

Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento*

Human Resources and Knowledge Management Practices in Organizations: As seen from the dimensions of the knowledge worker

Práticas e recursos humanos e gestão do conhecimento nas organizações: uma olhada desde as dimensões do trabalhador do conhecimento

Cristhian Guillermo Naranjo Herrera • Colombia**

Recibido el 2 de febrero de 2012, aceptado el 18 de mayo de 2012

Resumen

Objetivos: determinar la relación entre la Dirección de Recursos Humanos y la Gestión del Conocimiento en la Organización y proporcionar evidencia empírica sobre la incidencia de las prácticas de recursos humanos en la gestión del conocimiento organizativo. **Metodología:** se realizó un estudio con un enfoque empírico-analítico que contempló la comparación entre grupos de investigación de las universidades del Eje Cafetero colombiano que se encuentran escalafonados en Colciencias. Se efectuó un análisis clúster y se estableció una estimación a los modelos de regresión para encontrar relaciones e influencias entre las variables consideradas. **Resultados:** se pudo establecer que las prácticas de recursos humanos que fomentan la autonomía, la creatividad e innovación, la interacción social y la flexibilidad, como dimensiones esenciales del trabajador del conocimiento, inciden positivamente en la gestión del conocimiento en las organizaciones y, salvo en el caso de la flexibilidad, lo hacen fuertemente. **Conclusiones:** al identificar y establecer la naturaleza y características del trabajador del conocimiento, la Dirección de Recursos Humanos puede diseñar e implementar prácticas que fomenten sus dimensiones esenciales, lo cual es necesario y altamente conveniente para alcanzar mejores resultados en la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.

Palabras claves: Dirección de Recursos Humanos, prácticas de recursos humanos, gestión del conocimiento, trabajadores del conocimiento.

* Texto extraído de la tesis doctoral titulada “Dirección de recursos humanos y gestión del conocimiento en la organización”, leída y defendida en la Universidad de Málaga, España, en Junio de 2011.

** Doctor en Administración de empresas y dirección de recursos humanos. Magíster en Administración. Abogado. Docente de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). cnaranjo@autonoma.edu.co.

Abstract

Objectives: To determine the relationship between Human Resource Management and Knowledge Management in an organization and to provide empirical evidence about the impact of human resource practices on organizational knowledge management. **Methodology:** A study with an empirical-analytical approach that compared research groups from universities in the Colombian Coffee Region that are ranked in Colciencias. A cluster analysis was carried out and an estimate of the regression models was established to find relationships and influences within the variables considered. **Results:** It was established that human resource practices that promote autonomy, creativity and innovation, social interaction and flexibility as essential dimensions of the knowledge worker have a positive and, in all cases except for flexibility, strong impact on organizations. **Conclusions:** After identifying and establishing the nature and characteristics of the knowledge worker, the Human Resources Division can design and implement practices that promote his key dimensions, which is necessary and highly desirable to achieve better results in the acquisition, dissemination and application of knowledge.

Keywords: Human Resource Management, HR practices, knowledge management, knowledge workers.

Resumo

Objetivos: determinar a relação entre Direção de Recursos Humanos e a Gestão do conhecimento na organização e proporcionar evidencia empírica sobre a incidência das praticas de recursos humanos na gesto do conhecimento na organização e proporcionar evidencia empírica sobre a incidência das praticas de recursos humanos na gestão do conhecimento organizativo. **Metodologia:** realizou se uma pesquisa com um enfoque empírico – analítico que contemplou a comparação entre grupos de pesquisa das universidades do Eixo Cafeteiro colombiano que se encontram escalão em Colciencias. Efetuo se um analyse cluster e se estabeleceu uma estimação aos modelos de regressão para encontrar relações e influencias entre variáveis consideradas. **Resultados:** Pôde se estabelecer que as praticas de recursos humanos fomentaram a autonomia, a criatividade e inovação, a interação social e a flexibilidade, como dimensões essenciais do trabalhador do conhecimento, incidem positivamente na gestão do conhecimento nas organizações e, salvo no caso da flexibilidade, o fazem fortemente. **Conclusões:** ao identificar e estabelecer a natureza e características do trabalhador do conhecimento, a Direção de Recursos Humanos pode desenhar e programar praticas que fomentem suas dimensões essenciais, o qual é necessário e altamente conveniente para alcançar melhores resultados na aquisição, difusão e aplicação de conhecimento.

Palavras chaves: Direção de Recursos Humanos, práticas de recursos humanos, gestão do conhecimento, trabalhadores do conhecimento.

Introducción

Cada vez más, la clave del éxito de las organizaciones depende de la manera como gestionen los recursos intangibles de que disponen, entre los que sobresalen los recursos humanos y el conocimiento, lo que los convierte en motivo de interés para los directores y consultores de empresas y para quienes trabajan en la docencia y la investigación en las universidades, dados sus atributos: valiosos, escasos, difíciles de imitar o sustituir y con movilidad imperfecta. Estos atributos hacen que sean considerados fuentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones y se enfatiza en la necesidad de gestionarlos eficiente y eficazmente. Sin embargo, a pesar de la existencia de estudios que demuestran que la principal causa de fracaso de los proyectos de gestión del conocimiento es la poca atención que se presta al factor humano (Yahya y Goh, 2002; Afrouni, 2007), hay poca evidencia empírica sobre la relación entre ambos. Con el fin de establecer teóricamente dicha relación, a continuación se conceptualizan la dirección de recursos humanos, la gestión del conocimiento y la conexión entre ellas, para evidenciar los planteamientos que guiaron la investigación.

Desde una perspectiva estratégica, Delery y Shaw (2001) definen la DRH como el diseño, implementación y administración de un conjunto de políticas, objetivos, estrategias, procesos y prácticas relativas al personal de la empresa, en función del negocio y los resultados perseguidos por ésta, cuyos objetivos primordiales son proveer, retener y desarrollar el talento humano que requiera la organización, en función de su estrategia y su competitividad (Jericó, 2001). Se debe tener en cuenta que, en el escenario actual en el que operan las organizaciones, dicho talento está fuertemente asociado a los trabajadores del conocimiento.

Para alcanzar dichos objetivos, la DRH diseña y ejecuta un conjunto de prácticas que le permitan alcanzar sus objetivos en el marco de un sistema integrado por varios procesos, o subsistemas: aplicación, provisión, retención, desarrollo y control de recursos humanos, que debe estar alineado con los demás aspectos organizativos y con el entorno. En dichos procesos, se implementan y se dinamizan las prácticas de recursos humanos, entre las que se destacan las de selección, remuneración, evaluación, formación y desarrollo del talento humano.

La necesidad de articular la DRH con los demás aspectos críticos de la organización en el marco de la sociedad del conocimiento implica alinearla con la gestión del conocimiento, en busca de sinergia entre las diferentes instancias de gestión. Así, Pan y Scarbrough (1999) definen la gestión del conocimiento como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de los empleados. El propósito esencial de la GC es generar innovación, tanto incremental, como radical, a partir del conocimiento (Arbónies, 2006). Para lograrlo, se deben comprender e integrar las dimensiones de éste en la

organización: epistemológica, ontológica, estratégica, estructural interna, tecnológica y, sobre todo, la humana.

Si bien no hay un acuerdo sobre las fases o procesos que integran el ciclo del conocimiento, después del recorrido efectuado por diversos modelos para gestionar el conocimiento (Kogut y Zandler, 1992; Wiig, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Beckman, 1997; Holsapple y Joshi, 1998; Peña et al., 2006; Riesco, 2006), se puede considerar que dichas fases son tres: la adquisición, la difusión y la aplicación del conocimiento. La adquisición consiste en identificar el conocimiento que se requiere y generarlo internamente o conseguirlo por fuera de la empresa; la difusión implica extraerlo de las personas y grupos, haciéndolo explícito, para codificarlo, conservarlo y distribuirlo a quien lo requiera; y la aplicación se refiere a su utilización para resolver problemas o tomar decisiones, en la realización de actividades y en la elaboración de los productos, los procesos, los servicios o el modelo del negocio, con el fin de obtener beneficios en el mercado.

A las personas cuyo trabajo consiste en realizar actividades de adquisición, procesamiento, transferencia y aplicación de conocimiento, con el fin de agregar valor y para orientar o tomar las decisiones en la organización, se les denomina trabajadores del conocimiento, y son quienes constituyen un desafío para la DRH, puesto que este concepto es de reciente aparición y porque su importancia es cada vez mayor en las organizaciones (Drucker, 1994), porque el trabajo que realizan representa la aplicación productiva del conocimiento y es asumido como una actividad organizacional que incluye procesos de creación y difusión de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Donaldson, 2001; Patriotta, 2003).

