

# Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento

**CARLOS MACÍAS GELABERT, MSc.\***

Profesor, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas,  
Cuba  
gelabert@uclv.edu.cu

**ALLAN AGUILERA MARTINEZ, Ph.D.**

Profesor, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas,  
Cuba  
aaguilera@uclv.edu.cu

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo demostrar la interrelación entre la gestión de recursos humanos y la gestión del conocimiento. Se utilizó una metodología de búsqueda y análisis de las tendencias actuales abordadas en la literatura, permitiendo establecer los enfoques sobre la evolución de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de un cambio de paradigma; posteriormente, se abordaron aspectos sobre la gestión del conocimiento y su dimensión humana, estableciéndose direcciones para adecuar la gestión estratégica de recursos humanos hacia los procesos de gestión del conocimiento. Finalmente, se desarrollaron las conclusiones a la luz de estas perspectivas teóricas.

**Palabras clave.** Gestión de recursos humanos; gestión del conocimiento; gestión del capital humano; economía del conocimiento.

recibido: 07-jul-11, corregido: 30-mar-12 y aceptado: 10-abr-12

Clasificación JEL: M12



---

1 Autor para correspondencia. Dirigir a: Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Calle Angel Illance No. 55 A, e/ J. Grau y Veteranos, Ranchuelo, Villa Clara, CP 53 100, Cuba.

### *The contribution of human resource management to the knowledge management*

#### **ABSTRACT**

This article is aimed at demonstrating the relationship between human resource management and knowledge management, based on the research and analysis of current trends found in the literature. In this way, the approaches to the evolution of human resource management and the need for a paradigm shift are established. Next, aspects of knowledge management and its human dimension are addressed, establishing guidelines for bringing the strategic management of human resources in line with knowledge management processes. Lastly, conclusions are discussed in light of these theoretical perspectives.

**Keywords.** Human resource management; knowledge management; human capital management; knowledge-based economy.



### *Contribuição da gestão de recursos humanos para a gestão do conhecimento*

#### **RESUMO**

O artigo tem como objetivo demonstrar a inter-relação entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento. Foi usada uma metodologia de pesquisa e análise das tendências atuais abordadas na literatura, permitindo estabelecer os enfoques sobre a evolução da gestão dos recursos humanos e a necessidade de uma mudança de paradigma; posteriormente, foram abordados aspectos sobre a gestão do conhecimento e sua dimensão humana, sendo estabelecidas instruções para adaptar a gestão estratégica dos recursos humanos aos processos de gestão do conhecimento. Finalmente, foram desenvolvidas conclusões à luz dessas perspectivas teóricas.

**Palavras-Chave.** Gestão de recursos humanos; gestão do conhecimento; gestão do capital humano; economia do conhecimento.

## Introducción

La popularidad de la gestión del conocimiento ha estado creciendo desde la mitad de los años noventa y se ha convertido desde entonces, en una filosofía y herramienta gerencial. El creciente número de publicaciones sobre el tema demuestra su aceptación en la academia y la industria como una de las vías para lograr ventajas competitivas en el dinámico entorno organizacional contemporáneo (Grant, 1996; Hlupic, Pouloudi & Rzevski, 2002; Kang, Morris & Snell, 2007; Spender, 1996).

No existe una definición generalmente aceptada de la gestión del conocimiento y una razón de ello es la ausencia de un acuerdo común por el hecho de que académicos y practicantes de este campo, provienen de un amplio rango de disciplinas (Edvardsson, 2008). El término denota al conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización, a la vez que no existe un consenso sobre el conocimiento en sí mismo; algunos autores lo consideran un recurso que puede ser almacenado independientemente del lugar y el tiempo, y otros enfatizan en su naturaleza social y dependiente de un contexto.

Una clasificación generalmente aceptada son las dimensiones tácitas y explícitas del conocimiento. La tácita está íntimamente relacionada con la experiencia de las personas, tiene naturaleza situacional y subjetiva y, en contraste, la explícita es considerada formal, objetiva y centrada en las tecnologías de la información.

Por mucho tiempo el enfoque basado en la tecnología dominó gran parte de la literatura y las soluciones prácticas de gestión del conocimiento; pero como se pudo comprobar después, ello resultó insuficiente (Oltra, 2005; Thite, 2004) debido a que algunas organizaciones que invirtieron en

los llamados sistemas basados en el conocimiento, no pudieron obtener el beneficio máximo esperado como consecuencia de la resistencia a su uso por las personas, demostrándose que dichos sistemas no eran tan efectivos como se pensaba, lo cual fue corroborado por diferentes investigaciones empíricas (Chuang, 2004; Lee & Choi, 2003).

