

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO PARA LAS EMPRESAS PERUANAS

STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE PERUVIAN COMPANIES

CARLOS PASTOR CARRASCO*

Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Contables, UNMSM

[Recepción: Setiembre de 2010/ Conformidad: Setiembre de 2010]

“Necesitamos un trabajo sistemático sobre la calidad del conocimiento y la productividad de los conocimientos - ni siquiera definidos hasta ahora. La capacidad de rendimiento, si no la supervivencia, de cualquier organización en la sociedad del conocimiento dependerá cada vez más de esos dos factores. Pero también lo hará la capacidad de rendimiento, si no la supervivencia, de cualquier individuo en la sociedad del conocimiento. ¿Y qué responsabilidad tiene el conocimiento? ¿Cuáles son las responsabilidades del trabajador del conocimiento, y sobre todo de una persona con un conocimiento altamente especializado?”

Peter F. Drucker, *La edad de la transformación social*,
The Atlantic Monthly, noviembre de 1994.

RESUMEN

La gestión estratégica del conocimiento requiere un equilibrio entre los conocimientos de los empleados y los recursos tecnológicos disponibles, definiendo la competitividad de la empresa. Este documento presenta las propuestas de soluciones aplicables a la gestión del conocimiento como una mejor utilización de los recursos disponibles, optimizando el ciclo de decisión en los negocios, proporcionando mayor agilidad al flujo de información y reduciendo los costos. Las principales dificultades de las empresas están en la identificación y valoración del capital

ABSTRACT

Strategic Knowledge Management requires a balance between employee knowledge and technological resources available, defining the company's competitiveness. This document presents proposals for solutions applicable to knowledge management and better use of available resources, optimizing the decision cycle in business, providing greater flexibility to the information flow and reducing costs. The main difficulties of the companies are in the identification and valuation of intellectual capital, in the absence of a policy to promote the ideas of an organizatio-

* Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú. Contador Público Colegiado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Estudios de Maestría en la Facultad de Ingeniería de Sistemas y doctorado en Ciencias Contables y Empresariales en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Carlos Pastor ha dictado cursos de Auditoría de Sistemas, Sistemas de Información Gerencial, Informática Aplicada a la Contabilidad, entre otros temas. Ha presentado trabajos de su especialidad en las Conferencias Interamericanas de Contabilidad en Brasil y Bolivia, así como en Congresos de Contadores Públicos del Perú.
E-mail: cpastorc@unmsm.edu.pe

intelectual, en la ausencia de una política de fomento a las ideas, de una cultura organizacional en favor del conocimiento, así como las inversiones en tecnología para trabajar en el nivel estratégico. La reestructuración de la organización, junto con un cambio en favor de una nueva cultura, crea empresas del conocimiento.

La aparición de la rápida expansión de las tecnologías para la distribución y la difusión de información y conocimiento ha llevado a centrar las oportunidades para el desarrollo de redes basadas en el conocimiento, la difusión de conocimientos y tecnologías de gestión del conocimiento y sus aplicaciones potenciales para mejorar la productividad del trabajo del conocimiento. Los problemas difíciles y complejos en el futuro pueden ser mejor tratados mediante el desarrollo de la gestión del conocimiento como una nueva disciplina basada en una síntesis integradora de las ciencias duras y blandas. Una sociedad de gestión del conocimiento profesional puede ofrecer un marco para catalizar el desarrollo de la síntesis de propuestas y servir como un punto focal para la coordinación de las actividades profesionales en las áreas estratégicas de la educación, la investigación y desarrollo tecnológico. Conceptos preliminares para el desarrollo de la disciplina de gestión del conocimiento y de la sociedad profesional explorada.

Palabras clave: Gestión de conocimiento, estrategia, tecnología, cultura organizacional, el capital intelectual.