Se trata de un trabajo asociado con la identificación y solución de problemas y con la intermediación de soluciones de negocios, en el que se manipulan imágenes, símbolos e ideas intangibles y, por ello, se enfatizan las habilidades especializadas y el uso de conocimiento teórico (Timonen y Paloheimo, 2008).

Como recurso organizacional, el trabajo del conocimiento es altamente valorado, dado que puede proveer una ventaja competitiva y, como tal, es considerado un activo organizacional clave (Teece, 1998; Boisot, 1998; Dunning, 2000). Esta consideración se basa en el convencimiento de que el éxito económico en la sociedad postindustrial actual, depende cada vez más de la habilidad para ampliar el uso del conocimiento (Shariq, 1997). Por esta razón, en las economías desarrolladas, una significativa proporción del trabajo incluye actividades de adquisición, procesamiento, refinación, empaquetamiento y transferencia de conocimiento.

Cuatro dimensiones caracterizan al trabajador del conocimiento: autonomía, flexibilidad, interacción social y creatividad e innovación. La dimensión de la autonomía reconoce y valora que se trata de personas con alto grado de independencia e iniciativa, que disfrutan de la movilidad profesional y que se resisten al mando y al control como

tradicionalmente han sido ejercidos, pues son capaces de determinar el foco de sus tareas. Como en su labor habitual debe enfrentarse a problemas y actividades no repetitivas, la dimensión de la flexibilidad destaca la capacidad que debe tener para adaptarse al cambio y para interactuar con diversas personas, grupos y situaciones.

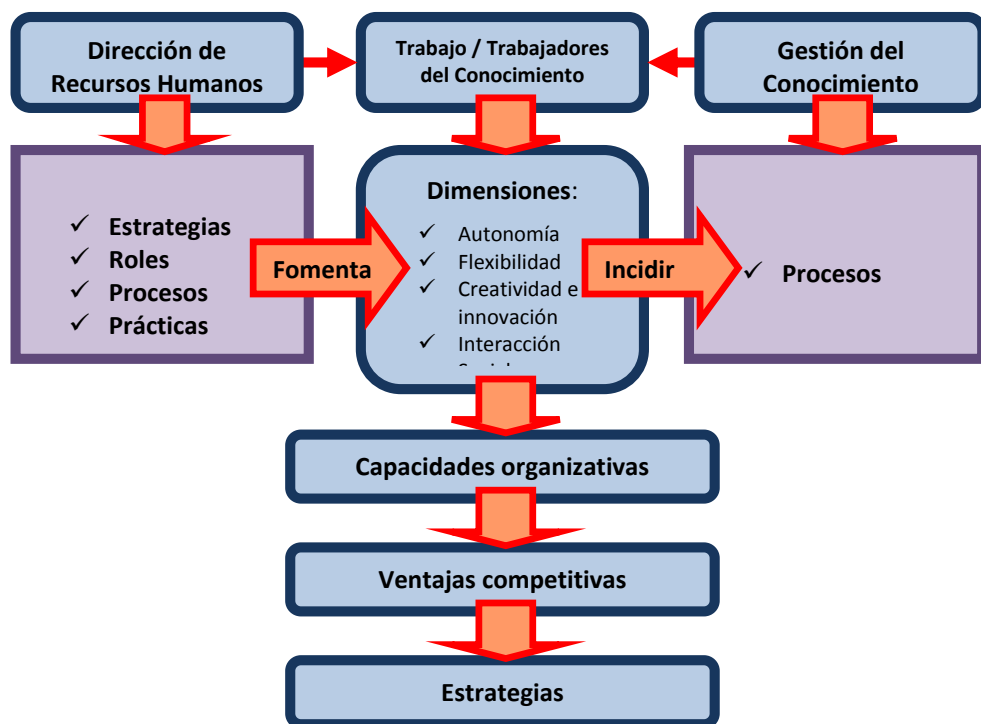
Su labor también implica enfrentar problemas desafiantes y ambiguos, por lo cual la dimensión de la creatividad y la innovación incluye la producción de nuevas ideas que conduzcan a resolver problemas y lograr mejoras e innovaciones. Finalmente, para que el trabajador del conocimiento genere, transfiera y aplique un conocimiento que incida positivamente en los resultados, es necesario que tenga contactos y relaciones, por lo cual la dimensión de la interacción social promueve su participación en grupos, comunidades y redes.

Basados en lo expuesto, la relación entre la DRH y la GC en la organización es necesaria. Para determinarla, se profundiza en el paradigma humanista de la gestión del conocimiento y se analizan las prácticas de recursos humanos que pueden incidir, positivamente, en su gestión. El paradigma humanista centra su atención en las personas, al destacar su rol y el de los grupos en los procesos de creación, difusión y aplicación de conocimiento, para lo cual se basa en una estrategia de gestión del talento humano que reconoce el valor y tiene su punto de inicio en el conocimiento tácito que poseen los seres humanos.

Las prácticas de recursos humanos, asumidas como procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados a través de acciones concretas que materializan las estrategias de recursos humanos, según su enfoque, pueden contribuir o evitar el incremento o la pérdida de conocimiento en la organización, promover o inhibir su adquisición, estimular o dificultar su codificación y socialización, y generar o destruir las condiciones que hacen posible su aplicación (Robertson y O'Malley, 2000; Sastre y Aguilar, 2003; Hislop, 2003; Thite, 2004). El planteamiento teórico de la investigación se sintetiza en la figura 1, que conecta tal relación con la ventaja competitiva de la organización.

El planteamiento efectuado, si bien toma algunos insumos de trabajos anteriores, ya previamente referidos, es innovador, pues examina la relación con el objeto de estudio a la luz de las dimensiones del trabajador del conocimiento (elaboradas en esta investigación) y de cómo las prácticas de recursos humanos (no las estrategias, que son el marco de la mayoría de estudios precedentes) inciden en la gestión del conocimiento organizativo. Por eso, se trata de un esquema novedoso, en torno al cual pueden adelantarse futuras investigaciones y aplicaciones empresariales, más allá de los resultados aquí presentados, fruto de las cuales, se amplíe y perfeccione, con lo cual su utilidad trasciende la contrastación específica llevada a cabo en este estudio.

Figura 1. Proceso de creación de ventaja competitiva basada en la relación entre la dirección de recursos humanos y la gestión del conocimiento



Fuente: Naranjo (2011)

El trabajador del conocimiento sirve de enlace entre la DRH y la GC, puesto que, por una parte, es responsable de adquirir, transferir y aplicar conocimiento en beneficio de la organización y, por otra, dada su calidad de trabajador, está sujeto a las decisiones y acciones de la DRH. Por lo tanto, cuando las prácticas de RH se orientan a promover las dimensiones del trabajador del conocimiento, se incide positivamente en los procesos y los resultados de la GC. A su vez, el mejor desempeño en la gestión del conocimiento permite desarrollar capacidades organizativas básicas, que soportan la generación y el sostenimiento de ventajas competitivas y el poder ejecutar las estrategias o, según el caso, modificarlas.

Con base en el esquema presentado, se formularon las siguientes hipótesis: cuanto más las prácticas de recursos humanos fomenten la autonomía (H1), la flexibilidad (H2), la creatividad e innovación (H3) o la interacción social (H4) del trabajador del conocimiento, mayor será la gestión del conocimiento en la organización.

Para
citar este
artículo:

Naranjo, C. (julio-diciembre, 2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Anfora*, 19 (33), 115-142. Universidad Autónoma de Manizales. ISSN 0121-6538.

Una vez presentado el soporte teórico del estudio, se procede, en primer lugar, a describir la metodología utilizada para abordar el problema y obtener la información que permitió resolverlo; en segundo lugar a dar cuenta de la discusión temática frente a los hallazgos encontrados, que permitirá identificar las conclusiones y extraer las inferencias que surgen de la investigación.

Metodología

Ubicados en el ámbito geográfico del Eje Cafetero colombiano, el estudio se realizó en once universidades de los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío que cuentan con grupos de investigación escalafonados en Colciencias (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, máximo organismo en Colombia en este campo), según información suministrada por el sistema Scienti y las bases de datos de cada una de las universidades, organizaciones que pertenecen al sector servicios. La ficha técnica del estudio sintetiza los principales criterios y procedimientos llevados a cabo para su realización. Se consideró como unidad muestral a los grupos de investigación, dado que éstos reúnen a los trabajadores del conocimiento: los docentes-investigadores. De los 252 grupos encontrados, se seleccionaron 152 a los se les aplicó el cuestionario, directamente o a través de internet, con refuerzo telefónico, entre noviembre del 2009 y Marzo del 2010.

