivos y negativos. Acogerse a los postulados de GC coadyuvará a que las IES estén enfocadas en sus clientes y puedan mantener e incrementar su posición competitiva.

El presente trabajo contribuye a establecer que toda organización debe contar con un diagnóstico periódico a fin de estar acorde con las tendencias del mercado, con base en conocer oportunamente sus áreas de oportunidad. También actualiza la vertiente principal de conocimientos y contribuye a difundir la teoría administrativa de GC, como herramienta para la consolidación e impulso de empresas pequeñas y medianas en el sector de educación privada, al aportar incentivos para la creatividad, innovación y aprovechamiento del capital intelectual. Crear valor será resultado de alinear su estrategia con la perspectiva del siglo XXI: la rentabilidad está en la manera como gestionan el conocimiento.

Esta investigación también va a permitir la creación de una organización que aproveche el aprendizaje del talento humano que la conforma y de ella misma como colectivo, a partir de mejorar su desempeño y competitividad. Lograr mayor capacidad de respuesta para las exigencias del mercado como altas cuotas de innovación es otra característica derivada de la propuesta de cambio, en la lógica de las organizaciones hipermodernas demandan enfrentar oportunamente: velocidad del cambio tecnológico y obsolescencia del conocimiento.

La aplicación llevada a cabo arrojó resultados inesperados, como la expresión contundente de la cultura y clima organizacional al pretender diagnosticar desde la perspectiva docente; aunque las IES objeto de estudio carecen de un sindicato que represente ese sector, su comportamiento mayoritario de no responder el cuestionario fue claro signo de inconformidad y de que solo hacen aquello por lo que se les paga. Visto desde otro ángulo implica que la misión, visión y valores de la organización no permean fácilmente en colaboradores que son

contratados por horas y cuya situación es de incertidumbre en términos de continuidad, cada cuatrimestre.

La indagación teórica sobre la evolución de la empresa y sus distintas definiciones aporta perspectivas contemporáneas y desde el ángulo de la GC es: entidad de creación de conocimiento y valor como fuente de ventaja competitiva sostenible. Desarrollar el conocimiento y lograr especialización y conjunción de talentos y saberes diversos para innovar productos y servicios. Desarrollar una nueva actitud frente al cambio para fortalecer la construcción de equipos y redes de conocimiento, a efecto de dar rumbo de éxito al cumplimiento de su misión.

El trabajo contribuye a establecer la importancia del diagnóstico en las IES y las empresas en general, como punto de partida para emprender acciones de cambio para mejorar su desempeño y alcanzar su objetivo básico: rentabilidad. El plan de acción está orientado a transformar problemas en acciones de oportunidad para mejorar desempeño y efectividad de la estrategia organizacional y permite describir aspectos significativos de la implantación del modelo de GC de transferencia de conocimientos propuesto. Constituye además, un constructo derivado del modelo de GC propuesto; sin embargo, es menester precisar que este es solo un primer esfuerzo formal que posteriormente será fortalecido en estudios doctorales.

La costextualización socioeconómica que incluye la investigación, aporta sensibilidad para pulsar la realidad en que actúan las empresas en el mundo contemporáneo, el cual está caracterizado por contrastes que llegan a afectar la operación de las IES, si no es tomada en cuenta en la configuración de las estrategias y objetivos. La cercanía y voraz competencia derivada de los procesos de globalización impactan particularmente al sector educativo, en rubros como TIC y obsolescencia del conocimiento.

La descripción del estado del arte de GC es una aportación que sintetiza origen, evolución, modelos, perspectivas y prospectiva de la disciplina, que no es fácil hallar en un solo sitio dado lo amplio de la literatura disponible. El bagaje construido por pioneros, clásicos y seguidores de la teoría de GC es presentado de forma asequible y constituye un soporte

significativo para nuevas investigaciones. La aplicación del conocimiento es otra aportación que tampoco es fácil de encontrar en México, por lo que resulta relevante el ejercicio de conjugar teoría y práctica en el ejercicio llevado a cabo con el objeto de estudio. El análisis y hallazgos son prueba de la pertinencia de implantación de GC.

Reconocimiento social a partir de una novedosa propuesta de valor, es la expectativa derivada de este trabajo para las IES. Adoptar las tesis de GC, como herramienta para configurar estrategias de competitividad e innovación. La estructuración y desarrollo de equipos de trabajo susceptibles de alto desempeño, es fundamental para retroalimentar los procesos estratégicos; las redes de conocimiento internas y externas, transforman la lógica de alianzas con proveedores y clientes a una perspectiva de ganar-ganar y nuevas formas de resolver problemas con base en compartir conocimientos.

Las IES del presente y del futuro no son ajenas a las presiones del mercado, por lo que en el contexto de la globalización requieren potencializar su estrategia mediante un modelo de GC, que les permita aprovechar su capital intelectual y mejorar su posición competitiva, al crear valor para sí mismas y sus clientes. Como organizaciones del siglo XXI requieren cuotas de innovación sin precedentes en el contexto de la sociedad y economía del conocimiento, por lo que el uso y reúso del conocimiento sin costo adicional, es clave en las tácticas para aprovechar oportunidades de negocio antes que la competencia. Esta es la propuesta, en síntesis, del presente trabajo.

Referencias

- Andreo, J. A. (2012). Gestión de calidad en medicina interna. Desde Pareto al EFQM. *Med Clin (Barc)*, 138 (7), 306-311. doi:10.1016/j.medcli.2010.12.006
- Ayestarán, R., Rangel, C. & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Bestratén, M. (2010). *Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf>
- Castañón, R. (2005). *Política industrial como eje conductor de la competitividad en las pyme*. D.F., México: FCE
- Cruz de la, C. (Coord.) (2013). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de <http://cau.crue.org/>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. D.F., México: Cengage
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. 6 ed. D.F., México: Cengage.
- EFQM (2010). *Modelo EFQM de excelencia*. Bruselas, Bélgica: EFQM Publications
- Ferrándiz-Santosa, J., Lorenzo-Martínez, S., Navarro-Royo, C., Alguacil-Paud, A. I., Morón-Merchantec, J., & Pardo-Hernández, A. (2010). Utilización de los ejes transversales del modelo EFQM en el ámbito sanitario público. *Rev Calid Asist.*, 25 (3) 120-128. doi:10.1016/j.cali.2009.12.005

- Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Huber, F. (2013). Knowledge-sourcing of R & D workers in different job positions: Contextualising external personal knowledge networks. *Research Policy*, 42, 167-179. Doi: <http://dx.doi.org/pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.respol.2012.05.010>
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E. & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. 16 ed. D.F., México: Cengage
- Oriol, J. & Guitart, J. (2014). Business-driven management of infrastructure-level risks in Cloud providers. *Future Generation Computer Systems*, 32, 41-53. doi:10.1016/j.future.2012.05.008
- Pastor, A. C., Pastor, J., Calcedo, J. M., Royo, M. A., & Navarro, L. (2013). Comparison of models evaluating business excellence. *TMS Int.*, 4, 1058-1072
- Parent, M. M., MacDonald, D. & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 17, 205-218. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2013.06.002>
- Reig, E. (Dir.) (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España: Fundación BBVA
- Runar, I. & Durst, S. (2013). The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351-354. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.441
- Sánchez, G., Muñoz, M. & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital Humano: Impacto en la nueva realidad empresarial*. D.F., México: Grupo Vanchri

Todericiu, R., Fraticiu, L. M. & Grama, B. (2013). Change - dominant characteristic of the 21st century and essential factor for organizational success. *Procedia Economics and Finance*, 6, 414-417. doi: 10.1016/S2212-5671(13)00156-1

van Rompuy, H. (2012). *An overview of the EFQM Excellence Model*. Recuperado de http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPPO/Razpisna/PRSPPO_2013/Overview_EFQM_2013_v1.pdf

Zhen, L. Wang, L. & Jian-Guo, L. (2013). A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing and Management*, 49, 884-894. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ipm.2013.01.008>

Bibliografía

- Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009). Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Agudelo, M. (2011). Rol estratégico de la universidad en la construcción de conocimiento para el entorno global. En A. Martínez y M. Corrales (Coords.), *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación* (pp. 51-70). D.F., México: Cengage
- Aktouf, O. & Suárez, T. (2012). *Administración: Tradición, revisión y renovación*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Allameh, M., Zamani, M. & Reza, S. M. (2011). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236. doi: 10.1016/j.procs.2010.12.197
- Allameh, S. M., Zare S. M. & Reza, S. M. (2011). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.196>
- Andreo, J. A. (2012). Gestión de calidad en medicina interna. Desde Pareto al EFQM. *Med Clin (Barc)*, 138 (7), 306-311. doi:10.1016/j.medcli.2010.12.006
- Ángeles, M. (2010). Realidad y desafío para las empresas pymes de la industria manufacturera mexicana. En G. Sánchez (Ed.), *La economía del conocimiento* (pp. 65-102). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán
- Ángeles, M. (2013). Trabajo colaborativo, web 2.0 y blogs en la enseñanza de la economía en

- una institución de educación superior (IES). En G. Sánchez (Ed.), *La educación superior: Perspectivas del desarrollo de competencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 113-129). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán.
- Arbonés, A. L. (2013). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. [versión Adobe Digital Editions].
- Ayestarán, R., Rangel, C. & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Azma, F. & Mostafapour, M. A. (2011). Identify Knowledge management And Organizational learning Indicators and its relation With Creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2249-2252. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.439
- Babbie, E.R. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. D.F., México: Thomson
- Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántara, M., E. Prieto, A. M., Pérez, G., Rivera, I., Baca, G., Pinzón, C., Bonotto, M. V. & Rivera, G. (2010). *Administración integral: Hacia un enfoque de procesos*. D.F., México: Grupo editorial Patria
- Banco Mundial (2013). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI/countries/1W?display=default>
- Barbero, J. L. & Sánchez, L. (2006) *Pymes en España*. Madrid, España: EOI
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: ESIC-PwC
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Berumen, S. A. (2006). *Introducción a la economía internacional*. Madrid, España: ESIC

