

Madurez de la gestión del conocimiento y la gestión de procesos en empresas que utilizan la plataforma virtual TALENTUM

Jorge Roberto Acuña Martínez
Marcela G. Gómez Zermeño
María Manuela Pintor Chávez

Ante la demanda de herramientas tecnológicas que ayuden a las empresas a gestionar su conocimiento, se realizó una investigación para evaluar el nivel de madurez en la gestión del conocimiento y la gestión de procesos en 2 empresas que utilizan la plataforma TALENTUM. La investigación se fundamentó en un método mixto no experimental, transeccional. Con el enfoque cuantitativo se recolectó información relacionada a los niveles de madurez de la gestión del conocimiento y de la gestión de procesos. El enfoque cualitativo se utilizó para explorar el grado en que se desarrolló el nuevo paradigma administrativo. Se concluye que TALENTUM es una herramienta que fomenta la madurez en los procesos de gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades en las empresas.

Palabras clave: *gestión del conocimiento; gestión de procesos; capacidades organizacionales; plataforma virtual TALENTUM; desarrollo de competencias.*

RESUMEN

ABSTRACT

Considering the demands for technological tools that help companies manage knowledge, an investigation to assess level of maturity in knowledge management and process management on two companies using the platform TALENTUM was performed. The research was based on a mixed non-experimental, transactional method. From the quantitative approach, information was collected related to maturity levels of knowledge management and process management. The qualitative approach was used to explore the grade of the development of new management paradigm. It is concluded that TALENTUM is a tool that encourages maturity in knowledge management processes and capacities development in companies.

Keywords: *knowledge management; process management; organizational capacities; TALENTUM virtual platform; competences development.*

Introducción

En el ámbito de las organizaciones, la evolución de la administración del conocimiento y el aprendizaje ha estado influenciada por las necesidades de desempeño y la forma como se gestiona el talento requerido para lograrlo. En los últimos 20 años la revolución de la información y la tecnología han estado generado cambios acelerados, turbulentos e impredecibles que exigen una nueva forma de administrar a las organizaciones.

Esta forma de pensar y administrar, exige a las empresas soportar su evolución con aprendizaje ordenado y sistemático, para lo cual requieren entenderse como un sistema complejo que evoluciona aprendiendo y aprende evolucionando, que interacciona con otros sistemas y se auto-organiza, adaptándose continuamente a su medio ambiente, especialmente a las cambiantes necesidades de sus clientes (Johnson y Bröms, 2000).

Es la necesidad de crear valor a los clientes para lograr su preferencia, la condición que exige a las empresas es contar con personal competente que sea capaz de interactuar en las redes de talento para construir soluciones que les den respuesta. Las tecnologías que emergen de forma acelerada en todos los ámbitos del conocimiento, se presentan como su principal amenaza de obsolescencia, pérdida de competitividad o desaparición.

Gestionar conocimiento implica utilizar tecnologías de información y comunicación, en primer lugar porque representan la manera de inventariar y acumular el conocimiento organizacional para después facilitar su uso, con base en su memoria digital que se aprovecha gracias a la clasificación y pronta disposición de los contenidos almacenados, y en segundo lugar, porque facilitan la programación de planes de desarrollo de competencias estructurados para dosificar los recursos de aprendizaje hacia los individuos y grupos, que de manera flexible, los estudian en los tiempos asignados (Nonaka y Takehushi, 1995).

De acuerdo a Gómez-Zermeño y Alemán (2011), las nuevas tecnologías ofrecen herramientas con las que acercarse al conocimiento y facilitar la comunicación, su utilización en entornos organizacionales proporciona un medio para la generación de nuevos conocimientos. Para adaptarse a este cambio, las organizaciones requieren modernizarse continuamente, promoviendo la innovación como base para aumentar su competitividad. Esta transformación sugiere administrar el conocimiento utilizando la plataforma tecnológica que facilite la aplicación de un proceso de desarrollo según las características de un entorno de cambio acelerado que exige aprendizaje en forma de proceso, con acceso móvil, flexible y abierto a la interacción sincrónica y asincrónica (Pavéz, 2000).

Las organizaciones mexicanas requieren gestionar su conocimiento de manera más efectiva para poder contar con las capacidades que les permitan competir y ganar la preferencia de los mercados en que participan. Sin embargo, para que una organización aprenda, requiere gestionar la mejora de sus procesos y su creación de valor, estas condiciones demandan de herramientas tecnológicas modernas que permitan clasificar, almacenar, disponer y utilizar el conocimiento para lograr mejores formas de trabajar que respondan a las cambiantes necesidades de sus mercados.