Tabla 1. Ficha técnica del estudio

Universo	Grupos de investigación de las universidades del eje cafetero colombiano escalafonados en Colciencias
Unidad muestral	Grupo de investigación
Ámbito de la investigación	Regional
Método de recogida de la información	Encuesta aplicada en directo o a través de internet con refuerzo telefónico
Censo poblacional	252 grupos
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple con inclusión forzosa y máxima varianza
Tamaño de la muestra	152 grupos
Error muestral	5%
Tasa de respuesta	100% de la muestra
Fecha del trabajo de campo	Noviembre de 2009 a Marzo de 2010
Fuente	Director/Líder del grupo de investigación, o quien haga las veces de responsable de éste

Fuente: Naranjo (2011)

Para la medición de las prácticas de recursos humanos que promueven las dimensiones del trabajador del conocimiento (variable independiente) se elaboró un cuestionario cerrado en el que se utilizó una escala de Likert de 5 puntos (donde 1=nunca y 5=siempre), estructurado con base en cuatro dimensiones y 30 ítems, cada uno de los cuales responde a una práctica de RH específica. Ninguno de los ítems proviene de trabajos anteriores, pero fueron construidos a partir de la literatura consultada.

Para la medición de la gestión del conocimiento (variable dependiente), se utilizó el índice ScientiCol de Colciencias, contemplado en el modelo de medición de grupos de investigación científica, que les asigna puntajes por nuevos productos de conocimiento, por productos de formación y por productos de divulgación y extensión. Al examinar sus componentes, es evidente que el modelo mide tanto la adquisición de conocimiento, como su difusión y su aplicación. Mientras más alta sea la categoría en que esté ubicado el grupo de investigación, mayor es la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento que realiza. Dado que el modelo incluye la antigüedad del grupo, no se plantea ésta como variable de control en los modelos de regresión lineal estimados. Para la validez y la fiabilidad del cuestionario, se tuvieron en cuenta tres aspectos: validez de contenido, fiabilidad y validez de constructo.

Para la validez del contenido, se realizaron tres actividades: revisión exhaustiva de la literatura especializada, revisión del cuestionario por parte de expertos y realización de un pretest a 15 líderes de grupos de investigación, tras lo cual se perfeccionó el cuestionario. Para la fiabilidad, se efectuó un análisis factorial de componentes principales, que arrojó cuatro factores que coinciden con el planteamiento teórico y la estructura del cuestionario, factores en los que la mayoría de las variables tienen un peso superior a 0,600, y, además, se calculó el alfa de Cronbach, que arrojó un coeficiente de 0.9615 al considerar todos los ítems, así como coeficientes por encima de 0,75 al considerar los ítems de cada dimensión incluida en el cuestionario.

Con el apoyo del software estadístico SPSS, versión 11.2, se procedió a examinar la validez de constructo, al contraste de las hipótesis y a la validación de los modelos de regresión planteados. Para la validez de constructo, se analizaron la validez convergente y la discriminante. Para la primera, se obtuvieron correlaciones significativas al 1% entre las dimensiones contempladas en el cuestionario. En la segunda, en la casi totalidad de los casos las correlaciones entre los ítems de una misma dimensión son superiores a sus correlaciones con los demás ítems. El índice ScientiCol, con el cual se mide la gestión del conocimiento, ha sido validado y aceptado por la comunidad científica colombiana.

Después, se procedió a contrastar las hipótesis formuladas, para lo cual se plantearon cinco modelos de regresión con distintos grados de agregación, en los cuales la variable explicativa son las prácticas de recursos humanos que promueven las dimensiones del trabajador del conocimiento, la variable explicada es la gestión del conoci-

miento y las variables de control son el tipo de institución y el tamaño del grupo de investigación. Los primeros cuatro modelos utilizan como variables explicativas, en su orden, las prácticas de recursos humanos que promueven la autonomía, la flexibilidad, la creatividad e innovación y la interacción social. El quinto modelo las engloba y surge de la necesidad de examinar si dichas prácticas, funcionando como un sistema de recursos humanos, inciden en la gestión del conocimiento y para verificar si existen diferencias frente a su comportamiento individual.

La validación de los modelos se efectuó mediante la comprobación de tres supuestos básicos: la normalidad del término de error, la inexistencia de multicolinealidad y la homocedasticidad. El primero se cumplió en la totalidad de modelos. En los modelos de la creatividad y la innovación y de la interacción social, únicos que presentaron casos de multicolinealidad, se eliminó, de las dos variables implicadas, la que menos contribuía a explicar la relación y, así ajustados, cumplieron todos con el supuesto. Sólo un modelo (autonomía) no cumplió con el supuesto de homocedasticidad, lo cual lo invalida para efectos de pronosticar, pero no afecta su validez para establecer y explicar la relación entre las variables objeto de estudio.

Tras la descripción de la metodología empleada, se presentan y discuten los resultados obtenidos con la investigación.

Resultados

Para analizar los resultados del estudio, se efectuó una comparación entre los grupos de alto desempeño en la gestión del conocimiento y los que no lo tienen, un análisis clúster que atiende a la frecuencia con que se realizan las prácticas de recursos humanos y se analizaron los resultados de los modelos de regresión estimados y validados. La comparación entre grupos (tabla 2) demostró que los que puntúan más alto en las prácticas de recursos humanos que fomentan las dimensiones del trabajador del conocimiento son los que están mejor escalafonados en el índice ScientiCol, con diferencias significativas entre unos y otros.

El análisis clúster revela que los grupos mejor escalafonados en dicho índice (los de desempeño superior en gestión del conocimiento), son los que aplican, con alta frecuencia, prácticas de recursos humanos que fomentan las dimensiones del trabajador del conocimiento. Esta primera evidencia confirma la hipótesis general de trabajo: las prácticas de recursos humanos que promueven las dimensiones del trabajador del conocimiento inciden positivamente en la gestión del conocimiento.

Respecto a los modelos de regresión (tabla 3), son todos significativos al 1%. Como el signo de la relación es positivo y se da una alta significación, los resultados de los modelos basados en la autonomía y en la flexibilidad confirman las hipótesis 1, 2 y 4:

Tabla 2. Prácticas de recursos humanos: comparación entre grupos de investigación

Dimensión	Variable	Grupo	Media	Desv. Típica
Autonomía	Fomento a la toma de decisiones autónoma	1	3,95	0,769
		2	2,65	0,931
	Libertad para decidir/actuar	1	4	0,52
		2	2,9	0,787
	Formación personalizada/individualizada	1	3,87	0,704
		2	2,5	1,075
DRH* como asesor experto que acompaña procesos de desarrollo	1	3,79	0,777	
	2	1,94	0,998	
Flexibilidad	Valoración de la capacidad para desempeñar diferentes cargos/roles al seleccionar personal	1	3,84	0,638
		2	2,78	0,993
	Alineación conocimiento personal con estrategia organizativa	1	3,82	0,801
		2	2,01	0,897
	Variedad de la formación	1	3,95	0,733
		2	2,82	0,837
	Iniciativa y decisión del trabajador en procesos de desarrollo	1	3,92	0,673
		2	3,02	0,892
Promoción de adquisición de conocimientos adicionales a los del cargo/rol	1	3,74	0,795	
	2	2,08	0,979	
Creatividad e innovación	Valoración, al seleccionar personal, de la capacidad creativa	1	3,89	0,689
		2	2,52	1,066
	Recompensa individual por innovación incremental	1	3,92	0,749
		2	2,5	0,812
	Recompensa grupal por innovación radical	1	3,92	0,818
		2	2,49	0,854
Promoción de ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación	1	3,79	0,843	
	2	1,96	0,935	
Interacción Social	Valoración de competencias sociales al seleccionar personal	1	3,92	0,712
		2	2,56	0,978
	DRH como enlace entre personas y grupos con conocimientos suplementarios	1	3,74	0,724
		2	1,7	0,902
	Valoración, al evaluar el desempeño, del conocimiento difundido/compartido	1	4,03	0,753
		2	2,61	0,945

Tabla 3. Resumen de los resultados del contraste de hipótesis mediante regresión múltiple