INTRODUCCIÓN

El pionero en la gestión del conocimiento es Etzioni Amitai (1979) en la Universidad de Columbia, quien en su libro *Organizaciones modernas*, en el capítulo VIII relacionado a la autoridad administrativa, describe que el dilema estructural más importante es la tensión inevitable impuesta a la organización por el uso del conocimiento. Todas las unidades sociales, afirma, utilizan el conocimiento, pero las organizaciones usan más conocimientos y de manera más sistémica que las demás unidades sociales. Además, la mayor parte del

conocimiento es creado en las organizaciones y pasado de generación en generación, es decir, es preservado por las organizaciones.

La gestión estratégica del conocimiento tiene por objetivo maximizar la utilización del conocimiento en conjunto con las herramientas de tecnología de la información, lo que le proporcionará una ventaja estratégica. El proceso de aplicación en los negocios requiere un cambio cultural, comprometiendo a toda la organización. Cuanto se dispone de más información recopilada y difundida de los conocimientos, aparte de la gestión del

Key words: Knowledge management, strategy, technology, organizational culture, intellectual capital.

conocimiento, mayor será el poder de toma de decisiones en los negocios, generando importantes beneficios en términos de productividad, rentabilidad y competitividad.

Vivimos en una época de importante transición económica, en que la gestión proactiva del conocimiento gana un papel central, exigiendo una transformación urgente del comportamiento de las empresas y como condición básica y necesaria para la competitividad: la innovación continua. Los retos y la complejidad de este nuevo escenario de partida comienzan por las propias tentativas de cuantificar o medir el recurso “conocimiento”, reflejando varios conceptos que muestran una creciente importancia de este en detrimento de los demás recursos económicos tradicionales.

La gestión del conocimiento se centra principalmente en los aspectos críticos para la adaptación y supervivencia de la empresa, frente a una realidad o escenario económico cambiante y discontinuo. En las empresas que son innovadoras, el conocimiento colectivo compartido ya es reconocido como una competencia básica para el desempeño organizacional, basándose en las habilidades individuales y experiencia en el trabajo realizado. Estas empresas utilizan procesos de creación de un ambiente organizacional, la búsqueda de una sinergia entre los valores individuales y los valores del grupo, tendiendo a una nivelación de conocimientos entre los miembros de la organización.

La gestión del conocimiento depende en gran medida de la gestión de la infraestructura de tecnología de la información, porque permite a las personas romper con los viejos paradigmas y crear nuevas formas de vida, cruzando las fronteras y creando formas de

mejora continua. Sin embargo, en la era del conocimiento, son el cerebro y el talento de las personas que ocupan el centro del modelo de capital intelectual. Davenport (1998)¹ señala que el verdadero problema es asumir que la tecnología por sí sola puede resolver todas las dificultades. El enfoque basado demasiado en la tecnología no sólo puede expulsar a la información, sino también limita el pensamiento creativo acerca de cómo la información puede ser integrada y estructurada.

El énfasis excesivo en la tecnología de la información puede conducir a la negligencia de otras fuentes de información, y las empresas rara vez identifican los puntos en los que el comportamiento y la cultura deben cambiar para que la tecnología tenga éxito.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En 1985, Schein² define cultura organizacional como “... un modelo de asunciones básicas compartidos, que el grupo aprendió como una forma de resolver sus problemas de integración interna y de adaptación externa, que funcionó lo suficientemente bien como para ser considerado válido y luego ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar y sentir en relación con los problemas”.

La cultura de una organización influye en todo el proceso de la creación, implementación y éxito de la estrategia de una empresa, siendo esencial que ella se centra en el intercambio de conocimientos y el aprendizaje continuo, dando lugar a información fundamental y valiosa en la “guerra” del mercado.

La cultura organizacional de una empresa está constituida de valores, normas, ceremonias, rituales, creencias y supuestos, entre

1 DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurance. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

2 Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

otros, que son compartidos en un momento dado. Esta cultura es el resultado del aprendizaje colectivo que será la identidad de cada organización, es decir, la adquisición de valores, actitudes y conocimientos será obtenida a través de un proceso continuo de intercambio de experiencias individuales y colectivas.