La plataforma electrónica TALENTUM fue desarrollada por una empresa mexicana privada denominada Sage- Wise Learning Institute, S.C. Se lanzó al mercado en el mes de septiembre de 2012 y está fundamentada en la realización de subcontratos de servicio de hospedaje de datos, para proporcionar a las empresas adquirentes capacidad

ilimitada de almacenamiento y tráfico de usuarios. La plataforma TALENTUM es un facilitador para que las organizaciones gestionen su conocimiento relevante, impulse el desarrollo de personal competente y mejore sus capacidades. Permite almacenar y clasificar el capital intelectual de cada equipo de proceso, y en general de la empresa, y facilita la aplicación del proceso de gestión del conocimiento antes descrito. Su diseño abarca funcionalidades como:

- Biblioteca de conocimiento que incluye cualquier tipo de contenido codificado, y constituye el Capital Estructural de la empresa.
- Registro de las competencias de la empresa y el nivel de dominio actual y requerido para cada persona. Este inventario de talento constituye el Capital Humano de la empresa.
- Asigna programas de desarrollo de forma individual o grupal, con notificaciones vía correo electrónico. Lo anterior permite a cada empleado conocer las fechas en que se espera termine cada programa, tenga acceso ágil a sus recursos de aprendizaje y referencia gráfica a sus indicadores de avance y programas concluidos.
- Registro de equipos de equipos de proceso, comisión o proyecto, con los cuales la organización administra sus propósitos de relación interna o externa, operativos o estratégicos. Esta función permite registrar el objetivo o propósito de cada equipo, sus integrantes, sus roles de talento o especialidad y describe sus sinergias o relaciones. Este inventario de equipos constituye el Capital Relacional de la empresa.

Con fundamento en lo anterior, las investigaciones realizadas sobre las organizaciones están fuertemente influenciadas por la ideología de sus directivos, no se trata tan sólo de correlacionar el uso de un enfoque administrativo, sino la manera en que sus enfoques se alinean con las características modernas de administración. De esta manera se pretende comprobar que a mayor nivel de madurez en la gestión del conocimiento, mayor nivel de madurez de sus procesos clave o capacidades operativas, en donde el término “madurez” se utiliza como sinónimo de “moderno”.

Se sugiere investigar el papel que juega la plataforma electrónica TALENTUM en

la aplicación de los paradigmas antes mencionados, ya que proporciona las herramientas para facilitar que las organizaciones aprendan a través de organizar el enlace entre la necesidad de nuevas o mejores capacidades, con la gestión del conocimiento y el desarrollo de personal competente. Con base en este problema o desafío de modernización, el trabajo de investigación se desarrolló enfocado en la pregunta: ¿De qué manera plataforma virtual TALENTUM promueve la madurez de la gestión del conocimiento y la gestión de procesos en una empresa?

Bajo esta pregunta, se planteó el objetivo de evaluar el nivel de madurez de las variables de estudio: gestión del conocimiento y gestión de procesos, en empresas donde se utiliza la plataforma virtual TALENTUM. De esta manera, la investigación podría indagar sobre cómo influye la utilización de la plataforma en la madurez de la gestión de conocimiento y la gestión de procesos en una empresa.

Metodología

Con base en el planteamiento de las preguntas de investigación y después de revisar la metodología utilizada por diversos trabajos de investigación realizados sobre innovaciones educativas basadas en tecnología, se decidió utilizar el método mixto con la finalidad de poder triangular la información cuantitativa que arrojan los cuestionarios, con la información cualitativa que se obtuvo como resultado de entrevistas realizadas a directivos empresariales.

La investigación se fundamentó con base en un diseño no experimental, transeccional, correlacional- causal, en virtud del interés por comprender la relación entre las variables: madurez del sistema de gestión del conocimiento, y madurez de sus procesos; y su causalidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Enfoque cuantitativo. En el trabajo de investigación se utilizó este enfoque para soportar, con datos objetivos, tanto los niveles de madurez de la gestión del conocimiento y el aprendizaje, como el de los procesos clave o capacidades operativas. Los niveles de madurez de la gestión del conocimiento han sido medidos por la herramienta KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) (Maier y

Moseley, 2003), y los niveles de madurez de los procesos clave, con la herramienta del Premio Nacional de Calidad Mexicano (Acuña, 2006).