Es así como van tomando fuerza aspectos vinculados con el elemento humano, donde se enfatiza en la dimensión de las personas dentro de la gestión del conocimiento. Como resultado, está surgiendo un flujo de literatura que propone prestar la atención principal al recurso humano (Afiouni, 2007; Alvesson & Karreman, 2001; Gloet & Berrell, 2003; Haesli & Boxall, 2005; Kang et al., 2007), debido a la comprensión por la comunidad científica de que el capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Esta tendencia enfatiza en la necesidad de profundizar en las relaciones que pueden haber entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos (Collins & Smith, 2006; Gloet & Berrell, 2003; Storey & Quintas, 2001), surgiendo así varias líneas de investigación que son expuestas en este documento.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es demostrar la interrelación existente entre la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión del conocimiento, a partir del análisis de las tendencias actuales que son abordadas en la literatura, así como establecer direcciones para el avance de este campo del conocimiento científico.

Metodológicamente se ha partido del estado inicial de ambas ciencias, realizándose un análisis histórico-lógico de su evolución hasta llegar a demostrar la necesidad de una integración. Sobre la base de un enfoque

deductivo-inductivo, se analizan y sintetizan las características generales y particulares de ambas ciencias, lo que revela la necesidad de reorientar la gestión estratégica de recursos humanos para contribuir al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Seguidamente, se realizó una búsqueda siguiendo el índice de citas en las bases de datos de Scopus, Thomson Reuters y Directory of Open Access Journals, utilizando como palabras claves *human resource management* y *knowledge management*, lo que permitió identificar valiosas publicaciones que se pudieron consultar en la base documental disponible para los autores, contribuyendo a arribar a estos resultados.

### **1 La gestión estratégica de los recursos humanos: cambio de paradigmas**

Una definición de la gestión de recursos humanos es difícil de establecer y ella dependerá de la perspectiva adoptada. Un enfoque general considera que ésta establece las prácticas de gestión de los empleados de la organización (Scarpello & Ledvinka, 1988), mientras que otros puntos de vista afirman que dicha gestión tiene carácter estratégico porque no puede estar desalineada de los objetivos formulados por la alta dirección, enfatizándose en la adquisición, organización y motivación de los recursos humanos (Armstrong, 2002).

De esta manera, existen enfoques (como el de Beardwell & Holden, 2001), que plantean que las perspectivas adoptadas deben tomar en cuenta si la gestión de recursos humanos se entenderá desde el enfoque tradicional de la administración de personal, desde una fusión de este enfoque con el de relaciones industriales, desde la relación de la organización y el empleado como un recurso, o desde un enfoque de función gerencial de naturaleza estratégica.

Un hecho que no puede soslayarse es que el término denota a aquel enfoque de gestión con un salto cualitativo superior a las burocráticas prácticas de administración de personal realizadas en el pasado (Torrington, Hall & Taylor, 2005), cuyo rasgo más relevante era el de considerar al factor humano como un costo. En su alcance actual, la gestión de recursos humanos ha superado aquella clásica concepción, evolucionando hacia otra que considera al factor humano y a la inversión de capital humano como un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (Cuesta, 2005).

El enfoque actual de gestión humana asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales. De lo anterior, se destacan actividades clave como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los estudios de clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría.

Para una comprensión de su naturaleza estratégica, la gestión de recursos humanos debe ser analizada en su desarrollo histórico-lógico (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). Para esto, se empieza el análisis en el período 1980-1990, cuando se establecieron importantes fundamentos teóricos y conceptuales, y se comprobó la existencia de múltiples sistemas de recursos humanos dentro de una misma organización. A inicio de los años noventa, comenzó a enfatizarse en la importancia de

los aspectos internos y externos del entorno para el diseño de los sistemas de gestión y su impacto en el desempeño organizacional; es en este período donde se observa la proliferación de diversos modelos conceptuales en la literatura publicada. En los años finales de esta década se realizaron refinamientos de los enfoques teóricos que contribuyeron a la elaboración de taxonomías para categorizar los sistemas de gestión de recursos humanos desde una perspectiva situacional y de su configuración.

En esta década se incrementó el interés por el enfoque de la organización basada en sus recursos a partir de la literatura de gestión estratégica, siendo extrapolado a la gestión de recursos humanos, que junto con el concepto de ventaja competitiva a través de las personas, fueron los paradigmas dominantes en esos años. Adicionalmente, se propuso el diseño de sistemas múltiples de gestión de recursos humanos.

Con el advenimiento del enfoque de la organización intensiva en conocimiento, se fueron incorporando los conceptos de capital humano y capital social, y se planteó la necesidad de que las prácticas de gestión de recursos humanos estuvieran dirigidas a lograr su desarrollo y explotación en aras de lograr ventajas competitivas.