Modelo de la autonomía		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H1a: Libertad para actuar	+	Fuerte
H1b: Fomento decisiones autónomas	+	Fuerte
H1c: Formación personalizada	+	Fuerte
H1d: DRH como asesor y acompañante en procesos de desarrollo	+	Fuerte
Tipo institución	-	No
Tamaño del grupo	+	Moderada
Modelo de la flexibilidad		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H2a: Desempeño diferentes cargos o roles	+	Fuerte
H2b: Variedad de la formación	+	Fuerte
H2c: Conocimientos adicionales al cargo/rol	+	Fuerte
H2d: Alineación conocimiento personal-estrategia	+	Fuerte
H2e: Decisión e iniciativa del trabajador en procesos de desarrollo	+	Fuerte
Tipo de institución	-	Fuerte
Tamaño del grupo	+	No
Modelo de la creatividad e innovación		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H3a: Valoración capacidad creativa	+	Fuerte
H3b: Recompensa individual por innovación incremental	+	Fuerte
H3c: Recompensa grupal por innovación radical	+	Débil
H3d: Ambiente favorable al descubrimiento/experimentación	+	Fuerte
Tipo institución	-	Fuerte
Tamaño del grupo	+	Fuerte
Modelo de la interacción social		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H4a: Valoración competencias sociales	+	Fuerte
H4b: DRH como enlace entre personas y grupos	+	Fuerte
H4d: Evaluación del conocimiento difundido/compartido	+	Fuerte
Tipo institución	-	Fuerte
Número de miembros del grupo	+	Fuerte
Modelo de las dimensiones del trabajador del conocimiento		
Hipótesis	Signo	Evidencia
H1: Autonomía*	+	Fuerte
H2: Flexibilidad*	+	No
H3: Creatividad e innovación*	+	Fuerte
H4: Interacción Social*	+	Fuerte
Tipo institución	-	Fuerte
Tamaño del grupo	+	Fuerte
*Media de las variables que integran la dimensión		

* Media de las variables que integran la dimensión

cuanto más fomentan las prácticas de recursos humanos la autonomía, la flexibilidad o la interacción social, mayor es la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Dado que el signo de la relación es el pronosticado y que la gran mayoría de las prácticas tienen una alta significación, los resultados del modelo basado en la creatividad y la innovación confirman la tercera hipótesis: cuanto más fomentan las prácticas de recursos humanos la creatividad y la innovación, mayor es la gestión del conocimiento en la organización. En el quinto modelo, el signo es también el esperado, pero la significación de las diferentes prácticas que fomentan las dimensiones del trabajador del conocimiento varía, por lo cual en el sistema de recursos humanos la flexibilidad no contribuye de manera importante a la gestión del conocimiento, lo que debilita la confirmación de la hipótesis 3 a ella referida. En los demás casos, se conserva el comportamiento ya establecido al examinarlas individualmente.

En síntesis, la evidencia proporcionada por los modelos estimados también permite afirmar que la DRH, a través de las prácticas que fomentan las dimensiones del trabajador del conocimiento, incide favorablemente en la GC en la organización. No obstante, se hace necesario efectuar una discusión detallada de los resultados obtenidos.

En los cinco modelos planteados, se establecen 20 relaciones entre otras tantas prácticas de recursos humanos que fomentan las dimensiones del trabajo del conocimiento como variables explicativas, y la gestión del conocimiento como variable explicada. El análisis estadístico realizado proporciona una primera evidencia que apoya las relaciones planteadas respecto a las prácticas de recursos humanos que fomentan la autonomía, la creatividad e innovación, la flexibilidad y la interacción social, como dimensiones del trabajo del conocimiento, y la gestión del conocimiento en la organización (adquisición, difusión y aplicación de conocimiento). Con el fin de examinar en mayor detalle cada una de las dimensiones enunciadas, se procede a analizar los resultados obtenidos a partir de los modelos propuestos, en los cuales se insertan los comentarios pertinentes sobre el comportamiento de cada dimensión en el modelo global estimado.

Modelo basado en las prácticas de recursos humanos que fomentan la autonomía

En lo que respecta al modelo basado en la autonomía, se han establecido seis relaciones entre las prácticas de recursos humanos que la fomentan, las variables de control consideradas y la gestión del conocimiento en la organización. En primer lugar, la relación entre el fomento de la toma de decisiones autónomas y la gestión del conocimiento organizativo presenta el signo pronosticado y un nivel fuerte de evidencia. Esto corrobora la importancia otorgada en la literatura sobre el trabajo del conocimiento a la toma de decisiones por parte del trabajador del conocimiento (Drucker, 1994), sin necesidad de consulta o aprobación previa, se reconoce su capacidad y suficiencia, en

un escenario laboral de confianza mutua en el que se estimula el aporte ágil, oportuno y seguro de los conocimientos para el beneficio de la organización (Adelstein, 2007).

Si el trabajo del conocimiento demanda alto nivel de formación y se asocia con tareas relativamente no estructuradas y organizacionalmente contingentes (Scarborough, 1999), es fundamental que el trabajador del conocimiento tenga libertad para decidir, de manera que pueda usar su intuición, su imaginación y los nuevos modelos de pensamiento (Horwitz et al., 2003), aspectos que no pueden reducirse solamente a decidir con base en normas, políticas o cualquier otro mecanismo tradicional o predeterminado para la toma de decisiones, puesto que es poco probable que éstas sean la mejor respuesta ante un problema complejo o que en ellas encajen las situaciones cambiantes que el trabajo del conocimiento requiere.

Brindar un marco organizacional en el cual el trabajador del conocimiento pueda decidir por sí mismo, sin sujetarlo a restricciones como las enunciadas, estimula la aplicación del conocimiento adquirido, la transferencia de éste al comunicar o implementar la decisión elegida y, al reflexionar sobre las bondades producidas por ésta y los aspectos que influyeron en los resultados obtenidos, también promueve la creación de nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

En segundo lugar, la relación planteada en torno a la libertad para actuar y la gestión del conocimiento presenta evidencia significativa y el signo es el pronosticado, confirmando lo establecido en la literatura especializada, la cual considera que quienes desempeñan un trabajo del conocimiento se resisten al mando y al control como tradicionalmente han sido ejercidos en las organizaciones, pues reclaman ser ellos mismos quienes determinen el foco de sus tareas y desean responsabilidad y autonomía sobre su propia productividad (Horwitz et al., 2003). Así, el trabajo del conocimiento se caracteriza por el grado de control del trabajador sobre cómo realiza una tarea (Ramírez, 2006), lo cual ha de traducirse en una amplia independencia en la ejecución.

Al ser algo único, las actividades desarrolladas por el trabajador del conocimiento exigen alto nivel de autonomía, de modo que la libertad para actuar se convierte en uno de sus atributos centrales (Pepitone, 2002), sin el cual se resiente la razón de ser de su trabajo: la creación, la transferencia y la aplicación de conocimiento (O'Donohue et al., 2007).

Por su parte, la relación propuesta entre la formación personalizada y la gestión del conocimiento también presenta el signo pronosticado y una alta evidencia, lo que corrobora el planteamiento teórico según el cual el trabajador del conocimiento requiere de un alto y continuo aprendizaje en el que tengan cabida tanto la educación formal como la experiencia (Starbuck, 1992), como forma de adquirir el conocimiento pertinente y útil para desempeñar exitosamente su labor (Alvesson, 1993; Drucker, 1994; Dove, 1998). De esta manera, se actualizan, profundizan y amplían los conocimientos de los trabajadores del conocimiento, quienes, al ser utilizados para decidir o actuar, tal

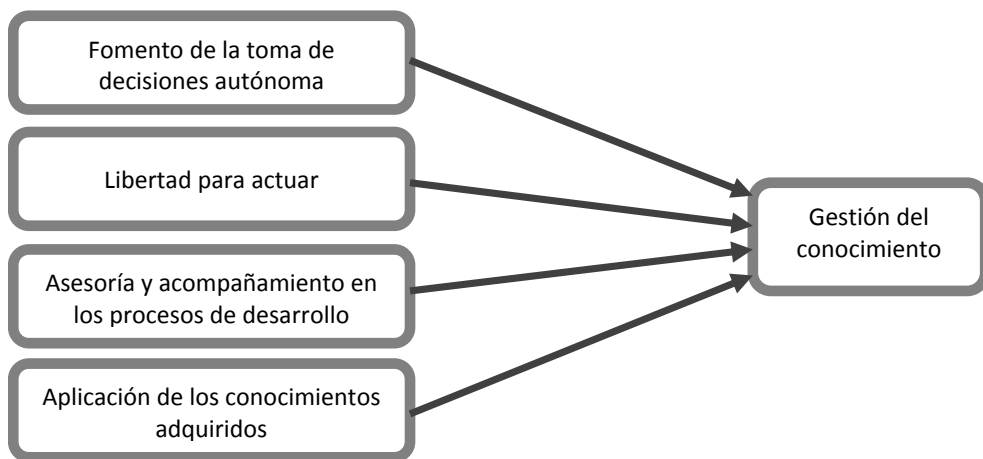
como se ha descrito anteriormente, contribuyen de manera importante a dinamizar el flujo de conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Sobre la relación formulada entre el papel de la dirección de recursos humanos como asesor experto y acompañante en los procesos de desarrollo de los trabajadores y la gestión del conocimiento en la organización, como se vio en los casos anteriores, la evidencia es fuerte y el signo es el pronosticado. Tal situación apoya la tendencia emergente identificada al tratar los roles de la dirección de recursos humanos en el marco de la sociedad del conocimiento, donde se plantea que ésta ya no es la responsable o la “dueña” del proceso de desarrollo de los empleados, sino su facilitadora, de modo que provee su capacidad y brinda acompañamiento (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 2003).