Enfoque cualitativo. En el trabajo de investigación se utilizó este enfoque para indagar las opiniones e ideologías de los directivos empresariales, ya que sus creencias o modelos mentales son el fundamento de los sistemas, políticas y herramientas que opera su organización (Kim, 2001).

La investigación se aplicó en dos empresas que utilizan TALENTUM y comparten la necesidad de administrarse por procesos y gestionar conocimiento:

Empresa 1. Organización especializada en dirección de operaciones, que también incluye los servicios de consultoría (outsourcing). Está especializada en operaciones logísticas y aduanales. La empresa se fundó en el año 2005, y su alcance es el mercado nacional.

Empresa 2. Organización de enfoque global que ofrece autopartes para la industria automotriz en toda América. Tiene 80 años operando en un entorno altamente competitivo, manteniendo una posición dominante del mercado.

El estudio cuantitativo se enfocó en la aplicación de cuatro instrumentos basados en cuestionarios de preguntas cerradas:

Cuestionario: Caracterización de las organizaciones e identificación de sus necesidades (IC-COIN). Consiste en un cuestionario diseñado por el investigador con la finalidad de identificar características generales de la organización, así como sus atributos y necesidades relacionadas a las razones por las que decide utilizar la plataforma TALENTUM. Este instrumento consta de 16 preguntas cerradas que permitió describir a la organización objeto del estudio.

Cuestionario: Nivel de madurez de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (IC-KMAT). Consiste en un cuestionario adaptado por el investigador con base en las herramientas de los modelos de Arthur Andersen-APQC denominada “KMAT” (Knowledge Management Assessment Tool). Este instrumento consta de 36 preguntas cerradas que permitió medir la variable gestión del conocimiento, en función de su nivel de madurez, con base en seis grupos de preguntas o dimensiones sobre los siguientes aspectos:

- Identificar el conocimiento. Busca obtener información relacionada a la habilidad de la organización para identificar conocimiento, a través de jerarquizar, seleccionar la fuente apropiada y definir la estrategia para obtener conocimiento de forma sistemática.
- Obtener el conocimiento. Proporciona

información relacionada a la habilidad de la organización para crear, capturar y coleccionar el conocimiento y entregarlo en un formato explícito.

- Almacenar el conocimiento. Evalúa la habilidad de la organización para, estructurar, organizar, codificar y publicar el conocimiento en una base de datos o plataforma especializada.

- Desarrollar competencias. Proporciona información relacionada a la habilidad de la organización para diseñar y publicar el desempeño o competencias esperadas para su personal; desarrollar y asignar programas de desarrollo; y facilitar el aprendizaje.

- Compartir el conocimiento. Busca obtener información sobre la habilidad de la organización para difundir su conocimiento a través de medios electrónicos y no electrónicos y así promover interacciones a través de las cuales se comparta y enriquezca el conocimiento generado.

- Utilizar el conocimiento. Evalúa la habilidad de la organización para utilizar su memoria organizacional y aplicar el conocimiento generado o aprendido, con el propósito de mejorar o evitar problemas recurrentes y tomar decisiones eficaces.

El nivel de madurez en la variable gestión del conocimiento, se obtiene con base en la tabla 1

Tabla 1: Escala del nivel de madurez de una organización en la variable “Gestión del conocimiento” (Basado en IC-KMAT)

Nivel de madurez	Puntuación obtenida	Descripción del nivel de madurez
I	Hasta 36	La organización cuenta con incipientes prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.
II	37 a 72	La organización cuenta con algunas prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, sin embargo, no ha iniciado formalmente el desarrollo de un sistema. Se encuentra en la fase de identificar, inventariar, clasificar y almacenar su conocimiento.
III	73 a 108	La organización cuenta con un sistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Se encuentra en la fase de poner énfasis en conectar los sub-procesos y utilizar el conocimiento para desarrollar al personal.
IV	109 a 144	La organización cuenta con un sistema formal para gestionar su conocimiento y aprendizaje organizacional, se encuentra en la fase de poner énfasis en la aplicación del conocimiento.
V	Mayor que 145	La organización cuenta con un sistema formal para gestionar su conocimiento y aprendizaje organizacional. La organización aprende y evoluciona continuamente fundamentada en sus equipos de talento.

