

La adopción de prácticas
de gestión del conocimiento
y su relación con las políticas
de recursos humanos: análisis de
casos en empresas valencianas
The Adoption of Knowledge Management
Practice in Relation to Human Resource Policy
Decisions: Case Studies in Valencia, Spain
A adoção de práticas de gestão do
conhecimento e sua relação com as políticas
de recursos humanos: análise de casos em
empresas valencianas

Mildred Domínguez Santiago*
María Trinidad Plaza Gómez**

Fecha de recibido: agosto de 2012
Fecha de aprobado: febrero de 2013

Para citar este artículo: Domínguez Santiago, Mildred y Plaza Gómez, María Trinidad (2013). La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos: análisis de casos en empresas valencianas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 141-156.

* Ingeniera electricista (1997) de la Universidad del Norte, Barranquilla. Doctora en Dirección de Empresas (2007) de la Universidad de Valencia (España). Profesora de tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial. Correo electrónico: mildred@uninorte.edu.co

** Magíster en Ingeniería Industrial (2011) de la Universidad del Norte, Barranquilla. Especialista en Higiene y Seguridad Industrial (2011) e Ingeniera Industrial (2006) de la Universidad de Córdoba, Montería. Profesora catedrática del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Córdoba. Correo electrónico: mariatrinidad18@gmail.com

RESUMEN

La gestión del conocimiento ha sido uno de los temas que más interés ha suscitado en el ámbito del estudio de las organizaciones durante los últimos años. El objetivo de esta investigación consiste en analizar la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos. El estudio se realiza en empresas que operan en la comunidad valenciana a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo.

Palabras clave: gestión del conocimiento, organizaciones, estudio de caso.

ABSTRACT

Knowledge management has been one of the topics that most interest has arisen in the field of study of organizations in recent years. The objective of this research is to analyze the adoption of knowledge management practices and their relation to human resources policies. The research takes place in companies operating in Valencia (Spain) from a qualitative study.

Keywords: knowledge management, organizations, case study.

RESUMO

A gestão do conhecimento tem sido um dos temas que maior interesse tem suscitado no âmbito do estudo das organizações durante os últimos anos. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a adoção de práticas de gestão de conhecimento e sua relação com as políticas de recursos humanos. O estudo realiza-se em empresas que operam na comunidade valenciana a partir de uma análise qualitativa e quantitativa.

Palavras chave: gestão do conhecimento, organizações, estudo de caso.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales en las últimas décadas han sufrido cambios profundos derivados del entorno dinámico al que se ven sometidas; cambios que han surgido por la evolución de los sistemas sociales, económicos y políticos, que son cada vez más inestables. Han tenido que modificar radicalmente las estrategias o estilos de planificación, dado que la simulación de escenarios futuros se hace en entornos cada vez más imprevisibles. En este nuevo contexto, deben esforzarse en trabajar para ser cada vez más competitivas. Una de las principales fuentes de ventaja competitiva que existe en la actualidad es el conocimiento, por ello, muchas empresas aplican la llamada “gestión del conocimiento”.

En muchas organizaciones, la gestión del conocimiento se limita a la utilización de herramientas técnicas basadas en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación. Si bien es cierto que las anteriores herramientas son un pilar fundamental para optimizar la creación, transferencia y difusión del conocimiento, este proceso será eficaz en la medida en que las personas participantes en el proceso estén motivadas y comprometidas. He aquí el reto de la dirección de recursos humanos.

En este sentido, la literatura más actual apunta a que la gestión del

conocimiento debe orientar el epicentro a una faceta más humana, y en esto coinciden autores como Afrouni (2007), Haesli y Boxall (2005), y Alvesson y Karreman (2001). Por otra parte, Collins y Smith (2006), y Oltra (2005) orientan sus investigaciones a una profundización en el enlace que existe entre la gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos buscando siempre la eficacia de la gestión del conocimiento en la organización.

La revisión literaria demuestra que este es un tema por explorar, lo que significa que son pocas las investigaciones empíricas que indiquen cuáles son las políticas de recursos humanos que influyen de una u otra forma en un proceso de gestión del conocimiento (Therious & Chatzoglou, 2008).

