

**S.E.P.**

---

---

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE  
ORIZABA**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**Gestión del conocimiento**

PRESENTA:

MARY ITZEL CARRILLO OSORIO

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNANDEZ

Orizaba Ver.

25 de febrero del 2018

## Contenido

1. ¿Qué es la gestión del conocimiento? .....	1
2. ¿Por qué es tan importante la gestión del conocimiento?.....	2
3. ¿Qué busca la gestión del conocimiento?.....	4
4. Factores clave de la gestión del conocimiento .....	4
6. Tipos de estructura en la producción de conocimiento. ....	8
7. El ciclo de la gestión del conocimiento .....	11
7.1 Etapa 1. Diagnóstico inicial de la Gestión del Conocimiento .....	11
7.2 Etapa 2: Definición de los objetivos del conocimiento.....	12
7.3 Etapa 3: Producción de conocimiento organizacional.....	13
7.4 Etapa 4: Almacenaje y actualización.....	13
7.5 Etapa 5: Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios.....	13
7.6 Etapa 6: Medición del desempeño .....	14
8. Importancia de la aplicación de la gestión del conocimiento .....	14
Conclusión.....	16
Tema de Tesis.....	16
Agradecimientos.....	17
Bibliografía .....	17

## Índice de figuras

Figura 1 . Cuatro formas de conversión del conocimiento. (Piratova) .....	7
Figura 2. Tipos de estructura de la producción del conocimiento. Fuente: (Martinez Fajardo, 2004). Elaboración propia .....	10
Figura 3. Ciclo de la gestión del conocimiento. Fuente: (Martinez Fajardo, 2004) .....	11

*Capacidad de gestión (CG) significa fuerza o poder basado en el conocimiento para planear, lograr resultados y medirlos, desde una estructura organizacional en interacción con el entorno cambiante. Comprende cinco funciones directivas de carácter complejo e interdependientes, sistematizadas en la sigla PODER. (Planeación, organización, direccionamiento, evaluación y retroalimentación). (Martinez Fajardo, 2004)*

## 1. ¿Qué es la gestión del conocimiento?

Una empresa se debe de ver como una gran entidad que necesita establecer su propósito fundamental, donde está posicionada, los productos o servicios que vende, hacia dónde quiere ir y sobre todo como lograr que sus operaciones cumplan cada uno de estos aspectos, por lo que es necesario que todos los individuos dentro de la organización mantengan un compromiso por compartir ideas, experiencias, herramientas incluso tecnología, pero sobre todo el conocimiento.

Para entender mejor acerca del tema de este contenido se citaran los siguientes autores:

1. La gestión del conocimiento tiene que ver con el *uso de ordenadores y comunicaciones* para ayudar a la gente a recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos con el fin de tomar mejores más rápidas y más efectivas decisiones. (Meieran, 2009)
2. Es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento. (Bellmann, 2010)
3. Tiene que ver con elevar la conductividad de la organización para mejorar nuestra capacidad para enlazar con el mundo exterior y nuestros clientes. Esto requiere crear el lugar, el tiempo y el ambiente apropiado para promover un trabajo reflexivo y la efectividad de nuestras interacciones. (Charles, 2000)
4. Está relacionado con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos del negocio. La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado. (Logan, 2011)

Al analizar las definiciones anteriores se puede entonces entender mejor que la *gestión del conocimiento* se refiere a tratar de lograr que la empresa pueda conectarse con el mundo exterior, entendiendo que solo se logra en base a que todos los departamentos en conjunto se apoyen para recopilar y aplicar datos, que se conviertan en información para crear o mejorar tecnología y conocimiento, con la finalidad de elegir mejores, más rápidas y efectivas decisiones, para transformar en conjunto todo lo anterior para crear o mejorar negocios.