- Berumen, S. A. & Arriaza, K. (Coords.) (2008). *Evolución y desarrollo de las TIC en la economía del conocimiento*. Madrid, España: Ecobook
- Bestratén, M. (2010). *Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf>
- Bettiol, M. & Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29, 468-479. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.01.007
- Binelli, C. & Rubio-Codina, M. (2013). The Returns to Private Education: Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 36, 198-215. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.06.004>
- Borzillo, S., Aznar, S. & Schmitt, A. (2011). A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core. *European Management Journal*, 29, 25-42. doi:10.1016/j.emj.2010.08.004
- Bustanza, O. F. & Fernández, V. (2007). Importancia de la actividad de consultoría en la gestión del conocimiento. En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM, 2, Comunicaciones*, 1-9. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275448#volumen33920>
- Canudas, E. (2005) *Las venas de plata en la historia de México: Síntesis de historia económica. siglo XIX*. D.F., México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco / Utopía
- Castañón, R. (2005). *Política industrial como eje conductor de la competitividad en las pyme*. D.F., México: FCE

- Castells, M. (Coord.) (2006). *La sociedad red: Una visión global*. Madrid, España: Alianza Editorial
- Cataño, S. E. (2010). *La autonomía privada en la transnacionalización de capitales*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia
- Cavero, J. M., Vela, B. & Marcos, E. (Eds.). (2005). *Aspectos filosóficos, psicológicos, y metodológicos de la informática*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2005). *Informe sobre la educación superior en México*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/cesop/doctos/DDL040%20Informe%20sobre%20la%20educacion%20superior%20en%20Mexico.pdf>
- Chan, S. & Yuen, M. (2014 en prensa). Personal and Environmental Factors Affecting Teachers' Creativity-Fostering Practices in Hong Kong. *Thinking Skills and Creativity*, 12, 69-77. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2014.02.003>
- Chen, Y.-Y. & Huang, H.-L. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27, 262-270. doi:10.1016/j.knosys.2011.11.012
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Chournazidis, A. J. (2013). Functionality and Feasibility of Knowledge Management in Enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 327-336. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.02.059
- Col del, J. (2007). *Diccionario Auxiliar Español-Latino, para el uso moderno del latín*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Superior "Juan XXIII"

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Acerca de la CEPAL*. Recuperado de <http://www.eclac.cl/>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2012). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México 2012*. D.F., México: CONEVAL

Coon, D. (2005). *Fundamentos de Psicología*. 10 ed. D.F., México: Thomson.

Corrales, M. (2011) Conocimiento y capital intelectual de adquisiciones de conocimiento y capital intelectual. En A. Martínez & M. Corrales (Coords.), *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación* (pp. 71-89). D.F., México: Cengage

Coveo (2013). Driving radically better returns on collective enterprise knowledge in a big data world, part two: Why traditional knowledge management initiatives fail to enable the long tail of collective enterprise knowledge. Recuperado de http://www.coveo.com/en/ebooks-white-papers/white-papers/white-paper-why-traditional-KM-fails-to-Enable-Long-Tail_part2

Cuatrecasas, LI. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos

Cruz de la, C. (Coord.) (2013). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de <http://cau.crue.org/>

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (2007). *Negocios internacionales*. D.F., México: Thomson

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10 ed. D.F., México: Cengage

- Daft, R. L. & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. 6 ed. D.F., México: Cengage.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press
- Davenport, T. & Völpe, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 212-221
- Denford, J. & Chan, Y. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 102-119.
doi:10.1057/kmrp.2011.7
- Déniz, J., León de, O. & Palazuelos, A. (Coords.). (2008). *Realidades y desafíos del desarrollo económico de América Latina*. Madrid, España: CATARATA
- Díaz, P. (2010). *Orientación sociolaboral e iniciativa personal*. Madrid, España: Paraninfo
- Díaz, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. 2 ed. Santiago, Chile: RIL editores
- Di Vaio, G. & Enflo, K. (2011). Did globalization drive convergence? Identifying cross-country growth regimes in the long run. *European Economic Review*, 55, 832-844.
doi:10.1016/j.eurocorev.2010.11.004
- Dixon, N. (2001). *El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. D.F., México: Oxford
- Dixon, N. (29 de marzo 2009) *Five Actions Organizations Can Take to Increase Knowledge Sharing*. Recuperado de <http://www.nancydixonblog.com/2009/03/five-actions-organizations-can-take-to-increase-knowledge-sharing.html>

- Dixon, N. (08 agosto 2012) Knowledge Management Strategies. The Three Eras of Knowledge Management. Recuperado de <http://www.nancydixonblog.com/knowledge-management-strategies/>
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá, Colombia: Noma
- Echeverría, J. (2012). La escuela continua y el trabajo en el espacio tiempo electrónico. En B. Jarauta y F. Imbernon (Coords.), *Pensando en el futuro de la educación: Una nueva escuela para el siglo XXII* (pp. 37-49). Barcelona, España: GRAÓ
- Edison, H., Ali, N. B. & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *The Journal of Systems and Software*, 86, 1390-1407. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013>
- EFQM (2010). *Modelo EFQM de excelencia*. Bruselas, Bélgica: EFQM Publications
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. 5 ed. D.F., México: Thomson.
- Eyssautier, M. (2010). *Elementos básicos de administración*. D.F., México: Trillas
- Ezcurra, R. & Rodríguez-Pose, A. (2013). Does economic globalization affect regional inequality? A cross-country analysis. *World Development*, 52, 92-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.07.002>
- Fagerberg, J., Landströmc, H. & Martin, B. R. (2012). Exploring the emerging knowledge base of 'the knowledge society'. *Research Policy*, 41, 1121-1131. doi:10.1016/j.respol.2012.03.007
- Fara, P. (2009). *Breve historia de la ciencia*. Madrid, España: Ariel

Farfán, D. Y. & Garzón, M. A. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario

Farsani, J. J., Bidmeshgipour, M., Habibi, M. & Rashidi, M. M. (2012). Intellectual capital and organizational learning capability in Iranian active companies of petrochemical industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1297-1302. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.222

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo

Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante, España: Editorial Club Universitario

Ferrándiz-Santosa, J., Lorenzo-Martínez, S., Navarro-Royo, C., Alguacil-Paud, A. I., Morón-Merchantec, J., & Pardo-Hernández, A. (2010). Utilización de los ejes transversales del modelo EFQM en el ámbito sanitario público. *Rev Calid Asist.*, 25 (3) 120-128. doi:10.1016/j.cali.2009.12.005

Flores, C. (Comp.). (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: manual básico para no economistas*. Santiago, Chile: RIL editores

Flores, J. & Viguera, A. (2012). *Comercio exterior de México en el entorno global del siglo XXI: Inserción de las pymes*. Berlín, Alemania: Editorial Académica Española

Floyde, A., Lawson, G., Shalloe, S., Eastgate, R. & D'Cruz, M. (2013). The design and implementation of knowledge management systems and e-learning for improved occupational health and safety in small to medium sized enterprises. *Safety Science*, 60, 69-76. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.012>

Gadow, F. (2010). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires,

Argentina: Granica

Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana.

García, F. J. (2010). Aproximación crítica a la crisis económica mundial: Sistema capitalista, política monetaria y globalización financiera. *Pecunia*, 10, 75-94

García, J. (2010). Gestión de la información y el conocimiento: *Observatorio para la educación en ambientes virtuales*. México: UDGVIRTUAL. Recuperado de http://www.observatoriovirtual.udg.mx/documentos/Gestiondelconocimiento_Javier%20Garcia-1.pdf

García-Tapial, J. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad Española*. Madrid, España: EOI

Garma, A. (Julio, 2005). Thomas Kuhn y la racionalidad científica. Incommensurabilidad y verdad. *A parte Rei*, 40, 1-9

Gauchi, V. (2012) Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de Documentación Científica*. 35 (4), octubre-diciembre, 531-554. doi: 10.3989/redc.2012.4.869

George, C. S. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Gil, M. A. & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIC

Girdauskienė, L. & Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge

transfer in creative organization: how does it work? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.002

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas

Griffin, R. W. (2011). *Administración*. 10 ed. D.F., México: Cengage

Guillén, H. (2005). *México frente a la mundialización neoliberal*. D.F., México: Era

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 ed. D.F., México: Mc Graw-Hill

Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5 ed. D.F., México: McGraw-Hill

Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5 ed. D.F., México: McGraw-Hill

Hernández, S. & Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. D.F., México: Mc Graw-Hill

Hernández, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. D.F., México: McGraw-Hill.

Hislop, D. (2010). Knowledge management as an ephemeral management fashion? *Journal of Knowledge Management*, 14, (6), 779-790. doi: 10.1108/13673271011084853

Hong, A. H., Wai, M., Din, S. b. & Abu, N. (2012). Integrated Knowledge Management Strategy: A Preliminary Literature Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 209-214. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1176

- Houtart, F. (2008). Las autonomías multiculturales en el contexto de la globalización. En J. Casañas (Ed.), *La autodeterminación de los pueblos* (pp. 7-20). Barcelona, España: Icaria
- Huber, F. (2013). Knowledge-sourcing of R & D workers in different job positions: Contextualising external personal knowledge networks. *Research Policy*, 42, 167-179. Doi: <http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.respol.2012.05.010>
- Ibáñez, J. A. (2013). *Para leer a Luhmann*. D.F., México: Universidad Iberoamericana.
- Ibarra, D. (2006). *La reconfiguración económica internacional*. D.F., México: UNAM
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Paraninfo
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA (1967). *Reunión técnica internacional sobre metodología de la enseñanza de las ciencias agrícolas*. Turrialba, Costa Rica: IICA, Dirección Regional Zana Norte.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011). *Censos Económicos 2009. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. D.F., México: INEGI. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2012). *Censos económicos 2009. Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos*. D.F., México: INEGI . Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2013). *Cuéntame, economía*.

Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/Economia/default.aspx?tema=E>

- Iramain, J. L. (2006). *Teoría de la acción informativa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken
- Janicot, C. & Mignon, S. (2012). Knowledge codification in audit and consulting firms: a conceptual and empirical approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 10, 4-15. doi:10.1057/kmrp.2011.38
- Jáñez, T. (2008). *Metodología de la Investigación en Derecho: Una orientación metódica*. 3 ed. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Jennex, M. E. (Ed.) (2007). *Knowledge mangement in modern organizations*. Pennsylvania, EE. UU.: IGI Global
- Jiménez, F. (2012). *Racionalidad pacífica: Una introducción a los estudios para la paz*. Madrid, España: Dykinson
- Jones, G. R. & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. 6 ed. D.F., México: McGraw-Hill
- Kadir, P. (2012). A research of the relationship between study skills of students and their GPA. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1048-1057. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.777>
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literatura: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7, (4), 75-91. doi: 10.1108/13673270310492967
- Kim, S., Hong, J. & Suh, E. (2012). A diagnosis framework for identifying the current

- knowledge sharing activity status in a community of practice. *Expert Systems with Applications*, 39, 13093-13107. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2012.05.092>
- Kim, S., Suh, E. & Jun, Y. (2011). Building a Knowledge Brokering System using social network analysis: A case study of the Korean financial industry. *Expert Systems with Applications*, 38, 14633-14649. doi:10.1016/j.eswa.2011.05.019
- Koenig, M. E. D. (04 de mayo 2012). *What is KM? Knowledge Management Explained. KMWorld*. Recuperado de <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>
- Koenig, M. E. D. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice (2nd ed.) Kimiz Dalkir. Kimiz Dalkir. *Journal of the american society for information science and technology*, 62, 10, 2083. doi: 10.1002/asi.21613
- Koenig, M. & Neveroski, K. (2008). The Origins and Development of Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 7 (4), 243-254
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. 7 ed. D.F., México: McGraw-Hill
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 14 ed. D.F., México: Mc Graw-Hill
- Kragh, H. (2007). *Introducción a la historia de la ciencia*. Madrid, España: Crítica
- Kristeva, J. (1999). *El lenguaje, ese desconocido: Introducción a la lingüística*. 2 ed. Madrid, España: Editorial Fundamentos.
- Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 175-197. doi: 10.1108/13673271111119646

- Lara-Barragan, A. & Núñez, H. (2006). *Física I: Un enfoque constructivista*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Laudon K. C. & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital*. 10 ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Lee, M. R. & Chen, T. T. (2012). Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, 47-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2011.11.016>
- Lee, M. R. & Yi-Chen, L. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38, 729-735. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.025>
- Ley general de sociedades mercantiles (2013). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>
- Ley orgánica de la administración pública federal (2013). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2013). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>
- Lobo, G. & Gómez, J. (2010). *¿Necesita el hombre la religión? Religión, cultura y valores*. Madrid, España: Palabra
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E. & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. 16 ed. D.F., México: Cengage
- López, A. (mayo, 2002). H.G. Gadamer. *A parte Rei*, 21, 1-6

- López-Barajas, E. (Coord.). (2009). *El paradigma de la educación continua: Reto del siglo XXI*. Madrid, España: Narcea
- López-Hermoso, J. J., Montero, A., Martín-Romo, S., Pablos de, C., Izquierdo, V. M. & Nájera, J. J. (2000). *Informática aplicada a la gestión de empresas*. Madrid, España: ESIC editorial
- López, M. D. (Coord.). (2010). *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. La Coruña, España: Netbiblo
- López-Nicolás, C. & Meroño-Cerdán, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003
- Lovreković, Z. (2013). Why Knowledge Management? *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1 (2), 128-142. Recuperado de http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2013/volume1_2.php
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4 ed. D.F., México: Cengage
- Lustig, N., López-Calva, L. F. & Ortiz-Juárez, E. (2013). Declining Inequality in Latin America in the 2000s: The Cases of Argentina, Brazil, and Mexico. *World Development*, 44, 129-141. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.09.013>
- Malik, K. (2013). *Informe sobre desarrollo humano 2013. El ascenso del sur: progreso humano en un mundo diverso*. Ottawa, Canadá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Manzano, O. & González, Y. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor

agregado en las organizaciones: Análisis de un sector empresarial. *Libre Empresa* 8 (2), Julio-Diciembre, 69-80.

Martínez, A. & Corrales, M. (Coords.) (2011). *Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: Redes e innovación*. D.F., México: Cengage.

Martínez, H. & Guerrero, G. (2009). *Introducción a las ciencias sociales*. D.F., México: Cengage

Mateo de, R. & Bergés, L. (2009). *Los retos de las televisiones públicas: Financiación, servicio público y libre mercado*. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Merino, M. & Vargas, D. (2013). How consumers perceive globalization: A multilevel approach. *Journal of Business Research*, 66, 431-438.
doi:10.1016/j.jbusres.2012.04.010

México Evalúa, Centro de Análisis en Políticas Públicas (Julio, 2011). *El gasto educativo en México: Consideraciones sobre su eficiencia*. Recuperado de http://www.mexicoevalua.org/wp-content/uploads/2013/02/MEX_EVA-INHOUS-GASTO_EDU-LOW.pdf

Meza, N. (2011) *Espacios regionales fronterizos: Integración, más allá del discurso político*. Indiana, Estados Unidos de América: Palibrio

Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, 32, enero-junio. Recuperado de http://www.sinectica.iteso.mx/?seccion=articulo&lang=es&id=467_gestion_del_conocimiento_en_educacion_y_transformacion_de_la_escuela_no

Miranda, F. (2012). La reforma curricular de la educación básica. En M. Ordorica y J.-F.

- Prud'homme (Coords.), *Los grandes problemas de México. Edición abreviada II sociedad* (pp. 135-140). D.F., México: El Colegio de México
- Mukherji, S. (2012). A framework for managing customer knowledge in retail industry. *IIMB Management Review*, 24, 95-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2012.02.003>
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Muñoz, M. (2010). La organización inteligente: un paso a la sociedad del conocimiento. En G. Sánchez (Ed.), *La administración en México: tendencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 71-92). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán.
- Naciones Unidas (2013). *Objetivos de desarrollo del milenio. Informe de 2013*. D.C., Nueva York: NACIONES UNIDAS
- Narro, J. & Moctezuma, D. (2012). Analfabetismo en México: una deuda social. *Realidad, datos y espacio revista internacional de estadística y geografía*, 3 (3), septiembre-diciembre, 5-17
- Navia, M. & Rodríguez, A. (Comp.). (2008). *Hermenéutica: Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes Consejo de publicaciones
- Nissanke, M. & Thorbecke, E. (2010). Globalization, Poverty, and Inequality in Latin America: Findings from Case Studies. *World Development*, 38 (6), 797-802. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.02.003>
- Nola, R. & Sankey, H. (Ed.). (2001). *After Popper, Kuhn and Feyerabend: Recent issues in theories of scientific method*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers

- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En Harvard bussines review, *Gestión del conocimiento* (pp. 23-49). Bilbao, España: DEUSTO
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. D.F., México: Oxford
- North, K. & Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Libros en Red
- Oliver, G. R. (2013). A tenth anniversary assessment of Davenport and Prusak (1998/2000) Working Knowledge: Practitioner approaches to knowledge in organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 11, 10-22. doi:10,1057 /kmrp.2012.60
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Informe mundial de la UNESCO*. París, Francia: UNESCO
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013). *Informe mundial sobre salarios 2012/2013: Los salarios y el crecimiento equitativo*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2012/WCMS_195244/lang--es/index.htm
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2013). Nota país: Panorama de la educación 2013 México. Recuperado de [http://www.oecd.org/edu/Mexico_EAG2013%20Country%20note%20\(ESP\).pdf](http://www.oecd.org/edu/Mexico_EAG2013%20Country%20note%20(ESP).pdf)
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2008). *Sistemas de cualificaciones: Puentes para el aprendizaje a lo largo de la vida*. Madrid, España: Instituto Nacional de las Cualificaciones. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte.

- Oriol, J. & Guitart, J. (2014). Business-driven management of infrastructure-level risks in Cloud providers. *Future Generation Computer Systems*, 32, 41-53.
doi:10.1016/j.future.2012.05.008
- Ortiz, I. & Cummins, M. (Eds.). (2012). Desigualdad global: *La distribución del ingreso en 141 países*. D.C., Nueva York: United Nations Children's Fund (UNICEF)
- Osorio, J. (Ed.) (2008). *Redes de conocimiento en sistemas regionales de innovación. Un estudio comparado: el caso de las pymes en Antioquia y el País Vasco*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano
- Oztemel, E., Arslankaya, S. & KorkusuzPolat, T. (2011). Enterprise knowledge management model (EKMM) in strategic enterprise resource management (SERM). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 870-879. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.134
- Padrón, J. (1992) *Interpretaciones históricas acerca del conocimiento científico*. Recuperado de: http://padron.entretemas.com/interpretaciones_hist.htm
- Palacios, G. (Coord.) (2007). *Ensayos sobre la nueva historia política de América Latina, siglo XIX*. D.F., México: El Colegio de México
- Parent, M. M., MacDonald, D. & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 17, 205-218. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2013.06.002>
- Pastor, A. C., Pastor, J., Calcedo, J. M., Royo, M. A., & Navarro, L. (2013). Comparison of models evaluating business excellence. *TMS Int.*, 4, 1058-1072
- Pirkkalainen, H. & Pawlowski, J. M. (2014). Global social knowledge management – Understanding barriers for global workers utilizing social software. *Computers in Human Behavior*, 30, 637-647. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.041>

- Polaino-Lorente, A., Cabanyes, J. & del Pozo, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Madrid, España: Instituto de Ciencias para la Familia Universidad de Navarra
- Pozas, M. A. (2012). México en el contexto de la desigualdad internacional y el problema del desarrollo. En M. Ordorica y J.-F. Prud'homme (Coords.), *Los grandes problemas de México. Edición abreviada II sociedad* (pp. 22-25). D.F., México: El Colegio de México
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Prusak, L. (2001) Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40, (4); ProQuest 1002-1007
- Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88-95. doi:
<http://dx.doi.org.pbidi.unam.mx:8080/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.004>
- Real academia española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22 ed. Recuperado de
<http://www.rae.es/rae.html>
- Reig, E. (Dir.) (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España: Fundación BBVA
- Rexhepi, G., Ibraimi, S. & Veseli, N. (2013). Role of intellectual capital in creating Enterprise strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 44-51. doi:
10.1016/j.sbspro.2013.04.006
- Reza de la, G. A. (2006). *Integración económica en América Latina: Hacia una nueva*

comunidad regional en el siglo XXI. D.F., México: UAM Azcapotzalco: Plaza y Valdés

Richards, S. (2005). *Filosofía y sociología de la ciencia*. D.F., México: S. XXI

Riesco, M. (2013). *El negocio es el conocimiento*. [versión Adobe Digital Editions].