Según Kotter y Heskett (1994)³, la cultura organizacional puede cegar incluso los ejecutivos más experimentados a los hechos que no coinciden con sus suposiciones. La cultura arraigada puede dificultar significativamente la implementación de nuevas estrategias y de una política de innovación. Por lo tanto, influirá en muchos aspectos dentro de las organizaciones, especialmente las decisiones estratégicas que afectarán directamente los procesos, rutinas y resultados.

Lo que toda compañía busca es una cultura organizacional con un ambiente de apoyo y educación en la que todos los empleados de la organización crean que su contribución y el conocimiento son valorados y necesarios para el logro de los objetivos. Pero cuando se habla de compartir el conocimiento surgen diversas barreras, tales como: la creencia que el conocimiento es poder, inseguridad y miedo.

Estar en constante transformación es una necesidad de la cultura organizacional, que exige esta flexibilidad para responder a los cambios del mercado. Además de variar de una organización a otra, construida a lo largo del tiempo, adquiriendo su propio sistema de valores.

El cambio organizacional está directamente relacionado con un cambio cultural, ya que contempla cambios en las políticas, estrategias y comportamientos. Debido a su complejidad e importancia, cualquier cambio debe ser manejado con el fin de ser un

proceso planificado y organizado, teniendo en cuenta las personas, procesos y tecnologías, con los objetivos de la organización y la participación de todos los empleados en el proceso de cambio.

Considerando que la meta de las empresas es ser altamente competitivo, es fundamental, durante un proceso de cambio que las organizaciones tengan condiciones favorables para el crecimiento y el desarrollo, contando con una estructura ágil y flexible para estar en constante innovación.

VISIÓN ESTRATÉGICA

Según Chiavenato (2001),⁴ la visión estratégica consiste en pensar y razonar sobre el futuro, destacando las metas y objetivos a largo plazo. Esta es una forma diferente de ver las partes internas y externas del mercado, desde una visión de conjunto, una visión holística, y no apenas las partes integrantes, tratando de coordinar futuras acciones que resuelvan problemas de la empresa.

La imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro corresponde a su visión estratégica. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y proveedores, de cómo va a lograr sus objetivos de la organización, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar.

La visión estratégica tiene por objeto eliminar la improvisación, promoviendo un proceso de aprendizaje continuo, buscando con ello ventajas competitivas. Este proceso de aprendizaje permite a los resultados empresariales críticas, tales como:

3 KOTTER, John P.; HESKETT, James L. Cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

4 CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. Visão e ação estratégica. São Paulo: Prentice Hall, 2001

- Mejor interpretación del medio ambiente en condiciones de turbulencia;
- Un momento de anticipación cada vez más rápido;
- Respuestas cada vez más precisas.

La recolección de información relevante, necesaria y precisa proporcionará nuevos conocimientos, que ayuden de manera más adecuada a las visiones y acciones estratégicas destinadas a proyecciones más seguras de los escenarios y ambientes futuros y garanticen una mejor posición en el mercado

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento implica la gestión de los conocimientos de los procesos de negocio de la empresa, tratando de promover la mejora constante de la misma a través del uso de su capital humano y estructural, aumentando continuamente la competencia organizacional.

Según Murray (1996)⁵, gestión del conocimiento es la estrategia que convierte los activos intelectuales de las organizaciones, tanto las informaciones como los talentos de los miembros, en mayor productividad, nuevo valor y aumento de la competitividad.

Para Garvin (1993)⁶, una organización basada en el conocimiento es una organización de aprendizaje que reconoce el conocimiento como un recurso estratégico, y crea conocimiento que pueden ser procesado internamente y utilizado externamente, aprovechando el potencial de su capital intelectual, donde el trabajador del conocimiento es el componente crítico.

