

María Pilar Pérez Santana
Universidad de Valladolid,
Valladolid, España
pilarps@eco.uva.es

Isabel María Prieto Pastor
Universidad de Valladolid,
Valladolid, España
isabo@eco.uva.es

Celia Martín Sierra
Universidad de Valladolid,
Valladolid, España
celiams@eco.uva.es

***Gestionando el conocimiento
a través de la gestión de
recursos humanos: análisis
empírico en el sector de
automoción***

***Managing knowledge
through human resource
management: Empirical
analysis on the Spanish
automotive industry***

RESUMEN

Este trabajo profundiza en el papel que juega la gestión de recursos humanos (GRH) en la gestión del conocimiento (GC), centrándose en las prácticas de gestión de los recursos humanos que pueden favorecer la transferencia de conocimiento y la creación del mismo. En particular, se propone un modelo conceptual que relaciona las prácticas de recursos humanos y los procesos del conocimiento. Así, consideramos que las prácticas de selección, de formación y de desarrollo –habilidades–, los sistemas de retribución y de evaluación del rendimiento –motivación– y la comunicación y la cooperación –oportunidad– pueden influir en los procesos de transferencia de conocimiento y, consecuentemente, en los procesos de creación del mismo dentro de la organización. Es más, la transferencia de conocimiento ejerce una mediación parcial entre la gestión de recursos humanos y la creación de conocimiento. Las hipótesis propuestas se contrastan con la información obtenida de 64 empresas del sector de automoción de Castilla y León (España). Los resultados confirman el efecto favorable que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen sobre la gestión del conocimiento.

Palabras clave: gestión de conocimiento, prácticas de recursos humanos, sector automoción, transferencia de conocimiento, creación de conocimiento.

ABSTRACT

This paper contributes to the debate of the role of human resource management (HRM) in managing organizational knowledge by focusing on the human resource management practices that contribute to knowledge sharing and knowledge creation within organizations. Drawing upon HRM theory and knowledge management (KM) theory, the study proposes a conceptual model of relationships between HRM practices and knowledge leveraging processes. Specifically, we consider that staffing and training and development practices –abilities–, rewards and performance appraisal –motivation– and communication and collaborative behaviours –opportunity– can influence knowledge sharing and, thus, knowledge creation. Moreover, knowledge sharing partially mediates the link between HRM practices and knowledge creation. The proposed hypotheses are tested through the analysis of surveys collected from 64 firms belonging to the Castilla y León (Spain) automotive industry. Findings reported in this paper confirm the support of HRM practices to KM.

Key words: knowledge management, human resource management, knowledge transfer, knowledge creation, automotive industry.

1. INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios en los entornos empresariales de los últimos años obligan a las organizaciones a esforzarse, cada vez más, por ser competitivas a largo plazo. En este contexto, el conocimiento de la organización es reconocido como una de las claves del éxito empresarial (Grant, 1996; Kang, Morris y Snell, 2007; Spender, 1996) y se convierte, en consecuencia, en una de las piezas angulares para la supervivencia de las organizaciones (Thite, 2004). En conformidad con lo anterior, y desde los años noventa, la investigación ha desarrollado una corriente teórica centrada en el conocimiento, en sus procesos asociados y en su gestión, y la denominada gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un tema ineludible, tanto para el mundo académico como para el mundo empresarial de los últimos años (Hislop, 2003).

Paradójicamente, es posible comprobar que las tecnologías de la información han sido, durante mucho tiempo, las protagonistas indiscutibles en la literatura sobre GC –su faceta *hard* de la GC–, lo cual, aunque interesante, resulta insuficiente (Oltra, 2005; Thite, 2004). En este sentido, contribuciones empíricas recientes (Chuang, 2004; Lee y Choi, 2003) demuestran que las tecnologías de la información no son tan efectivas como se pensaba, mientras que aquellos aspectos vinculados al elemento humano de la organización –faceta *soft* de la GC– resultan especialmente significativos para los resultados de la GC. En conformidad, la literatura más actual dentro de este enfoque (Afiouni, 2007; Alvesson y Karreman, 2001; Gloet y Berrell, 2003; Haesli y Boxall, 2005; Kang *et al.*, 2007) propone orientar el foco de atención de la GC hacia esta faceta humana de la organización.

En esta línea, diferentes trabajos (Collins y Smith, 2006; Gloet y Berrell, 2005; Hislop, 2003; Kang *et al.*, 2007; Oltra, 2005; Scarbrough y Carter, 2000; Storey y Quintas, 2001) inciden en la necesidad de profundizar en las conexiones que puedan existir entre la GC y la gestión de recursos humanos (GRH), construyendo un diálogo fluido entre las prácticas de GRH y los objetivos, contenidos, procesos y resultados de la GC en las organizaciones. No obstante, a pesar de haber reconocido la necesidad de atender a los aspectos relativos a la gestión de individuos como parte de la GC, lo cierto es que la literatura sobre GC ha hecho tan solo un uso parcial y limitado de los marcos y conceptos que ofrece la investigación en el área de la GRH. Esto obedece, en cierto modo, a que tanto los académicos de la GC como los académicos de la GRH se han mostrado reacios a establecer el citado diálogo entre ellos (Hislop, 2003). Como consecuencia, todavía son muy escasos los trabajos empíricos que han analizado la conexión entre la GRH y la GC y, especialmente, que especifiquen prácticas concretas de GRH que influyan, de algún modo, en los procesos de conocimiento (Theriou y Chatzoglou, 2008). Así, resulta necesario seguir avanzando en la búsqueda de correspondencias entre la investigación en el área de la GC y la investigación en el área de la GRH en su vertiente más estratégica (Afiouni, 2007; Theriou y Chatzoglou, 2008). En conformidad y aunque de forma modesta, contribuir a ese avance es el principal propósito de la presente investigación.

Por tanto, animados a seguir la senda iniciada por investigaciones previas, nuestro objetivo esencial es analizar la forma en que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden favorecer las capacidades basadas en el conocimiento de la organización y, en particular, la transferencia y la creación del conocimiento. Para ello, se contrasta empíricamente un modelo original que vincula las distintas prácticas de GRH y la GC en una muestra de empresas del sector de automoción.

