

Un nuevo desafío para las organizaciones: La Gestión del Conocimiento

Lourdes Sáiz Bárcena, Teresa Peña Pérez, Ana M^a Lara Palma y M^a Rosario González Dieste
Universidad de Burgos, Escuela Politécnica Superior (Edificio C) C/ Francisco de Vitoria s/n 09006 Burgos
lisaiz@ubu.es
Universidad de Burgos, Escuela Politécnica Superior (Edificio C) C/ Francisco de Vitoria s/n 09006 Burgos
teresapp@ubu.es
Universidad de Burgos, Escuela Politécnica Superior (Edificio C) C/ Francisco de Vitoria s/n 09006 Burgos
amlara@ubu.es
Universidad de Burgos, Escuela Politécnica Superior (Edificio Milanera) C/ Villadiego s/n 09001 Burgos
mrgonzalez@ubu.es

RESUMEN

En el contexto de la organización empresarial, la Gestión del Conocimiento integra, al menos, tres aspectos relacionados entre sí que son: la Dirección Estratégica, el Diseño Organizativo y la Dirección de Recursos Humanos, además de la tecnología más adecuada. Esta perspectiva multidimensional y compleja entraña algunas dificultades para la comprensión total de la Gestión del Conocimiento, porque implica sobre todo factores humanos y organizativos que exigen establecer prioridades estratégicas y gestionar conocimientos en lugar de documentos o sistemas. El objetivo, pues, de este trabajo es el estudio de la Gestión del Conocimiento desde esta perspectiva triple que abarca la definición precisa de estrategias, políticas, procedimientos, estructuras y culturas para responder a la complejidad que exige la gestión del conocimiento organizativo.

Palabras clave: *Gestión del Conocimiento, Dirección Estratégica, Diseño Organizativo, Recursos Humanos*

1. Introducción.

A partir de la definición de conocimiento propuesta por Nonaka (1994) [1], según la cual “es una creencia personal que incrementa la capacidad de una persona para realizar una acción de manera eficiente”, se puede derivar que la expresión *realizar una acción de manera eficiente*, en el contexto de una organización empresarial, integra, al menos, tres aspectos estrechamente relacionados, que son: la dirección estratégica, el diseño organizativo y la gestión de los recursos humanos, apoyados por la tecnología más adecuada.

El conjunto de los elementos citados, así como sus interrelaciones, representan, bajo nuestro punto de vista, lo que en los últimos tiempos viene denominándose “Gestión del Conocimiento”. Sin embargo, esta perspectiva multidimensional y compleja entraña algunas dificultades para la comprensión total de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones y, en consecuencia, presenta serios problemas para su implantación eficaz.

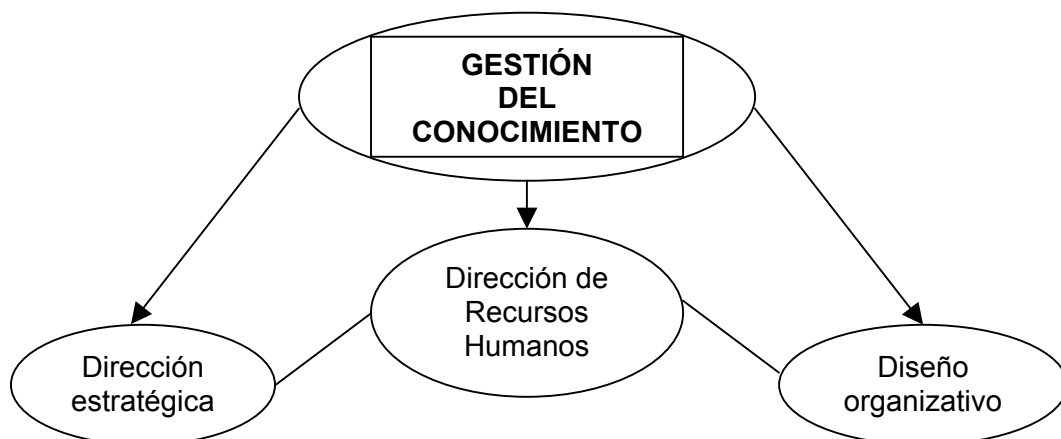
Como señala Lawton (2001) [2], más de la mitad de los proyectos de sistemas de Gestión del Conocimiento han fracasado por una metodología inapropiada. Parece, pues, que para sacar todo el partido a la Gestión del Conocimiento es imprescindible recurrir a una eficiente