Con el objetivo de contribuir al propósito anterior, orientamos la investigación a analizar la relación que existe entre las políticas de recursos humanos y la gestión del conocimiento a partir del estudio de tres grandes empresas españolas del sector servicios: empresa del sector automotriz, empresa astillera, y empresa ferroviaria. La primera parte del presente trabajo comprende los conceptos fundamentales del tema de estudio, y la segunda, los aspectos metodológicos y los estudios de caso llevados a cabo en las tres empresas objeto de estudio.

1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los expertos en el área de management, al igual que los investigadores, ambos coinciden en afirmar que los recursos humanos contienen los recursos intangibles que mayores diferencias pueden marcar en las organizaciones, ya que de ellos provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que, combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles, generan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, Bonache y Cabrera (2002) afirman que en el escenario competitivo las empresas ganadoras son aquellas que mejor saben capturar y utilizar el comportamiento de sus empleados. Es a partir de ese conocimiento que poseen los individuos de las organizaciones que pueden ser capaces de crear e innovar nuevos productos, procesos o servicios, o mejorar los existentes de manera más eficiente o eficaz (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, y Moffett, McAdams & Parkinson, 2002).

Teniendo en cuenta que el conocimiento lo generan los individuos, la dirección debe diseñar los mecanismos adecuados que permitan la interacción entre ellos y el entorno, y dotarlos de herramientas esenciales para dicho fin. Porque aunque el co-

nocimiento reside en los individuos, el conocimiento organizativo no es la simple suma del conocimiento de cada individuo, sino de la interacción de los mismos con las tecnologías, técnicas, procesos, etc. Son múltiples los trabajos que reconocen el conocimiento como un recurso estratégico clave (Grant, 1996; Teece, 1998; Von Krogh, 1998). Por lo anterior, la GC se ha proyectado de forma notable en los últimos años.

La literatura de GC ofrece, al día de hoy, numerosas definiciones de este fenómeno de estudio (Nonaka y Takeuchi, 1995), entre las que destacamos la que nos ofrecen Moreno-Luzón et al. (2001), para quienes la GC es el conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto impulsar los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización. Ya en 1988, Zuboff dijo: “[...] el aprendizaje es el corazón de la actividad productiva. La nueva forma de trabajar”.

Cuando una organización no gestiona el conocimiento existe la posibilidad de que dejen de capturar conocimiento valioso, dejen de repetir buenas prácticas, o repitan errores del pasado. En este contexto, Gorelick y Tantawy-Monsou (2005) afirman que la GC puede ser un vehículo para ayudar sistemáticamente a los individuos, grupos, equipos, y a la or-

ganización misma a que: aprendan lo que el individuo conoce; aprendan lo que otros conocen; aprendan lo que la organización conoce, y aprendan lo que el individuo y la organización necesitan conocer. Además, la GC puede contribuir a organizar y difundir este aprendizaje de manera efectiva y simple; aplicar este aprendizaje para nuevos emprendimientos, y crear nuevo conocimiento.

Existen diferentes maneras de entender el conocimiento; hay quienes lo tratan como algo similar a la información, e intentan incrementarlo a través de las tecnologías de la información. Sin embargo, esta manera de entender el conocimiento no es adecuada, ya que gran parte del mismo reside en los empleados (Fahey & Prusak, 1998).

Cabe destacar que en el contexto de lo que se ha llamado “trabajadores del conocimiento” (Drucker, 1989, 1999), definimos a las personas por su profesionalidad y no las podemos desligar de los conocimientos, más aún de los conocimientos tácitos (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995). Resulta un poco paradójico pensar que si el conocimiento tácito es difícil de copiar, las organizaciones tienden a explicitarlo. Pero en este sentido, Damarest (1997) afirma que las ventajas competitivas sostenibles no provienen de la posesión de conocimiento individual especializado, sino de la capacidad de la

organización para gestionar dicho conocimiento y transformarlo en conocimiento organizativo. He aquí importantes retos para la dirección; por un lado, debe gestionar un ambiente adecuado para que los trabajadores del conocimiento desplieguen sus conocimientos y habilidades, y, por otro lado, dotar a estos de herramientas, crear un contexto para formar equipos, y buscar alinear ese conocimiento a los objetivos estratégicos.