Tabla 2: Escala del nivel de influencia de la plataforma TALENTUM hacia la variable “Gestión del conocimiento” (Basado en IC-KMAT)

Nivel de influencia	Puntuación obtenida	Descripción del nivel de influencia
Muy alta	25 a 30	La plataforma TALENTUM fundamenta la gestión del conocimiento y el aprendizaje de la empresa.
Alta	19 a 24	La plataforma TALENTUM tiene una influencia relevante en la gestión del conocimiento y el aprendizaje de la empresa.
Media	13 a 18	La plataforma TALENTUM tiene cierta influencia en la gestión del conocimiento y el aprendizaje de la empresa.
Incipiente	Debajo de 12	La plataforma TALENTUM tiene una influencia incipiente en la gestión del conocimiento y el aprendizaje de la empresa.

La interpretación de estos resultados, se realiza con base en la tabla 2

Cuestionario: Nivel de madurez de los procesos y de la forma como se gestionan y mejoran (IC-PMAT-A y B). Consiste de dos cuestionarios, el primero está adaptado por el investigador con base en la herramienta del Premio Nacional de Calidad Mexicano y el segundo fue desarrollado completamente por el investigador.

El primer instrumento (IC-PMAT-A) consta de dos dimensiones descritas en columnas en base a enunciados afirmativos en cinco niveles progresivos de madurez. Las dos dimensiones son:

- Características de los procesos. Posiciona en un nivel de madurez a cada proceso de la empresa, con base en rúbricas que describen las características del proceso y su desempeño.
- Características de la gestión y mejora de procesos. Posiciona en un nivel de madurez a cada coordinador o equipo de proceso con relación a la gestión del mismo.

El segundo instrumento (IC-PMAT-B) permitió complementar el levantamiento de información con relación a la gestión de los procesos, consta de 10 preguntas cerradas con base en dos dimensiones sobre los siguientes aspectos:

- Papel que juega la alta dirección en la administración y mejora de procesos. Busca obtener datos sobre las iniciativas que ha emprendido la alta dirección de la empresa, en la transformación y alineación

de sus prácticas con la administración por procesos.

- Funcionalidades de la plataforma. Permite recolectar datos relacionados a la contribución de la plataforma TALENTUM para la administración y mejora de los procesos de la organización.

Esta información permitió evaluar el nivel de influencia de dos importantes componentes sobre el nivel de madurez de los procesos y la forma como se administran y mejoran, con la finalidad de inferir y comprobar relaciones causales y obtener importantes conclusiones.

Entrevista al cuerpo directivo: Influencia de las creencias directivas (IE-DBI). En un estudio cualitativo se busca comprender la perspectiva de los participantes con relación a los contextos y fenómenos que les rodean. Las entrevistas permiten identificar sus particulares perspectivas, opiniones y significados sobre su percepción de la realidad (Hernández, et al., 2010).

Análisis y resultados

Los resultados se presentan y analizan de forma individual, para explicar los datos obtenidos con los diversos instrumentos aplicados en cada empresa, para después interpretarlos de forma comparativa, con la intención de revisar los supuestos y explicar los patrones encontrados:

Empresa 1

Madurez de la gestión del conocimiento.

La empresa se encuentra en el nivel III: “cuenta con un sistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, encontrándose en la fase de poner énfasis en conectar los subprocesos y utilizar el conocimiento para desarrollar al personal”. Información que resulta consistente frente al análisis de la madurez por sub-proceso (figura 1), donde el desarrollo de competencias resultó su principal debilidad.

De acuerdo con estos resultados, el sub-proceso que representa la restricción más