El trabajo se estructura en tres partes. En la primera se establecen las bases conceptuales sobre las que se apoya el modelo propuesto, se presenta el mismo, así como las principales hipótesis objeto de estudio. Posteriormente, se describe en forma breve la metodología utilizada y el análisis empírico. Por último, se cierra con las conclusiones que se derivan del estudio, sus principales limitaciones, futuras extensiones del trabajo e implicaciones para la práctica empresarial.

2. LA FACETA HUMANA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO: EL PAPEL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La literatura sobre GC ofrece, al día de hoy, numerosas definiciones de este fenómeno de estudio (Davenport y Prusak, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995), entre las que destacamos, por su concisión, la que nos ofrecen Pan y Scarbrough (1999), para quienes la GC es la capacidad de una organización para mantener y mejorar sus resultados a partir del conocimiento. Como ya hemos comentado, gran parte de la literatura sobre GC reconoce la existencia de una dicotomía entre la faceta *hard* o tecnológica de la GC y la faceta *soft* o humana de la GC. La primera enfatiza el papel de las tecnologías de información y las presenta como el soporte sobre el cual construir las iniciativas en materia de GC en la organización. Esta faceta, que se basa en

considerar el conocimiento como algo (similar a la información) que puede ser captado, manipulado e incrementado a través de las tecnologías de información, ha dominado gran parte de la literatura sobre GC. Sin embargo, esta forma de entender la GC es muy limitada, pues gran parte del conocimiento existente en la organización reside en sus empleados (Fahey y Prusak, 1998; Martiny, 1998; McDermott y O'Dell, 2001; Newell, Swan y Scarbrough, 2001; O'Dell y Grayson, 1998; Ruggles, 1998; Storey y Quintas, 2001). Por ello, resulta fundamental atender a la faceta humana de la GC, por la que se concibe el conocimiento como una creación social que surge de la conexión entre persona-información y entre persona-persona. Así, la GC debe dirigirse a facilitar la forma en que la organización crea, transfiere y organiza el conocimiento desarrollando una eficiencia empresarial basada en el mejor uso del talento y los conocimientos de sus empleados. La faceta humana de la GC implica, por tanto, la creación de un contexto organizativo que influya en el conocimiento y sus procesos asociados a través de las habilidades, acciones, relaciones y comportamientos de los individuos que operan en ella (Pan y Scarbrough, 1999).

Tal y como señalan Gorelik y Tantawy-Monsou (2005), existen muchos aspectos de la GC que todavía no se conocen en profundidad, como consecuencia de la escasez de trabajos empíricos centrados en su faceta humana y por el hecho de que estos aspectos humanos y sociales son frecuentemente valorados de un modo bastante abstracto o genérico. No obstante, investigaciones recientes (Haesli y Boxall, 2005; Kang *et al.*, 2007; Oltra, 2005; Thite, 2004, entre otros) ofrecen una consideración explícita de la GRH como parte del debate en torno a la faceta humana de la GC. De hecho, la GRH es reconocida como una prioridad estratégica en las organizaciones y sectores de actividad más punteros (Oltra, 2005). En este sentido, merece la pena mencionar el gran número de investigaciones centradas en el análisis del impacto de la GRH sobre los resultados organizativos (Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; McDuffie, 1995). Así pues, y dadas las indiscutibles conexiones entre los recursos humanos y del conocimiento, parece lícito plantear que la GRH debe olvidar sus patrones tradicionales de actuación –centrados en el puesto de trabajo más que en las personas– para reinventarse a través de su conexión con los procesos de gestión de conocimiento (Gloet, 2006). De hecho, y ante el protagonismo creciente de la economía del conocimiento (Soliman y Spooner, 2000), es necesario olvidar una GRH esencialmente burocrática (centrada en los resultados operativos y la minimización de costes), para dar paso a una nueva función de personal en la que el talento y las experiencias humanas son fundamentales para el éxito de la organización (Gloet, 2006; Storey y Quintas, 2001).

Esta nueva GRH conlleva el desarrollo de prácticas que favorezcan la gestión de capacidades esenciales del conocimiento (Alvesson, 2003; Davenport, Jarvenpaa y Beers, 1996; Davis y Botkin, 1994; Edvinsson y Sullivan, 1996; Starbuck, 1992; Tampoe, 1993; Ulrich, 1998, entre otros), como son la creación y la transferencia del conocimiento. La creación y transferencia del conocimiento son frecuentemente planteadas como resultados clave de la GC en las organizaciones. Así, la transferencia de conocimiento favorece la integración y reproducción de conocimiento fragmentado, especializado y/o asimétricamente distribuido, siendo más factible la creación de nuevos conocimientos, así como la integración de esos conocimientos para la producción de bienes y servicios complejos e innovadores (Alexopoulos y Monks,

2004; Davenport, 1999). La creación de conocimiento implica la generación de nuevo conocimiento (creativo e innovador), susceptible de aplicación en la resolución de problemas o de trasladar esos esfuerzos creativos en nuevas formas de consecución de ventajas competitivas en el mercado (Thite, 2004). De hecho, diversos autores defienden que el logro de resultados creativos e innovadores de los empleados es esencial en las organizaciones que quieren conseguir ventajas competitivas a largo plazo (Pulakos, Dorsey y Borman, 2003; Shalley, 1995).

Para facilitar la transferencia y creación del conocimiento, la GC debe poner en marcha una serie de comportamientos, prácticas y estímulos, en gran parte relativos a la fuerza humana de la organización. Concretamente, las diversas prácticas de GRH pueden ser administradas para influir, de una forma u otra, en los comportamientos, actitudes y resultados de los empleados. Es de común aceptación, desde su perspectiva más estratégica, que el impacto de la GRH sobre los resultados de la organización depende de las complementariedades entre las diversas prácticas de GRH y la estrategia competitiva de la organización (Barton y Delbridge, 2004; Delaney y Huselid, 1996). El rasgo fundamental de esta perspectiva es la relación entre la implicación del empleado y su rendimiento, existiendo un cierto grado de acuerdo en torno al hecho de que las prácticas de GRH deben incidir en las habilidades, la motivación y las oportunidades derivadas del trabajo del empleado como dimensiones fundamentales de las que dependen su rendimiento y los resultados de la organización (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Batt, 2002; Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995). Entonces, estas tres dimensiones –habilidades, motivación y oportunidad– son aspectos sobre los que debe incidir la GRH para generar y movilizar conocimiento en sus empleados, de tal forma que pueda redundar en beneficio de la organización.