gestión empresarial centrada, sobre todo, en las capacidades cognitivas o intelectuales de los individuos, así como en sus aptitudes y competencias físicas, que derivan de las anteriores.

Por esta razón, se ha de pensar no sólo en sistemas de gestión adecuados, sino también y primordialmente, en un conjunto de factores humanos y elementos organizativos que, perfectamente integrados, establezcan prioridades estratégicas, determinen las alternativas más adecuadas, dispongan las actuaciones y los recursos necesarios, transformen los objetivos en resultados, y gestionen conocimientos en lugar de documentos y/o sistemas. Estamos proponiendo definir conscientemente estrategias, políticas, procedimientos, estructuras y culturas que se adapten a la complejidad que implica gestionar el conocimiento organizativo (Purvis, Sambamurthy y Zmud, 2001 [3]; Zack, 1999 [4]).

Sin embargo, la gestión del conocimiento organizativo no resulta fácil por las propias características del mismo, pues el proceso de generación es costoso y requiere especiales condiciones para su aprovechamiento; además, a medida que se utiliza se incrementa su valor, en lugar de deteriorarse o gastarse, por lo que conviene compartirlo con el resto de los elementos de la organización; igualmente hay que apuntar que cuanto más conocimiento se posee, mayores son sus posibilidades de utilización en la empresa; o que se trata de un activo difícilmente divisible e inseparable de las personas, con lo que ello puede implicar para la organización, en los casos de ausencia, abandono, falta de compromiso, etc. de aquéllas.

Para paliar, en parte, las dificultades apuntadas, en este trabajo abordamos la Gestión del Conocimiento en la empresa bajo una perspectiva multidimensional que integra, de manera coordinada, a la Dirección Estratégica, al Diseño Organizativo y a la Dirección de Recursos Humanos. Desde este punto de mira, la Gestión del Conocimiento se plantea desde una visión mucho más amplia que necesita la definición explícita de estrategias y políticas de adquisición, generación, compartición y utilización del conocimiento y las capacidades de las personas, considerando o rediseñando la estructura organizativa y los sistemas de gestión y desarrollo de las personas, para una eficaz y provechosa puesta en práctica.



2. La Dirección Estratégica del Conocimiento

Las organizaciones empresariales, los agentes económicos y, en consecuencia, el sistema económico en su globalidad se enfrentan a una transformación inimaginable por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones que permiten tener en cuenta un nuevo recurso -el conocimiento- capaz de convertirse en fuente generadora de ventajas competitivas. Sabido es que cada período de desarrollo económico se identifica con un tipo de empresas que responden al entorno macroeconómico en el que se desenvuelven.

Así, la organización de la empresa industrial, caracterizada por la rigidez de tareas vinculada a la producción por línea de montaje y un modelo económico basado en la generación de economías de escala y la producción masiva, está teniendo enormes dificultades para encontrar soluciones a la situación actual, en un entorno definido por el incremento de la competencia, mayor influencia de los clientes, ciclos de vida de los productos más cortos o cambios tecnológicos y organizativos continuos y acelerados.