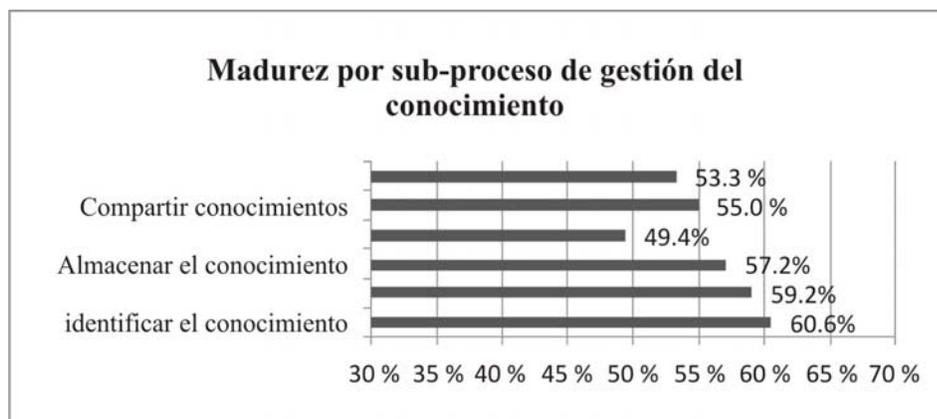


Figura 1. Madurez por sub-proceso de gestión del conocimiento (empresa 1)

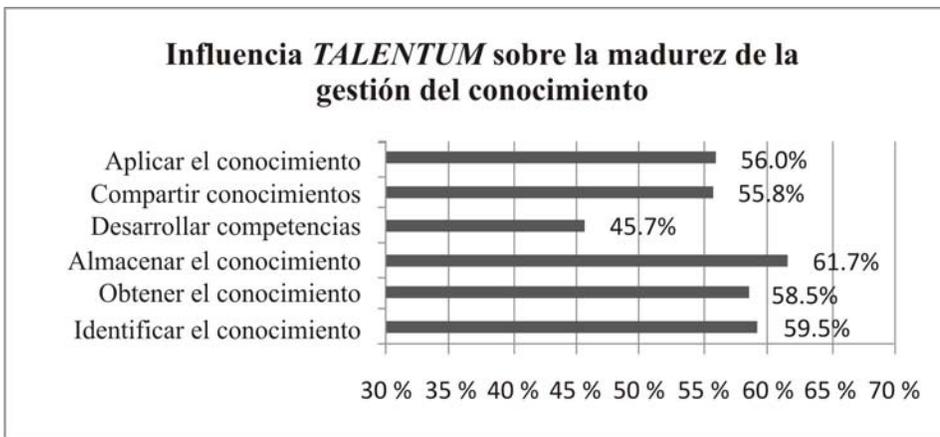


Figura 2. Influencia de TALENTUM sobre la gestión del conocimiento (empresa 1)

fuerte para la empresa 1, es el desarrollo de competencias, y después, la aplicación del conocimiento. La tendencia a la baja que presentan los subprocesos mientras transcurre la secuencia natural, desde la identificación del conocimiento hasta el desarrollo de competencias, representa una estructura lógica de distribución para quien inicia un proyecto de esta naturaleza.

La herramienta con la que se mide la influencia de TALENTUM, está basada en la correlación de las funcionalidades de la plataforma con reactivos ponderados por su nivel de influencia por cada sub-proceso. Empresa 1, desde esta perspectiva está siendo influenciada positivamente por TALENTUM en un nivel medio 56%, equivalente a 17 puntos de 30 posibles. La principal influencia de la plataforma es el sub-proceso almacenamiento del conocimiento (61.7%), y su funcionalidad menos utilizada es la relacionada al desarrollo de competencias (45.7%), es decir, el LMS (learning management system).

Madurez de la gestión de procesos. Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento (IC-PMAT-A), se presentan en la figura 3.

De un total de 20 procesos registrados, once se encuentran en el nivel 1 (55%), seis en el nivel 2 (30%), y tres en el nivel 3 (15%). Los procesos clave son los mejor atendidos, tres están en el nivel 3, y tres en el nivel 2. Es importante apuntar que ningún proceso se encuentra en el nivel 4 o 5. Los niveles reconocidos indican que la mayoría de sus procesos clave están documentados, cuentan con un sistema de medición, tienen definidas sus interacciones cliente-proveedor (nivel 2), se miden y operan de forma disciplinada y están soportados por personal competente para la realización de sus servicios (nivel 3). Por el otro lado, la mayoría de sus procesos, especialmente los procesos soporte, están definidos a nivel documental, pero carecen de mediciones, definición de interacciones, y disciplinas operativas suficientes para considerarse prácticas estandarizadas (nivel 1).