Ríos, J. (1989). *La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México. Reflexiones a la luz de la obra "México profundo, una civilización negada", de Guillermo Bonfil*. [versión Adobe Digital Editions].

Ritter, S. M., van Baaren, R. B. & Dijksterhuis, A. (2012). Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. *Thinking Skills and Creativity*, 7, 21-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2011.12.002>

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 10 ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. 8 ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Roberts, J. & Armitage, J. (2006). From organization to hypermodern organization: On the accelerated appearance and disappearance of Enron. *Journal of Organizational Change Management*, 19, (5), 558-577. doi: 10.1108/09534810610686067

Rodríguez, A., López, N., Quintero H. & Canales, R. (2009). *Ciencia, tecnología y ambiente*. D.F., México: Cengage

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- Rodríguez, F., Alvear, D. & Arrebola, A. (2011). ¿Construcción de la realidad o surgimiento condicionado?: de la psicoterapia científica a la atención responsable. *Enrahonar. Quaderns de Filosofia*, 47, 63-91
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. D.F., México: Cengage
- Rojas, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis*. D.F., México: Plaza y Valdés
- Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. Recuperado de <http://www.slideshare.net/GestioPolis.com/historia-y-evolucion-del-pensamiento-cientifico>
- Runar, I. & Durst, S. (2013). The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 351-354. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.441
- Salavisa, I., Sousa, C. & Fontes, M. (2012). Topologies of innovation networks in knowledge-intensive sectors: Sectoral differences in the Access to knowledge and complementary assets through formal and informal ties. *Technovation*, 32, 380-399. doi: 10.1016/j.technovation.2012.02.003
- Sánchez, G (2010a). La sociedad del conocimiento y el entorno económico mundial: Importancia en las organizaciones productivas. En G. Sánchez (Ed.), *La administración en México: tendencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 11-48). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán.
- Sánchez, G. (2010b). Las redes de conocimientos: Estrategias de implementación en una institución de educación superior. En G. Autor, *La Economía del conocimiento* (pp. 11-31). D. F., México: UNAM Fes Cuautitlán

- Sánchez, G. (2013). Las competencias informacionales: Su impacto en la investigación educativa y en la sociedad del conocimiento. En G. Sánchez (Ed.), *La educación superior: Perspectivas del desarrollo de competencias en la sociedad del conocimiento* (pp. 79-112). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán
- Sánchez, G. & Ángeles M. (2002). *Tesis profesional: ¡Un problema! ¡una hipótesis! ¡una solución!* D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán
- Sánchez, G. & Ángeles M. (2014 en prensa). *Estrategias metodológicas: tesis profesional, de posgrado y otras modalidades de titulación*. D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán
- Sánchez, G. & Flores, J. (2012) La gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias: ¿el qué, cómo y para qué? *Palabra Clave (La Plata)*, noviembre 2012 -abril 2013, 2 (2), 24-39
- Sánchez, G., Muñoz, M. & Flores, J. (2013). *Desarrollo organizacional y capital Humano: Impacto en la nueva realidad empresarial*. D. F.: Grupo Vanchri
- Sánchez, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Editex
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Administración*. 2 ed. D.F., México: Limusa
- Schnitzer, J. & Martí, J. (2007). *Wirtschaftsspanisch: Terminologisches Handbuch*. München, Alemania: Oldenbourg
- Schwab, K. (Ed.). (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum
- Secretaría de Economía (2011). *Análisis de la Competitividad de México Cierre 2011*

Recuperado de

http://www.economia.gob.mx/files/diagnostico_economia_mexicana.pdf

Secretaría de economía (2013) *Tuempresa.gob.mx: Glosario*. Recuperado de

<http://www.tuempresa.gob.mx/glosario>

Sedera, D. & Gable, G. G. (2010). Knowledge management competence for enterprise system success. *Journal of Strategic Information Systems*, 19, 296-306. doi: 10.1016/j.jsis2010.10.001

Serenko, A. & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 17, (2), 307-326. doi: 10.1108/13673271311315231

Sharma, R. S. & Bhattacharya, S. (2013). Knowledge dilemmas within organizations: Resolutions from game theory. *Knowledge-Based Systems*, 45, 100-113. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2013.02.011>

Songsangyos, P. (2012). The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 399-403. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.426

Susanty, S. A., Handayani, N. U. & Henrawan, M. Y. (2012). Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4, 23-32. doi: 10.1016/S2212-5671(12)00317-6

Sveiby, K. - E. (1996). Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions. *European Management Journal*, 14 (4), 379-388

Sveiby, K.-E. (2001a). A Knowledge-based Approach To Performance Excellence.

Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/kbasedbaldrige.htm>

Sveiby, K.-E. (2001b). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2, (4), 344-358

Sveiby, K. - E. (2001c). *Knowledge Management – Lessons from the Pioneers*. Recuperado de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_-_Lessons_from_the_Pioneers.pdf

Sveiby, K.-E. (2001d). *What is knowledge management?* Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. 4 ed. D.F., México: LIMUSA

Taylor, C. & Tatalias, J. (2000). Knowledge Management Model Guides KM Process. *Mitre*, 4, (1). Recuperado de http://www.mitre.org/news/the_edge/april_00/small.html

Todericiu, R., Fraticiu, L. M. & Grama, B. (2013). Change - dominant characteristic of the 21st century and essential factor for organizational success. *Procedia Economics and Finance*, 6, 414-417. doi: 10.1016/S2212-5671(13)00156-1

Trkmana, P. & Desouza, K. C. (2012). Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 1-17. doi:10.1016/j.jsis.2011.11.001

Tse y Yew (4 de agosto 2011) Knowledge management performance measurement: A review. *African Journal of Business Management*, 5 (15), 6021-6027. doi: 10.5897/AJBM10.1091

Tubella, I. & Vilaseca, J. (Coords.). (2005). *Sociedad del conocimiento: Cómo cambia el*

mundo ante nuestros ojos. Barcelona, España: UOC

Valdés, L. (2010). Administrar para innovar. En G. Sánchez (Ed.), *La economía del Conocimiento* (pp. 33-63). D.F., México: UNAM Fes Cuautitlán

Valdúeza, M. D. (2008). *El tratamiento jurídico del trabajo de los extranjeros en España*. Valladolid, España: Lex Nova

Valenti, G., Casalet, M. & Avaro, D. (Coords.). (2008). *Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo*. D.F., México: Flacso México: Plaza y Valdés

Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. [versión Adobe Digital Editions].

van Rompuy, H. (2012). *An overview of the EFQM Excellence Model*. Recuperado de http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPPO/Razpisna/PR SPO 2013/Overview_EFQM 2013 v1.pdf

Vargas, L. P. (2006). *Entre la vida y el mercado: Tratado de libre comercio Estados Unidos-Centroamérica-República Dominicana (TLC-EUCARD) implicaciones para la educación*. San José, Costa Rica: EUNED

Vargas, L. P. (2008). *El verdadero rostro de la globalización: I La globalización sin alternativa*. San José, Costa Rica: EUNED

Vidal, J. (2004). *Lecciones sobre capitalismo y desarrollo*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona

Villar, C., Alegre, J. & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23, 38-44. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>

- von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 154-164. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2012.04.003>
- Wallace, D. P., Van Fleet, C. & Downs, L. J. (2011). The research core of the knowledge management literature. *International Journal of Information Management*, 31, 14-20. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.002
- Wiig, K. (septiembre 1997) Knowledge management: An introduction and perspective. *The Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 6-14
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G. & Sabater, A. (2005). *Desarrollo sostenible*. Barcelona, España: UPC
- Yu-chu, Y., Yi-ling, Y. & Yu-Hua, C. (2012). From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 7, 245-257. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2012.05.004>
- Žemaitis, E. (2014). Knowledge management in open innovation paradigm context: high tech sector perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 164-173. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.859
- Zhen, L., Wang, L. & Jian-Guo, L. (2013). A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing and Management*, 49, 884-894. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ipm.2013.01.008>
- Zicolillo, J. (2010). *Neoliberalismo y corrupción*. D.F., México: L.D. Books

Anexos

Instrumento de medición

Criterio 1.- Liderazgo

1.- ¿Desarrollan los directivos la misión y visión de la organización, así como los principios éticos y valores fundamentales, actuando como modelo de referencia?

NINGUNO, NUNCA	ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.- ¿El equipo directivo revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras?

NINGUNO, NUNCA	ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.- ¿Los directivos de la organización están implicados y muestran compromiso con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad y comunican su misión, visión y valores?

NINGUNO, NUNCA	ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.- ¿Los directivos reciben e imparten formación y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización?

NINGUNO, NUNCA	ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.- ¿Los directivos apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?

NINGUNO, NUNCA	ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORÍA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.- ¿Fomentan los directivos el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?

NO NUNCA	ESCASOS PARTICIPACIÓN Y APOYO					ALGUNA PARTICIPACIÓN Y APOYO					PARTICIPACIÓN Y APOYO PLENOS					PARTICIPACIÓN Y APOYO SISTEMÁTICO				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.- ¿Comprende y satisface la organización las necesidades y expectativas de sus clientes y asociados, y participa en acuerdos y grupos de mejora?

NO NUNCA	ESCASAS NECESIDADES Y ACUERDOS					ALGUNAS NECESIDADES Y ACUERDOS					MAYORÍA DE NECESIDADES Y MÚLTIPLES ACUERDOS					NECESIDADES Y ACUERDOS SISTEMÁTICOS Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8.- ¿Los directivos establecen relaciones beneficiosas con otras entidades?

NO NUNCA	ALGUNAS RELACIONES CON ALGUNAS ENTIDADES IMPORTANTES					BASTANTES RELACIONES CON LA MAYORÍA DE LAS ENTIDADES					RELACIONES CON TODAS LAS ENTIDADES					NECESIDADES Y ACUERDOS DE FORMA SISTEMÁTICA				
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	--

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

9.- ¿Promueve el equipo directivo el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de procesos que soporte la estrategia y la definición de planes y objetivos específicos?

GESTIÓN INEXISTENTE	SISTEMA DE GESTIÓN INCIPIENTE					SISTEMA DE GESTIÓN INCOMPLETO					SISTEMA DE GESTIÓN COMPLETO					SISTEMA DE GESTIÓN COMPLETO CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10.- ¿Los directivos y responsables reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal de la organización?