Varios estudios realizados en el período 2000-2005 evidenciaron la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Investigaciones empíricas sobre los enfoques de la configuración y la contingencia, adoptados en el diseño de dichos sistemas, proporcionaron un apoyo teórico adicional a la arquitectura de recursos humanos que había sido propuesta con anterioridad, reforzando la perspectiva del impacto potencial del capital social en los sistemas de trabajo de alto desempeño, la inversión en capital humano

para elevar el aprendizaje y su efecto sobre el desempeño organizacional.

Las tendencias actuales establecen que se continúa investigando sobre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional, y se está prestando mayor atención a aspectos sobre la estrategia de recursos humanos a nivel corporativo. De acuerdo con Lengnick-Hall et al. (2009), se continúa realizando investigación sobre el rol de los sistemas de gestión de recursos humanos en los entornos competitivos basados en el conocimiento, enfatizándose en la integración del capital intelectual y el aprendizaje organizacional para el desarrollo de modelos que permitan explicar esta área de estudio.

El capital humano continúa estando en el centro de la atención de los investigadores sobre el diseño de los sistemas, requiriéndose una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones para la inversión diferenciada en recursos humanos clave o de apoyo tomando en cuenta cómo la diversidad de capital humano impacta en el desempeño organizacional.

De acuerdo con la opinión de otros investigadores (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007), existen varios puntos a considerar en los cambios de paradigmas que han tenido lugar. Primero, la gestión de recursos humanos contribuye a gestionar a las personas y sus características interpersonales y pueden asumirse como recursos para crear una ventaja competitiva; segundo, los recursos humanos no solo son incorporados a la organización por las actividades clave de reclutamiento y selección, sino que son desarrollados a partir de la inversión en su capital humano; y tercero, es necesario considerar cuál es la estructura del capital humano existente y cómo está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de sus competencias, adaptabilidad y su red social.

Entre estos componentes, el conocimiento manifestado en las competencias laborales se ha convertido en el fundamental, debido a la necesidad de compartirlo entre los miembros de la organización para poder alcanzar los resultados deseados en los sistemas de trabajo, sobre todo, en una economía en la que el recurso conocimiento está siendo reconocido como superior frente a otros de naturaleza tangible (Drucker, 1999; Saldarriaga, 2008).

## 2 Enfoques de la gestión del conocimiento

Las definiciones existentes de gestión del conocimiento son diversas y, por lo general, reflejan también la perspectiva teórica adoptada. En la academia y los practicantes de la industria predomina la opinión de considerarla como una filosofía gerencial o como un tipo de estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional (O'Dell & Jackson, 1998).

Algunos investigadores perciben el conocimiento como un estado subjetivo de la mente de la persona individual y las comunidades dentro de la organización; otros lo consideran como un objeto. En esta diferencia se distingue la noción propuesta de conocimientos tácito y explícito (Nonaka, 2002; Polanyi, 1996), la cual establece que el primero se refiere al basado en la experiencia personal y que es difícil de codificar, formalizar y diseminar (Miller, Zhao & Calantone, 2006); y el segundo a la información que ha sido codificada y que puede ser diseminada con facilidad de manera sistemática (Becerra Fernández, González & Sabherwal, 2004).

Otro aspecto de importancia está en la distinción entre datos, información y

conocimiento. Los datos son registros discretos sobre determinados eventos que, cuando son organizados de acuerdo con un determinado formato, se convierten en información (Bhatt, 2001; Ponjuán-Dante, 2006). El conocimiento es la mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona el marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport & Prusak, 1998). El conocimiento se crea y aplica por las personas, a diferencia de los datos y la información, que pueden ser almacenados y transferidos por las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) y otros medios similares (Rooney & Schneider, 2005). Estos autores aseguran que el conocimiento no puede gestionarse porque es sensible a determinado contexto y resulta difícil determinarlo con exactitud en la organización.

El conocimiento no solo existe en la persona individual, también se encuentra en los grupos, las organizaciones y las sociedades. Este se crea a partir de la interacción entre las personas y se encuentra insertado en la estructura social de los miembros de la organización, así como en documentos, repositorios, procesos, normas y procedimientos (Davenport & Prusak, 1998).

Otro enfoque que ha ganado aceptación es el de considerar a la gestión del conocimiento como un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la información de las TICS y la capacidad creativa e innovadora de las personas (Malhotra, 1998), lo cual deshace la distinción exclusiva del conocimiento como un objeto o como un estado subjetivo de la mente, complementándose una a la otra. Relacionada con la idea de proceso, está el llamado ciclo del conocimiento, en el cual éste se integra en cuatro fases fundamentales, aunque es ne-

cesario plantear que la cantidad y denominación de estas varían con diferentes autores.