## 2. ¿Por qué es tan importante la gestión del conocimiento?

*Peter Drucker (1993) decía que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la Sociedad de Conocimiento y Peter Senge (1990) advertía que muchas organizaciones no podrían funcionar como organizaciones de conocimiento porque no podían aprender (learning disabilities).*

Precisamente el párrafo anterior nos muestra la finalidad a la cual se quiere llegar con la presentación de este tema, que es ofrecer la información necesaria para aplicar esta tendencia en las organizaciones, para tomar la iniciativa a dejar de lado las ideas conservadoras y entender que el conocimiento es un recurso invaluable, que administrándolo, procesándolo y ampliándolo, puede producir un cambio importante para la prosperidad de la empresa.

Para enfatizar en las ventajas que se pueden adquirir al aplicar la gestión del conocimiento se presentan algunas problemáticas que en ocasiones se podrían presentar en las empresas tomadas del autor (Valhondo Solano, 2010):

- a) *Una compañía se enfrenta con un grave problema en una planta que provoca una parada en las operaciones. Alguien recuerda que un par de años antes se produjo una situación similar pero no existe registro de la metodología que se utilizó para resolver el problema ni de quienes estuvieron involucrados.*
- b) *Una agenda telefónica interna de una compañía no está actualizada, en el figuran los nombres y las denominaciones formales de los cargos de las personas pero no indica nada sobre el trabajo*

*que realizan de forma que nos sirve para acceder a una persona con una determinada experiencia y cuya colaboraciones precisa.*

- c) Un especialista deja la compañía para irse a la competencia en breve plazo arrastra consigo a sus colaboradores. Solo quedan personas sin experiencia y no hay registro del **Know How**<sup>1</sup> ni a la experiencia.*
- d) Alguien se da cuenta de las grandes diferencias en el rendimiento de distintas divisiones, que prácticamente realizan las mismas tareas siendo consciente de que las mejores prácticas no están siendo recogidas ni compartidas, lo que hace que se sienta frustrado por la ausencia de mecanismos formales que permitieran compartir las mejores prácticas.*

Las dificultades descritas indican una gran falta de gestión del conocimiento, ya que tienen tiempo malgastado, ineficiencias operacionales y poca disponibilidad de parte de colaboradores, lo que conlleva a generar mayores costos, reducción de ingresos y prácticamente malos resultados.

Hay que recordar que buscar la diferenciación de la competencia, es hoy en día algo fundamental, pero esto se logra manteniéndose preparados para los cambios necesarios como los de la globalización, de innovación de tecnologías, de gusto en clientes, de moda, de calidad, entre otros, así que depende en gran medida de factores intangibles como las capacidad, habilidades y por supuesto el conocimiento, para que se logre obtener esa ventaja competitiva.

---

<sup>1</sup> Es un neologismo del idioma Inglés, que data del 1838. Se define como: "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia". (Pereira, 2017)

### 3. ¿Qué busca la gestión del conocimiento?

Según las autoras (Peluffo & Catalán, 2002) sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que todos los agentes que componen una organización obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a) *Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen.*
- b) *Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.*
- c) *Construir marcos integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.*
- d) *Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.*

### 4. Factores clave de la gestión del conocimiento

Para aplicar la gestión del conocimiento en algunas ocasiones se deberá de enfrentar a una serie de dificultades que pertenecen al ambiente interno, principalmente del factor cultural, es decir el aislamiento, poca participación de parte de los colaboradores, las orientaciones que se tienen, entre otros, por lo que es

necesario considerar los factores que pueden influir, determinar los resultados y su ausencia puede provocar incluso el fracaso.

Por lo tanto de acuerdo a las autoras (Peluffo & Catalán, 2002) deben de existir los siguientes factores en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento. Entendiendo que cultura es "...el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir".
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento. Esta debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptado por las organizaciones, comunidad o personas alineadas con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.
- La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la GC.
- La Estructura de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.

- La visualización de las ventajas del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.

Todo lo anterior considerando que se están gestionado *personas, cultura y tecnologías*.

## 5. Dimensiones en la creación de la gestión del conocimiento

Según los autores (Nonaka & Takeuchi, 1999) describen dos dimensiones para la creación del conocimiento organizacional, una es la *epistemológica* y la otra la *ontológica*.