NUNCA	OCASIONALMENTE					CON FRECUENCIA					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11.- ¿Fomenta el equipo directivo la participación en asociaciones profesionales, conferencias, etc., y apoya aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?

NO PARTICIPACIÓN	OCASIONAL Y ESCASO APOYO					PARTICIPACIÓN FRECUENTE Y ALGÚN APOYO					PLENA PARTICIPACIÓN Y APOYO					PARTICIPACIÓN Y APOYOS SISTEMÁTICOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

TOTAL VALORES

Criterio 2.- Estrategia

1.- ¿Existe un proceso completo y sistemático para la definición y revisión de la política y estrategia de la organización, alineadas con su visión y misión y que cubra todas sus áreas significativas?

PROCESO INEXISTENTE	PROCESO INCIPIENTE CUBRE ALGUNAS ÁREAS SIGNIFICATIVAS					PROCESO INCOMPLETO CUBRE LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS SIGNIFICATIVAS					PROCESO COMPLETO CUBRE LA TOTALIDAD DE LAS ÁREAS SIGNIFICATIVAS					PROCESO COMPLETO SISTEMÁTICO Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.- ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones relativas a la situación actual del entorno y la sociedad en las que opera, así como las actividades de los competidores y otras referencias obtenidas a través de estudios, estadísticas, muestreos, etc.?

NO INCLUYE NINGUN A	INFORMACIÓN ESCASA DE ALGUNOS FACTORES RELEVANTES					INFORMACIÓN PARCIAL DE LA MAYORÍA DE FACTORES RELEVANTES					INFORMACIÓN COMPLETA DE TODOS LOS FACTORES RELEVANTES					INFORMACIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes y clientes potenciales, recogidas a través de sus contactos, encuestas, reclamaciones, etc.?

NO INCLUYE NINGUN A	INFORMACIÓN ESCASA DE ALGUNOS CLIENTES RELEVANTES					INFORMACIÓN DE LA MAYORÍA DE CLIENTES RELEVANTES					INFORMACIÓN COMPLETA DE TODOS LOS CLIENTES Y CLIENTES POTENCIALES					INFORMACIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿incluye las necesidades, expectativas y capacidades actuales y futuras de sus proveedores y asociados, recogidas a través de sus contactos, encuestas, reuniones, etc.?

NO INCLUYE NINGUNA	INFORMACIÓN ESCASA DE ALGUNOS PROVEEDORES Y ASOCIADOS Y RELEVANTES					INFORMACIÓN PARCIAL DE LA MAYORÍA DE PROVEEDORES Y ASOCIADOS RELEVANTES					INFORMACIÓN COMPLETA DE TODOS LOS PROVEEDORES Y ASOCIADOS RELEVANTES					INFORMACIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

5.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿incluye las necesidades y expectativas, actuales y futuras de todos sus empleados y asociados, y se confía en su conocimiento y experiencia?

NO INCLUYE NINGUNA	INFORMACIÓN ESCASA DE ALGUNOS EMPLEADOS Y ASOCIADOS					INFORMACIÓN PARCIAL DE LA MAYORÍA DE EMPLEADOS Y ASOCIADOS					INFORMACIÓN COMPLETA DE TODOS LOS EMPLEADOS Y ASOCIADOS					INFORMACIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿incluye y considera aquellos aspectos legales, socioeconómicos, demográficos, medioambiente u otros que le son aplicables a su esfera de actuación?

NO INCLUYE NINGUNA	OCASIONALMENTE DE ALGUNOS					FRECUENTEMENTE DE UN AMPLIO ESPECTRO					CASI SIEMPRE DE LA MAYORÍA					SIEMPRE DE TODOS LOS RELEVANTES				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las actividades de aprendizaje y autoevaluación de la propia organización?

NO INCLUYE NINGUNA	OCASIONALMENTE DE ALGUNOS					FRECUENTEMENTE DE UN AMPLIO ESPECTRO					CASI SIEMPRE DE LA MAYORÍA					SIEMPRE DE TODOS LOS RELEVANTES				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿incluye los resultados de los análisis de rendimiento de los competidores y de las organizaciones afines consideradas como las mejores (benchmarking)? ¿Se tienen en cuenta dichos resultados en la definición de objetivos propios, agresivos y que permitan alcanzar el liderazgo?

NO INCLUYE NINGUNA	OCASIONALMENTE DE ALGUNOS					FRECUENTEMENTE DE UN AMPLIO ESPECTRO					CASI SIEMPRE DE LA MAYORÍA					SIEMPRE DE TODOS LOS RELEVANTES				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.- El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, ¿considera y se anticipa al impacto que la evolución de las nuevas tecnologías o la aparición de tecnologías emergente puede producir en su organización o en el entorno?

NO NUNCA	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10.- ¿Existe un proceso formal de desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia?

PROCESO INEXISTENTE	PROCESO INCIPIENTE					PROCESO INCOMPLETO					PROCESO COMPLETO					PROCESO COMPLETO, SISTEMÁTICO Y CON REVISIÓN				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11.- ¿Se asegura la organización de que la política y estrategia definidas en el proceso anterior son coherentes con su visión y misión, y recogen de manera equilibrada las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés (con especial medición de las de los asociados), así como las derivadas de las actividades de aprendizaje e innovación?

NO SE ASEGURA	DE MANERA INCIPIENTE					DE MANERA INCOMPLETA					DE MANERA COMPLETA					DE MANERA COMPLETA, SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12.- ¿El desarrollo de la política y estrategia se plasma en un Plan Estratégico que recoge y pondera adecuadamente las necesidades a corto y largo plazos, así como prevé escenarios alternativos y planes de contingencia que minimicen los riesgos?

NO EXISTE	PLAN ESTRATÉGICO INCIPIENTE					PLAN ESTRATÉGICO INCOMPLETO					PLAN ESTRATÉGICO COMPLETO					PLAN ESTRATÉGICO COMPLETO, SISTEMÁTICO Y CON REVISIÓN				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

13.- En el desarrollo de la política y estrategia, ¿están claramente identificados y son adecuadamente potenciados sus factores críticos de éxito?

NO SE IDENTIFICAN NI POTENCIAN	IDENTIFICACIÓN SOMERA Y ESCASA POTENCIACIÓN					IDENTIFICACIÓN PARCIAL Y ALGUNA POTENCIACIÓN					IDENTIFICACIÓN COMPLETA Y PLENA POTENCIACIÓN					IDENTIFICACIÓN SISTEMÁTICAS Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14.- ¿Existe un esquema de procesos clave que permite desplegar el denominado plan estratégico y traducirlo a planes operativos para todas y cada una de las unidades de la organización? ¿Se asegura la organización de que el desarrollo de dichos planes operativos garantice la consecución de los objetivos marcados y contribuye a su propio éxito?

ESQUEM

A	ESQUEMA Y DESARROLLO INCIPIENTE					ESQUEMA Y DESARROLLO INCOMPLETOS					ESQUEMA Y DESARROLLO COMPLETO					ESQUEMA Y DESARROLLO COMPLETOS Y SISTEMÁTICOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

15.- ¿Se revisa periódicamente el esquema de procesos clave, su adecuación y efectividad, así como la metodología empleada para su identificación? ¿Se producen dichas revisiones, al menos cada vez que cambian la política y estrategia?

NO NUNCA	SE REVISAR PARCIALMENTE					SE REVISAR CON FRECUENCIA					SE REVISAR SIEMPRE					REVISIÓN COMPLETA Y SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

16.- ¿Se establecen claramente y se comunica a la organización quiénes son los responsables de los procesos clave?

NO NUNCA	ALGUNAS VECES					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

17.- ¿Existe un proceso de comunicación efectivo y bidireccional que garantice la transmisión en cascada tanto de la política y estrategia como de sus revisiones, a todos los niveles de la organización, según proceda, y que permita evaluar el nivel de sensibilización de la organización hacia la política y estrategia?

PROCESO INEXISTENTE	LA COMUNICACIÓN ES INCIPIENTE Y UNIDIRECCIONAL					LA COMUNICACIÓN ES INCOMPLETA					LA COMUNICACIÓN ES COMPLETA Y BIDIRECCIONAL					COMUNICACIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y BIDIRECCIONAL				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

18.- ¿Se realiza una planificación de actividades y se establecen y priorizan las asignaciones de recursos necesarios para llevarlas a cabo, de acuerdo con las directrices emanadas del plan estratégico y los planes operativos en que se desglosa?

NO NUNCA	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

19.- ¿Se establecen y comunican objetivos consensuados, claros y medibles a todos los niveles de organización, de acuerdo con las directrices emanadas del desarrollo de la política y estrategia y los planes de mejora?

NO NUNCA	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

TOTAL VALORES

Criterio 3.- Personas

1.- ¿Existe un proceso formal de alineamiento de la gestión de personal con la política y la estrategia de la organización? ¿Contempla dicho proceso implicaciones tales como aspectos retributivos, ascensos, reconocimientos, acciones sociales, etc.?

PROCESO INCIPIENTE QUE CONTEMPLA ALGUNAS IMPLICACIONES					PROCESO INCOMPLETO QUE CONTEMPLA LA MAYORÍA DE LAS IMPLICACIONES					PROCESO COMPLETO QUE CONTEMPLA TODAS LAS IMPLICACIONES					PROCESO COMPLETO Y SISTEMÁTICO CON REVISIÓN					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.- ¿Se implica a las personas de la organización en el desarrollo y mejora de la política y la estrategia y se tienen en cuenta sus aportaciones?

NO					ESCASA IMPLICACIÓN E INCLUSIVO OCASIONAL					AMPLIA IMPLICACIÓN E INCLUSIÓN FRECUENTE					IMPLICACIÓN E INCLUSIÓN PLENA					IMPLICACIÓN E INCLUSIÓN SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

3.- ¿Se revisan los perfiles de los puestos de trabajo vacantes con motivo de su cobertura?

NO					OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE Y LOS RELEVANTES Y ESTRATEGIA					SIEMPRE Y TODOS					SIEMPRE, TODOS Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

4.- ¿Se fomentan la investigación y aplicación de metodologías organizativas innovadoras que contribuyan a un proceso de optimización de la forma de trabajar? ¿Se revisan regularmente?

NO					OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

5.- Como parte del plan de gestión del personal, ¿existe un proceso de identificación y evaluación de las necesidades de la organización, tanto actual como futura, en cuanto a conocimiento y competencias?