La empresa moderna que trabaja con la gestión del conocimiento deberá sacar el máximo provecho de sus activos intangibles,

identificando y mapeando sus activos intelectuales, facilitando el acceso a la información corporativa, compartiendo experiencias y tecnología, invirtiendo en formación, incentivando la creatividad y la innovación, creando así nuevos conocimientos. Estos activos se encuentran en diferentes lugares, tales como bases de datos, archivos físicos y, especialmente en el conocimiento intelectual de sus empleados.

Para lograr la aplicación efectiva de la gestión del conocimientos precisamos obtener condiciones organizacionales a través de cambios en los procesos que rigen la creación, difusión, almacenamiento, actualización y uso del conocimiento.

La utilización de la gestión del conocimiento en las empresas puede desencadenar mejores decisiones y acciones de marketing, ventas, producción, logística, recursos humanos, entre otras áreas, que contribuyan a lograr plenamente los objetivos estratégicos de la organización, siendo una nueva área en la confluencia entre tecnología de la información y administración. Por lo tanto, las empresas tienen como propulsor para el futuro su "capital intelectual", diferenciándose en el mercado, por lo que saben y tienen el conocimiento como su mayor ventaja competitiva.

SOLUCIONES PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS CONOCIMIENTOS

Varias son las soluciones para la aplicación de estrategias para mantener el conocimiento de la organización. Herramientas tales como reuniones, discusiones, conversaciones informales, anuncios, mapas de conocimiento, intranet, extranet, y bases de datos son los

5 MURRAY, Bruce A. *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente*. São Paulo: Nobel, 1996.

6 GARVIN, David A. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, Boston, July/August 1993.

más tradicionales. Sin embargo, la gran productividad se está logrando con la aplicación de soluciones y herramientas de la información tales como Business Intelligence (BI).

Herramientas de BI pueden ser utilizadas como un repositorio de información que dan soporte a herramientas estratégicas para la toma de decisiones, tales como el Balanced Scorecard (BSC), y herramientas para la gestión de relaciones con el cliente, o Customer Relationship Management (CRM). En la actualidad, las empresas hacen uso de portales corporativos que integran diversas herramientas y facilitan la creación y difusión del conocimiento organizacional.

CONOCIMIENTO INDIVIDUAL

El conocimiento individual es el proceso interno de informaciones recibidas que por las diferencias de los modelos mentales también se produce de manera diferente en cada sujeto.

Según Nonaka (1994), el conocimiento individual se caracteriza por la estructura cognitiva del sujeto basado en creencias, valores y experiencias. Esta estructura interna se cambia cuando cuenta con nueva información y el sujeto realiza comparaciones con conocimientos anteriores, analiza las consecuencias y hace conexiones a través de la comunicación informal.

Polanyi, 1969; Takeushi y Nonaka, 1995, sub-dividieron en conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito consiste en las dimensiones “saber hacer” y cognitivas (modelos mentales, creencias y percepciones), ponen énfasis en la intuición basada en valores, emociones, imágenes y símbolos. Es un saber intrínseco del sujeto y es dependiente de su “yo”, por eso subjetivo. Es difícil de transmitir de nuevo cuando la transmisión es a nivel de “saber hacer”. En términos de regis-

tro podrá ser comparado a un conocimiento latente cuya manifestación es dependiente del contexto, no siendo este necesariamente el mismo donde fue adquirido. (Serrano y Fialho, 2005 cit Sveiby, 1997), considera que “todo el conocimiento es tácito o enraizado en conocimiento tácito, estando profundamente enraizado en las experiencias y acciones de la persona, en sus emociones, valores e ideas”.

El conocimiento explícito es la información proveniente de los datos al que se ha atribuido significado y como es articulado es un lenguaje sencillo, accesible y es fácilmente transmisible en un lenguaje formal y sistemático.