En muchos casos las organizaciones dotan a los empleados de herramientas informáticas y esto está muy bien. Pero hay que hacer énfasis en aspectos culturales y más humanos, que nos permitan una excelente integración de las personas a los procesos de GC. Oltra (2005) confirma que un gran número de investigadores se han hecho eco de la poca atención presentada a las cuestiones culturales y humanas por la literatura que trabaja la GC.

Caso 1: Empresa del sector automotriz

La unidad organizativa específica estudiada en este primer caso es una empresa del sector automotriz, que en su planta en Valencia cuenta con aproximadamente 6500 empleados y espera superar una producción este año de 400 000 vehículos. Este sector lleva implícito mucha innovación, y cambios de tecnología para poder

hacer frente a la competencia y a las exigencias de los clientes.

En 1995, se creó el cargo de responsable corporativo de gestión del conocimiento (*chief knowledge officer*), encargado de socializar las mejores prácticas en la compañía, buscando siempre encontrar excelentes ideas que puedan surgir en las operaciones globales de la misma sobre cómo ejecutar una labor determinada, y compartirla con cualquier otro miembro en la empresa. Este proceso se inicia con el fin de consolidar e integrar la información. El conocimiento se socializa a través de correo electrónico, intranet, almacenamientos de datos, etc.

Para garantizar el éxito del programa, la empresa busca hacer énfasis en las cuestiones humanas; se trabaja en difundir los objetivos y las metas, y en fortalecer una cultura de la ayuda, ya que de lo contrario se puede perder la orientación. Se favorece la participación y la integración, ya sea en reuniones o en cursos de formación, y se ha llegado a fomentar las actividades deportivas en un horario fuera del laboral. No se desarrolla el tema del liderazgo, aunque la empresa es consciente de que este incide en el comportamiento y la participación de los empleados.

Esta empresa mantiene una estructura organizacional plana, para que la

información fluya de manera efectiva; tiene programas de motivación para que los empleados generen nuevas ideas y las canalicen apropiadamente. A las innovaciones se les tiene asignada una sexta parte de los ahorros, y a la mejor sugerencia se le premia anualmente con un vehículo y seis mil euros. Existe un nivel muy alto de confianza mutua entre los empleados, quienes cuentan, además, con un sistema de sugerencias para recoger y evaluar sus ideas para la empresa.

Esta empresa es consciente de que encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos es muy difícil, por lo que tiene una escuela de formación bien estructurada y planes de formación permanentes. Para adecuar el personal a sus requerimientos, se trabaja con perfiles de competencias y se utiliza la evaluación del desempeño de 360°, para verificar el cumplimiento de sus objetivos y actividades. Para la aplicación de este método, se forman grupos de doce personas.

Caso 2. Empresa astillera

El caso analizado es el de una empresa que agrupa varios de los astilleros más avanzados del mundo en el segmento de remolcadores, por su tecnología y eficacia. Tiene una plantilla de 126 empleados fijos y de 350 a 4000 subcontractados en Valencia.

Esta empresa no tiene una política formal de gestión del conocimiento; sin embargo, encontramos evidencia que muestra que sí tiene varios procesos en los que el conocimiento es creado y compartido eficazmente. A corto plazo, no tiene contemplado entrar en este proceso, ya que se encuentra en una fase de reestructuración de plantilla, de externalización de muchos procesos, de utilización, de subcontratar, y además no se encuentra en proceso de crecimiento.

La cultura es algo que se ha trabajado considerablemente, y, si bien es cierto que en estos momentos se ha disminuido, dada una reducción de plantilla, este objetivo se ha conseguido. Se potencia mucho la participación y la confianza, ya que la externalización de los procesos es uno de los mecanismos que le permite integración.