NO					OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

6.- ¿Se contrasta los conocimientos y competencias necesarios, con los disponibles por parte de los empleados de la organización, y se diseñan, desarrollan y fomentan las actividades de formación y aprendizaje apropiadas, tanto a nivel individual como colectivo, e inclusive de toda la organización?

NO					ALGUNAS EVALUACIONES Y ESCASA FORMACIÓN A POCOS NIVELES					MUCHAS EVALUACIONES Y AMPLIA FORMACIÓN A ALGUNOS NIVELES					EVALUACIONES COMPLETAS Y FORMACIÓN PLENA A TODOS LOS NIVELES					EVALUACIÓN Y FORMACIÓN COMPLETAS Y SISTEMÁTICAS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

7.- ¿Evalúa la organización la efectividad de su proceso de identificación de necesidades de conocimiento y competencias y la adecuación de sus planes de formación correspondientes?

NO					ALGUNA EVALUACIÓN ADECUACIÓN INCOMPLETA					AMPLIA EVALUACIÓN ADECUACIÓN COMPLETA					EVALUACIONES COMPLETAS Y ADECUACIÓN EFICAZ					EVALUACIÓN Y FORMACIÓN COMPLETAS Y SISTEMÁTICAS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

8.- ¿Contribuye la organización al desarrollo de la capacitación de sus miembros por medio del trabajo, tanto individual como colectivamente? ¿Evalúa la organización la eficiencia de sus planes de formación analizando si se consiguen los resultados esperados?

O					CONTRIBUCIÓN Y AVALUACIÓN OCASIONALES					CONTRIBUCIÓN Y EVALUACIÓN REGULARES					CONTRIBUCIÓN Y EVALUACIÓN PLENAS					CONTRIBUCIÓN Y EVALUACIÓN SISTEMÁTICAS Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

9.- ¿Se establecen y revisan regularmente objetivos claros, tanto individuales como colectivos, alineados con los objetivos de la organización y se facilitan los medios para alcanzarlos?

NO					ALGUNOS OBJETIVOS CON ESCASOS MEDIOS					MAYORÍA DE OBJETIVOS CON LOS MEDIOS IMPRESCINDIBLES					TOTALIDAD DE OBJETIVOS CON LOS MEDIOS ADECUADOS					TODOS DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

10.- ¿La organización promueve actuaciones que fomenten y apoyen la participación del personal, tanto individual como colectivamente, en las acciones de mejora, y respalda asimismo comportamientos especialmente creativos e innovadores?

NO	OCASIONALMENTE Y CON ESCASO RESPALDO					FRECUENTEMENTE Y CON AMPLIO RESPALDO					SIEMPRE Y CON RESPALDO TOTAL					APOYO Y RESPALDO COMPLETOS Y SISTEMÁTICOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11.- ¿Fomenta la organización la asunción de responsabilidades y facilita a sus empleados la necesaria autonomía como para desarrollarse?

NO	ESCASA DELEGACIÓN Y POCA AUTONOMÍA					DELEGACIÓN ADECUADA Y AUTONOMÍA CONTROLADA					PLENA DELEGACIÓN Y TOTAL AUTONOMÍA					DELEGACIÓN Y AUTONOMÍA PLENAS Y SISTEMÁTICAS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12.- ¿Se evalúa regularmente el rendimiento de las personas y se definen, proponen y acuerdan acciones de mejora del mismo?

NO	ALGUNA EVALUACIÓN DEFINICIÓN INCOMPLETA DE ACCIONES DE MEJORA					AMPLIA EVALUACIÓN Y DEFINICIÓN COMPLETA DE ACCIONES DE MEJORA					EVALUACIONES REGULARES Y DEFINICIÓN EFICAZ DE ACCIONES DE MEJORA					EVALUACIÓN Y DEFINICIÓN COMPLETAS Y SISTEMÁTICAS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

13.- ¿La organización dispone de acciones que permitan identificar las necesidades de comunicación y desarrolla sus políticas, estrategias y planes de comunicación basados en ellas?

NO	NO IDENTIFICA ALGUNAS NECESIDADES Y LA ADECUACIÓN DE SU POLÍTICA ES ESCASA					IDENTIFICA LA MAYORÍA DE NECESIDADES Y ADECUA SUS POLÍTICAS A ELLAS					IDENTIFICA TODAS LAS NECESIDADES Y ADECUA PLENAMENTE SUS POLÍTICAS A ELLAS					IDENTIFICACIÓN Y ADECUACIÓN SISTEMÁTICAS Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14.- ¿Se asegura la organización de la efectividad de sus canales de comunicación, tanto en sentido vertical como horizontal y de su utilización como medio para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN										
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

15.- ¿Se asegura la organización de alinear sus políticas retributivas, ascensos, movilidad, con su plan estratégico?

NO	ALINEAMIENTO ESCASO					ALINEAMIENTO MAYORITARIO					ALINEAMIENTO PLENO ALINEAMIENTO PLENO SISTEMÁTICO Y CON REVISIÓN										
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

16.- ¿Tiene la organización definidos diferentes niveles de beneficios sociales para sus empleados y presenta unas instalaciones de calidad?

NO	ALGUNOS BENEFICIOS Y ESCASAS INSTALACIONES					BENEFICIOS INCOMPLETOS E INSTALACIONES ADECUADAS					BENEFICIOS E INSTALACIONES COMPLETOS Y RELEVANTES					BENEFICIOS E INSTALACIONES RELEVANTES Y DE CALIDAD					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

17.- ¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

18.- ¿Periódicamente se recoge la opinión del personal, mediante encuesta u otros medios y se utiliza para realizar mejoras?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN										
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

19.- ¿Se han establecido y aplicado las medidas de seguridad e higiene y prevención de riesgos laborales?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA										
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

20.- ¿Fomenta la organización las actividades socioculturales y facilita y promueve la participación en ellas de todos sus empleados?

NO	POCAS ACTIVIDADES CON ESCASA PARTICIPACIÓN					MUCHAS ACTIVIDADES CON ABUNDANTE PARTICIPACIÓN					MUCHAS Y VARIAS ACTIVIDADES CON PLENA PARTICIPACIÓN					ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN PLENAS Y SISTEMÁTICAS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

TOTAL VALORES

Criterio 4.- Alianzas y Recursos

1.- ¿Se identifica a los proveedores y asociados clave y se establecen con ellos alianzas estratégicas (convenios, acuerdos...)?

NUNCA	ESCASAS ALIANZAS CON ALGUNOS PROVEEDORES IMPORTANTES					BASTANTES ALIANZAS CON LA MAYORÍA DE PROVEEDORES CLAVE					ALIANZAS CON TODOS LOS PROVEEDORES Y ASOCIADOS CLAVE					POLÍTICA DE ALIANZAS COMPLETA Y SISTEMÁTICA					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.- ¿Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos?

NUNCA	A VECES					HABITUALMENTE					SISTEMÁTICAMENTE					SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIONES REGULARES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.- ¿La organización promueve acciones conjuntas de desarrollo mutuo con las personas u organizaciones asociadas?

NUNCA	A VECES					HABITUALMENTE					SISTEMÁTICAMENTE					SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIONES REGULARES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.- ¿La gestión de los recursos económicos se efectúa teniendo en cuenta la política y la estrategia de la organización?

NO	GESTIÓN DE NECESIDADES A CORTO PLAZO					GESTIÓN DE NECESIDADES A CORTO Y MEDIANO PLAZO					GESTIÓN A CORTO MEDIO Y LARGO PLAZO					GESTIÓN COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5.- ¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de recursos económicos?

NO	ALGUNOS					BASTANTES					TODOS LOS MAS RELEVANTES					TODOS SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6.- ¿Están apropiadamente definidos los indicadores económico-financieros y sus resultados indican una eficiente gestión?

NO ESTAN DEFINIDOS	DEFINIDOS ALGUNOS CON RESULTADOS MEDIOCRES					DEFINIDOS LA MAYORÍA CON RESULTADOS ACEPTABLES					DEFINIDOS TODOS LOS IMPORTANTES CON RESULTADOS BRILLANTES					DEFINICIÓN SISTEMÁTICA Y RESULTADOS SOSTENIDOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7.- ¿Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes y otros grupos de interés?

NO NUNCA	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIONES REGULARES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8.- ¿La gestión y disposición de las instalaciones favorece buenas condiciones de trabajo y de seguridad e higiene para el personal?

NO	PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					TOTALMENTE Y SE REVISAS SISTEMÁTICAMENTE					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9.- ¿Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables? ¿Se gestionan eficazmente los recursos no renovables?

NO	PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					TOTALMENTE Y SE REVISAS SISTEMÁTICAMENTE					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10.- ¿Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su política y estrategia?

NO	PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIONES REGULARES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11.- ¿La organización promueve el uso de nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación de los servicios?

NO	PARCIALMENTE					MAYORITARIAMENTE					CASI TOTALMENTE					SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIONES REGULARES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12.- ¿Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los clientes?

NO	DE MANERA INCIPIENTE					DE MANERA PARCIAL					DE MANERA COMPLETA					DE MANERA COMPLETA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

13.- ¿La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes?

NO	DESARROLLO INCIPIENTE					DESARROLLO PARCIAL					DESARROLLO COMPLETO					DESARROLLO COMPLETO SISTEMÁTICO Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14.- ¿Se protege la propiedad intelectual de la organización, así como la información sobre datos de carácter personal?

NO	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SISTEMÁTICAMENTE CON REVISIONES REGULARES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

TOTAL VALORES

Criterio 5.- Procesos, Productos y Servicios

1.- ¿Dispone y aplica la organización una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus procesos, especialmente de aquellos considerados claves para llevar a efecto la política y estrategia?

NO	METODOLOGÍA																				
	METODOLOGÍA INCIPIENTE Y DISEÑO DE ALGUNOS PROCESOS CLAVE					INCOMPLETA Y DISEÑO DE LA MAYORÍA DE LOS PROCESOS CLAVE					METODOLOGÍA COMPLETA Y DISEÑO DE TODOS LOS PROCESOS CLAVE					METODOLOGÍA Y DISEÑO SISTEMÁTICOS Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2.- ¿Se ha desarrollado y se encuentra operativo un sistema de gestión de procesos preferiblemente basado en normas del tipo ISO 9000, gestión medio ambiente, etc.?