Influencia de las creencias directivas (IE-DBI). La Empresa 1 se entrevistó al director general y al director de operaciones. La información recolectada permite afirmar que ambos directivos fundamentan su estilo de liderazgo en los principios de la administración por

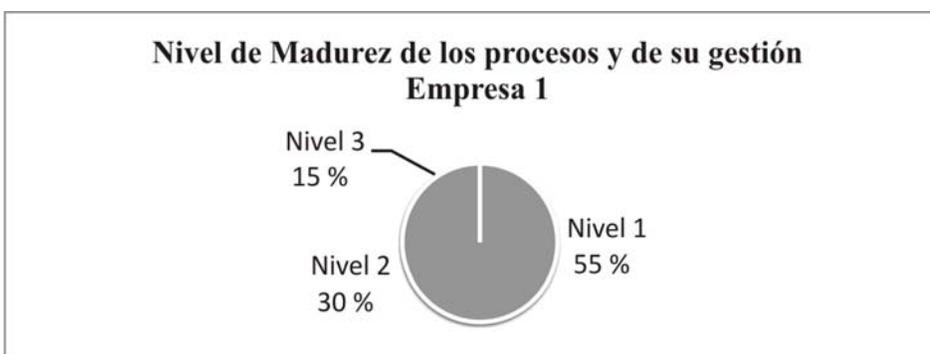


Figura 3. Nivel de madurez de los procesos (empresa 1)

propósitos, como se puede apreciar en los comentarios y evidencias registradas en la columna correspondiente a cada paradigma administrativo. La información cualitativa que se ha presentado es totalmente consistente con la filosofía y prácticas modernas que la alta dirección promueve.

Empresa 2

Madurez de la gestión del conocimiento.

“La organización cuenta con un sistema formal para gestionar su conocimiento y aprendizaje organizacional, encontrándose en la fase de poner énfasis en la aplicación del conocimiento”. La puntuación antes mencionada estratificada por sub-proceso, arrojó los resultados que se presentan en la figura 4 convertidos a una escala porcentual.

El nivel de madurez de la empresa 2 en gestión del conocimiento, presenta resultados uniformes al través de los subprocesos. Destacan como sus principales fortalezas el desarrollo de competencias, y la identificación de conocimiento. El nivel IV de madurez, representa la existencia de un sistema de gestión del conocimiento operando a nivel cultural. Con relación al impulso que TALENTUM otorga al sistema en su operación, la figura 5 interpreta en una escala porcentual, el impacto que la plataforma tuvo en la empresa 2 sobre los sub-procesos de gestión del conocimiento.

Desde esta perspectiva la empresa 2 está siendo influenciada positivamente por TALENTUM en un nivel alto (67%), equivalente a 20 puntos de 30 posibles. La principal influencia de la plataforma se observa en el sub-proceso almacenamiento del conocimiento a un (68.5%), y sus funcionalidades menos explotadas son las relacionadas con: identificar el conocimiento (62.5%) y aplicar el conocimiento (62.8%). Lo cual se explica por la necesidad de comprender y adecuar nuevo conocimiento y tecnología.

Madurez de la gestión de procesos (IC-PMAT-A y B).

Los resultados obtenidos en la aplicación del primer instrumento (IC-PMAT-A) en la empresa 2 se presentan en la figura 6. La empresa 2 presenta el 52% de sus 35 procesos en un nivel 4, y sin embargo, se alcanza este nivel por los equipos que los gestionan en menor proporción (29%).

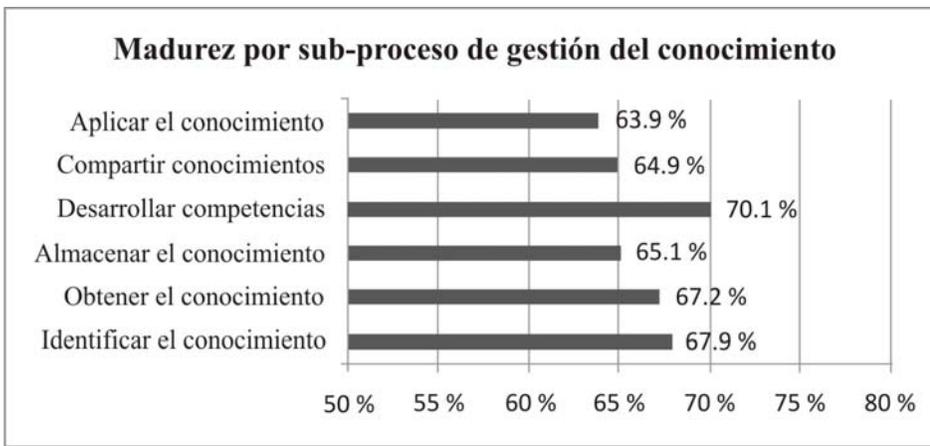


Figura 4. Madurez por sub-proceso de gestión del conocimiento (empresa 2)