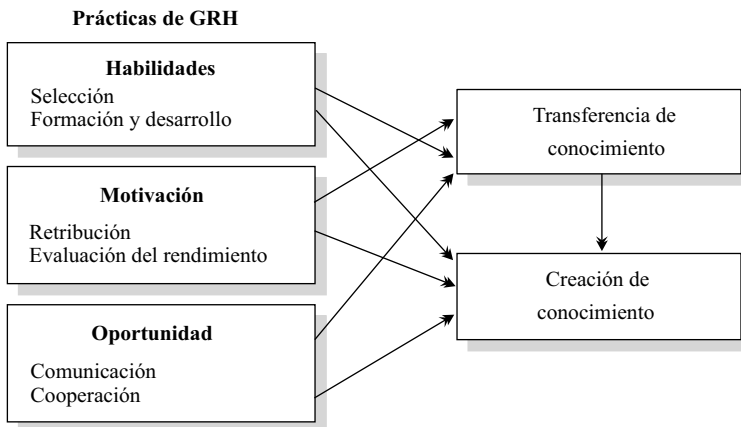
3. MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como proponen Argote, Mcevily y Reagans (2003), si la obtención de buenos resultados de empleado depende de su habilidad, su motivación y la oportunidad para obtener esos resultados, entonces el logro de unos resultados en GC –creación y transferencia de conocimiento– dependerá de las habilidades, motivación y oportunidades de los empleados para crear y transferir conocimiento. En este sentido, algunas contribuciones recientes en torno al trabajo basado en el conocimiento inciden en la necesidad de actuar sobre las habilidades, motivación y oportunidades de los empleados para mejorar el conocimiento y sus procesos asociados dentro de las organizaciones (Alexopoulos y Monks, 2004; Kang *et al.*, 2007; Kelloway y Barling, 2000).

En conformidad, este trabajo propone un modelo de análisis que se centra en estas tres dimensiones de la GRH (Kelloway y Barling, 2000; Theriou y Chatzoglou, 2008; Thite, 2004) como antecedentes de los resultados de GC: (1) las dedicadas a captar, mejorar y desarrollar habilidades para que el empleado entienda y cree nuevo conocimiento; (2) las dedicadas a la motivación del empleado para que se implique en los procesos de transferencia y/o creación de conocimiento; y por último, (3) las que persiguen crear contextos que ofrezcan oportunidades al empleado para transferir, mantener y crear conocimientos. Las distintas prácticas de GRH

(selección, formación, desarrollo profesional, sistemas de compensación, etc.) pueden complementarse a la hora de incidir en las habilidades, motivación y oportunidades de los empleados pero, también, cada una de ellas por separado pueden asociarse de forma dominante a cada una de estas tres dimensiones (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Wright y Snell, 1998). Sobre esta base, es posible considerar que algunas prácticas de GRH tendrán un especial impacto sobre las habilidades de los empleados (selección y formación, por ejemplo), mientras que otras prácticas incidirán más en su motivación (sistemas de compensación y evaluación del rendimiento) y en sus oportunidades para trabajar al servicio del conocimiento (sistemas de comunicación y cooperación, por ejemplo). Basándose en los anteriores argumentos, la figura 1 refleja el modelo de análisis propuesto en torno al impacto de las prácticas de GRH sobre algunos de los resultados de la GC (transferencia y creación del conocimiento).

Figura 1
Modelo propuesto.



Las habilidades y destrezas de los empleados podrían integrarse en el concepto de capital humano, en tanto que concierne a los conocimientos y experiencias acumulados por los empleados. Uno de los requerimientos centrales para que los empleados se comprometan en la GC es que tengan la habilidad para hacerlo. De hecho, las prescripciones acerca de cómo gestionar el conocimiento de los empleados se centran frecuentemente en la necesidad de la organización de seleccionar empleados valiosos y de invertir en la formación y desarrollo del talento de esos empleados (Kelloway y Barling, 2000). Las habilidades y destrezas de un empleado pueden ser innatas o adquiridas por el empleado a través de la formación (Afiouni, 2007; Kamoche y Mueller, 1998; Nadler, Thomson y Van Boven, 2003; Oltra, 2005). En coherencia con lo anterior, cualquier organización tiene dos posibilidades básicas para obtener las habilidades que necesita en sus empleados: las organizaciones pueden comprar esas habilidades –por medio de la selección de empleados–, o bien pueden hacer tales habilidades –por medio de la