La **dimensión epistemológica** se refiere a la interacción de conocimiento *tácito* y **explícito**. El **conocimiento tácito** es el que logra cada persona individualmente, mediante la experiencia, la intuición, la inteligencia o la asimilación de tecnología (*know how* heurístico). Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- *Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc.,*
- *Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.),*
- *Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.*

El **conocimiento explícito** es el que pasa a ser socializado en toda la organización; se basa en la experiencia colectiva, en la historia y la cultura, y se encuentra en normas, reglas y manuales de la empresa. Es el que llamaron conocimiento organizacional, el producido o apropiado por toda la organización.



La **dimensión ontológica** se refiere a la interacción de los niveles de conocimiento individual, grupal, organizacional e inter-organizacional. Este proceso en espiral involucra cuatro formas de conversión de conocimiento:

- **Socialización** (conocimiento tácito a tácito, compartiendo experiencias, por ejemplo, con tormenta de ideas);
- **Exteriorización** (de exteriorización tácito a explícito, con la ayuda de metáforas, analogías, creación de nuevos conceptos, hipótesis o modelos);
- **Combinación** (de combinación explícito a explícito, mediante comunicación telefónica, juntas, documentos, redes computarizadas) e
- **Interiorización** (de interiorización explícito a tácito, conlleva modelos mentales y *know how* compartidos).

Desde la **interiorización** se inicia la acumulación de conocimiento tácito, para iniciar nuevamente el proceso hacia la socialización.



Figura 1 . Cuatro formas de conversión del conocimiento. (Piratova)

Lo anterior se describe con la finalidad de que se pueda entender la forma en la que en la que se comparte el conocimiento dentro de una organización es decir primero un solo individuo, a otro, hasta alcanzar a toda la empresa, esto es indispensable, ya que dependerá de principalmente del nivel de disponibilidad que se tenga para compartir experiencias, conocimientos, herramientas, tecnología entre otras cosas.

Estos autores también mencionan que la mejor fuente de conocimientos tácitos eran a partir del nivel medio, es decir donde se encuentran los ingenieros y técnicos expertos, así este proceso de producción de conocimientos se socializa, exterioriza y combina hacia el nivel de gestión estratégica, para abarcar posteriormente los demás niveles. Así que por medio de este modelo se implementan las siguientes fases:

1. Compartir el conocimiento tácito
2. Crear conceptos
3. Justificar los nuevos conceptos
4. Construir un arquetipo
5. Expandir el conocimiento

Es así como a partir de la percepción de cambios del entorno, con la capacidad de pasar de conocimiento tácito a explícito, la organización define objetivos de investigación con el fin de mejorar el nivel de eficiencia, mejorar la productividad, la calidad, la competitividad y la eficacia social.

## **6. Tipos de estructura en la producción de conocimiento.**

De acuerdo al autor (Martinez Fajardo, 2004) los centros de decisión de la organización, interrelacionados a través de una estructura de relaciones de autoridad y funciones, deben tener capacidad para sistematizar la memoria de la organización y orientar eficazmente los procesos de investigación, aprendizaje, creación de conocimiento, innovación y comercialización.

Este compromiso implica un rediseño cíclico de la estructura de la organización que permita responder a las nuevas oportunidades o amenazas del entorno, a las nuevas políticas públicas, a los cambios culturales, a los desarrollos tecnológicos, a la emergencia de nuevos competidores, productos y servicios.

Es por eso que en la figura 2 se muestran siete principales tipos de estructuras de organización que existen para lograr identificarse con alguna y así tener una mejor percepción del camino que se debe de seguir hacia la gestión del conocimiento.

---

### **Estructura Artesanal**

Organizaciones de tipo familiar que poseen capacidad de innovación de tecnología artesanal con producción de pequeños lotes.

---

Aplica criterios de innovación de conocimiento a través de una organización básica de relaciones entre un maestro artesano, que valora la creatividad y la capacidad de innovación, y un pequeño número de aprendices con mucha iniciativa y que también buscan aprender a potenciar su capacidad innovadora.