El anterior planteamiento surge del reconocimiento y respeto de la autonomía de los trabajadores del conocimiento, quienes, por su profundo conocimiento de sí mismos, de las particularidades de la labor que ejecutan y del conocimiento que requieren obtener o ampliar para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, son los mejor calificados para identificar y responder por su colocación y su carrera (Drucker, 2001). Por tanto, se trata de obtener asesoría y apoyo de la dirección de recursos humanos y buscar el despliegue del potencial del trabajador del conocimiento, cuidando, de forma especial, que el conocimiento adquirido en su proceso de desarrollo lo comparta con otros en la organización y lo use productivamente (Horvath, 2001).

La variable de control del tamaño del grupo presenta una evidencia moderada y un signo positivo. En la figura 2, se recogen las relaciones para las que se ha encontrado respaldo empírico sólido.

Figura 2. Evidencia empírica para las hipótesis sobre las prácticas de recursos humanos que fomentan la autonomía



Con base en lo dicho y considerando que en el modelo global la autonomía presenta una evidencia fuerte, se confirman las relaciones propuestas, de modo que, cuanto más promueven las prácticas de recursos humanos la toma de decisiones autónoma, la libertad para actuar, la formación personalizada y la participación de la dirección de recursos humanos como asesor experto que acompaña los procesos de desarrollo de los docentes-investigadores que conforman los grupos de investigación, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento se produce en la organización.

Modelo basado en las prácticas de recursos humanos que fomentan la flexibilidad

El modelo basado en la flexibilidad plantea siete relaciones entre las prácticas de recursos humanos que la promueven, las variables de control y la gestión del conocimiento organizativo. Al ser analizadas individualmente, se encontró fuerte evidencia que apoya las relaciones establecidas en este estudio entre dichas prácticas y la gestión del conocimiento, tanto por su significación como por el signo pronosticado.

La tipología del trabajador del conocimiento –entendido como el que identifica, adquiere, produce comparte y aplica conocimiento– considera, por una parte, grupos que no realizan tareas preestablecidas y, por otra, grupos cuyo conocimiento puede ser aplicado de manera general en diversos escenarios, de manera que la capacidad para desempeñar diferentes cargos o roles constituye un aporte significativo al flujo del conocimiento en la organización (O'Donahue et al, 2007; Dove, 1998). Además, el trabajo del conocimiento implica conocer la información que se debe usar en diferentes situaciones y aplicarla de manera tal que produzca resultados consistentes para la organización, de modo que, al incrementarse la capacidad para desempeñar diversos cargos o roles, se tiene un escenario propicio para facilitar dicha aplicación de conocimiento y se produce diferenciación (Kidd, 1994).

Respecto a la variedad en la formación, considerada como una de las características distintivas del trabajador del conocimiento (Drucker, 1994; Nichols, 2000; Alvesson, 2004) y vista como el grado en que la formación brindada a los miembros de los grupos de investigación se caracteriza por una amplia variedad de contenidos, métodos, facilitadores, tecnologías y escenarios, como es el caso que nos ocupa, reconoce la imperiosa necesidad de formar continuamente a los trabajadores del conocimiento, y de adecuar cada proceso de formación al ámbito en el que individualmente éstos actúan y de acuerdo con el nivel y la forma en que la requieren, dado que sus competencias presentan diversos grados de desarrollo (Blanco, 2007), generando procesos de aprendizaje que estimulan la adaptación y consideran el cambio (Villa y Poblete, 2007).

Adicionalmente, mientras el proceso de desarrollo responda a la decisión y la iniciativa del trabajador, se fomenta su compromiso con la adquisición y posterior transferencia y uso de los conocimientos obtenidos (Kamoche y Mueller, 1998), y se res-

ponsabiliza éste por el cierre de brechas o el perfeccionamiento de sus competencias, acompañado y asesorado por la dirección de recursos humanos. De este modo, se favorece la pertinencia del proceso formativo y se expone a los trabajadores del conocimiento a experiencias diversas, en ambientes de aprendizaje distintos, con lo cual se promueve su polivalencia (Leonard-Barton, 1992), y se articula con las características previamente analizadas y con la que se examina a continuación, estimulando la adquisición, transferencia y posterior aplicación de conocimiento.

Por su parte, la evidencia relativa a si la dirección de recursos humanos promueve en los miembros del grupo la adquisición de conocimientos adicionales a los requeridos para el desempeño de su cargo o rol actual, como ya se ha expresado, es fuerte y recalca la conveniencia de que los trabajadores del conocimiento, tal como suelen demandarlo, puedan adquirir, con la ayuda de la organización, conocimientos suplementarios o complementarios que les permitan ir más allá de las fronteras habituales de la descripción del cargo o de los papeles exigidos por el rol, lo cual estimula la producción de soluciones creativas a los problemas que enfrentan (Donaldson, 2001) y ofrece una mayor movilidad y empleabilidad respecto a su carrera laboral (Snell y Dean, 1992; McDuffie, 1994; Jericó, 2008). Con esto, se acrecientan las posibilidades de aportar valor a la organización, tanto por su permanencia en ésta, como por la versatilidad que desarrolla y por la acumulación de conocimientos que realiza (Osterman, 1994).

Sobre el papel que le corresponde a la dirección de recursos humanos para mostrar a los docentes-investigadores que integran el grupo de investigación cómo articular su conocimiento con el direccionamiento estratégico de la organización, la evidencia es fuerte. Teniendo en cuenta que la estrategia es dinámica (lectura del entorno, análisis interno, ejercicio prospectivo...), en la medida en que el conocimiento de las personas que la conforman se ajuste a ella, se produce una adaptación a los cambios de dirección en la organización, favoreciendo su flexibilidad y soportando una mejor respuesta a las transformaciones ocurridas en el mercado, que posiblemente ocurren con gran velocidad y profundidad (Albizu y Landeta, 2001).

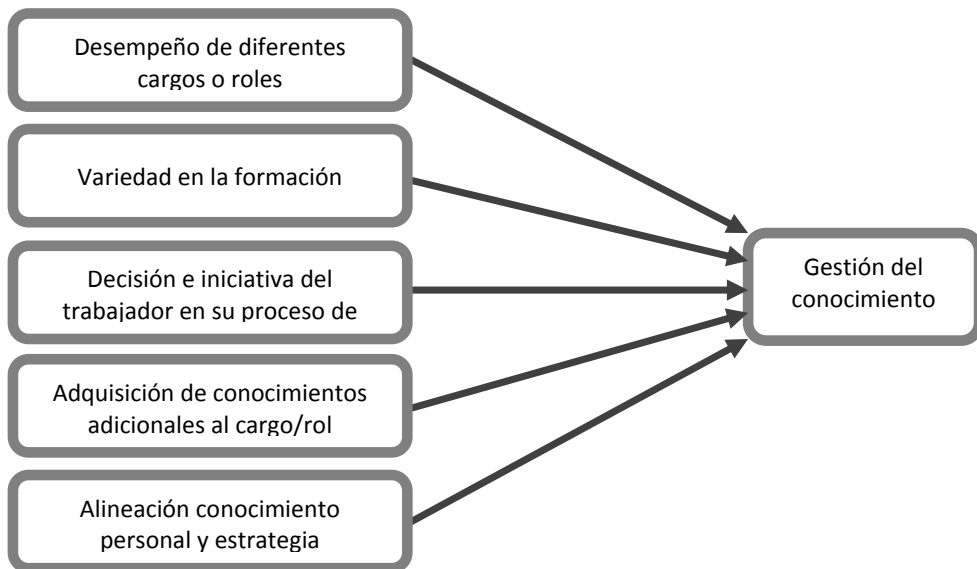
Por otro lado, si el conocimiento que se pretende adquirir no está en función de la estrategia, ni el que ya se posee en la organización se orienta a su implementación y al logro de los resultados esperados por ésta, carecería de sentido y se reduciría drásticamente su generación de valor. Esto puede sumir a la organización en la confusión y puede arriesgar su crecimiento y su permanencia (Bueno et al., 2006; Grant, 1996). De ahí la importancia de alinear el conocimiento individual y colectivo con la estrategia institucional, aspecto en el cual los procesos de inducción y comunicación organizacional tienen un papel protagónico (Gloet, 2006; Scarbrough, 1999; Soliman y Spooner, 2000).