formación y el desarrollo profesional– (Kelloway y Barling, 2000). La selección, la formación y el desarrollo actúan, por tanto, para asegurar que los empleados tengan las competencias y habilidades necesarias para la actividad empresarial. En particular, las prácticas de selección pueden dirigirse a la identificación de individuos que sean capaces de contribuir al conocimiento y al aprendizaje de la organización por medio de su conocimiento y de sus valores (Cabrera y Cabrera, 2005; Robertson y O'Malley, 2000). Es más, si la organización ha identificado una brecha de conocimiento en particular, los procesos de reclutamiento y selección permiten captar empleados que, por sus conocimientos y experiencia, permitan salvar esa brecha. Igualmente, la formación es considerada una de las prácticas de GRH con más implicaciones para la GC. En efecto, las experiencias de formación pueden contribuir a conectar a individuos con rasgos muy heterogéneos. La formación permite desarrollar también la habilidad de compartir conocimiento acumulado en diversas tareas (Argote *et al.*, 2003). La ampliación de la formación formal hacia una formación más innovadora enfocada en enseñar a trabajar en equipo, en crear habilidades transversales en los empleados, apertura a nuevas ideas, etc., no sólo es útil para mejorar las habilidades de los empleados sino, también, para incrementar las interacciones entre empleados, con lo cual se favorece un lenguaje compartido y unas relaciones personales más cercanas que facilitan, a su vez, la transmisión o flujos de conocimiento entre ellos (Kang *et al.*, 2007; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por su parte, las experiencias orientadas a mejorar el desarrollo profesional del empleado en la empresa, como la rotación de empleados en distintos puestos de la organización, favorecen la interacción entre empleados y, por ende, la transferencia de conocimiento, en tanto que rompe las barreras funcionales entre ellos (Currie y Kerrin, 2003). Asimismo, la orientación profesional del empleado y sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa constituyen un incentivo que incrementa su compromiso con la organización, con lo que ésta tendrá más posibilidades de beneficiarse de su iniciativa y de hacerlo durante más tiempo. Por tanto, el uso conjunto de la selección, la formación y el desarrollo de los empleados podría ayudar a obtener unos elevados niveles de auto eficacia entre los empleados que les haga sentirse más comprometidos y satisfechos con sus habilidades y además los hará más propensos a compartir conocimiento con otros (Cabrera y Cabrera, 2005), fruto de lo cual puede desarrollarse nuevo conocimiento. Con los argumentos anteriores proponemos las siguientes hipótesis que vinculan prácticas de recursos humanos dirigidas a las habilidades del empleado y algunos procesos de conocimiento.

H1a: Las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en las habilidades de los empleados (selección, formación y desarrollo) están positivamente relacionadas con la transferencia del conocimiento en la organización.

H1b: Las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en las habilidades de los empleados (selección, formación y desarrollo) están positivamente relacionadas con la creación del conocimiento en la organización.

Pero el logro de determinadas habilidades y destrezas en los empleados no es suficiente, sino que además es fundamental motivar e incentivar a los mismos para que participen de un modo activo en los procesos de conocimiento. En las organizaciones intensivas en conocimiento –que basan sus ventajas competitivas sostenibles en el recurso conocimiento–, los empleados deberían estar motivados a compartir su formación y sus experiencias con otros individuos

para así generar innovación (Nonaka y Takeuchi, 1995). Los empleados que están comprometidos con la organización son más propensos a buscar modos de mejorar las condiciones de trabajo actuales y a recibir nuevas ideas e información. Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, los sistemas de compensación o recompensas y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización son considerados claves para conseguir una adecuada GC (Afiouni, 2007; Minbaeva, 2005; Osterloh y Frey, 2000; Theriou y Chatzoglou, 2008; Thite, 2004). Los individuos que, en principio, son reacios o temerosos de compartir su conocimiento, o que rechazan la iniciativa y las nuevas ideas, podrían cambiar de actitud si son recompensados por ello. El gran potencial de los sistemas de compensación y las oportunidades de desarrollo reside en que aumentan el compromiso e implicación de los empleados, no solo desde un punto de vista individual sino también colectivo, si por ejemplo los sistemas de incentivos enfatizan el logro de resultados grupales y resultados organizativos (Kang *et al.*, 2007). Del mismo modo, la evaluación del rendimiento de los empleados que está orientada no al control sino al desarrollo y estímulo del empleado, incrementará su predisposición a compartir sus ideas y conocimientos ya que les permite desenvolverse en contextos de trabajo tolerantes, seguros y no enjuiciadores (Cabrera y Cabrera, 2005; Oltra, 2005; Thite, 2004; Yahya y Goh, 2002). El gran potencial de los sistemas de evaluación y compensación es que lleva a los empleados a buscar los mejores resultados de su trabajo, frecuentemente de forma colectiva, promoviendo la iniciativa, la colaboración y, como resultado, la transmisión y el progreso del conocimiento (Kang *et al.*, 2007). Con lo anterior, proponemos el segundo grupo de hipótesis, que representan los posibles vínculos entre prácticas de recursos humanos dirigidas a la motivación del empleado y algunos procesos de conocimiento.

H2a: Las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en la motivación de los empleados (retribución y evaluación) están positivamente relacionadas con la transferencia del conocimiento en la organización.

H2b: Las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en la motivación de los empleados (retribución y evaluación) están positivamente relacionadas con la creación del conocimiento en la organización.

Finalmente, las prácticas de GRH también pueden favorecer el que los empleados tengan oportunidades para crear, mantener o transferir conocimiento. Estas oportunidades se podrían conseguir de las experiencias directas o indirectas de los empleados, pero especialmente se van a potenciar a partir de las relaciones que se establecen entre ellos (Argote *et al.*, 2003; Kelloway y Barling, 2000; Oltra, 2005; Thite, 2004). Las organizaciones deben intentar reducir la distancia entre los empleados, tanto en el plano físico como en el psicológico. Para reducir dicha distancia deben ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender unos de otros. Por tanto, además de que los empleados tengan habilidad y motivación, es necesario encauzar oportunidades para trabajar al servicio del conocimiento, con lo cual se favorecen las conexiones entre empleados. Estas relaciones pueden fomentarse, entre otros mecanismos posibles, por medio de un sistema de comunicación que le informe al empleado de las prioridades estratégicas de su organización y le permita comunicarse con sus superiores, resolver fácilmente los conflictos e intercambiar ideas. La comunicación, además, favorece el desarrollo de un lenguaje común e, incluso, una visión común entre empleados, lo que conduce a la puesta en común de ideas

y evita el estancamiento del conocimiento. Asimismo, el desarrollo de un trabajo cooperativo fomenta el desarrollo de redes sociales y normas de comportamiento comunes suficientemente sólidas como para crear un marco en el que tengan valor las aportaciones individuales de cada empleado y también el intercambio de las mismas (Cabrera y Cabrera, 2005; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Este intercambio, a su vez, crea nuevo conocimiento al unir conocimientos e ideas previamente desconectados o al combinar de distintos modos viejas ideas para que sean más útiles a la organización (Cabrera y Cabrera, 2005; Collins y Smith, 2006; Kang *et al.*, 2007; Robertson y O'Malley, 2000). Así, cuando las empresas crean oportunidades de comunicación y cooperación y, en definitiva, conexiones entre sus empleados, favorecen un clima social en el que la transferencia y combinación de conocimiento entre empleados y, en consecuencia, la creación de nuevo conocimiento son resultados factibles. Por todo lo anterior, describimos el tercer grupo de hipótesis de trabajo, que representan las relaciones entre prácticas de recursos humanos dirigidas a dar oportunidades al empleado y algunos procesos de conocimiento.