---

### **Estructura premoderna de clientela**

Este sistema de gestión se caracteriza por valores culturales premodernos, herencia colonial española, en los cuales dominan los criterios de no cambio, no innovación, no creación de conocimiento, y rechazo a los criterios de eficiencia y productividad

---

### **Estructura burocrática de funciones básicas**

Responde a una estructura centralizada dependiente de la estandarización de los procesos y orientada por el principio de racionalidad técnica o plan para coordinar las partes, teniendo en cuenta la eficiencia de los costos de producción y la asignación racional de los recursos

---

Mantiene una jerarquía de cargos con las funciones básicas especializadas de administración o gerencia, financiación, producción, ventas o servicios. De este modo, genera un modelo de producción de conocimiento de arriba hacia abajo, con énfasis en el conocimiento tácito o individual, muy apropiado para lograr la coordinación organizacional de trabajo rutinario, repetitivo y de gran escala

---

**Tecnoestructura multidivisional**

Se basa en la relación jerárquica de equipos de expertos que trabajan de manera interdisciplinaria, fortaleciendo los procesos de planeación requeridos por la innovación de conocimiento.

Esta estructura genera el proceso de investigación e innovación a partir de su experiencia y memoria organizacional. Se sustenta en el modelo de conocimiento de arriba hacia abajo, que origina el proceso de innovación desde las unidades especializadas ubicadas en la alta jerarquía. Luego, promueve una socialización del flujo de conocimiento organizacional, mediante trabajo en equipos interdisciplinarios ubicados en los niveles bajos de la estructura organizacional.

**Estructura matricial, de proyectos o adhocrática**

De naturaleza temporal, esta estructura depende de la duración del proyecto de investigación y diseño. Tiene un objetivo específico que puede estar determinado por un contrato de las partes involucradas. El carácter matricial se debe a su interacción simultánea con la estructura de funciones básicas.

**Estructura de equipos participativos**

Este tipo de estructura comporta criterios de autoorganización, autodeterminación o empoderamiento (procesos de decisiones colectivas y semiautónomos), ejecutados con profesionales especializados y con alto grado de versatilidad o polifuncionalidad.

Esta estructura es de carácter participativo, descentralizado y de decisiones colectivas. Se encuentra constituida por una red de grupos de trabajo especializado en todos los niveles de la organización, con relaciones de abajo hacia arriba, característica esencial de las formas organizacionales de autogestión.

**Estructura en red de organizaciones**

Esta estructura relaciona organizaciones de negocios, del Estado, ONG, clientes y proveedores por medio de formas organizativas tipo outsourcing o de subcontratación y alianzas joint venture o contrato de riesgos y beneficios compartidos, a través de una red de organizaciones sociales, del Estado, de las empresas, del sistema educativo

La estructura en red se ha desarrollado con la expansión de la empresa multinacional y con los avances en las tecnologías de información. Así, se adapta a los requerimientos del proceso de globalización, que ha propiciado la aplicación del criterio de estructura plana y la estrategia de reingeniería.

*Figura 2. Tipos de estructura de la producción del conocimiento. Fuente: (Martinez Fajardo, 2004). Elaboración propia*

## 7. El ciclo de la gestión del conocimiento

Una vez que se ha estudiado el tipo de estructura de la organización, las características con las que cuenta, como se desempeñan las funciones y autoridades, la innovación, el uso de tecnología, ahora será necesario definir como se aplicará la gestión del conocimiento, así que según (Peluffo & Catalán, 2002) se definen seis etapas en un ciclo permanente que permite incorporar la GC como práctica habitual en una organización que administra el conocimiento organizacional como su recurso estratégico más valioso. Estas etapas son:

1. Diagnóstico.
2. Definición de Objetivos.
3. Producción.
4. Almacenaje.
5. Circulación
6. Medición.

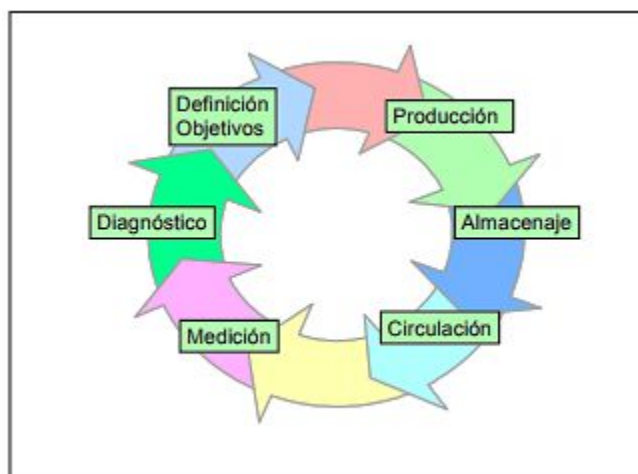


Figura 3. Ciclo de la gestión del conocimiento. Fuente: (Martínez Fajardo, 2004)