Según Giddens (1991) “los cambios institucionales tienen un impacto directo en la vida individual y por lo tanto la construcción del yo”, “proceso mediante el cual la auto-identidad es constituida por el ordenamiento reflexible de las auto-reflexivas, “es construido y explotado como parte de un proceso de cambio personal y social. No es un cambio de la auto-identidad, no sólo en la crisis de la vida, pero como característica de la vida moderna relacionados con la actividad de la organización psíquica”.

Por lo tanto, el desarrollo de la auto-identidad debe tener en cuenta la totalidad de la estructura psicológica del individuo. Es a través de “conciencia práctica” que se procesa el monitoreo reflexivo de la acción es el “ancla cognitiva y emocional” que constituye como seguridad ontológica.

CONOCIMIENTO GRUPAL Y ORGANIZACIONAL

El conocimiento grupal (en Dujo, Ángel et al., op Grisham, 1995), en una perspectiva constructiva del sujeto en interacción, “... es el resultado de la percepción de las contradicciones entre lo que se cree y lo que el mundo

presenta". Sobre la base de la colaboración entre los propios individuos, su actividad coordinada en el desarrollo de una actividad en particular, en grupos de trabajo que se valoran en su potencial individual, en el esfuerzo para alcanzar los objetivos, que a través de la comunicación resuelven juntos los problemas (en Dujo, Angel y tal, cit Adam, 1994).

Goleman (1998), afirma que cada vez más el éxito depende de otros factores de la inteligencia y la ética de trabajo. Las relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en grupo, la capacidad de escuchar y estar en la posición de los demás, la capacidad de escuchar nuestra conciencia son fundamentales en un mundo cada vez más conectado a través de redes, y cada vez más el trabajo es un equipo de trabajo. Para tener éxito, además de la inteligencia intelectual es necesario tener inteligencia emocional.

Las empresas están representadas por su personal, por lo que se hace necesario, que estas sean transmisoras de energía al grupo de trabajo, con el fin de incrementar su competitividad. Los líderes de este tipo tienen una gran dosis de inteligencia emocional, que les permitirá dirigir una organización establecer su dirección y orientación. Y tiene aplicación en cualquier línea de trabajo. Habilidades como la adaptabilidad, la capacidad de equipo, revisten hoy de una importancia cada vez mayor.

En el contexto de la organización hablar de los conocimientos es hablar de competencia, que consiste en cinco elementos interdependientes (Serrano y Fialho, 2005 cit Sveiby, 1997), a saber:

- El conocimiento explícito, que implica un conocimiento de los hechos y se adquiere mediante la educación formal.
- El conocimiento tácito, que son las competencias adquiridas mediante la formación y la práctica.

- La experiencia, que consiste en pensamientos, errores y aciertos.
- Juicios de valor, percepciones individuales y creencias que definen, consciente o inconscientemente, el proceso de conocimiento individual.
- Sociales de la red, un grupo de sujetos con los cuales mantienen relaciones dentro del mismo contexto (clima y la cultura).

La génesis del conocimiento es creado por los individuos, mientras que la organización amplía y cristaliza este conocimiento para que haga parte del registro y recopilación del conocimiento organizacional.

La puesta en marcha pasará naturalmente por el recurso del lenguaje y símbolos dentro o entre organizaciones, es decir, que cualquier construcción interna de conocimiento organizacional pasará a través de una interacción social, nunca libre de la influencia del contexto en el que opera. Vygotsky (1962), refiriéndose a la actividad en redes sociales como modelo de la conciencia que a su vez se refleja en el lenguaje y la estructura social.

LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Stahl et al. (1993), refiere que el paradigma actual de las capacidades técnicas, económicas y sociales para aprender e innovar las organizaciones, son hoy una ventaja competitiva. Durante su ruta, una organización tiene diferentes etapas de desarrollo, como son:

- La etapa pionera, caracterizada por una organización fuertemente centralizada de tamaño reducido, sin una clara división del trabajo, pero con un conjunto claro de objetivos. Su funcionamiento fluye a través de procesos informales, subjetivos e innovadores. Y presenta una gran capacidad para reaccionar a los factores ambientales del cambio.