H3a: Las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en dar oportunidades a los empleados (comunicación y cooperación) están positivamente relacionadas con la transferencia del conocimiento en la organización.

H3b: Las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en dar oportunidades a los empleados (comunicación y cooperación) están positivamente relacionadas con la creación del conocimiento en la organización.

Tal y como hemos argumentado, las prácticas de GRH antes mencionadas pueden incidir positivamente tanto en la transferencia de conocimiento como en los comportamientos innovadores de los empleados (Gorelick y Tantawy-Monsou, 2005; Thite, 2004). Ahora bien, es interesante matizar que la relación que pueda existir entre las prácticas de GRH y la transferencia de conocimiento sucede, en gran medida, como consecuencia del efecto positivo previo en la transferencia de conocimiento (Swart y Kinnie, 2003; Theriou y Chatzoglou, 2008; Thite, 2004). Así pues, es posible argumentar que, en cierta medida, las prácticas de GRH que actúan sobre las habilidades, motivación y oportunidades del individuo facilitan la creación de conocimiento a través de sus efectos en la transferencia de conocimiento. La transferencia de conocimiento es un mecanismo clave para la creación social de conocimiento (Collins y Smith, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998). En este sentido, algunas investigaciones recientes mantienen que el desarrollo de un potencial innovador requiere que la empresa sea capaz de combinar, adecuadamente, las prácticas de GRH para desarrollar una orientación hacia el aprendizaje que legitime el valor del conocimiento y su intercambio en la organización (Shipton *et al.*, 2005; 2006). La creación de conocimiento ocurre por tanto, a través de la transformación en nuevo conocimiento de conocimiento e ideas existentes y las prácticas de recursos humanos favorecen las habilidades, la motivación y las oportunidades del empleado para acceder y movilizar su conocimiento hacia otros empleados (Kang *et al.*, 2007), a través de su conjunción, transformación y ampliación en nuevo conocimiento e ideas. Por tanto, la transferencia de conocimiento ejerce una mediación parcial en la relación entre las prácticas de GRH y la creación de conocimiento. Así, se plantea la última hipótesis fundamental del modelo de investigación:

H4: La relación positiva entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la creación de conocimiento está parcialmente mediada por la transferencia de conocimiento.

4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

4.1. Muestra y recolección de información

El modelo propuesto se contrastó a través del análisis de datos obtenidos mediante cuestionario postal en una muestra de empresas españolas, más concretamente empresas de automoción de Castilla y León (España). En tanto que esta investigación forma parte de un proyecto de investigación de ámbito regional, la población inicial es de 161 empresas en sus diferentes ramas de actividad: piezas y componentes, módulos y equipos, fabricación de vehículos y otros. Dicha población ha sido delimitada mediante la utilización de bases de datos sobre el sector de automoción en Castilla y León, facilitadas por la Cámara de Comercio de Valladolid, FACYL, el Colegio de Economistas, la Agencia de Desarrollo Económico de la región, diversos sindicatos, la Dirección General de Estadística de la Junta de Castilla y León, la revista *Castilla y León Económica* y, finalmente, diversas páginas web relacionadas con el sector objeto de estudio.

El cuestionario fue elaborado en base a una amplia revisión de la literatura en la que se utilizaban nuestras principales variables de estudio. Una vez elaborado el cuestionario, se procedió a una fase exploratoria, a modo de pretest, en la que se realizaron entrevistas en profundidad con algunos de los principales responsables de recursos humanos de las empresas más representativas del sector –Grupo Antolín, Fasa Renault, Michelin, con sedes en la región–, con objeto de depurar y perfeccionar el cuestionario inicial. Teniendo en cuenta toda la información y matizaciones recabadas, se redactó un cuestionario definitivo, con un formato operativo y adecuado para su difusión postal.

El cuestionario definitivo fue enviado a los responsables de recursos humanos de las empresas seleccionadas, adjuntando al mismo una carta de presentación del estudio en la que se remarcaba que las respuestas debían centrarse en un determinado tipo de empleado: los trabajadores cualificados o intensivos en conocimiento. Este tipo de empleados puede definirse como aquellos que poseen el conocimiento y tienen la discrecionalidad de aplicarlo o no en sus actividades en la empresa (Kelloway y Barling, 2000). Por tanto, quedaron fuera de este estudio aquellos trabajadores con tareas menos creativas, más estandarizadas y controladas, con resultados más tangibles –comúnmente denominados no cualificados, no intensivos en conocimiento o de cuello azul–. Posteriormente y tras insistir mediante la realización de llamadas telefónicas para incrementar la tasa de respuesta, se obtuvo un total de 70 cuestionarios y tras eliminar los que tenían una información incompleta de las variables, la muestra final del estudio fue de 64 empresas (tasa de respuesta del 40%).

4.2. Medición de las variables de estudio

La medición de las variables de estudio –prácticas de recursos humanos y procesos de gestión de conocimiento– se llevó a cabo mediante la utilización de escalas múltiples de medición, en tanto que ofrecían los niveles de confianza y consistencia necesarios. Para la medida de las variables en términos cuantitativos se recurrió a escalas Likert de cinco posiciones. La tabla 1

muestra los principales ítems que determinaron la medición de las variables, así como algunos resultados de los análisis.

Por un lado, las prácticas de recursos humanos que afectan las habilidades, motivación y oportunidad de los empleados se midieron mediante la utilización de 17 ítems, los cuales se basaron en la literatura empírica de gestión de recursos humanos. En particular, las medidas de prácticas de GRH orientadas a las habilidades de los empleados incluyen ítems sobre selección, formación y desarrollo extraídos de los trabajos de Collins y Smith (2006), Delery y Doty (1996) y Minbaeva (2005). En cuanto a las medidas de prácticas de GRH centradas en la motivación del empleado, se adoptaron ítems de los trabajos de Collins y Smith (2006), Minbaeva (2005), Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) y enfocadas en cuestiones relativas a los sistemas de compensación y de evaluación de rendimiento del personal. Por último, los ítems utilizados para medir las prácticas de GRH centradas en dar oportunidades al empleado por medio de la comunicación interna y la cooperación entre empleados se basaron en las investigaciones de Collins y Smith (2006) y Guerrero y Barraud-Didier (2004).