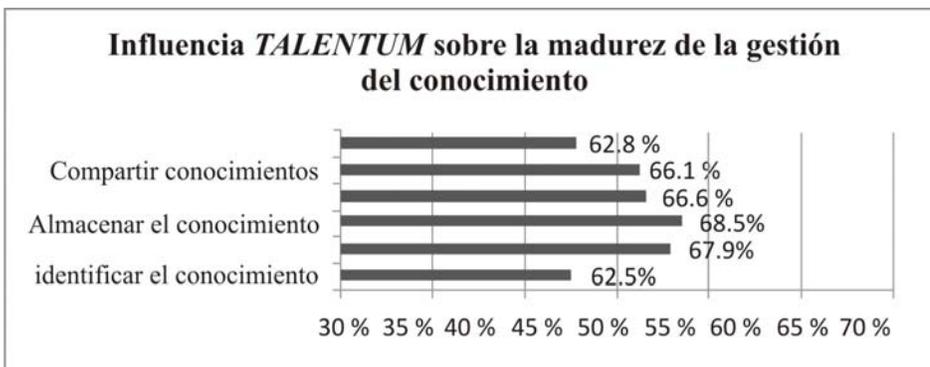


Figura 5. Influencia de TALENTUM sobre la gestión del conocimiento (empresa 2)

De un total de 35 procesos registrados, 10 se encuentran en el nivel 2 (14%), 24 en el nivel 3 (34%), y 18 en el nivel 4 (52%). En todas las categorías, la empresa tiene seis procesos en nivel 4, como los procesos clave son los más reducidos en número, son los que más porcentaje aportan a ese nivel. El nivel 4 implica que la empresa cuenta con procesos cuyo desempeño es controlado en sus características clave, es decir, genera resultados consistentes cumpliendo las necesidades del cliente. Los equipos de

gestión, por su parte, presentan 20% en el nivel 2, 51% en el nivel 3 y 29% en el nivel 4.

Influencia de las creencias directivas (IE-DBI). Se entrevistó al director de operaciones y al director de recursos humanos, éste último con la intención de profundizar en la necesidad relacionada al diseño de las nuevas estructuras de trabajo. La información recolectada permite afirmar que ambos directivos fundamentan su estilo de liderazgo en los principios de la

administración por propósitos.

Conclusiones

De la información obtenida mediante la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos se observa que en ambas empresas, la plataforma TALENTUM es un facilitador de la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades, sin importar el nivel de madurez en el que se encuentren. La información cualitativa obtenida permitió corroborar que aquellos los estilos directivos gobernados por creencias de éxito afines a la administración por propósitos (IE-DBI), son la principal fuerza motriz para desarrollar su capacidad de aprender, ya que esta forma de pensar de sus directivos, les influye a declarar la intención de administrar su capital intelectual y gestionar sus procesos. En la dirección de la disciplina modelos mentales de Senge (1990), se comprueba la importancia de aprender a ver el mundo desde otra perspectiva (nuevas creencias de éxito), como fundamento del cambio.

Con relación al objetivo, evaluar el nivel de madurez de las variables de estudio: gestión del conocimiento y gestión de procesos en dos empresas donde se utiliza la plataforma virtual TALENTUM, se encontró que:

- Las empresas con bajo nivel de madurez en gestión del conocimiento están enfocadas en identificar y documentar sus procesos. Para ellas, el apoyo de una plataforma como TALENTUM consiste en facilitar la comprensión del alcance del concepto, y en el sentido práctico, apreciar las bondades de almacenar su tecnología de operación para poder replicar sus procesos y generar disciplinas operativas, tal es el caso de la empresa 1.