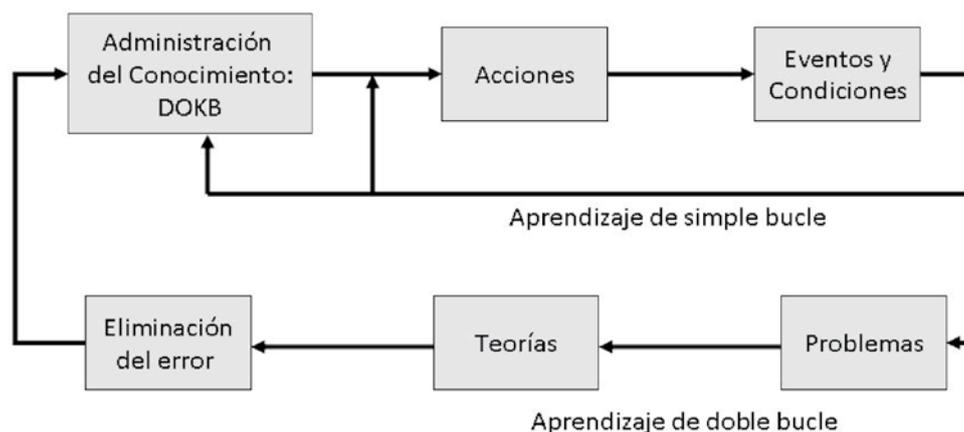
- La etapa de diferenciación, la gran dimensión de la organización fuerza la formalización y rigidez de la matriz organizacional. Así, la división formal de los equipos es establecida, los puestos de trabajo están separados, es necesario centralizar la coordinación. La normalización es una forma de reducir la complejidad interna y la incertidumbre.
- La etapa de integración, cuando la gestión global se basa en una muy marcada gestión de recursos humanos. Para hacer frente a la complejidad del entorno de la organización es necesario una nueva formación, y entre otros factores, está influenciada por la percepción que los consumidores buscan la diferenciación de productos por la calidad.

Argyris y Schön 1996, representan el aprendizaje organizacional de la siguiente manera:

El “simple-loop” tiene como consecuencia principal los cambios a nivel individual, el “doble-loop” permite a la organización optimizar el esfuerzo individual de detección y corrección de errores para cambiar las reglas, políticas y objetivos que los originaron. El aprendizaje “doble-loop” consiste en una reestructuración de las estrategias, valores, un cambio de apreciación sobre el medio ambiente y la comprensión de las competencias propias de la organización.

La comunicación se altera, tornándose eficaz y reduce los errores de comprensión. Expresar lo que realmente piensa y no aquello que dice va a aliviar el individualismo a favor de la organización, el aprendizaje organizacional, ya que una actitud defensiva o de resistencia se convierte en actitudes defensivas de la propia organización, distorsionando la comunicación y, en consecuencia, la información compartida.

Aprendizaje Doble-Loop (DLL)-Combinación de Argyris/Schön y Popper



Desde DLL implica un cambio de comportamiento después de resolución creativa de problemas, que la identifican con la teoría de Popper

Figura 1. Modelo de aprendizaje Doble-Loop

Con la finalidad de lograr la implementación de un sistema de gestión del conocimiento en las organizaciones, Binney⁷ se propone ofrecer un abanico de las opciones existentes en gestión del conocimiento, aplicaciones y tecnologías disponibles, con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la comprensión de la gama disponible para ellos.

Su marco, lo ha denominado “Espectro de la Gestión del Conocimiento”, que tiene un doble objetivo:

- En primer lugar, busca minimizar la confusión existente en este campo, y
- En segundo lugar, proporciona una lista de comprobación rápida para realizar las evaluaciones en la organización.