La estructura de la organización tiende a ser plana y la comunicación fluye de manera efectiva, pues los canales de comunicación están bien establecidos.

El objetivo de su plan de formación es cubrir necesidades muy específicas y concretas, que le permitan actualizar a los empleados en requerimientos particulares.

En esta empresa, el liderazgo no se desarrolla, pero, teniendo en cuenta

que utiliza muchos servicios de externalización de procesos y servicios, existe un fuerte apoyo en el trabajo en equipo, para poder organizar y coordinar dichas funciones.

La empresa tuvo un salario variable, pero este no respondió a las necesidades de mejora de desempeño y rendimiento. La parte variable se distribuyó de manera proporcional y todo el salario quedó fijo. Realiza evaluaciones del desempeño. Incluso, ha desarrollado de forma eficiente la polivalencia, y en muchos casos, la plurivalencia.

Caso 3. Empresa ferroviaria

Este tercer caso consiste en el estudio de una unidad de negocios perteneciente a la filial de una multinacional alemana del sector de transporte y energía. En Valencia, esta compañía cuenta con 600 empleados, y ha desarrollado múltiples programas avanzados de gestión, como gestión de la calidad total, buscando siempre productos excelentes.

Inicialmente, su proyecto de gestión del conocimiento se basa en un sistema integrado de gestión TIC. Hoy en día, el sistema se potencia para impulsar la compartición de conocimiento, que se ha ido expandiendo a toda la organización y con muy buenos resultados.

Para apoyar la GC, desde la DRH se esfuerzan porque exista una importante difusión de los objetivos de la empresa, y porque las políticas de recursos humanos estén en equilibrio con los protocolos y procedimientos establecidos. Se trabaja en incentivar la participación, la cooperación y la confianza entre los empleados.

Respecto a su estructura organizativa, la empresa se caracteriza por poseer una estructura plana, en la que solo se distinguen tres niveles jerárquicos: directivo, ejecutivo, y operativo.

El contenido del trabajo se ajusta a protocolos y normas. Estos protocolos y normas derivan de la experiencia acumulada por la empresa y de los protocolos propios de la profesión.

El sistema de comunicaciones está bien estructurado. Tiene, por ejemplo, un salvapantallas que se actualiza mensualmente, y en el que los empleados exponen las novedades de la empresa; igualmente, tiene tableros de anuncios y los jefes de proyectos constantemente están comentando los proyectos, y evaluando su evolución junto con los empleados. Le apuestan a la formación como medio para actualizarse y mejorar sus competencias.

El liderazgo se desarrolla, y se están analizando potenciales directivos para el futuro. Como se trabaja con mucha tecnología, hay un fuerte

apoyo en el trabajo en equipo, para poder manejar y coordinar los diseños de grandes sistemas. La empresa se basa en la estructura del hipertexto (Nonaka & Takeuchi, 1995), concepto que se asemeja a un software de aplicación que permite a los usuarios acceder al mismo tiempo, y de una manera lógica y relacionada, a grandes cantidades de datos, textos y gráficos. Por consiguiente, “[...] un hipertexto permite que un usuario acceda a varias capas” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 167). Esta estructura parte de la creación de unos equipos de proyectos multidisciplinarios que van a trabajar en la búsqueda de soluciones innovadoras tanto para los clientes como para la propia empresa, y en ese mismo proceso el equipo de proyecto va adquiriendo una serie de experiencias y conocimientos. Una vez finaliza el proyecto, sus integrantes retornan a sus puestos de trabajo, o sea a la capa de sistemas de negocios, y estarán disponibles para iniciar otro proyecto.

El sistema de recompensas está destinado a incentivar y promover el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. Las empresas trabajan en evaluar el desempeño a través de perfiles de competencias.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación nos orienta en los procedimientos de

recolección de datos y el análisis del proyecto. Un diseño de la investigación es la lógica que relaciona los datos que serán recolectados para la pregunta de estudio inicial. Cada estudio empírico tiene un diseño de investigación tanto implícito como explícito (Yin, 1994).