Por su parte, la transferencia de conocimiento y la creación de conocimiento se midieron adaptando 10 ítems procedentes de la investigación de Pulakos *et al.* (2003). Estos ítems son un adecuado predictor de las capacidades de transferencia, mantenimiento y creación de conocimiento y su aplicación en el seno organizativo

Finalmente, como variables de control se tuvo en cuenta el tamaño de la empresa, valorado a través del número medio de empleados en el último periodo de actividad –tanto empleados con contratos indefinidos como aquellos que cuentan con contratos temporales–. Consideramos clave incluir esta variable ya que la muestra de empresas del estudio fue bastante heterogénea a este respecto –el noventa por ciento de las empresas son pymes–, por lo que este rasgo distintivo de las empresas de la muestra podría condicionar el resultado final.

4.3. Resultados

El análisis de datos se desarrolló en varias etapas. Primero, como consecuencia de la utilización de escalas múltiples de medición para cada variable y para verificar que los ítems correspondientes se ajustaran al constructo estipulado, fue necesario aplicar un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, para lo cual nos hemos servido del paquete estadístico SPSS para Windows, versión 15.0. El análisis de componentes principales nos ha permitido resumir la información y la estructura de cada una de las diferentes variables que se necesitan para el análisis. Dicho análisis fue realizado por separado para las variables de GRH y para las variables resultado de la GC. Los resultados de dicho análisis se muestran en la tabla 1, que incluye los niveles de fiabilidad o consistencia interna para cada una de las variables (valorado mediante el alpha de Cronbach). Como puede observarse en la tabla con relación a las prácticas de GRH se obtienen cinco factores concernientes a las habilidades de los empleados (sobre la base de las prácticas de selección, formación y desarrollo), los sistemas de retribución, la evaluación del rendimiento, los sistemas de comunicación y la cooperación entre empleados.

Tabla 1
Descripción de ítems y factores.

Variable	Ítems de medida	Peso factorial	Porcentaje Varianza explicada	Fiabilidad	
Prácticas de GRH	Habilidades	Los programas de formación son ofrecidos a los empleados de la empresa con objeto de perfeccionar sus competencias específicas	0,74	16,44	0,78
		La empresa proporciona formación enfocada en el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo	0,69		
		La empresa promueve oportunidades de desarrollo profesional basadas en la rotación de empleados entre las distintas áreas funcionales	0,68		
		La empresa ofrece sistemáticamente a sus empleados algún tipo de orientación profesional o asesoramiento de desarrollo de carrera	0,60		
		Los empleados de la empresa son seleccionados conforme a un nivel educativo alto y/o formación técnica especializada	0,59		
	Evaluación	Los empleados de la empresa reciben regularmente información y/o observaciones acerca de lo bien o lo mal que hacen su trabajo	0,88	14,33	0,78
		Los empleados de la empresa reciben regularmente información y/o observaciones sobre su comportamiento y su actitud en el desempeño de sus tareas	0,80		
		Los empleados de la empresa reciben regularmente información y/o observaciones sobre su desarrollo personal en el trabajo	0,69		
	Retribución	Los empleados de la empresa disfrutan de incentivos basados en los resultados de su unidad o grupo de trabajo	0,89	14,36	0,83
		Los empleados de la empresa disfrutan de incentivos basados en los resultados de la empresa	0,86		
Los empleados de esta empresa son recompensados por la aportación de ideas, propuestas de mejora, nuevas tácticas, etc.		0,61			

(Continúa...)

Tabla 1
Descripción de ítems y factores.

Variable	Ítems de medida	Peso factorial	Porcentaje Varianza explicada	Fiabilidad
Prácticas de GRH	Comunicación Los empleados de la empresa tienen diversos sistemas para comunicarse hacia arriba (con sus superiores) Los empleados de la empresa reciben información general acerca de la empresa (decisiones organizativas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores, etc.) Los empleados de la empresa tienen canales o sistemas para comunicar a algún responsable las situaciones de conflicto con sus superiores inmediatos Los empleados de la empresa cuentan con sistemas de expresión (revistas, intranet, buzones de sugerencias, etc.) al servicio de la comunicación interna	0,83 0,79 0,65 0,53	15,68	0,77
	Cooperación Los empleados de la empresa colaboran adecuadamente los unos con los otros Existe un alto grado de cooperación entre los empleados de la empresa	0,81 0,84	11,10	0,75
Procesos del conocimiento	Transferencia de conocimiento Los empleados de la empresa desarrollan vínculos de trabajo efectivos con los demás para facilitar el intercambio de información y conocimiento Los empleados de la empresa comparten sus conocimientos y experiencias libremente, de forma oral o escrita, a fin de ayudar a los demás a alcanzar sus objetivos Los empleados de la empresa dan tratamiento (archivan, codifican, ...) al conocimiento para que pueda ser usado por los demás Los empleados de la empresa guardan y presentan la información de una forma (tono, estilo, nivel de detalle) que es puntual y que satisface las necesidades y expectativas de sus receptores Los empleados de la empresa coordinan e integran su conocimiento especializado, sus habilidades y su experiencia, logrando aportaciones significativas a los resultados de su trabajo	0,84 0,78 0,67 0,63 0,60	30,46	0,85

(Continúa...)

Tabla 1
Descripción de ítems y factores.