La primera fase consiste en la adquisición de conocimiento y se enfoca en la búsqueda, a partir de diversas fuentes, en su selección y en las formas de extraerlo de las personas que lo poseen; la segunda incluye a la creación y es a través de ésta que se desarrolla e incrementa la mayor parte del nuevo conocimiento en la organización; la tercera consiste en la diseminación, logrando que el conocimiento relevante sea proporcionado a personas individuales, grupos y a toda la organización tan rápido como sea posible; finalmente, la cuarta fase considera a la aplicación en los procesos de trabajo (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007).

A partir de este ciclo y considerando el tipo tácito o explícito, se han establecido dos estrategias fundamentales para la gestión del proceso de la gestión del conocimiento: una de codificación basada en el tipo explícito y otra de personalización basada en el tácito. La estrategia de codificación se basa en la clasificación y almacenamiento en bases de datos y otros tipos de repositorios donde puede ser accedido por las personas en la organización; y se enfoca en el uso de las

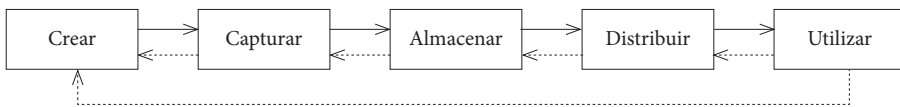
TICs para implementar intranets, minería y almacenamiento de datos, mapas de conocimiento y bibliotecas electrónicas. La estrategia de personalización se basa en el desarrollo personal del conocimiento a partir de su compartición; se utilizan técnicas de interacción social como el diálogo, enseñanza de la historia relevante y comunidades de práctica (ver Gráfico 1).

En el Gráfico 1 se puede observar que estos procesos no tienen una naturaleza secuencial simple, ya que la recursividad está presente si en una fase se descubren deficiencias relacionadas con la anterior, siendo necesario realizar acciones correctivas en ésta.

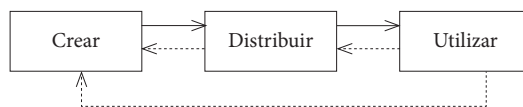
Little, Quintas & Ray (2002) han argumentado que el conocimiento es dependiente en alto grado de las personas porque éstas poseen habilidades y experiencias que no están disponibles o son capturadas completamente por la organización. Por su parte, Wong (2005), al referenciar a Davenport & Volpel (2001), plantea que estos van más lejos en sus afirmaciones, al establecer que gestionar conocimiento es gestionar personas y viceversa, por lo que el recurso humano está siendo considerado como un

Gráfico 1. Procesos de gestión del conocimiento tácito y explícito

#### Estrategia de codificación



#### Estrategia de personalización



Fuente: De "Knowledge management and HRM strategies", de I.R. Edvardsson, 2008, *Employee Relations*, 30(5), p. 3.



factor crítico para el éxito de la gestión del conocimiento en la organización.

Es así como la dimensión humana ha estado adquiriendo relevancia en la gestión del conocimiento, en contraposición a la tecnológica, la cual predominó en la mayoría de la literatura que se publicaba en sus inicios dentro de los escenarios académicos y prácticos. De esta manera, algunos estudios han demostrado que las TICs no son tan efectivas como se pensaba y un flujo de publicaciones sobre este aspecto proponen reorientar la atención a dicha dimensión humana (Afiouni, 2007; Haesli y Boxall, 2005; Kang et al., 2007; Pérez, Prieto & Martín, 2009).

Finalmente, a pesar de haberse reconocido esta necesidad, aún es insuficiente lo que se publica en la literatura de gestión del conocimiento sobre su relación con la gestión de recursos humanos y qué tipo de sistema para gestionar a las personas contribuye a los procesos de conocimiento (Theriou & Chatzoglou, 2008).

### **3 La gestión de recursos humanos y su relación con la gestión del conocimiento**

Si se establece una comparación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, puede demostrarse que comparten puntos en común pues la gestión de recursos humanos se orienta al capital humano de la organización y, si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas porque comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional, así como redes y flujos de conocimiento dentro y más allá de la organización.

Un análisis de las fases del ciclo de la gestión del conocimiento y del sistema de

gestión de recursos humanos demuestra la relación entre ambos (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007). La adquisición de conocimiento incluye el reclutamiento, la selección de personas con elevado capital humano y la contribución a su aprendizaje y crecimiento continuos, así como la motivación a las personas a participar dentro de redes profesionales y comunidades de práctica (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

La creación de conocimiento se logra estableciendo un entorno de apoyo a los individuos, grupos y equipos de trabajo sobre la base del diseño de ocupaciones individuales y colectivas, de sistemas de compensación, la retroalimentación de la información a las personas en el trabajo, y la inversión en formación y desarrollo del capital humano existente en la empresa. La diseminación del conocimiento contribuye al aprendizaje y la creación de un clima de cooperación en la organización, y esta se logra a partir de la evaluación de necesidades y la implementación de acciones de formación y desarrollo. La aplicación de conocimiento se relaciona con la utilización del capital humano en las actividades cotidianas lo cual se logra a través de la efectividad en el liderazgo, en la división del trabajo, de los sistemas de compensación y de la evaluación del desempeño.