Es indispensable que la investigación empírica sea coherente con los objetivos de estudio que se realiza. En el caso nuestro, dos de los objetivos son:

- ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que mejor soportan las iniciativas de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo afectan las prácticas de recursos humanos la eficacia de las iniciativas de gestión del conocimiento?

Las entrevistas en profundidad—con quienes mejor puedan desvelar el fenómeno estudiado— son unos de los métodos de investigación preferidos, así como las preguntas abiertas, dado que son las mejores para que el entrevistado revele su auténtica experiencia (Bonache, 1999). Autores como Eisenhardt (1989) y Yin (1994) definen el estudio de casos como una estrategia de investigación que ayuda a comprender con profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales, y a comprender nuevos conceptos y relaciones dentro de esta fase de estudio.

Muchos autores coinciden en afirmar que un análisis de casos debe iniciarse por un marco teórico, haciendo una revisión inicial de la literatura, para analizar el estado de la cuestión e incluir un modelo que permita explicar el fenómeno estudiado. Yin (1989) afirma que cuando nos encontramos frente a interrogantes del tipo: “¿por qué?” o “¿cómo?”, el estudio de casos es la investigación más adecuada; igualmente, recomienda e insiste en que se ha de partir de un marco teórico preliminar.

No obstante, en un análisis de casos, a medida que descubrimos nuevos hechos podemos cambiar los presupuestos teóricos iniciales y desarrollar otros nuevos, por lo tanto, podemos afirmar que existe flexibilidad en el proceso de realización de la investigación (Bonache, 1999). En este mismo sentido, Sutton (1997) afirma que esta flexibilidad tiene mucho interés para el proceso de construcción o depuración teórica, dado que proporciona mayores oportunidades de obtener información que no se deriva o que entra en conflicto con las teorías existentes. Para este estudio en particular, se considera que no deben formularse previamente al estudio empírico ningún tipo hipótesis o proposiciones por contrastar (Eisenhardt, 1989), ya que el objeto del mismo es la elaboración de la teoría, no la generalización de la misma a una determinada población, que

es de lo que se ocupan los métodos cuantitativos.

Con el objeto de abordar la temática por investigar, se realizaron diversas entrevistas con una selección de miembros de las empresas objeto de estudio. Las entrevistas se complementaron con documentación interna y externa relevante, y observación directa.

En los tres casos seleccionados se trabajó con empresas que están incorporando sistemáticamente innovaciones y nuevas tecnologías, y se entrevistó a las personas encargadas de RH y que manejan las cuestiones de GC. Asimismo, se entrevistaron a otras personas con responsabilidades directivas a niveles jerárquicos inferiores, además de empleados de planta, obviamente pertenecientes a las unidades organizativas que gestionan el conocimiento. Con lo anterior, se buscó precisión en la obtención de la información a través de la triangulación de la misma, buscando siempre repetir las mismas preguntas a distintos informadores, para de esta manera buscar el mismo tipo de evidencia en diferentes fuentes.

RESULTADOS

La motivación por parte de la empresa se convierte en un aspecto relevante para iniciar cualquier proceso de GC. En dos de los casos estudiados, las empresas —del sector automotriz

y la empresa ferroviaria—trabajan el proyecto de GC, motivadas por consolidar y socializar el conocimiento, y generar nuevos conocimientos a partir de los ya existentes. La empresa de los astilleros, por ejemplo, no tiene planeado iniciar el proceso de GC, pero se esfuerza por crear de manera implícita un entorno favorable para la compartición de conocimiento.

La participación es otro aspecto fundamental, ya que conduce a una mejora en la integración, se buscan sinergias y complementariedad. Los tres casos mostraron que crean escenarios para favorecer los equipos multidisciplinarios e interfuncionales, buscando siempre un intercambio de conocimientos. Los empleados participan de manera activa en los procesos de gestión que se inician, y, por parte de las empresas, se procura mantenerlos informados y que accedan a los medios disponibles.