NO	DESARROLLO INCOMPLETO Y CON OPERATIVIDAD																				
	DESARROLLO INCIPIENTE Y CON ESCASA APERATIVIDAD					Y CON OPERATIVIDAD MEDIA					DESARROLLO COMPLETO Y OPERATIVIDAD PLENA					DESARROLLO Y REVISIÓN SISTEMÁTICOS Y OPERATIVOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3.- ¿Se encuentra implantado y con procedimientos de revisión un sistema de medición de los procesos y se han cuantificado sus objetivos de rendimiento?

NO	IMPLANTACIÓN																				
	IMPLANTACIÓN INCIPIENTE Y CUANTIFICACIÓN PARCIAL					INCOMPLETA Y CUANTIFICACIÓN MAYORITARIA					IMPLANTACIÓN COMPLETA Y CUANTIFICACIÓN TOTAL					IMPLANTACION REVISIÓN Y CUANTIFICACION SISTEMÁTICOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

4.- ¿Las interfaces internas y externas de la organización, así como las relaciones con asociados, han sido adecuadamente definidas para propiciar una completa y efectiva gestión de los procesos?

NO	DEFINICIÓN INCIPIENTE DE ALGUNAS INTERFACES					DEFINICIÓN INCOMPLETA DE LA MAYORÍA DE INTERFACES					DEFINICIÓN COMPLETA DE LAS INTERFACES CLAVE					DEFINICIÓN Y REVISIÓN COMPLETAS Y SISTEMÁTICAS						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

5.- ¿Existe en la organización una asignación de funciones y responsabilidades a los procesos? ¿Se han determinado los diferentes grados de responsabilidad para cada proceso?

NO	ASIGNACIÓN RESPONSABILIDADES A ALGUNOS PROCESOS					ASIGNACIÓN RESPONSABILIDADES A LA MAYORÍA DE PROCESOS					ASIGNACIÓN RESPONSABILIDADES A TODOS LOS PROCESOS					ASIGNACIÓN Y REVISIÓN COMPLETAS Y SISTEMÁTICAS						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

6.- ¿Existe un procedimiento sistemático de identificación y establecimiento de prioridades de mejora, drástica o continua, alimentando con las mediciones de resultados del rendimiento operativo y con la información procedente de los procesos de aprendizaje?

NO	PROCESO INCIPIENTE ALIMENTADO CON ALGUNAS MEDICIONES					PROCESO INCOMPLETO ALIMENTADO CON BASTANTES MEDICIONES					PROCESO COMPLETO ALIMENTADO CON TODAS LAS MEDICIONES RELEVANTES					PROCESO Y REVISIÓN COMPLETOS Y SISTEMÁTICOS						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

7.- ¿Se recogen y utilizan informaciones y datos procedentes de los clientes y asociados de las propias actividades de benchmarking, y se tienen en cuenta en la definición tanto de los objetivos como de las propuestas de mejora, drástica o continua, de los procesos?

NO NUNCA	RECOGIDA OCASIONAL E INCLUSIÓN PARCIAL					RECOGIDA FRECUENTEMENTE E INCLUSIÓN INCOMPLETA					RECOGIDA CASI SIEMPRE E INCLUSIÓN COMPLETA					SIEMPRE DE MANERA COMPLETA Y SISTEMÁTICA						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

8.- ¿Se realiza de forma permanente la actividad de investigar y desarrollar nuevos diseños de procesos, enfoques operativos, aplicabilidad de nuevas tecnologías, etc., como medio para facilitar las operaciones y optimizar los procesos?

NO NUNCA	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					INVESTIGACIÓN Y REVISIÓN SISTEMÁTICAS						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

9.- Una vez decidido un cambio, ¿se establecen los métodos idóneos para llevar a efecto, realizando las pruebas piloto pertinentes, controlando su implantación y asegurándose que las personas han recibido la formación necesaria para gestionar el nuevo proceso? ¿Se comunican de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados?

NO NUNCA	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

10.- ¿Se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos?

NO	SE MIDEN ALGUNOS RESULTADOS					SE MIDE UN AMPLIO ESPECTRO DE RESULTADOS					SE MIDEN TODOS LOS RESULTADOS					MEDICIÓN Y REVISIÓN SISTEMÁTICA						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

11.- ¿Se utilizan las informaciones procedentes de todos los grupos de interés para determinar sus expectativas y necesidades actuales futuras tanto en cuanto a nuevos productos y servicios como a los ya existentes?

NO	ALGUNAS INFORMACIONES DE ALGUNOS DE LOS GRUPOS MÁS SIGNIFICATIVOS					FRECUENTEMENTE INFORMACIONES DE TODOS LOS GRUPOS MÁS SIGNIFICATIVOS					TODAS LAS INFORMACIONES DE TODOS LOS GRUPOS					SIEMPRE DE FORMA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN						
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

12.- ¿Se aplica la creatividad y la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios? ¿Se anticipan a las necesidades del entorno?

NO						FRECUEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
NUNCA						OCASIONALMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

13.- ¿Existe un proceso de aseguramiento que garantice que la elaboración (o adquisición o subcontratación, en su caso) de los productos o servicios se realiza de acuerdo a las especificaciones de diseño y desarrollo?

NO						PROCESO INCOMPLETO					PROCESO COMPLETO					PROCESO COMPLETO REVISABLE Y SISTEMÁTICO				
PRECESO INCIPIENTE						PROCESO INCOMPLETO					PROCESO COMPLETO					PROCESO COMPLETO REVISABLE Y SISTEMÁTICO				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14.- ¿Existen procesos eficaces de comunicación, distribución y, en su caso venta de los productos y servicios de la organización hacia los clientes actuales y/o potenciales?

NO						VARIOS PROCESOS ALGO EFICACES					PROCESOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					PROCESOS EFICACES Y SUJETOS A REVISIÓN				
ALGUNOS PROCESOS POCO EFICACES						VARIOS PROCESOS ALGO EFICACES					PROCESOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					PROCESOS EFICACES Y SUJETOS A REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

15.- ¿Existen procesos eficaces de atención al cliente respecto de los productos y servicios de la organización? ¿Se mide efectividad de dichos procesos?

NO						VARIOS PROCESOS ALGO EFICACES					PROCESOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					PROCESOS EFICACES Y SUJETOS A REVISIÓN				
ALGUNOS PROCESOS POCO EFICACES						VARIOS PROCESOS ALGO EFICACES					PROCESOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					PROCESOS EFICACES Y SUJETOS A REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

16.- ¿Se implica activamente la organización con los clientes para entender sus expectativas, necesidades, quejas y/o preocupaciones? ¿Proporciona a los clientes los canales de comunicación adecuados para transmitir dicha información?

NO						FRECUEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMÁTICA				
NUNCA						FRECUEMENTE					CASI SIEMPRE					SIEMPRE Y DE MANERA SISTEMÁTICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

17.- ¿Existen mecanismos de seguimiento de la prestación de los servicios y de las actuaciones de atención al cliente que permita determinar sus niveles de efectividad?

NO						VARIOS, ALGO EFICACES					ADECUADOS Y EFICACES					ADECUADOS, EFICACES Y CON REVISIÓN				
ALGUNOS, POCO EFICACES						VARIOS, ALGO EFICACES					ADECUADOS Y EFICACES					ADECUADOS, EFICACES Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

18.- ¿Existen mecanismos de seguimiento que, a partir de las informaciones recibidas de los clientes, permitan determinar su nivel de satisfacción, tanto sobre los procesos de prestación del servicio y de atención como sobre la organización en su conjunto?

NO						VARIOS, ALGO EFICACES					LOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					ADECIADOS EFICACES Y CON REVISIÓN				
ALGUNOS, POCO EFICACES						VARIOS, ALGO EFICACES					LOS ADECUADOS Y MUY EFICACES					ADECIADOS EFICACES Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

TOTAL VALORES

Criterio 6.- Resultados en los Clientes

1. ¿La organización identifica, jerarquiza y revisa sistemáticamente cuáles son los aspectos o dimensiones más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

NO,						FRECUEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE, DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISION			
NUNCA						FRECUEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE, DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISION			

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

2. ¿Obtiene la organización información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

NO, NUNCA					OCASIONALMENTE Y DE ALGUNAS INFORMACIONES RELEVANTES					FRECUENTEMENTE Y DE LA MAYORÍA DE INFORMACIONES RELEVANTES					SIEMPRE Y DE TODAS LAS INFORMACIONES RELEVANTES					SIEMPRE, DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre los aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿ cumplen los objetivos marcados para cada período y los supera

NUNCA, SIN DATOS					POR DEBAJO DE LOS OBJETIVOS					SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS EN BASTANTES ÁREAS					SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS EN LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS					MEJORES EN TODAS LAS ÁREAS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción ¿muestra una evolución positiva?

MALA, SIN DATOS					BUENA EN ALGUNOS INDICADORES					BUENA EN BASTANTES INDICADORES Y MEJORANDO DESDE HACE 3 AÑOS					BUENA EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES Y MEJORANDO DESDE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE POR LO MENOS 3 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

5. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a la medida de su sector de actividad?

SIN DATOS O POR DEBAJO DE LA MEDIA					SEMEJANTES A ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

6. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores de su sector de actividad?

ALEJADA, SIN DATOS					SEMEJANTES A ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN MUCHOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

7. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una correlación y es consecuencia de las acciones de mejora comprendidas?

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

8. ¿Dispone la organización de indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes (compromisos de Carta de Servicios, tiempos, errores, etc.)?

NO					ALGUNOS INDICADORES POCO RELEVANTES					BASTANTES INDICADORES RELEVANTES					TODOS LOS INDICADORES APLICABLES					MEDICIÓN Y REVISIÓN SISTEMÁTICA DE INDICADORES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

9. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente lo superan?

NUNCA, SIN DATOS	POR DEBAJO DE LOS OBJETIVOS					SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS EN BASTANTES ÁREAS					SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS EN LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS					MEJOR EN TODAS LAS ÁREAS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una evolución positiva?

MALA, SIN DATOS	BUENA EN ALGUNOS INDICADORES					BUENA EN BASTANTES INDICADORES Y MEJORAN DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					BUENA EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES Y MEJORANDO DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a la medida de su sector de actividad?

SIN DATOS O POR DEBAJO DE LA MEDIA	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?