Este nuevo escenario, está empujando la transformación de las empresas tradicionales hacia otras “en gestación”, que aunque todavía no estén claramente definidos sus rasgos distintivos, sí podemos adelantar su principal diferencia respecto a las anteriores. Este elemento “revolucionario”, de consecuencias inimaginables, se concreta en la existencia de recursos ilimitados, frente a la concepción económica clásica, puesto que la capacidad humana para crear conocimiento es infinita. Cuestión que se hace explícita en características como las siguientes:

- Mayor capacidad y flexibilidad para modificar rápidamente el diseño de procesos y productos.
- Mayor especialización de los equipos de trabajo para acometer cambios en la producción, volúmenes variables de productos y modelos distintos.
- Mayor dinamismo tecnológico.
- Nuevos planteamientos en la gestión de los recursos humanos.
- Novedosos diseños organizativos que facilitan la eficiencia empresarial.
- Mayor comprensión por la satisfacción de los clientes.
- Mayor coordinación con la actividad de los proveedores.
- Nuevas alianzas con competidores y socios.

Actualmente y salvo excepciones, coexisten ambos modelos de empresa sin una clara línea que distinga a unas de otras. Las empresas clásicas intentan determinados cambios para dar respuesta a este nuevo entorno y las organizaciones nuevas poseen, a pesar de todo, reminiscencias del modelo anterior. Si la empresa pretende su supervivencia y competitividad debe adaptarse a este cambio acelerado, permanente e interdependiente, aunque la gestión de esta transformación es compleja por las grandes dosis de reflexión que conlleva comprender los cambios y sus implicaciones en el éxito de la organización.

La dirección estratégica surge en los años ochenta, precisamente, para conseguir que la empresa responda a los nuevos retos que el entorno le plantea con mayores probabilidades de éxito. Se basa, pues, en la adopción de nuevas premisas acordes con las necesidades actuales,

consecuencia del dinamismo y complejidad del entorno en el que las empresas desarrollan su actividad. Así entendida, se trata de la integración de una serie de técnicas de gestión que abarcan toda la realidad empresarial, empezando con los correspondientes análisis estratégico y operativo para llegar a la creación de un valor singular para todos los participantes.

Todo ello, teniendo en cuenta que el recurso crítico de la empresa está dejando paso al conocimiento poseído por los trabajadores, frente al tradicional capital, y, así las cosas, la dirección tiene el reto -apasionante- de diseñar una organización capaz de generar el conocimiento necesario, utilizarlo eficientemente y compartirlo entre las personas implicadas para expandir la riqueza que encierra y beneficiar a todos los agentes. La empresa se convierte, con este modo de proceder, en una comunidad social especializada en la creación y transmisión interna del conocimiento (Kogut y Zander, 1993 [5]).

Precisamente, para la transformación aludida, la gestión del conocimiento puede ser una pieza clave puesto que sirve para identificar, adquirir, capitalizar y utilizar el conocimiento y la experiencia de las personas integrantes de la organización en pos de los objetivos estratégicos y, por tanto, para incrementar su valor. Ello exige, no obstante, la definición de estrategias y políticas de gestión del conocimiento, considerando la realidad y el futuro en el que está inmersa la empresa, los sistemas de gestión de personas y de identificación, desarrollo y utilización del conocimiento y las capacidades, la estructura organizativa, los procesos del negocio y un conjunto de elementos, que apoyados por los sistemas de información más acordes permitan a la organización materializar su objetivo.

En este sentido, la gestión del conocimiento puede aportar nuevos enfoques para cuestiones como las siguientes:

1. El ajuste entre los procesos y sus sinergias con la estrategia desde una perspectiva del conocimiento, por medio de tácticas de carácter cooperativo y común entre las áreas funcionales.
2. La valoración y reconocimiento de las personas, junto con el fomento de una cultura corporativa que incentive la importancia de las personas y su capacidad especial para crear redes exitosas de conocimiento.
3. La consideración de los clientes y proveedores como fuentes de conocimiento muy aprovechables, ya que están en clara situación de ventaja con respecto a la organización. Sus aportaciones pueden determinar áreas estratégicas de conocimiento y, en consecuencia, desarrollarlas y potenciarlas por la empresa.
4. Un conocimiento mayor de los mercados, cada vez más competitivos y globalizados.
5. La orientación hacia la innovación y el fomento de la I+D, garantía de un producto o servicio mejor y más personal, mayor fidelidad de los clientes y mejor posicionamiento de la empresa en la industria que compite.