Este análisis permite argumentar que por una parte, la gestión de recursos humanos no puede desentenderse de gestionar conocimiento y de re-inventarse a sí misma para adaptar sus sistemas y conceptos en aras de la naturaleza de ese recurso; por otra, la gestión del conocimiento no puede descuidar la gestión efectiva de las personas y su red social interna y externa a la organización. Como algunos autores han establecido, un enfoque de gestión del conocimiento con énfasis en las personas debe tomar en cuenta que las actividades principales de la gestión



de recursos humanos deben centrarse en monitorear, medir e intervenir en la construcción, personalización, diseminación y uso del conocimiento de los empleados (Yahya & Goh, 2002).

Existen algunas direcciones en las que la gestión de recursos humanos tiene una relación directa con la del conocimiento (Scarborough & Carter, 2000), como son:

- Mejores prácticas: involucrar a las personas en la diseminación y cooperación a través de la implementación de iniciativas.
- Trabajo basado en el conocimiento: gestión del trabajo y los trabajadores del conocimiento.
- Congruencia: elevación del desempeño organizacional alineando las prácticas de ambas ciencias.
- Capitales humano y social: contribución al desarrollo de ambos tipos de recursos en la organización.
- Aprendizaje: atención al enfoque de las comunidades de práctica orientadas a la creación y diseminación de conocimiento tácito y cómo el aprendizaje se vincula a la ejecución de rutinas y procesos para elevar el desempeño organizacional.

Un flujo de investigación ha comenzado a abordar la necesidad de integración, el cual está adoptando tres tendencias fundamentales: una que se enfoca en el rol interventor y externo de la gestión de recursos humanos en la diseminación del conocimiento, otra que enfatiza en aspectos estratégicos y su impacto en los resultados de la gestión del conocimiento, y la tercera que explora las implicaciones que tiene la teoría del capital social sobre la gestión de recursos humanos (Alexopoulos & Monks, 2004).

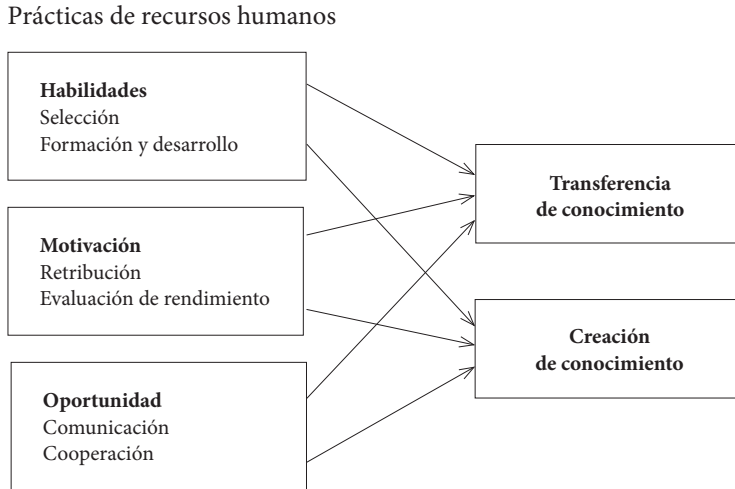
A partir de estas perspectivas, algunos autores han propuesto la necesidad de nuevos roles en la gestión de recursos humanos

con orientación a la creación de capacidades que contribuyan a enfrentar los retos de la economía del conocimiento. Entre estos nuevos roles se encuentran el gestor de capital humano, el facilitador del conocimiento, el constructor de relaciones y el especialista en desarrollo rápido (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Estos nuevos roles deben permitir:

- La acumulación, conservación, complementación y recuperación del conocimiento, así como potenciar las habilidades y las destrezas colectivas de la organización.
- La creación de un sistema de trabajo que satisfaga las necesidades de las personas.
- La facilitación de la diseminación del conocimiento y el aprendizaje organizacional.
- La compensación de los empleados basada en la adquisición y diseminación del conocimiento.
- La creación y sostenimiento de redes de relaciones entre las personas dentro y más allá de la organización, el trabajo en equipo y facilitar la formación de comunidades de práctica.
- Diseño de sistemas de medición del desempeño para objetivos basados en entornos dinámicos.
- Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos flexible al ritmo de los cambios. La infraestructura organizacional debe ser re-configurable, combinando elementos de gestión de la información, procesos de negocio, y diseño organizacional para satisfacer necesidades situacionales.