ALEJADA, SIN DATOS	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE POR LO MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN MUCHOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2	1				1	1									1	2				

13. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una correlación y es consecuencia de las acciones de mejora comprendidas?

NO	ESCASA CORRELACIÓN					EXISTE CORRELACION EN ALGUNAS ÁREAS / INDICADORES					EXISTE CORRELACIÓN EN MUCHAS ÁREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS O INDICADORES				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

TOTAL
VALORES

Criterio 7.- Resultados en las Personas

1. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos aspectos más valorados por parte de sus empleados y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

NO, SIN DATOS	OCASIONALMENTE, Y DE ALGUNOS EMPLEADOS					FRECUENTEMENTE Y DE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS					SIEMPRE, Y DE TODOS LOS EMPLEADOS					SIEMPRE DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

NUNCA, SIN DATOS	RESULTADOS Y TENDENCIA BUENOS EN ALGUNOS INDICADORES					RESULTADOS Y TENDENCIA BUENOS EN BASTANTES INDICADORES DESDE HACE POR LO MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS Y TENDENCIA BUENOS EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos los empleados respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?

SIN DATOS O PEOR	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE LAS SIMILARES EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN ALGUNOS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE LAS SIMILARES EN TODOS LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN LA MAYORÍA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

NO	ESCASA CORRELACIÓN					EXISTE CORRELACIÓN EN ALGUNAS ÁREAS / INDICADORES					EXISTE CORRELACIÓN EN MUCHAS ÁREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS / INDICADORES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos indicadores que facilitan la supervisión, el entendimiento y anticipan el rendimiento de los empleados?

NO, SIN DATOS	OCASIONALMENTE, Y DE ALGUNOS EMPLEADOS					FRECUENTEMENTE Y DE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS					SIEMPRE Y DE TODOS LOS EMPLEADOS					SEIEMPRE, DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6. Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

NUNCA, SIN DATOS	RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN ALGUNOS INDICADORES					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN BASTANTES INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN LA MAYORÍA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7. Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión, el rendimiento de los empleados, ¿en qué posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?

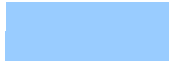
SIN DATOS, PEOR	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE EN ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN ALGUNOS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE LOS SIMILARES EN TODOS LOS INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN LA MAYORÍA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

NO	ESCASA CORRELACIÓN					EXISTE CORRELACIÓN EN ALGUNAS ÁREAS / INDICADORES					EXISTE CORRELACIÓN EN MUCHAS ÁREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS / INDICADORES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	



Criterio 8.- Resultados en la Sociedad

1. ¿Se identifican, obtienen, miden y revisan los aspectos que configuran la percepción de la sociedad sobre la organización en su ámbito de influencia?

NO, SIN DATOS	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					DE FORMA SISTEMÁTICA CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

NO, SIN DATOS	RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN ALGUNOS INDICADORES					TENDENCIAS BUENOS EN BASTANTES INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?

NO, SIN DATOS, POR DEBAJO DE LA MEDIA	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE INDICADORES Y QUE LOS MEJORES EN ALGUNOS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES QUE EN TODOS LOS INDICADORES QUE LOS MEJORES EN LA MAYORÍA DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

NO	ESCASA CORRELACIÓN					EXISTE CORRELACIÓN EN ALGUNAS ÁREAS / INDICADORES					EXISTE RELACIÓN EN MUCHAS ÁREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS / INDICADORES					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

5. ¿Identifica, revisa y obtiene de forma sistemática la organización cuáles son aquellos indicadores internos que inciden de forma significativa en el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a ella?

NO, SIN DATOS	OCASIONALMENTE					FRECUENTEMENTE					SIEMPRE					SIEMPRE DE MANERA SISTEMÁTICA Y CON REVISIÓN					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

NO, SIN DATOS	REULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN ALGUNOS INDICADORES					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN BASTANTES INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS Y TENDENCIAS BUENOS EN LA MAYORIA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					EXCELENTE EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7. ¿Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de operación y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿en qué posición se encuentran respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?

NO, SIN DATOS	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					

AÑOS

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

8. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

NO						EXISTE CORRELACIÓN EN ALGUNAS ÁREAS / INDICADORES					EXISTE CORRELACIÓN EN MUCHAS ÁREAS / INDICADORES					CLARA CORRELACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS / INDICADORES				
ESCASA CORRELACIÓN																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

TOTAL VALORES

Criterio 9.- Resultados Clave

1. ¿Se miden los resultados económico - financieros y no económicos de la organización?

NO, SIN DATOS						ALGUNOS RESULTADOS DE ALGUNAS ÁREAS RELEVANTES					LA MAYORÍA DE RESULTADOS DE BASTANTES ÁREAS RELEVANTES					LA MAYORÍA DE RESULTADOS Y ÁREAS RELEVANTES					TODOS LOS RESULTADOS Y ÁREAS RELEVANTES			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

2. Los anteriores resultados, ¿alcanzan los objetivos previstos en la política y la estrategia?

NO, SIN DATOS						ALGUNOS OBJETIVOS ALCANZADOS					BASTANTES OBJETIVOS ALCANZADOS					MAYORÍA DE OBJETIVOS ALCANZADOS					TODOS LOS OBJETIVOS ALCANZADOS			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

3. Los indicadores clave tanto económicos no económicos de la organización, ¿manifiestan una tendencia favorable?

NO, SIN DATOS						ALGUNAS TENDENCIAS POSITIVAS RECIENTES					BASTANTES TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MAYORÍA DE TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					TODAS LAS TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

4. Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos, ¿en qué posición comparativa se encuentran respecto a las de su sector de actividad?

SIN DATOS, PEOR						SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

5. ¿Se miden de manera periódica y sistemática los resultados de los procesos de gestión (especialmente de los que son clave para la prestación de los servicios)?

NO, SIN DATOS						LOS RESULTADOS SON SOLO ALGUNOS PROCESOS					LOS RESULTADOS SON DE BASTANTES PROCESOS					LOS RESULTADOS SON DE TODOS LOS PROCESOS MÁS RELEVANTES					LOS RESULTADOS SON DE LA TOTALIDAD DE LOS PROCESOS			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

6. En función de los resultados obtenidos en las mediciones anteriores relativas a los procesos y resto de indicadores del sistema de gestión, ¿cuál es el nivel de éxito y la tendencia de la organización?

INEXISTENTE O SIN DATOS	ALGUNOS RESULTADOS SATISFACTORIOS Y TENDENCIAS POSITIVAS RECIENTES					BASTANTES RESULTADOS SATISFACTORIOS Y TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MAYORÍA DE RESULTADOS EXCELENTES Y TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					RESULTADOS EXCELENTES Y TENDENCIAS POSITIVAS DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7. Estos resultados, ¿en qué posición relativa se encuentran a los de otras organizaciones de su sector de actividad?

SIN DATOS, PEOR	SEMEJANTES ALGUNOS INDICADORES					COMPARACIÓN FAVORABLE DE ALGUNOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN LA MAYORÍA DE INDICADORES DESD HACE AL MENOS 3 AÑOS					MEJORES EN TODOS LOS INDICADORES DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8. Estos resultados, ¿son consecuencia directa de los enfoques planteados por la organización?

NO, SIN DATOS	EN ALGUNAS OCASIONES					EN BASTANTES OCASIONES					EN AL MAYORÍA DE LA OCASIONES					SI EN TODOS LOS CASOS					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

FACTOR (a) No. RESPUESTA (b) VALORES (a) x (b) = (c)

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

TOTAL VALORES

Correspondencia de preguntas con criterios y subcriterios

CRITERIO 1: LIDERAZGO	
Preguntas	Subcriterios
1, 2	1a
3, 4	1b
7, 8	1c
5, 6, 10	1d
9, 11	1e
CRITERIO 2: ESTRATEGIA	
Preguntas	Subcriterios
2, 3, 4, 11	2a
7, 8, 9	2b
1, 5, 6, 10, 15, 18	2c
12, 13, 14, 16, 17, 19	2d
CRITERIO 3: PERSONAS	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3	3a
4, 5, 6, 7, 8, 12	3b
9, 10, 11, 17, 18	3c
13, 14	3d
15, 16, 19, 20	3e
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3	4a
4, 5, 6	4b
7, 8, 9	4c
10, 11	4d
12, 13, 14	4e
CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3, 4, 5, 10	5a
7, 8, 12, 13	5b
6, 11	5c
9, 14	5d
15, 16, 17, 18	5e
CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3, 4, 5, 6	6a
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	6b
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3, 4	7a
5, 6, 7, 8	7b
CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3, 5	8a
4, 6, 7, 8	8b
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE	
Preguntas	Subcriterios
1, 2, 3, 4	9a
5, 6, 7, 8	9b

Valoración parcial de criterios y subcriterios

VALORACIÓN PARCIAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS								
AGENTES FACILITADORES	SUBCRITERIOS					VALOR PROMEDIO	PROPORCIÓN MODELO	VALORACIÓN %
CRITERIO	a	b	c	d	e			
LIDERAZGO						a+b+c+d+e/5	0.20	
ESTRATEGIA						a+b+c+d/4	0.25	
PERSONAS						a+b+c+d+e/5	0.20	
ALIANZAS Y RECURSOS						a+b+c+d+e/5	0.20	
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS						a+b+c+d+e/5	0.20	
CRITERIOS RESULTADOS	a	FACTOR MODELO	VALOR	FACTOR MODELO	VALOR	VALOR PROMEDIO	PROPORCIÓN MODELO	VALORACIÓN %
RESULTADOS EN CLIENTES		0.75		0.25		a+b/2	0.25	
RESULTADOS EN LAS PERSONAS		0.75		0.25			0.25	
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		0.50		0.50			0.25	
RESULTADOS CLAVE		0.50		0.50			0.25	
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL								
CRITERIO	VALORACIÓN %	FACTOR MODELO	PUNTUACIÓN %					
LIDERAZGO		1.0						
ESTRATEGIA		1.0						
PERSONAS		1.0						
ALIANZAS Y RECURSOS		1.0						
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS		1.0						
RESULTADOS EN CLIENTES		1.5						
RESULTADOS EN LAS PERSONAS		1.0						
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		1.0						
RESULTADOS CLAVE		1.5						
TOTAL		PUNTUACIÓN FINAL						