Aceptado el valor añadido que aporta el conocimiento como factor de logro y sostenimiento de ventajas competitivas es necesario reconocer que, al contrario de lo que ocurre con otros

factores, la adquisición, generación y compartición de éste necesita de una organización inteligente que domine el arte de aprender. La empresa debe proporcionar el contexto adecuado para potenciar los flujos de conocimiento, derivados de los individuos, por un lado, que deben generar conocimiento que pueda ser codificado e integrado en el conocimiento organizativo y, por otro, de la organización para establecer facilitadores y ayudas que conduzcan al afianzamiento de dicho conocimiento.

De este modo, una acertada gestión del conocimiento promueve la innovación y el desarrollo de nuevos procesos y productos, contribuye a mejorar la conectividad y las relaciones con los clientes y proveedores, facilita la tarea de motivación y desarrollo del personal y proporciona nuevas herramientas de gestión más adaptativas y flexibles. Para ello hay que definir la orientación estratégica más adecuada y comunicarla a todo el personal, conocer el proceso de creación de valor del negocio y qué conocimientos son críticos en las distintas fases del proceso.

En consecuencia, y por lo que respecta al conocimiento necesario, la empresa deberá integrar selectivamente los negocios o actividades que aprovechen, potencien y desarrollen la base del conocimiento poseído o que puedan adquirir sus miembros integrantes. Este apalancamiento intelectual puede ser la clave para aplicar los recursos humanos y materiales en aquellas funciones, tareas y actividades que generen un mayor rendimiento estratégico, técnico y comercial.

Sin duda, hoy y en el futuro, la competitividad y las oportunidades de la empresa van a depender del modo elegido para gestionar el conocimiento estratégico poseído o el que se necesitará en el futuro. La organización, pues, debe ser contemplada como una cartera de conocimientos destinada a analizar y formular la estrategia más prometedora y la estructura organizativa como el instrumento capaz de dirigir, utilizar y aumentar el conocimiento para el éxito de la implantación de la estrategia (Sáiz y Manzanedo, 1998) [6].

3. El Diseño Organizativo con base en el Conocimiento

Se hace necesario, pues, unir Dirección Estratégica con Diseño Organizativo, dado que su formulación debe dar respuestas a preguntas, tales como las siguientes: qué conocimientos se tienen, cuáles son críticos para el negocio y el entorno en el que la empresa se desenvuelve, dónde residen estos conocimientos, quiénes los poseen, qué relaciones de conocimiento existen, qué otros usos potenciales se puede hacer con el mismo, qué necesidades de conocimiento se manifiestan, etc. Todo ello con la intención de poder tomar las correspondientes decisiones para, en su caso, adquirir, generar, compartir, transferir, adaptar o actualizar el conocimiento estratégico de la organización.

Bajo esta óptica, el interés de la estructura organizativa se centra en determinar cuál es ese “lugar” donde, en función del conocimiento clave, se ubica la toma de las decisiones vinculadas con la ejecución o puesta en práctica de la estrategia. O dicho en términos más precisos a qué individuos o grupos y por qué se les delega los derechos de decisión. La elección del diseño organizativo implica determinar las decisiones que estarán centralizadas y las que no (Milgrom y Roberts, 1993 [7]), también es necesario establecer quiénes las tomarán y qué conocimientos se requieren, porque, en casos, habrá que adaptar, transmitir y

compartir conocimientos hacia arriba para respaldar tales decisiones y hacia abajo para guiar la ejecución de los planes.

En versión de Jensen y Meckling (1992) [8], confirmado por otros autores en trabajos posteriores, el método que relaciona conocimiento estratégico y derechos de decisión tiene dos posibilidades:

1. Trasladar el conocimiento a los que tienen los derechos de decisión.
2. Trasladar los derechos de decisión a los que poseen el conocimiento estratégico.