Variable	Ítems de medida	Peso factorial	Porcentaje Varianza explicada	Fiabilidad
Procesos del conocimiento	Creación de conocimiento Los empleados de la empresa analizan, integran datos y piensan con el objetivo de llegar a un nuevo conocimiento que enriquece los conocimientos existentes y permite desarrollar soluciones a los problemas	0,83	33,58	0,84
	Los empleados de la empresa obtienen y analizan información para identificar las necesidades exigidas en cada situación	0,81		
	Los empleados de la empresa anticipan los cambios en las demandas competitivas y de mercado y actúan ante ellos de forma preventiva	0,67		
	Los empleados de la empresa ponen en práctica estrategias nuevas, instrumentos, y procesos que enriquecen las ventajas competitivas de la empresa	0,64		
	Los empleados de la empresa muestran interés hacia el aprendizaje y el avance del conocimiento en la empresa	0,61		

Posteriormente, para contrastar las hipótesis del modelo propuesto y dado el reducido tamaño de nuestra muestra de estudio, utilizamos un análisis de regresión de mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Los resultados de dicho análisis se muestran en la tabla 2.

Los resultados del análisis muestran, tal y como puede observarse en el modelo 1, que la evaluación de los empleados, las políticas de comunicación y la cooperación afectan positiva y significativamente la transferencia de conocimiento, pero no son significativas ni las prácticas de GRH centradas en las habilidades de los empleados ni las políticas de retribución. Por tanto, no se confirma nuestra hipótesis H1a, pero sí H3a y H2a, aunque esta última sólo parcialmente por cuanto la retribución no es significativa. Asimismo, el modelo 2 muestra que, nuevamente, tanto la evaluación de los empleados como las políticas de comunicación y la cooperación entre empleados afectan positiva y significativamente la creación de conocimiento, pero no son significativas ni las habilidades ni la retribución. Así pues, no se confirma nuestra hipótesis H1b, pero sí H3b y H2b, aunque esta última, una vez más, sólo parcialmente puesto que la retribución no es significativa. En el modelo 3, si introducimos la variable transferencia de conocimiento en el modelo, esta resulta positiva y significativa. También podemos observar en este modelo que la evaluación de los empleados, las políticas de comunicación y la cooperación siguen siendo significativas, aunque en menor medida que los anteriores modelos. Considerando que, tal y

como lo muestra el modelo 4 y conforme al sistema propuesto por Baron y Kenny (1986)¹, la transferencia de conocimiento influye significativamente en la creación de conocimiento y este resultado puede ser indicativo de la existencia de una mediación parcial de la transferencia de conocimiento entre las prácticas de GRH y la creación de conocimiento.

Tabla 2
Resultados del análisis de regresión.

Variables	Modelo 1 Variable dependiente: Transferencia de conocimiento	Modelo 2 Variable dependiente: Creación de conocimiento	Modelo 3 Variable dependiente: Creación de conocimiento	Modelo 4 Variable dependiente: Creación de conocimiento
Tamaño	-0,01	-0,03	-0,02	0,07
Habilidad	0,08	0,13	0,10	
Retribución	0,09	0,09	0,06	
Evaluación	0,24**	0,28**	0,20**	
Comunicación	0,23*	0,31**	0,23**	
Cooperación	0,42***	0,34**	0,20*	
Transferencia de conocimiento			0,35***	0,68***
R ²	0,50	0,57	0,63	0,48
R ² ajustado	0,44	0,51	0,57	0,46
ANOVA F	8,31***	10,39***	11,26***	24,78***

*** p < 0,001; **p < 0,05; *p < 0,1

Todas las regresiones incluyen una constante. Se muestran los coeficientes beta estandarizados.

¹ Aunque el uso de ecuaciones estructurales (SEM) permite evaluar la mediación, no es un método adecuado en este estudio por el reducido tamaño de la muestra. Por ello, se utilizó el método en cuatro pasos propuesto por Baron y Kenny (1986) para contrastar los efectos mediadores. En un primer paso, debe examinarse la significación de la relación entre las variables independientes (prácticas de GRH, en nuestro caso) y la variable dependiente (creación de conocimiento, en nuestro caso). En el segundo paso, debe comprobarse la relación entre las variables independientes y la variable mediadora (transferencia de conocimiento). En el tercer paso, debe verificarse la significación de la relación entre la variable mediadora y la variable dependiente. Finalmente, en el cuarto paso, es necesario examinar los cambios en la relación entre las variables independientes y la variable dependiente cuando la variable mediadora es incluida en la regresión. Si la influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente deja de ser significativa al incluir la variable mediadora y ésta es significativa, entonces se confirma la mediación total; pero si las variables independientes siguen siendo significativas al incluir la variable mediadora, entonces existe mediación parcial.

4.4. Conclusiones

El principal aporte de este trabajo es hacer una contribución empírica a la investigación centrada en las conexiones entre la gestión de recursos humanos y la gestión del conocimiento en las organizaciones (Haesli y Boxall, 2005; Thite, 2004; Yahya y Goh, 2002). Así, se propuso y contrastó un modelo que diferencia tres bloques de prácticas de GRH que podrían influir en la transferencia y la creación de conocimiento en las organizaciones: las dedicadas al desarrollo de ciertas habilidades en los empleados –selección, formación y desarrollo profesional–, las centradas en la motivación de estos empleados –retribución y evaluación del rendimiento– y las enfocadas en dar a los empleados oportunidades –comunicación y cooperación– para crear y transferir conocimiento.

Nuestros resultados corroboran la importancia de las prácticas de GRH en el logro de resultados vinculados a la GC y en particular, la de aquellas prácticas enfocadas en la motivación y en las oportunidades de mejorar las capacidades de conocimiento. Este resultado viene a remarcar la importancia que tiene la GRH en la generación de actitudes y comportamientos en los empleados orientados hacia el conocimiento. Con relación a la motivación de los empleados, son los sistemas de evaluación del rendimiento los que presentan más potencial para influir en los procesos de gestión del conocimiento. Estos resultados apuntan a la necesidad de ofrecer un *feedback* al empleado, no sólo sobre sus resultados objetivos sino, también, sobre sus comportamientos y sus competencias para conseguir resultados mejores. Este resultado es consistente con las tendencias innovadoras en evaluación del rendimiento, que sugieren cambios en estos sistemas, tanto en la frecuencia de uso –hacer más evaluaciones–, como en las fuentes de información utilizadas –usar más fuentes para evaluar al empleado–, al igual que en el contenido –considerar más criterios sobre los cuales apoyar la evaluación del empleado– (Thite, 2004). Sorprendentemente, los sistemas de retribución no parecen tener un efecto directo significativo sobre la transferencia y la creación de conocimiento. Este resultado nos hace pensar que los sistemas de retribución considerados, fundamentalmente los incentivos para el logro de resultados vinculados al grupo y a la organización, sean una condición necesaria pero no suficiente para favorecer la transferencia y creación de conocimiento. La necesidad del complemento de otras prácticas de GRH –en interacción con la retribución– y sobre todo de otras recompensas de naturaleza intrínseca podría enmendar las limitaciones de las retribuciones extrínsecas como instrumento de GC y constituye una cuestión interesante para ulteriores investigaciones.