El espectro de la Gestión del Conocimiento (GC) se compone de seis categorías o elementos, cada uno de los cuales capta un aspecto particular del campo de GC. Dicho autor sugiere que todas las aplicaciones de KM se puede incluir en una de estas seis categorías, como se ilustra en la tabla del espectro GC (Tabla 1).

Los tres primeros elementos (que incluye transacciones, análisis y aplicaciones de gestión de activos GC) es utilizada principalmente por “técnicos” que se propone recolectar y sistematizar la información existente. Los últimos tres elementos (que comprende el proceso, el desarrollo y la innovación y creación y aplicaciones GC) son en su mayoría utilizados por los consultores GC en la gestión y procesos organizativos. Binney concluye, instando a las organizaciones del uso del espectro GC como una herramienta para elegir las aplicaciones GC de una gama más amplia de lo que normalmente podría tender a utilizarse.

CONCLUSIONES

1. Las organizaciones producen diferentes tipos de conocimiento: conocimiento compartido, conceptual, operacional y sistémico, que resultan de la interacción entre los conocimientos tácito y explícito articulados con el ambiente y los niveles individual, grupal y organizacional.

Tabla 1

Aplicaciones GC mapeada en los seis elementos del espectro GC

Transaccional	Analítico	Gestión de Activos	Procesos	Desarrollo	Innovación y creación
Case Base Reasoning (CBR)	Data Warehousing	Intellectual Property	Total Quality Management (TQM)	Skills Development	Communities of Practice/Interest
Help Desk Applications	Data Mining	Document Management	Benchmarking	Staff Competencies	Collaboration
Customer Service Application	Business Intelligence	Knowledge Valuation	Best practices	Learning	Discussion Forums
Order Entry Applications	Management Information Systems	Knowledge Repositories	Quality Management	Teaching	Networking
Service Agent Support Applications	Decision Support System	Content Management	Business Process (Re)Engineering	Training	Multi-Disciplined Teams
	Customer Relationship Management (CRM)		Process Improvement		Virtual Teams
	Competitive Intelligence		Process Automation		Research and Development (R&D)
			Lessons Learned		
			Methodology		

Fuente: (Binney, 2001: 35)

7 Binney, Derek (2001) ‘The Knowledge Management Spectrum – Understanding the KM Landscape’, Journal of Knowledge Management 5(1): 33–42.

2. Diferentes problemas las asisten, ya sea en transición de conocimiento explícito a tácito, y en este contexto en el ámbito de la transferencia sea en el proceso inverso el que puede pasar por un proceso de estructuración difícil. Y en las organizaciones, excepto en el caso de las organizaciones de investigación, el conocimiento es por lo general tácito.
3. La resolución puede involucrar la interpretación, reflexión y sistematización de datos e informaciones que llega a la organización por medio de las TIC, bien como por el uso y la mejora de sus herramientas, que a través de los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, producir conocimiento.
4. Es necesario un cambio cultural en las organizaciones, y centralizar este cambio fundamental en la estrategia, la estructura y la cultura, un cambio en las acciones, impulsando el desarrollo de la convicción estratégica, a un nivel más profundo, que se evidencie en los principales valores, creencias y proyección de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Etzioni, Amitai (1964). *Organizaciones Modernas*, Editorial Utea Madrid.
2. Cepal (2008). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo. [Versión electrónica]. Fecha de consulta: 30/06/08.
3. I. Nonaka and H. Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford: Oxford University Press. 1995.
4. Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada Prepared for the National Collaborating Centre for Methods and Tools by Nancy Dubois and Tricia Wilkerson, DU B FIT Consulting, October 2008.
5. Mettler, Peter (Primavera 2005). "The coming global knowledge society: how to analyze and shape its future?". *Futures Research Quarterly*. Vol. 21, N.º 1, pág. 51-68.
6. Farida Hasanali, *Critical Success Factors of Knowledge Management Released*. September 2002