Lo importante es que todos los posibles diseños que derivan de estas dos alternativas se caracterizan por un conjunto diferente de problemas de conocimiento y coordinación, que la empresa ha de juzgar y, en consecuencia, minimizar para su competitividad.

La primera opción se identifica con una centralización de la toma de decisiones en la que los derechos se asignan entre los mismos agentes que, generalmente, suelen ser pocos, a pesar de involucrarse en numerosas decisiones. Además, con seguridad, se necesitará compartir y adaptar el conocimiento de otros individuos para completar su insuficiencia para la decisión a tomar, lo que en principio plantea serios riesgos vinculados con si todo el conocimiento es transferible y se puede aprovechar, e incluso a qué coste puede hacerse y si merece la pena hacerlo. Así, la transferencia proporcionará beneficios cuando el conocimiento adicional permite hacer mejores elecciones, es decir, si las decisiones mejoran lo bastante como para compensar los costes de transferencia y transformación del conocimiento (Milgrom y Roberts, 1993 [6]).

En este caso, la estructura organizativa se ve afectada, al menos, en tres aspectos: uno, la identificación precisa de las personas o grupos poseedores del conocimiento relevante, junto con la actitud o comportamiento adoptado ante la transmisión y compartición de esos conocimientos en situaciones de centralización; dos, los canales o circuitos dispuestos para la efectiva transferencia de conocimientos; y tres, los propios destinatarios, esto es, los responsables de tomar las decisiones (el estudio pormenorizado de cada aspecto excede el propósito de este trabajo, pero sirve para presentar y adelantar futuras líneas de interés investigador).

Así pues, la no coincidencia entre los decisores y los que cuentan con el conocimiento relevante obliga a cuestionarse seriamente los costes que acarrea la transmisión y compartición del conocimiento y, por ende, la asignación de los derechos de decisión. Si con este proceder, las decisiones no mejoran ese nivel para compensar y superar los costes de transferir y compartir, estaremos creando ineficiencias y, lo que es más grave, poniendo en tela de juicio la competitividad de la empresa.

La segunda posibilidad implica un reparto o distribución de la toma de decisiones entre los agentes con conocimientos y capacidades relevantes, y, como señala Hedlund (1994) [9], ante situaciones empresariales caracterizadas por la dispersión y cambio rápido de los conocimientos para dar respuesta al entorno acuciante en el que se mueve la empresa, una solución puede ser llevar la decisión a las bases de conocimiento, provocando que el centro de responsabilidad, iniciativa y acción cambien, con modificaciones a todos los niveles.

Es más, ya en 1945, el profesor Hayek [10] apuntaba en su artículo “The Use of Knowledge in Society” lo siguiente: “...si coincidimos en que el problema económico de la sociedad es principalmente uno, el de la rápida adaptación a los cambios en determinadas circunstancias de tiempo y lugar, ..., las decisiones deben dejarse a las personas familiarizadas con ellas, que conocen directamente los cambios relevantes y los recursos disponibles para afrontarlos, ..., cada individuo tiene ventaja sobre los demás porque posee información única de la que puede hacerse un uso beneficioso, pero tal uso será provechoso si las decisiones que le atañen las toma él o son tomadas con su cooperación activa” (págs. 520-521).

Huerta (1993) [11] señala que en el funcionamiento ordinario de las empresas se presentan circunstancias en las que, o bien porque no existe posibilidad o porque resulta muy costoso, no se puede recurrir a la supervisión y control directos de absolutamente todas las decisiones importantes; en estos casos, la autoridad se ejerce por medio de mecanismos descentralizadores que implican una amplia delegación de las decisiones y autonomía en la actuación de los trabajadores. Por su parte, en opinión de Ricart y Rosanas (1995) [12], el diseño basado en agentes tomadores de decisiones será adecuado cuando el conocimiento es muy importante para la decisión, así como en el caso de que sea difícil de transmitir. En consecuencia, el reto de esta descentralización es asegurar que las decisiones adoptadas de forma separada confluyan en un resultado coherente y coordinado.