Estas propuestas han impulsado a algunos investigadores a trabajar en la creación de modelos conceptuales (ver Gráfico 2) para objetos de estudio prácticos específicos que integran algunas prácticas de gestión de recursos humanos que contribuyen a las habilidades, la motivación y la oportunidad de

Gráfico 2. Modelo conceptual del impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre los resultados de la gestión del conocimiento



Fuente: De “Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción”, de M.P. Pérez, I.M. Prieto & C. Martín, 2009, *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, p. 39.

las personas en la organización para facilitar la creación y transferencia del conocimiento (Pérez et al., 2009), y donde se establece que algún tipo de actividad del sistema de gestión tiene un impacto específico sobre cada una de estas tres dimensiones. Sin embargo, es necesario destacar que en dichos modelos no se han considerado variables de investigación que son importantes para la transferencia de conocimiento, como es el diseño del trabajo, el cual tiene un impacto significativo en la motivación de las personas en dicha transferencia (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt, 2009).

Otro enfoque que ha ganado un creciente interés es el modelo basado en el capital social de la empresa, el cual enfatiza en las relaciones entre las personas como el mecanismo facilitador entre la disseminación del conocimiento y el desempeño organizacional, tomando en cuenta la naturaleza

interdependiente del trabajo, lo cual no ha sido considerado por la literatura de gestión estratégica de recursos humanos anterior (Hoffer-Gitell, Seidner & Wimbush, 2007; Kaše, 2006; Morris, Snell & Lepak, 2005).

La relación entre capital social y conocimiento de la empresa es un modelo bien establecido (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998), donde se reconocen tres dimensiones que lo componen: la estructural, la relacional y la cognitiva. La dimensión estructural se refiere al patrón, la configuración y el propósito de las interacciones sociales y un aspecto fundamental en esta dimensión es la existencia de los lazos reticulares entre las personas y su estructura (densidad, conectividad, jerarquía), los que contribuyen al acceso e intercambio de conocimiento entre los actores de una red social. La dimensión relacional se enfoca en el tipo de relaciones que se establecen entre

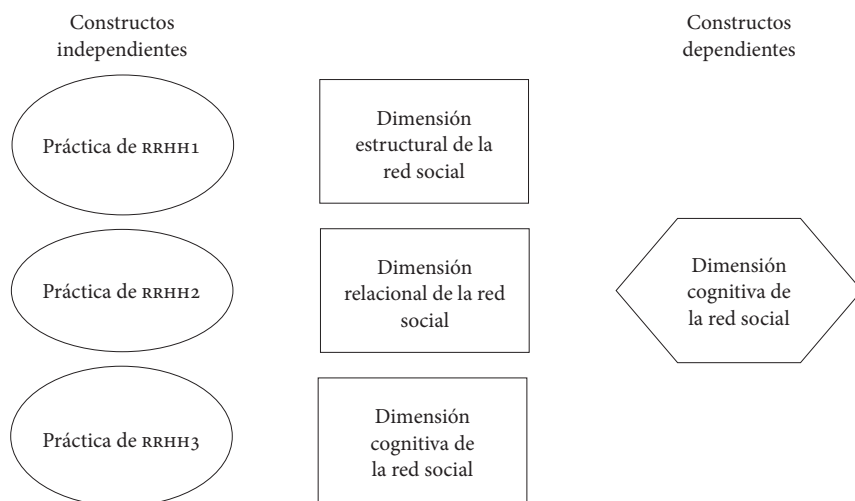
los actores de una red social sobre la base de la confianza y la credibilidad, las cuales son dos de las premisas más importantes para lograr la cooperación y el intercambio de conocimiento. Por último, la dimensión cognitiva se refiere al conjunto de recursos que tienen a su disposición los actores para lograr una interpretación y representación compartida del conocimiento.

Este enfoque ha impulsado a varios autores a plantear que, además del enfoque tradicional situado en los atributos del puesto de trabajo de la persona individual o del grupo, la gestión de recursos humanos tiene que ser capaz de tener en cuenta la perspectiva de las metodologías del análisis de redes sociales en sus sistemas y conceptos, como una manera de elevar la capacidad de creación y diseminación del conocimiento en la organización. Para esto, se plantea la necesidad del diseño e implementación de

un sistema de gestión de recursos humanos que permita la gestión integrada de las dimensiones del capital humano y del capital social (ver Gráfico 3) (Alexopoulos, 2009; Alexopoulos & Monks, 2004, 2008; Chen & Huang, 2009; Jolink, 2009).

A su vez, Chen & Huang (2009) demostraron la relación directa entre aspectos de la gestión estratégica de recursos humanos con la gestión del conocimiento, y de ésta con el desempeño organizacional, lo cual expande el espectro de investigación. Estos hallazgos, aun con limitaciones, revelan que algunas actividades claves de la gestión de recursos humanos, como son el reclutamiento y la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral, impactan positivamente en la capacidad innovadora de las personas. Sin embargo, el potencial para adquirir, diseminar y aplicar conocimiento actúa como un rol mediador entre ambas.