La cultura es una variable que no se puede dejar de lado; cualquier organización, cuando lleva a cabo procesos nuevos requiere una cultura fuerte que permita orientar a los empleados hacia los comportamientos y actitudes requeridas. De Long y Fahy (2000) consideran que la cultura organizacional juega un rol fundamental en la creación, compartición y uso del conocimiento. La cultura de la organización puede incidir de

dos formas: la transferencia de conocimiento se puede condicionar a la creación de un entorno favorable y a las fuertes normas sociales que existen en torno a la importancia de compartir conocimiento (Cabrera & Cabrera, 2005). En los tres casos estudiados, desde la dirección se difunden las creencias, valores, objetivos, metas, programas de gestión, estrategias y políticas de recursos humanos en aras de conseguir un clima laboral adecuado que permita a las personas sentirse a gusto entre ellas mismas y con su entorno, e igualmente fomentando la creatividad y la innovación.

En el transcurso del análisis de los casos se encontró que las empresas no hicieron mayores modificaciones en la estructura de recursos humanos (de aquí en adelante RH), pero sí hicieron un esfuerzo muy grande en el sistema de RH, buscando que sea más óptimo para la creación y difusión del conocimiento de manera efectiva. Los diferentes departamentos de RH estaban encargados de inducir a los empleados para que las herramientas de GC fuesen aceptadas y manejadas por las personas involucradas en los procesos. Encontramos patrones sistemáticos en la relación entre la GC y la GRH.

La formación es considerada un componente importante que les permite a las empresas adecuar el personal a sus necesidades. En dos de las empresas los planes de formación

son a largo plazo y están alineados a la estrategia corporativa. En la empresa de los astilleros, aunque no hay planes de formación a largo plazo, valoran la formación como mecanismo para la actualización de conocimientos, mejoramiento continuo, incorporación de nuevos empleados, y mejora en el ambiente laboral, para reforzar la cultura organizativa, etc. Uno de los requisitos fundamentales para que los empleados se comprometan con la GC es que tengan habilidades y disposición para hacerlo. Las habilidades y destrezas de un empleado se centran frecuentemente en la necesidad de confiar en adquirir habilidades a través de un proceso de selección y adecuar al empleado a través de un plan de formación y el desarrollo profesional (Kelloway & Barling, 2000).

Por otra parte, el trabajo en equipo en los tres casos se encuentra estructurado. Las organizaciones, cuando necesitan conocimiento especializado, hacen necesario un mecanismo de integración que permita a los individuos compartir e integrar habilidades distintas y complementarias para poder lograr procesos exitosos (Grant, 1996).

El liderazgo solo se desarrolla formalmente en la empresa ferroviaria. Las empresas que están constantemente innovando para adaptarse a las necesidades de los clientes muestran que el papel del líder es fundamental

para generar motivación en el trabajo en equipo, transferir conocimiento, y ayudar a difundir los objetivos, por muy complejos que sean, en un lenguaje sencillo; lo es también para proponer soluciones y desarrollar las capacidades de sus seguidores (Warren, 1997; Byrne & Cropanzano, 2001).

En cuanto a la comunicación, en los casos estudiados encontramos que los canales están muy bien estructurados; buscan que la información sea oportuna y esté accesible a los miembros de la empresa. En este mismo sentido, autores como Slater y Naver (1995) coinciden en afirmar que para que la organización se asegure de que toda la información es considerada, debe proveer foros de intercambio y discusión. Una vez la organización adquiere una información, debe distribuirla a todos los miembros que lo necesitan para que el proceso de aprendizaje sea efectivo (Tippins & Sohi, 2003).