Llegados a este punto, la delegación de la toma de decisiones suscita dos interesantes cuestiones: por un lado, quién y con base en qué se ejercerá la decisión, y, por otro, la motivación y evaluación necesarios para que los agentes designados actúen de modo que las decisiones tomadas contribuyan al logro de la meta conjunta.

En términos de diseño organizativo, lo primero que hay que abordar, entonces, es el estado de la cuestión, es decir, quién o quiénes poseen el conocimiento estratégico para la toma de decisiones o quiénes pueden adquirirlo o producirlo a más bajo coste o, incluso, quiénes están en mejores condiciones para explotar y aplicar tal conocimiento. Ello permitirá, a su vez, la delegación efectiva de las decisiones y, no menos importante, el acierto en la decisión a tomar. Sin embargo, no es sólo esto, uno de los principales retos para el diseño de la estructura organizativa está en garantizar la mejor actuación de los decisores, por medio de la posesión del conocimiento clave, juntamente con los incentivos necesarios para su uso adecuado (Brickley, Smith y Zimmerman, 1995 [13], 1996 [14]).

Más aún, el sistema de incentivos resulta vital ante la desigual distribución del conocimiento entre los individuos y las dificultades de observabilidad del comportamiento de los mismos, y por esta razón, es la base, además, para la evaluación de la actuación del individuo en el uso, adquisición, desarrollo, compartición y actualización del conocimiento, de modo que el comportamiento adecuado sea compensado y el incorrecto penalizado.

4. La Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa del Conocimiento

Al binomio anterior, dirección estratégica-estructura organizativa, se le incorpora, entonces, la dirección de los recursos humanos, porque cuando una empresa está compuesta por especialistas cualificados que aplican su creatividad y conocimientos para mejorar los

procesos y productos, idear otros nuevos, disponer de la mejor red de contactos, resolver problemas, satisfacer a los clientes, responder a los cambios del entorno, etc., funciona de una manera especial que refleja las fuerzas y valores que influyen en ella y la controlan. En consecuencia, el diseño y ejecución de las políticas de selección, desarrollo, promoción, motivación y remuneración han de ser distintas a las tradicionales, porque éstas no están ideadas para el desarrollo de los procesos que permiten adquirir, generar, utilizar y capitalizar el conocimiento estratégico.

Con la política de selección de las personas se pretende contar con los trabajadores más idóneos y aptos y sirve para concretar el conjunto de los conocimientos o cualificación que se requieren de las personas y, también y no menos importante, la capacidad de las mismas para optimizar su propio conocimiento y el de los demás. Sin duda, es la decisión de inversión más importante para la empresa y uno de los instrumentos estratégicos de mayores consecuencias. En efecto, una empresa puede cambiar hasta su identidad y naturaleza, su posición competitiva e, incluso, su razón de ser, precisamente, en virtud de las decisiones seguidas en la política de selección o reclutamiento del personal. Igualmente, los conocimientos y capacidades de estas personas son factores determinantes de la prosperidad de la empresa, por lo que, hasta cierto punto, el coste de personal de esta categoría es insignificante, así, es coherente considerar a un empleado como fuente de ingresos y no como coste.

Por su parte, la capacidad de las personas para generar valor aumenta rápidamente a medida que van ganando experiencia y más conocimientos. De este modo, las políticas de desarrollo y formación tienen por objetivo las distintas posibilidades de evolución personal y profesional de los trabajadores, a modo de modelos que implican nuevas experiencias y cambios vinculados con las situaciones a las que se enfrentarán en su actividad. Así es como las empresas tienen un doble reto; a corto plazo deben hacer realidad su estrategia, mediante la consecución de los objetivos planteados, y a medio plazo, partiendo de la situación presente, tienen la obligación de desarrollar las condiciones necesarias para la realización del proyecto empresarial en etapas posteriores y nuevos escenarios. Los aspectos concretos de esta preocupación se pueden sintetizar en cuestiones como las siguientes:

- Continuar mejorando y creando valor, desde la óptica de la innovación y el desarrollo de capacidades.
- Avanzar en los procesos internos y encontrar el valor de diferenciación que aportan.
- Garantizar siempre la satisfacción y necesidades de los clientes, conociendo las que son mejoras y avances para ellos y contando, también, con la evolución y transformación a la que ellos están sometidos.
- Incrementar los resultados, recompensando cada vez más a accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y demás grupos participantes.

En definitiva, las empresas son proyectos en permanente construcción a partir de su visión -valores, creencias, prioridades-, que se hace operativa por la misión empresarial -razón de ser, identidad, negocios básicos actuales y futuros, capacidades, etc-, la cual, a su vez, se materializa en los objetivos que pretenden los individuos y grupos que la integran -maximización del valor de la empresa-. Para este proyecto, es necesario la identificación previa de los conocimientos y capacidades necesarias, es decir, los factores críticos del éxito

empresarial, siendo, pues, el punto de partida y referencia para el diseño y planificación de la formación y desarrollo de las personas.

Una adecuada gestión de la política de desarrollo y formación es, pues, indiscutible para la implantación exitosa de la gestión del conocimiento, pero, requiere conocer y valorar, al menos, tres importantes aspectos de los conocimientos y capacidades de las personas: a) el conocimiento y experiencia aportados por el trabajador, es decir, la formación adquirida en las aulas y por el desempeño profesional anterior; b) el conocimiento interiorizado, que se refiere al descubrimiento del modo en que la persona está aplicando y utilizando en el presente el conocimiento poseído; y c) la capacidad de nuevo conocimiento, esto es, si el trabajador tiene posibilidades y es capaz de incrementar y desarrollar su conocimiento y capacidades actuales, lo que tiene mucho que ver con la voluntad y el compromiso para asumir nuevos retos.

Bajo esta perspectiva, las decisiones sobre las políticas de desarrollo y formación son concluyentes para el presente y futuro de la organización, puesto que consolidan o pueden detener los avances conseguidos y contribuyen a que la empresa esté preparada para el futuro, o todo lo contrario.

En realidad, estamos proponiendo, en el contexto de la empresa del conocimiento y su gestión, particularmente con las políticas de desarrollo, abandonar la idea de organizaciones que enseñan a empresas que promueven, alientan y fomentan el hábito de conocer cada día más y lo aplican sistemáticamente en su actividad, y pasar de trabajadores que van “a remolque” a trabajadores proactivos en sus procesos de mejora profesional, vía el aumento de conocimientos y capacidades.

El planteamiento de las políticas de motivación, incentivos y evaluación en las empresas gestionadas según del conocimiento estratégico de sus trabajadores, también es una referencia muy importante, de consecuencias fundamentales para el éxito de la organización y con bases diferentes a las que guían a las empresas tradicionales. No exageramos demasiado al apuntar que a las personas que utilizan y progresan con base en los conocimientos, en general, no les motiva el dinero -aunque siempre haya excepciones-, incluso no es la primera prioridad, más bien son otros aspectos intangibles como el reconocimiento de sus homólogos, el prestigio, la independencia, la posibilidad de aprender o cierta libertad de acción. Así pues, la política de incentivos, remuneración y evaluación del comportamiento del trabajador en el uso del conocimiento debe ser acorde a estos motivos que dominan la actuación de los especialistas de la organización.

En consecuencia, para una acertada política de motivación, incentivos y evaluación es necesario conocer previamente los motivos y factores que le impulsan al individuo a actuar, aquéllos que se manifiestan más vinculados con los intereses que persiguen, esto es, los que, en realidad, les interesan y tienen valor para ellos, proporcionando, entonces, la compensación o respuesta a lo que estos trabajadores del conocimiento aspiran. En otro caso, cuando la compensación no se corresponde con lo que les impulsa a actuar y comportarse, la brecha será imposible de cerrar y el individuo reaccionará en contra de una actuación exitosa en el uso de su conocimiento y capacidades.