Gráfico 3. Modelo conceptual de la relación sistema de gestión de recursos humanos- dimensiones del capital social-transferencia del conocimiento



Fuente: De "Effects of HR practices on knowledge transfer in knowledge-intensive firms: The mediating role of social network dimensions", por R. Kaše, en *The EURAM 2006 Doctoral Colloquium Conference*, Oslo, 2006, p. 10 [Gráfico traducido por el autor]. Recuperado el 21 de marzo de 2012, de <http://infomgt.bi.no/euram/material/p-kase.doc>

A pesar del reconocimiento encontrado en la literatura sobre la importancia de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional, existen pocas investigaciones que examinan de manera empírica los efectos de la aplicación del conocimiento derivados de dicha gestión y se requiere realizar más estudios longitudinales para llenar el vacío existente en este campo.

Se han estado realizando estudios que demuestran la relación directa entre aspectos de la gestión estratégica de recursos humanos con la gestión del conocimiento, y de esta con el desempeño de estos. Aunque la perspectiva del conocimiento está influenciando el pensamiento científico sobre cómo debe re-inventarse a la gestión de recursos humanos de una economía basada en ese recurso, puede afirmarse que aún estos esfuerzos se encuentran en sus inicios. Pocos estudios reconocen que los sistemas de gestión tradicionales no son relevantes para los procesos de gestión del conocimiento, porque los supuestos teóricos que plantean que, mientras más actividades claves eficaces y eficientes utilice una organización, mejor será su efectividad, pueden no ser pertinentes para una relación gestión de recursos humanos-conocimiento-desempeño.

Lo anterior hace necesaria mayor investigación que establezca la naturaleza de dichas actividades clave y esclarecer aun más los mecanismos causales que relacionan el inventario de capital humano y la arquitectura de la gestión de recursos humanos con los procesos para gestionar el conocimiento. Esta investigación deberá considerar cuáles factores de motivación deben tomarse en cuenta para que la arquitectura contribuya verdaderamente al desarrollo de dichos procesos en la organización (Minbaeva, Foss & Snell, 2009). Se ha podido determinar que existe una atención desmedida de los investigadores en las actividades clave de

formación y desarrollo y de compensación laboral sobre su impacto directo en los procesos de gestión del conocimiento; pero debe trabajarse más sobre otras variables, pues aun son escasos los estudios teóricos en esa dirección.

Otra perspectiva teórica que está llamando la atención en la actualidad es la necesidad de más investigación sobre bases micro-fundacionales que enfatizan en el comportamiento, la motivación, las preferencias y la heterogeneidad individual, como complemento a los enfoques que se han centrado en la naturaleza colectiva o comunal (redes sociales y comunidades de práctica) para crear y diseminar conocimiento (Abell, Felin & Foss, 2008; Felin & Hesterly, 2007).

#### 4 Conclusiones

Los enfoques actuales para gestionar el conocimiento están haciendo énfasis en la dimensión humana en contraposición a la tecnológica debido a que las computadoras y sus infraestructuras (*hardware*) no crean o aplican conocimiento, además de la resistencia encontrada en diversos contextos organizacionales al uso de los llamados sistemas basados en el conocimiento (*software*) como consecuencia de factores propios de la naturaleza humana. De ahí que sean las personas las que, a partir de la experiencia adquirida y la formación y la educación, eleven su capital humano y, sobre la base de complejos procesos de interacción social, contribuyan a compartir la sabiduría existente en la organización.

Los enfoques tradicionales para el diseño de los sistemas de gestión de recursos humanos han estado centrados históricamente en el puesto de trabajo, lo cual no contribuye al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Es por eso que surge la necesidad, sin descuidar lo anterior, de que dichos sistemas se orienten además

a crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así como tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una dirección propuesta sería la formulación de políticas y estrategias de recursos humanos encaminadas a potenciar las actividades clave de selección, formación y desarrollo, comunicación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y compensación de manera que estimulen la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento.

Los resultados de esta investigación revelan la necesidad de una integración que facilite que la gestión de recursos humanos tribute a la gestión de los procesos de conocimiento, desde su creación hasta su aplicación, lo que a su vez, permite una retroalimentación para el diseño efectivo de los sistemas de gestión de personas orientados desde la selección hasta la compensación. Todo lo anterior obliga a establecer un enfoque sistémico necesario para gestionar ambas ciencias en las organizaciones en general, teniendo una mayor relevancia en aquellas donde el conocimiento constituye un factor clave de éxito para alcanzar sus resultados de desempeño, conocidas como organizaciones intensivas en conocimiento.