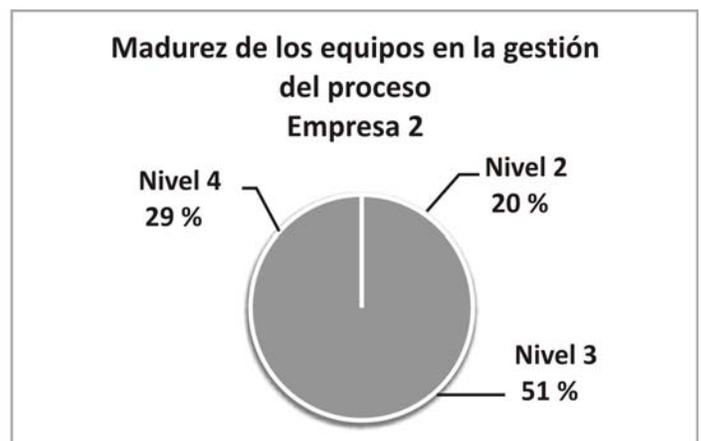
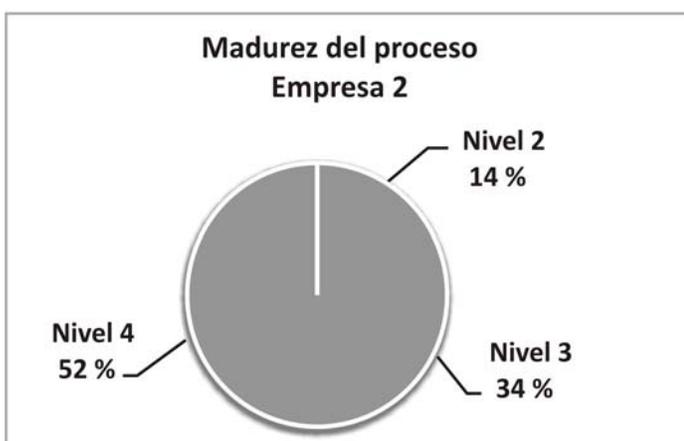


Figura 6. Nivel de madurez de los procesos (empresa 2)

• En este mismo sentido, las empresas con alto nivel de madurez están orientadas a incrementar roles de talento de su equipo, para lo cual utilizan la documentación de sus procesos y otros recursos de aprendizaje, registran la forma como se conectan sus procesos y promueven sus relaciones armónicas con base en definir reglas entre procesos o generar sinergias con sus grupos de interés, así como logran desempeños consistentes y satisfacen a sus clientes (empresa 2).

• En la medida que el nivel de madurez de una empresa crece en ambas variables, los equipos desarrollan conocimiento profundo de su proceso, almacenan tecnología y lecciones aprendidas, desarrollan roles de talento y son capaces de nutrirse de sus interacciones con los demás equipos y grupos de interés para mejorar, innovar y crear valor.

Recomendaciones

El trabajo de investigación que aquí concluye, propone los componentes que habrán de integrarse para que las organizaciones aprendan y evolucionen ante las condiciones del mundo de los negocios. Algunas otras investigaciones que podrían aportar importantes fórmulas para aclarar este camino son el estudio de las competencias del líder que facilitan que una organización evolucione; así como el estudio de los métodos de la dirección de las organizaciones para emprender transformaciones.

Bibliografía

Acuña, J. (2006). Manual de evaluación del Premio Nacional de Calidad 2006. México: P.N.C.

Gómez-Zermeño, M. G. y Alemán, L. Y. (2011). Administración de proyectos de capacitación basados en tecnología. Monterrey, Nuevo León, México: ITESM. Recuperado de: https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/ID045_GomezZermeño_Administraciondeproyectosbasadosentecnologia.cap1.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la

investigación. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Johnson, T. and Bröms A. (2000). Profit Beyond Measure. New York, U.S.A.: The Free Press.

Kim, D. (2001). Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change. Massachusetts, U.S.A.: Pegasus Communications, Inc.

Maier, D. and Moseley, J. (2003). The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). The 2003 Annual: Vol: 1, Training. John Wiley & Sons, Inc.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company. New York, U.S.A.: Oxford University Press.

Pavéz, A.A. (2000). Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas (Tesis de maestría). Universidad de Valparaíso, Chile.

Senge, P. (1990). The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. New York, U.S.A.: Doubleday.

Recibido: 12 de diciembre de 2013

Aprobado en su forma definitiva:

8 de abril de 2014

Jorge Roberto Acuña Martínez

Universidad Iberoamericana, México.

Correo electrónico:

acuna@sage-wise.mx

Marcela G. Gómez Zermeño

Centro de Investigación en Educación del Tecnológico de Monterrey, México.

Correo electrónico:

marcela.gomez@tecvirtual.mx

María Manuela Pintor Chávez

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Correo electrónico:

maria.pintor@tecvirtual.mx