En lo que tiene que ver con las variables de control, solamente el tipo de institución presenta una evidencia fuerte, con signo contrario al esperado. Tal circunstancia

se explica porque las universidades públicas colombianas, que constituyen el 61% de los grupos de investigación objeto de estudio, se encuentran afectadas por un sistema burocrático altamente normativo, impersonal, estandarizado y rígido que limita las opciones de flexibilidad.

De acuerdo con lo anterior, en el modelo parcial se confirman las relaciones propuestas en el sentido de que, cuanto más promueven las prácticas de recursos humanos el desempeño de diversos cargos o roles, la variedad en la formación, la adquisición de conocimientos adicionales al cargo o rol, la alineación del conocimiento personal con la estrategia de la organización y la decisión e iniciativa de los trabajadores en los proce-

Figura 3. Evidencia empírica para las hipótesis sobre las prácticas de recursos humanos que fomentan la flexibilidad



tos de desarrollo, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento se produce en la organización. En la figura 3 se esquematizan dichas relaciones.

Sin embargo, como quiera que en el modelo conjunto la flexibilidad no resultara ser estadísticamente significativa, se concluye que la evidencia sobre la relación existente entre las prácticas de recursos humanos que fomentan la flexibilidad y la gestión del conocimiento en la organización es débil. Aunque esta apreciación se distancie, como se ha visto, de lo propuesto en la teoría, hay una razón que permite explicarlo: en el ámbito académico en el que se lleva a cabo el estudio, se privilegia la especialización sobre la flexibilidad.

La norma general es que los docentes, que son los investigadores que conforman los grupos de investigación, son contratados por el conocimiento específico que poseen sobre una disciplina o un campo de conocimiento sobre el que se les confían las asignaturas que deben orientar, mientras que se exige simultáneamente que, con base en dicho conocimiento especializado investigue y desarrolle procesos de consultoría o apoyo en el marco de la denominada proyección social de la institución universitaria a la que pertenece.

Frecuentemente, a ese trabajador del conocimiento (docente-investigador) se le forma y se le desarrolla en las competencias requeridas para aprovechar al máximo el conocimiento claramente diferenciado que posee, con lo cual la excepción es que se acerque a descubrir, al menos desde la óptica y el direccionamiento de la institución, conocimientos que difícilmente pueda conectar o alinear con la base del que tiene en su poder. El esquema estimula que el docente-investigador interactúe con personas y grupos que se mueven en su mismo campo o disciplina y que, en lo posible, les interesen los mismos temas y prácticas, con el supuesto de que así serán más productivos.

Modelo basado en las prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad y la innovación

El tercer modelo propuesto establece siete relaciones entre las prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad y la innovación, las variables de control y la gestión del conocimiento en la organización. En primer lugar, la relación entre la valoración de la capacidad creativa de quienes aspiran a ser miembros del grupo de investigación y la gestión del conocimiento cuenta con fuerte evidencia puesto que es significativa y el signo corresponde al pronosticado. Si, como sostiene Dove (1998), un tipo importante de trabajadores del conocimiento es el de quienes trabajan en la creación de conocimiento y dependen de la innovación para hacer su trabajo, se crea una serie de herramientas que pueden ser usadas por otros trabajadores del conocimiento para efectuar su labor, identificar la capacidad creativa de quienes pueden conformar el grupo de investigación proporcionará información valiosa mediante la cual se puede escoger al candidato más cualificado para la producción de nuevas ideas y conocimiento (Murray, 2008; Vogt, 1995).

Además, la capacidad creativa resulta clave ante la intensidad del uso de la intuición, de la imaginación y de nuevos modelos de pensamiento que el trabajo del conocimiento demanda (Horwitz et al., 2003), y para tratar con la complejidad y la incertidumbre (Alvesson, 2003; Scarborough, 2003), por lo cual la evidencia encontrada se alinea con lo planteado por la teoría, en el sentido de que su detección y gestión apropiadas contribuyen a un mejor desempeño de los trabajadores del conocimiento (Davenport, 2002).

132 Sobre las relaciones planteadas entre las recompensas recibidas por la innovación individual de carácter incremental y la gestión del conocimiento, la evidencia también

Para
citar este
artículo:

Naranjo, C. (julio-diciembre, 2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Anfora*, 19 (33), 115-142. Universidad Autónoma de Manizales. ISSN 0121-6538.

es fuerte dada su alta significación y el signo positivo, confirmando resultados obtenidos por anteriores estudios sobre el particular (Amar, 2002; Davenport y Prusak, 1998), entendiendo el término recompensa como complementario al pago del salario y las prestaciones sociales derivadas de la vinculación laboral y no exclusivamente como la simple retribución en dinero, sino que se incluye una amplia variedad de incentivos, de manera que el trabajador del conocimiento, al recibirla, perciba el reconocimiento por los logros de su labor y simultáneamente se le estimule, como busca cualquier sistema de compensación, a incrementar su productividad (Ulrich, 2005; Chiavenato, 2002).

De manera análoga, la relación entre las recompensas grupales recibidas por la innovación radical generada por el colectivo y la gestión del conocimiento cuenta con fuerte evidencia, al ser significativa y porque el signo es el esperado. Sin embargo, ello solamente es válido tratándose de innovaciones radicales, con lo que, mejoras generadas por el colectivo (grupo de investigación) a productos, procesos o servicios ya existentes no son consideradas, en contradicción con hallazgos de estudios anteriores, que sí las incluyen (Heneman et al., 2000; Horwitz et al., 2003; Newell et al., 2002).

La recompensa al grupo sólo en función de la generación de innovaciones radicales obedece a una postura de las universidades objeto de estudio que, en el marco de las exigencias de los procesos de acreditación institucional, permite generar capital estructural susceptible de explotar económicamente (Ordoñez de Pablos, 2002; Teece, 1998; Edvinsson y Malone, 1998).

En lo que respecta a la relación planteada entre la promoción agenciada por la dirección de recursos humanos, de un ambiente favorable al descubrimiento y la experimentación y la gestión del conocimiento en la organización, la evidencia, dadas la significación y el signo de acuerdo con el pronosticado, es, como en los casos anteriores, fuerte.

Para que la capacidad creativa de los trabajadores del conocimiento pueda expresarse de manera adecuada, se requiere un ambiente creativo en la organización (Amabile, 1998), que supone, a su vez, el fomento al descubrimiento y la experimentación, de forma que sea posible para aquellos atreverse, ensayar y hasta equivocarse, sin miedo a ser castigado por el error, si éste llegara a producirse (De la torre, 2005). Solamente así se promueve sostenidamente en el tiempo el uso del conocimiento para responder a los problemas ambiguos, complejos y no repetitivos del trabajo del conocimiento (Alvesson, 2001) y para utilizar el conocimiento como insumo clave que permita lograr innovaciones (Scarborough, 2003; Holsapple y Joshi, 1998).