Respecto a las recompensas, solo en la empresa ferroviaria existe el sistema de retribución variable. En la empresa automotriz se encuentran en negociaciones con los sindicatos, pero el proceso es a largo plazo, y ya se está trabajando. Valdría la pena revisar más a fondo este tema, porque la revisión literaria hace referencia a que en empresas dedicadas a nuevas tecnologías, el sistema de recompensas por desempeño se convierte en pieza

clave para incentivar la creatividad y la innovación, y que las empresas hacen uso de esta para tal fin. En uno de los casos analizados (astilleros), la empresa pasó de unas recompensas con un componente variable muy significativo, a un salario fijo que les garantiza a los empleados flexibilidad y seguridad, aunque en estos casos no existen criterios aceptados sobre el efecto incentivador y de control atribuido a los salarios. Las empresas consideran esencial este tema, y por eso lo están trabajando. Generalmente, los sistemas de recompensas o incentivos constituyen un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para atraer y retener buenos empleados, conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd & Salamin, 2001; Lazarraga, 2002).

Por último, otra práctica de recurso humano que favorece la motivación de un empleado es la evaluación del desempeño, porque genera retroalimentación que mejora el proceso. En los tres casos estudiados la evaluación del desempeño está bien estructurada, y vale la pena resaltar que está orientada no al control sino al desarrollo y estímulo de los empleados, permitiendo que estos compartan sus ideas y conocimientos, ya

que les permite moverse en contextos de trabajo confiables, seguros y tolerantes (Cabrera & Cabrera 2005; Yahya & Goch, 2002).

Aunque se midió la eficacia de la GC, se pudo percibir de manera implícita que las tres empresas están innovando de manera continua, flexibilizándose, adaptándose a nuevos escenarios, y que en alguna medida esto depende de la creación y transferencia de conocimiento que se ha podido ver implícita a través del estudio.

Con base en la interpretación de la evidencia recolectada, se propone un modelo presentado a continuación en la figura 1.

De lo anterior, se pueden plantear las siguientes proposiciones:

Proposición 1: las prácticas de recursos humanos centradas en formación,

liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, retribución y evaluación del desempeño están positivamente relacionadas con la eficacia en la gestión del conocimiento.

Proposición 2: un conjunto de cuatro características esenciales de la GC (cultura orientada a la GC, motivación estratégica a la GC, GC participativa, integración de las TIC) impacta positivamente en la GC eficaz.

CONCLUSIONES

El estudio de casos llevado a cabo en esta investigación apoya de manera sólida la tan aclamada necesidad entre el vínculo existente entre los aspectos humanos, las características esenciales de la GC y la eficacia de la GC.

Este estudio de carácter exploratorio permitió generar un marco teórico sólido que condujo a un modelo in-

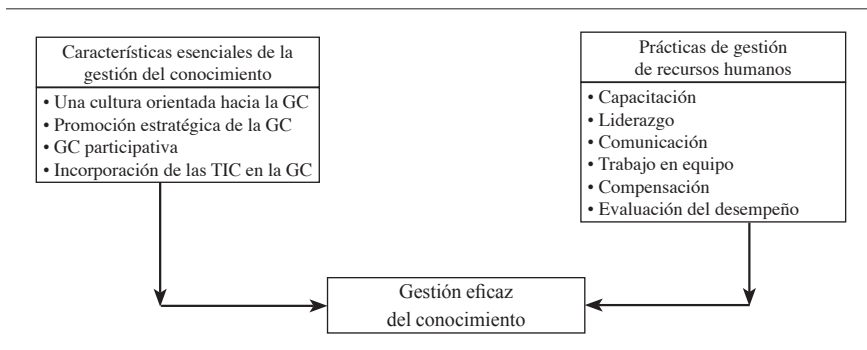


Figura 1. Modelo GC y RH

Fuente: elaboración de las autoras.

ducido y a unas proposiciones que se pueden seguir en una siguiente etapa. Asimismo, un aspecto relevante es que las empresas están apuntando a la evaluación del desempeño, lo que nos indica que están en una búsqueda real de capital humano específico y que hacen esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados.

Otro aspecto importante que se debe abordar en profundidad es el hecho de que uno de los casos estudiados que no implementa de manera formal un programa de GC, sea de hecho muy bueno gestionando el conocimiento. Además, cabe suponer que las prácticas de RH orientadas a la GC tienen una relación directa con la eficacia de la misma. Los resultados ponen de manifiesto, en las empresas analizadas, la importancia en las decisiones estratégicas y el creciente esfuerzo por generar y compartir conocimientos. Es por ello que podría decirse que se ha verificado una influencia significativa de las prácticas de RH sobre las acciones para GC de manera eficaz.