El conjunto de las ideas vertidas en las líneas anteriores deriva en una gestión empresarial, cuyas premisas son radicalmente diferentes a las propuestas por la teoría clásica. Estamos estableciendo el marco de una gestión de los recursos humanos basada en elementos, tales como aprender a evolucionar constantemente, contar con expertos y conocedores de la actividad empresarial, que aplican su saber y experiencia al servicio de la competitividad y progreso de la organización, dominar un entorno dinámico, explotar al máximo las posibilidades que este entorno ofrece, aprender a comunicarse y compartir en el seno de equipos de trabajo o dominar el pensamiento sistémico. La Gestión del Conocimiento ha de conjugar todos estos aspectos para su comprensión plena e implantación eficaz.

5. A modo de Conclusión: Líneas posibles de investigación

La forma en que entendemos y hemos analizado la Gestión del Conocimiento en este trabajo se podría resumir en algo así como “Lograr que las empresas saquen el máximo partido de lo que saben”. Dado que a este objetivo ninguna empresa le podría reparos, que los beneficios que se derivan determinan la competitividad y éxito de la empresa y que estamos convencidos de que se puede conseguir, no hay razón alguna para no comprometerse en un proyecto de gestión del conocimiento organizativo.

Como se ha expuesto, las implicaciones entre la dirección estratégica, el diseño de la organización y las políticas de recursos humanos contribuyen a la comprensión del fenómeno de la Gestión del Conocimiento y, por tanto, puesto que cada uno de los anteriores aspectos de la gestión recogen elementos propios y sus repercusiones en aquéllos de esta misma naturaleza de los demás, el planteamiento de la Gestión del Conocimiento bajo esta triple perspectiva -una banqueta de tres patas, donde un cambio en una de ellas requiere ajustar en las otras- reducirá considerablemente las dificultades de implantación, constatadas hasta la fecha por las empresas.

Referencias

- [1] Nonaka, I. (1994): “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization Science*, vol. 5, n. 1, págs. 14-37.
- [2] Lawton, G. (2001): “Knowledge management: ready for prime time?”. *IEEE Computer*, n. 34, págs. 12-14.
- [3] Purvis, R., Sambamurthy, V. y Zmud, R. (2001): “The assimilation of knowledge platforms in organizations: an empirical investigation”. *Organization Science*, n. 12, págs. 117-135.
- [4] Zack, M. (1999): *Knowing and Strategy*. Butterworth-Heinemann.
- [5] Kogut, B. y Zander, U. (1993): “Knowledge and the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 4, págs. 625-645.
- [6] Sáiz, L. y Manzanedo, M. (1998): *La estructura organizativa: un enfoque económico*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos. Burgos.

- [7] Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*. Ariel. Barcelona.
- [8] Jensen, M. y Meckling, W. (1992): "Specific and general knowledge and organizational structure". En Werm, L. y Wijkander, H. (ed): *Contract economics*. Blackwell. Oxford, págs. 251-274.
- [9] Hedlund, G. (1994): "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 73-90.
- [10] Hayek, F. (1945): "The use of knowledge in society". *The American Economic Review*, vol. 34, n. 4, págs. 519-530.
- [11] Huerta, E. (1993): *La empresa: cooperación y conflicto*. Eudema. Madrid.
- [12] Ricard, J. y Rosanas, J. (1995): "Control and incentives in organizational design". IESE Universidad de Navarra, n. 285, págs. 1-21.
- [13] Brickley, J., Smith, C. y Zimmerman, J. (1995): "The economics of organizational architecture". *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, n. 2, págs. 19-31.
- [14] Brickley, J., Smith, C. y Zimmerman, J. (1996): *Organizational architecture. A managerial economics approach*. Irwin.