Finalmente, la relación entre la promoción de un ambiente favorable a la propuesta y discusión de ideas, la evidencia, como en los demás casos, es fuerte, y atiende al signo positivo y la significación. El ambiente creativo en la organización también requiere un escenario en el que los trabajadores del conocimiento puedan expresar sus ideas, con

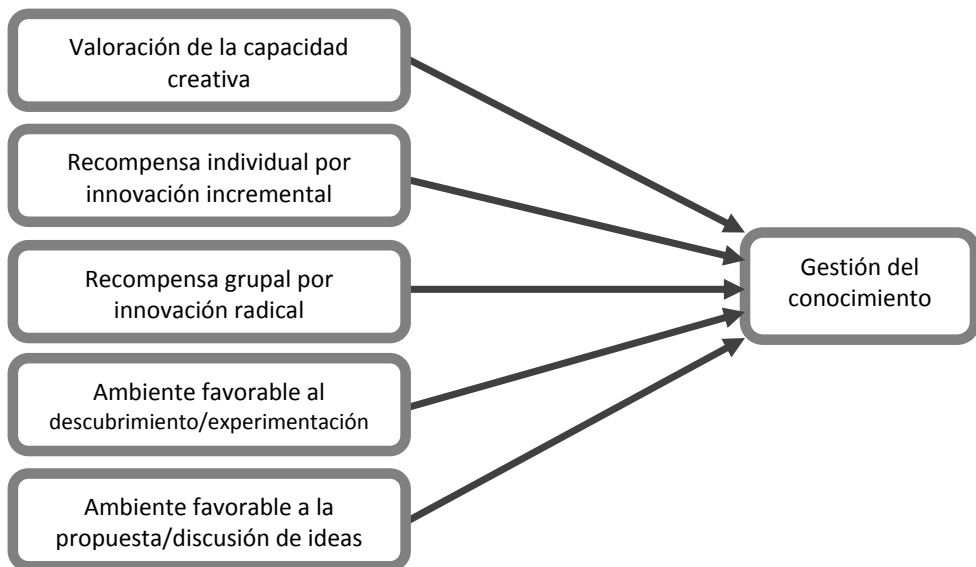
base en su conocimiento y el sometimiento a la crítica y retroalimentación de quienes las reciben, en este caso, otros trabajadores del conocimiento, de suerte que puedan perfeccionarse y ser puestas en escena mediante procesos de toma de decisiones o en acciones concretas, una vez establecida su viabilidad y conveniencia, lo que deriva en mejoras e innovación (Davenport y Prusak, 1998; Davenport, 2005; Dambra y Luchi, 2005).

Además, el compartir y debatir ideas fomenta la transferencia de conocimiento entre quienes intervienen, puesto que, tras cada idea hay información, juicios y, con frecuencia, aspectos vivenciales que favorecen el aprendizaje, y dinamizan la incorporación y acumulación de conocimiento (Arbonés, 2006).

Con referencia a las variables de control, solamente el tipo de institución presenta evidencia fuerte, con signo negativo. En la figura 4, se esquematizan las prácticas de recursos humanos cuya evidencia en relación con la gestión del conocimiento es sólida.

Teniendo en cuenta que en el modelo global la creatividad y la innovación presenta una fuerte evidencia, se confirman las relaciones propuestas en el sentido de que cuanto más promueven las prácticas de recursos humanos la capacidad creativa, el recompensar al individuo que genere innovación de tipo incremental o al grupo por generar innovación radical y la creación y mantenimiento de ambientes favorables al descubrimiento, la experimentación y la propuesta y discusión de ideas, mayor adquisición, difusión y aplicación de conocimiento se produce en la organización.

Figura 4. Evidencia empírica para las hipótesis sobre las prácticas de recursos humanos que fomentan la creatividad e innovación



Modelo basado en las prácticas de recursos humanos que fomentan la interacción social

El siguiente modelo estimado establece seis relaciones entre las prácticas de recursos humanos que fomentan la interacción social y las variables de control con la gestión del conocimiento en la organización. En primer lugar, la relación entre la valoración de las competencias sociales (trabajo en equipo, adaptación, cooperación...) y la gestión del conocimiento en la organización tiene fuerte evidencia, puesto que la significación es alta y el signo es el pronosticado.

La identificación de las competencias sociales de los integrantes de los grupos de investigación, para escoger a los que tengan un nivel mayor de ellas, o bien para trabajar en su desarrollo, apunta a elevar la frecuencia, el nivel y la productividad de los miembros del grupo al interactuar con otras personas o colectivos, para soportar más efectivamente el proceso de socialización, es vital para que la transferencia de conocimiento se produzca (Nonaka y Takeuchi, 1999). En esta forma, se consigue que se explicita el conocimiento primariamente tácito (Peña et al., 2006).

En segundo lugar, la relación entre la actuación de la dirección de recursos humanos como enlace entre personas y grupos con conocimientos suplementarios y complementarios requeridos por los miembros del grupo de investigación para su desarrollo y la gestión del conocimiento organizativo, también presenta fuerte evidencia, tanto por su signo positivo, como por su significación, en concordancia con la literatura científica sobre el particular.

Como se ha establecido previamente, el papel de la dirección de recursos humanos en los procesos de desarrollo de los trabajadores del conocimiento es el de asesor experto que acompaña el proceso, respetando la autonomía de éstos, bajo el entendido de que el conocimiento lo producen las personas y es fundamental para dinamizarlo el que éstas se relacionen, lo compartan y lo perfeccionen (Riesco, 2006; Soliman y Spooner, 2000).

El aporte del área de recursos humanos para identificar los proveedores de conocimiento internos y externos que requieren quienes laboran en la organización, facilita el establecimiento y el sostenimiento en el tiempo de la relación entre quienes requieren el conocimiento y quienes lo brindan y para proveer soporte en su asimilación, y constituye una tarea ineludible y de gran valor para la organización (Davenport y Pruzak, 1998, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1998).

En igual sentido, pero de forma más moderada, se encuentra la evidencia sobre la relación entre las acciones realizadas por la dirección de recursos humanos para facilitar la transferencia de los conocimientos obtenidos por los miembros del grupo al participar en otros grupos, comunidades o redes, confirmando el hecho que el despliegue estratégico del conocimiento es esencial para la organización (Yang, 2006), así como

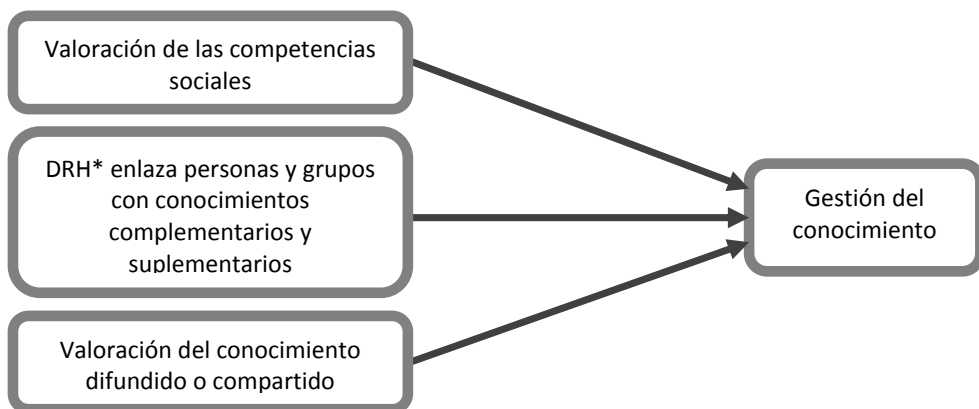
evitando que el conocimiento se quede en pocas manos, incrementando el riesgo de su pérdida o limitándolo a un uso residual (Zivnuska, Ketchen y Snow, 2001).

Finalmente, la relación entre la valoración del conocimiento que cada uno de los miembros del grupo ha difundido/compartido con otros y la gestión del conocimiento cuenta con evidencia fuerte, dado que la significación es alta y el signo corresponde al pronosticado. La medición del grado o la frecuencia con que el trabajador del conocimiento comparte o difunde lo que sabe es planteada por la literatura como necesaria para una adecuada gestión de éste (Sharkie, 2003), pues al hacerlo se cumple con un triple propósito: demostrar lo importante para la organización que esto ocurra, retroalimentar al trabajador del conocimiento estimulándolo a hacerlo con regular intensidad y proporcionar información exacta y oportuna en base a la cual se pueda proceder a aprovechar las fortalezas encontradas al respecto, o bien a cerrar las brechas en lo que surja como débil o insatisfactorio.

Ambas variables de control, tipo de institución y tamaño del grupo, tienen evidencia fuerte en este modelo. En la figura 5, se esquematizan las prácticas de recursos humanos que fomentan la interacción social y que presentan una fuerte evidencia en relación con la gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta que en el modelo global la interacción social presenta una fuerte evidencia, se confirman las relaciones propuestas en el sentido de que cuanto más promueven las prácticas de recursos humanos las competencias sociales, la medición del conocimiento compartido o difundido y el enlace entre personas y grupos con conocimientos complementarios y suplementarios, mayor creación, transferencia y aplicación de conocimiento se produce en la organización.

Figura 5. Evidencia empírica para las hipótesis sobre las prácticas de recursos humanos que fomentan la interacción social



Conclusiones

Futuras líneas de investigación y limitaciones del estudio

Como el conocimiento lo adquieren, transfieren y aplican las personas, individual o colectivamente consideradas, la dirección de recursos humanos, responsable de los procesos humanos organizacionales, constituye el eje fundamental de la gestión del conocimiento.