Las tendencias y propuestas teóricas planteadas en la literatura consultada hasta aquí requieren de mayor validación empírica, dada la naturaleza contextual de la gestión de recursos humanos y del conocimiento, específica para cada entorno organizacional, lo cual establece la necesidad de más investigación que permita elaborar las metodologías o procedimientos que soporten estos fundamentos teóricos y contribuyan a su aplicación práctica.

## Referencias bibliográficas

- Abell, P., Felin, T. & Foss, N. (2008). Building microfoundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Adler, P. & Kwon, S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy Management Review*, 27(1), 17-40.
- Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124-130.
- Alexopoulos, A. (2009). *Social relations, human resource management, and knowledge transfer in work organisations: toward an integrated approach*. Dublin: Dublin Business School.
- Alexopoulos, A. & Monks, K. (2004). A social perspective on the role of human resource practices in intra-organisational knowledge sharing. En University of Limerick (Organizadores), *The 5<sup>th</sup> International Conference on HRD and Practice across Europe*, Limerick, Ireland.
- Alexopoulos, A. & Monks, K. (2008). HR practices, social climate, and knowledge flows: towards social resources management? En Copenhagen Business School (Organizadores), *HRM, Knowledge Processes and Organisational Performance Mini-Conference*, Copenhagen. Dinamarca. Recuperado el 10 de abril de 2012, de <http://doras.dcu.ie/2423/1/wp0108.pdf>
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.
- Armstrong, M. (2002). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22(6), 576-593.

- Beardwell, I. & Holden, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach*. Londres: Pearson Education.
- Becerra-Fernández, I., González, A. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge management: challenges, solutions and technologies*. Londres: Prentice Hall.
- Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance -the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Collins, C. & Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana, Cuba: Academia.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. & Volpel, S.C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212-221.
- Drucker, P. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-105.
- Edvardsson, I.R. (2008). Knowledge management and HRM strategies. *Employee Relations*, 30(5), 553-561.
- Felin, T. & Hesterly, W.S. (2007). The knowledge-based view, heterogeneity, and the individual: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholdt, M. (2009) Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
- Gloet, M. & Berrel, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter), 109-122.
- Haesli, A. & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- Hlupic, V., Pouloudi, A. & Rzevski G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: “hard”, “soft” and “abstract” issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90-102.
- Hoffer-Gitell, J., Seidner, R. & Wimbush, J. (2007). *A social capital model of high performance work systems*. Boston, MA: MIT Institute for Work and Employment Research.
- Jolink, M. (2009). *People management to stimulate networking. A study in the food industry*. Tesis de doctorado no publicada, Radboud Universiteit, Netherlands.



- Kang, S., Morris, S. & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 3(1), 236-256.
- Kaše, R. (2006). Effects of HR practices on knowledge transfer in knowledge-intensive firms: The mediating role of social network dimensions *The EURAM 2006 Doctoral Colloquium Conference*, Oslo, Norway. Recuperado el 21 de marzo de 2012, de <http://infomgt.bi.no/euram/material/p-kase.doc>
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lengnick-Hall, M. & Lengnick-Hall, C. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L.S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Little, S., Quintas, P. & Ray, P. (2002). *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Londres: The Open University & SAGE Publications.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality and Participation*, 21(4), 58-60.
- Miller, K.D., Zhao, M. & Calantone, R.J. (2006). Adding interpersonal learning and tacit knowledge to March's exploration-exploitation model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 709.
- Minbaeva, D., Foss, N. & Snell, S. (2009) Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*, 48(4), 477-483.
- Morris, S.S., Snell, S.A. & Lepak, D. (2005). *An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: implications for reinventing the HR function* (CAHRS Working Paper Series). Nueva Jersey, NJ: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University ILR School.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. (2002). *A dynamic theory of organizational knowledge creation. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York, NY: Oxford University Press.
- O'Dell, C. & Jackson, C. (1998). *If only we know what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York, NY: Free Press.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 70-86.
- Pérez, M.P., Prieto, I.M. & Martín, C. (2009). Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 34-56.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Ponjuán-Dante, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Rooney, D. & Schneider, U. (2005). *The material, mental, historical and social character of knowledge. Handbook on the knowledge economy*. Cheltenham, Gran Bretaña: Edward Elgar.
- Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios*



- Gerenciales*, 24(104), 137-159. Recuperado el 21 de marzo de 2012, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)
- Scarbrough, H. & Carter, C. (2000). *Investigating knowledge management*. Londres: CIPD.
- Scarpello, G.V. & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/human resource management*. Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 45-62.
- Storey, J. & Quintas, P. (2001). *Knowledge management and HRM. Human resource management: A critical text*. Londres: Thompson Learning.
- Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-202.
- Theriou, N. & Chatzoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11(1), 28-44.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Londres: Prentice Hall.
- Wenger, E., McDermott, R.A. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wong, K.Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data*, 105(3), 261-279.
- Yahya, S. & Goh, W.K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.