### 7.1 Etapa 1. Diagnóstico inicial de la Gestión del Conocimiento

Se analizará el interior de la organización es decir el estado en el que se encuentra el sistema de gestión del conocimiento para así definir las necesidades, tecnología de procesos, el grado de madurez y las prácticas que ya están instaladas dentro de la organización como la gestión por competencias, entre otras cosas, se pueden

aplicar distintos tipos de diagnósticos entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- a) *Mapa de Conocimiento Organizacional*: Este se usa para identificar el porcentaje de conocimiento que se está utilizando efectivamente para resolver problemas en el entorno, identificado las competencias requeridas y administrando los programas de aprendizaje adecuados, las prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con la identificación, captura almacenamiento y difusión para que pueda ser utilizado y aprovechado y por último el que requiere de un análisis más excesivo para descubrir aquel conocimiento que falta o que se ha perdido.
- b) *Diagnóstico de Prácticas Habituales*: En este tipo de diagnóstico se investigan los flujos de conocimientos y los procesos que se han implantado para facilitar su administración, desde la fuente (productor o proveedor de conocimientos) hasta el destino (cliente o usuario de conocimientos), considerando especialmente los mecanismos de retroalimentación e intercambio que aseguren un aprendizaje permanente
- c) *Evaluación de las Capacidades Dinámicas de la organización*: La capacidad de absorción del conocimiento y su relación con la innovación en la organización.

## 7.2 Etapa 2: Definición de los objetivos del conocimiento

Se definen como objetivos de conocimiento a aquellos que proporcionan una dirección a la gestión del conocimiento en relación con la creación de conocimientos y de competencias claves para fortalecer el desarrollo de sus estrategias.

Si bien es necesario establecer etapas que contribuyan a la creación de estos objetivos es se ha encontrado tres tipos de objetivos de conocimientos:

- a) *Objetivos de conocimiento normativo*, están orientados a la toma de conciencia del valor del conocimiento por parte de la organización.
- b) *Objetivos estratégicos del conocimiento*, que definen el conocimiento clave para la organización y las necesidades de conocimiento nuevo.

- c) *Objetivos de conocimiento operativo*, los cuales se relacionan con la implementación de la administración del conocimiento, transformando los dos anteriores en metas concretas.

### **7.3 Etapa 3: Producción de conocimiento organizacional**

Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización (Senge, 1990), integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones (Choo, 1998), hacen posible el surgimiento de lo que los investigadores han denominado Organizaciones Inteligentes (Drucker, Lewin, Maslow, Argyris, Bennis), que se plantea como la alternativa más clara de supervivencia de las empresas en los contextos de competitividad actuales y futuros.

### **7.4 Etapa 4: Almacenaje y actualización**

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados, ubicándolos desde los cuales los usuarios pueden acceder fácilmente a un conocimiento pertinente y en el momento que este lo necesiten.

Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento, es la capacidad de navegabilidad que tiene dicho usuario en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos más reducidos.

### **7.5 Etapa 5: Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios**

Prácticamente en esta etapa se trata de difundir lo que ya se ha aprendido entre los integrantes que conforman la organización, creando ambientes para que los conocimientos fluyan sin interrupciones u obstáculos, se debe de fomentar la participación haciendo ver que esto contribuye a un bien común.

## 7.6 Etapa 6: Medición del desempeño

Es importante mencionar que esta etapa puede estar involucrada periódicamente en toda la aplicación de la gestión puesto que es necesario evaluar la situación que se está viviendo, lo que está funcionando, lo que no, las mejoras que se han logrado o si es necesario direccionar los objetivos planteados, sin dejar de lado el hecho de que se debe de compartir en todo momento la información para también lograr una retroalimentación.