Para facilitar los procesos de conocimiento en la organización, la dirección de recursos humanos debe comprender la naturaleza y el alcance del trabajo del conocimiento, junto con las dimensiones del trabajador del conocimiento. Esto implica la transformación de sus prácticas, de manera que pueda contribuir a la explotación del conocimiento como activo estratégico organizacional. En tal sentido, tras el estudio empírico efectuado, se concluye que las universidades que con mayor frecuencia realizan prácticas de recursos humanos para promover las dimensiones del trabajador del conocimiento (autonomía, flexibilidad, creatividad e innovación e interacción social), obtienen mejores resultados en la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento.

Soportar la gestión del conocimiento en las acciones que lleva a cabo la dirección de recursos humanos para promover las dimensiones del trabajador del conocimiento, es conveniente y productivo dado que cada una de las prácticas consideradas en el estudio incide de manera positiva y, en el 90% de los casos, fuerte.

La contribución realizada a la gestión del conocimiento por las prácticas del sistema de recursos humanos que fomentan la autonomía, la creatividad y la innovación y la interacción social, es fuerte y favorable, lo que hace recomendable su intensiva aplicación. También las prácticas del sistema de recursos humanos que fomentan la flexibilidad contribuyen positivamente a la gestión del conocimiento, pero su aporte no es significativo debido a que en las instituciones objeto de estudio se privilegia la especialización. A pesar de esto, en concordancia con la literatura, se recomienda también su diseño y su implementación.

Más allá del aporte efectuado por el estudio a partir del cual los directivos en sus empresas pueden realizar acciones concretas con su personal para mejorar los resultados en la adquisición, difusión y aplicación de conocimiento y, con ello, su capacidad organizativa y su competitividad, es necesario continuar indagando, en el marco de una futura línea de investigación, la relación existente entre la dirección de recursos humanos y la gestión del conocimiento en las organizaciones. Para tal fin, se sugiere la realización de proyectos que giren en torno a los siguientes ejes temáticos:

- Recursos humanos y conocimiento como soportes de la competitividad organizacional.
- Trabajo/trabajadores del conocimiento.

- Estrategias de recursos humanos y gestión del conocimiento en la organización.
- Relación entre las prácticas de recursos humanos y los procesos del conocimiento en las organizaciones, tanto individualmente consideradas unas y otros, como desde una perspectiva sistémica.
- Incidencia de la dirección de recursos humanos y la gestión del conocimiento en el desempeño/resultados organizativos.

Se requiere que trabajos de investigación como el efectuado se adelanten en otros sectores con el propósito de buscar una generalización de los resultados, así como también en ámbitos diferentes, como el de las pequeñas y medianas empresas o aplicarlo a nivel nacional, e incluso, global.

Por último, es importante señalar las principales limitaciones del estudio que, a futuro, si se acogen las recomendaciones antes propuestas, podrían superarse. En primer lugar, no se pueden generalizar sus conclusiones para sectores diferentes al estudiado. En segundo lugar, dado el carácter exploratorio del estudio, no fue posible beneficiarse con escalas proporcionadas por otros estudios previos para la medición de las prácticas de recursos humanos que promueven las dimensiones del trabajador del conocimiento y, en tercer lugar, el haber medido la variable independiente a través de un único indicador, sin poder especificar el valor de cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento individualmente: adquisición, difusión y aplicación.

Referencias

Adelstein, J. (2007). Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus. *Equal Opportunities International*, 26 (8). 853-871.

Afiouni, F. (2007). Human Resource Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 124-130.

Albizu, E. y Landeta, J. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica*. Madrid: Pirámide.

Alvesson, M. (1993). Organisation as rethoric: knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30 (6), 997-1016.

Alvesson, M. (2001). Social Identity in knowledge intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37 (8), 1101-1123.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), Septiembre-Octubre, 76-87.

138 Amar, A. (2002). *Managing Knowledge Workers*. New York: Quorum.

Para
citar este
artículo:

Naranjo, C. (julio-diciembre, 2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Anfora*, 19 (33), 115-142. Universidad Autónoma de Manizales. ISSN 0121-6538.

- Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Beckman, T. (1997). *A methodology for knowledge management*. Banff, Canada: International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bueno, E. Plaz, R. y Berenguer, J. A. (2006). Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS. Dos casos de implantación. *Economía Industrial*, 366, 97-112.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana.
- Dambra, L. y Luchi, R. (2005). *Liderando la innovación y la creatividad*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Davenport, T. (2002). Can you boost knowledge work's impact on the bottom line?. *Management Update*, 7 (11), 3-5.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a Living: Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press. .
- Delery, J. y Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- Donaldson, L. (2001). Reflections on knowledge and knowledge-intensive firms. *Human Relations*, 54 (7), 955-963.
- Dove, R. (1998). The knowledge worker. *Automotive Manufacturing & Production*, 110 (6), 26-28.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*, Noviembre (3), 3-22.
- Dunning, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 163-190.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM. *Management Research News*, 29 (7), 402-413.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, Summer Special Issue, 73-90.

- Heneman, R., Ledford, G. y Gresham, M. (2000). The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. In Rynes, S.L. y Gerhart, B. (Eds.), *Compensation in Organisations: Current Research & Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge via commitment. A review and research agenda. *Employee Relations*, 25 (2), 182-202.
- Holsapple, C. y Joshi, K. (1998). Knowledge management: a three-fold framework. Kentucky Initiative for Knowledge Management. *Research Paper* (118), College of Business and Economics, University of Kentucky.
- Horvath, D. (2001). *Knowledge worker definition*. Disponible en: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/knowledge-worker> (Accesado 2009)
- Horwitz, F., Heng, C. y Quazi, A. (2003). Finders beepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.
- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, 56 (174), Diciembre, 423-441.
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- Kamoche, K. y Mueller, F. (1998). Human resources management and the appropriation-learning perspective. *Human Relations*, 51 (8), 1033-1060.
- Kidd, A. (1994). *The marks are on the knowledge workers, CHI'94: celebrating independence. Proceedings of the Conference of Human Factors in Computer Systems*. Association for Computer Machinery (New York), Boston, MA, pp. 186-191.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Lengnick-Hall, C. y Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.
- Lengnick-Hall, C. y Lengnick-Hall, M. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 23-38.
- Mac Duffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- Murray, A. (2008). Goodbye, knowledge worker... Hello, knowledge entrepreneur. *KM World*, (Junio), 20.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. y Swan, J. (2002). *Managing Knowledge work*. Hampshire: Palgrave.
- Nickols, F. (2000). What is' in the word of work and working: some implications of the shift to the knowledge work. *Yearbook of Knowledge Management*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Industries Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- O'Donahue, W., Sheenan, C., Hecker, R. y Holland, P. (2007). The psychological contract of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 73-82.
- Ordoñez de Pablos, P. (2002). Capital Intelectual y Capital Emocional: Las claves para la competitividad de la empresa en la nueva economía. *Alta Dirección*, 225, 385-394.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Pan, S. y Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359-374.
- Patriotta, G. (2003). *Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use and Institutionalize Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Peña, T.; Joyanes, L.; Sáiz, L. y García, J. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*. Burgos: Universidad de Burgos.
- Pepitone, J. (2002). A case for humaneering. *IE Solutions*, (5), 39-44.
- Ramírez, Y. (2006). *Defining measures for the intensity of knowledge work in task and workers*. Madison, WI: Department of Industrial Engineering, University of Wisconsin-Madison.
- Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robertson, M. y O'Malley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2-4), 241-253.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11 (1), 5-17.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24 (5), 501-516.
- Shariq, S. (1997). Knowledge management: an emerging discipline. *Journal of Knowledge Management*, 1 (3), 75-82.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 20-31.
- Snell, S. y Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467-504.
- Soliman, F. y Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337-345.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 713-740.

- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40 (3), 55-79.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in Knowledge-based organizations. *The Learning Organizations*. 11 (1), 28-44.
- Timonen, H. y Paloheimo, K. (2008). The emergente and diffusion of the concept of knowledge work. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 177-190.
- Ulrich, D. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Villa, A. y Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Vogt, E. (1995). The nature of work in 2010. *Telecommunications*, 29, 21-27.
- Yahya, S. y Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.
- Yang, J. (2006). La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo. *Economía Industrial*, 362, 123-133.
- Zivnuska, S., Ketchen Jr., D. y Snow, C. (2001). Implications of the converging economy for human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 371-405.