Los resultados muestran que es muy importante ofrecer oportunidades de cooperación a los empleados, así como los mecanismos necesarios para que se comuniquen de manera efectiva, ya que estas prácticas favorecen a la GC.

Finalmente, hay conciencia sobre la limitación del estudio y valdría la pena ampliar la naturaleza de la muestra y considerar una investigación de carácter cuantitativo, que incluya empresas que sean competidoras directas con el fin de realizar comparaciones intersectoriales.

REFERENCIAS

- Afioni, F. (2007), "Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance". En: *Journal of American Academy of Business*, 11, 2.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001), "Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management". En: *Journal of Management Studies*, 38, 3.
- Bonache, J. (1999), "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". En: *Cuaderno de Economía y Dirección de Empresas*, 3.
- Bonache, A. & Cabrera, A. (2002), *Dirección estratégica de personas*, s. l.: Prentice-Hall.
- Boyd, B. & Salamin, A. (2001), "Strategic reward systems: a contingency model of pay system design". En: *Strategic Management Journal*, 22, 8.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001), "The history of organizational justice". En: R. Cropanzano (ed.). *Justice in the workplace*.

- Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005), "Fostering knowledge sharing through people Management practices". En: *International Journal of Human Resource Management*, 16, 5.
- Collins, C. & Smith, K. (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms". En: *Academy of Management Journal*, 49, 3.
- De Long, D. & Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". En: *Academy of Management Executive*, 14, 4.
- Demarest, M. (1997), "Understanding knowledge management". En: *Long Range Planning*, 30, 3.
- Drucker, P. (1989), *The news realities*, New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1999), *El management del siglo XXI*, Barcelona: Edasa.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research". En: *The Academy of Management Review*, 4, 4.
- Fahey, L., y Prusak, L. (1998), "The eleven deadliest sins of knowledge management". En: *California Management Review*, 40, 3.
- Grant, R. M. (1996), *Dirección estratégica. Concepto de técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Gorelick, C., y Tantawy-Monsou, B. (2005), "For performance through learning knowledge management is the critical practice". En: *The Learning Organization*, 12, 2.
- Haesli, A., y Boxall, P. (2005), "When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. En: *International Journal of Human Resource Management* 16, 1.
- Kelloway, E. y Barling, J. (2000), "Knowledge work as organizational behavior". En: *International Journal of Management Review*, 2,3.
- Larraza, M. (2002), "La evaluación del rendimiento", En: Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.). *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*.
- Moffett, S. y McAdams, R. (2002), "Developing a model of technology and culture factors in knowledge management: a factor analysis". En: *Knowledge and Process Management*, 9, 4: 237-255.
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. & Gonzales, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000), "A firms as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm". En:

- Industrial and Corporate Change*, 9, 1.
- Oltra, V. (2005), "Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM". En: *Journal of Knowledge Management*, 9, 4.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, New York: Doubleday.
- Slater, S. F. & Naver, J. C. (1995), "Market orientation and the learning organizational". En: *Journal of Marketing*, 59, 3.
- Sutton, R. I. (1997), "The virtues of closet qualitative research". En: *Organization Science*, 8, 1.
- Teece, D. J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets". En: *California Management Review*, 40, 3.
- Theriou, N. & Chatzoglou, P. (2008), "Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management". En: *European Business Review*, 20, 3.
- Tippins, M. & Sohi, R. (2003), "IT competency and firm performance: ¿Is organizational learning a missing link? En: *Strategic Management Journal*, 24, 8.
- Von Krogh, G. (1998), "Care in knowledge creation". En: *California Management Review*, 40, 3.
- Warren, V. (1997), "Learders of learders". En: *Executive Excellence*, 14, 9.
- Yahya, S. & Goch, W. (2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management". En: *Journal of Knowledge Management*, 6, 5.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and methods*, 2.^a ed. s. l.: Sage.
- Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*, New York: Basic Books.