## 8. Importancia de la aplicación de la gestión del conocimiento

Existe una gran diversidad de razones por las cuales es importante su aplicación, así que en esta parte del contenido se pretende mostrar las fuerzas externas e internas que han influido en la aparición y permanencia del gestión del conocimiento.

### Fuerzas externas

- *Globalización y liberación de mercados:* Se han logrado avances para contribuir al libre comercio, lo que implica la necesidad de conocimiento de importación y exportación, además de que se genera una gran competitividad.
- *Difusión de las tecnologías de información y comunicación:* Gracias a la tecnología se han logrado avances de comunicación, facilitando la interconexión entre organizacional, también de esta manera los conocimientos y las experiencias pueden ser compartidas más fácilmente.
- *Sofisticación de la demanda y los competidores:* Por una parte la demanda implica mayores exigencias, personalización de productos y servicios, y sobre todo calidad, por otra parte la competencia está constantemente innovando, lo que requiere personal competente y preparado para hacerles frente.



- *Fortalecimiento de los regímenes de propiedad intelectual:* En los últimos años estas políticas se han fortalecido por lo que existe mayor protección para las innovaciones.

### **Fuerzas internas**

- *Cuellos de botella en la efectividad empresarial:* En ocasiones la efectividad de la empresa está limitada por restricciones en los flujos de trabajo, falta de capacitación, poca colaboración entre individuos, entre otras cosas es por eso que es necesaria la implementación de la gestión del conocimiento para lograr inversión en tecnología y logística, organización de tareas y flujos de trabajo, toma de decisiones y creciente automatización de rutinas y operaciones.
- *Necesidad de entender las funciones cognitivas humanas:* Es entender que el éxito de una aplicación eficiente de gestión de conocimiento se logra mediante con la conformación de todos los individuos de la empresa, además de lograr desarrollar la delegación de tareas y empoderamiento de los colaboradores.

## Conclusión

El conocimiento ha pasado de estar localizado en algún lugar, de ser categorizado y jerarquizado a ser distribuido y conectado, en las organizaciones, esto ha generado que grandes empresas puedan lograr una gran ventaja de esto, principalmente que ser una entidad que se basa en la colaboración para expandir, crear, compartir conocimientos que logren un impacto en los resultados de la empresa.

La aplicación de la gestión del conocimiento, si bien no es algo nuevo, es realmente importante su aplicación, ya que como se mencionó en el contenido el conocimiento es el recurso más valioso que posee una empresa, porque depende prácticamente de que los colaboradores sean partícipes de este modelo, en el que siempre permanece la preocupación por unirse para lograr los objetivos primordiales de la empresa, porque se sabe que este es un bien común.

Para lograr competir es necesario que la información que permite la aplicación de herramientas, tecnología, capacidades se de en todos los niveles de la organización para lograr ser más eficiente y eficaz, ya que esto permite una pronta resolución de problemas, alcances de objetivos, menores costos y sobre todo lograr esa gran ventaja competitiva que actualmente es primordial para permanecer en el mercado

**Tema de Tesis:** Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en el municipio de Ixtaczoquitlán, Veracruz.

**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que permita el mejoramiento de la administración del municipio de Ixtaczoquitlán en base a herramientas, conocimientos y tecnología que logren un mejor desarrollo organizacional.

## Agradecimientos

En especial al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por fomentar el conocimiento de nuevos temas de interés, para descubrir nuestro potencial para no solo desarrollarlos, si no también aplicarlos.

## Bibliografía

Benavides Velasco, C., & Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Díaz de Santos S.A.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. Oxford University.

Peluffo, M. B., & Catalán, E. (Diciembre de 2002). *Naciones Unidas. ECLAC*.  
Obtenido de  
[http://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pereira, E. (2017). *Mercadeo*. Obtenido de  
<http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/>

Piratova, A. (s.f.). Gestión del conocimiento. *Cuatro formas de conversión del conocimiento*.

Valhondo Solano, D. (2010). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.