Asimismo, los resultados ponen de manifiesto que es importante ofrecer oportunidades a los empleados por medio de la comunicación y la cooperación, ya que estas prácticas influyen positivamente en la transferencia y creación del conocimiento, con lo cual se favorece el aprendizaje. La mayor parte de la investigación enfatiza la importancia para la GC de aspectos como la comunicación y cooperación o, en definitiva, de la creación de una cultura de atención al empleado (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 2003). Las organizaciones que reducen la distancia física y psicológica entre los empleados están creando más oportunidades de conocer qué conocimiento tiene cada uno, cómo lo transfiere a otros y cómo lo usa o extiende para crear otro nuevo. Por ello, mecanismos como la comunicación o el trabajo cooperativo incrementan

los niveles de participación del empleado (Cabrera y Cabrera, 2005) o de las comunidades de práctica, en las cuales los empleados pueden compartir su saber y potenciarlo.

Nuestros resultados también evidencian que las prácticas de GRH orientadas a las habilidades de los empleados no son significativas para los resultados de GC estudiados. Este resultado viene a confirmar que la mera posesión de conocimiento es importante pero no suficiente y que tan importante como poseer empleados cualificados es lograr que desarrollen los comportamientos adecuados. Como sugieren autores como Davenport (1999) y Pfeffer y Sutton (2000), los empleados deben considerarse como inversores de su conocimiento y por ello éstos eligen discrecionalmente si utilizan o no tales habilidades al servicio de los intereses organizativos. Esta discrecionalidad del uso del conocimiento por parte de los empleados es la que puede llevar a la organización a crecer. Por ello, la organización debe favorecer la creación de condiciones que mejoren la motivación del empleado y las oportunidades del empleado para aportar el conocimiento de su actividad en la organización. En este sentido, es fundamental fomentar en el empleado una orientación tanto colectiva como emprendedora, tal y como proponen investigaciones recientes (Collins y Smith, 2006; Kang *et al.*, 2007). En cualquier caso, resulta necesario seguir avanzando en el análisis de las conexiones entre las prácticas de GRH, la dimensión social de individuo y los resultados de GC en las organizaciones.

La existencia de una mediación parcial de los procesos de transferencia del conocimiento en la relación entre las prácticas de GRH y la creación del conocimiento también es constatada por los resultados del análisis. No obstante, hay que reconocer que este resultado no es original y que corrobora los obtenidos por investigaciones precedentes, entre otras las de Bartol y Srivastava (2002), Nahapielt y Ghoshal (1998) y Thomson y Heron (2006).

Los resultados de nuestra investigación son, en términos generales, consistentes con las ideas propuestas por Gibson y Birkinshaw (2004) sobre la necesidad de las organizaciones de contar con empleados ambidiestros –creativos al mismo tiempo que eficientes en su trabajo, innovadores al mismo tiempo que cooperadores–, lo que lleva a crear un contexto organizativo caracterizado por empleados que ofrecen un alto rendimiento y asumen la responsabilidad de sus actividades, y por un soporte social fundamentado en la confianza y el apoyo al empleado. Por un lado, se necesita un ajuste entre prácticas de GRH orientadas a la evaluación de rendimiento y por otro, un contexto social que favorezca las relaciones de cooperación, dando la oportunidad a los empleados de tener comportamientos de transferencia de conocimiento, así como de creación del mismo. Esto será la base de una organización ambidiestra. En línea con lo anterior, una posible extensión de nuestro estudio es estudiar qué prácticas de recursos humanos pueden animar a los empleados a ser ambidiestros y de qué modo lo hacen, facilitando así que la organización también lo sea.

En resumen, nuestra investigación ha pretendido aportar algo de luz al estudio de un tema novedoso y todavía desconocido, que trata las conexiones entre la gestión de recursos humanos y la gestión de conocimiento. Nuestros resultados nos permiten comprender los vínculos causales entre estas prácticas y algunos procesos de gestión de conocimiento. Sin embargo, hay muchas cuestiones que han surgido en el camino y que nuestro estudio no ha podido subsanar, lo que supone reconocer algunas limitaciones que al mismo tiempo abren posibilidades para futuras extensiones de nuestro trabajo. En primer lugar, el estudio ha intentado definir sus constructos

para medir las variables *ad hoc* a partir de la literatura relevante en estas áreas de investigación; sin embargo, estas escalas no dejan de ser aproximaciones y por tanto susceptibles de mejora. Evidentemente, este esfuerzo por medir las variables supone, en sí mismo, un avance en el área de investigación que nos ocupa, ya que se está tratando de medir variables de difícil medición –dada su naturaleza intangible y no cuantificable–. En concreto, en futuras investigaciones debe hacerse un esfuerzo adicional por mejorar las medidas, especialmente las relativas a las prácticas de recursos humanos. Una segunda limitación es el hecho de que nuestra muestra se componga de empresas de pequeña dimensión y de ámbito regional, lo cual podría limitar la generalización de los resultados. Esta carencia nos hace plantearnos nuevas extensiones del trabajo considerando ámbitos más amplios, nacionales e incluso internacionales, ya sea en el mismo sector de actividad o en otros alternativos (por ejemplo, empresas de servicios o de telecomunicaciones, etc.) Además, todos los datos del estudio empírico se han obtenido a partir de una sola fuente de información: el director de recursos humanos de cada organización encuestada, lo que podría suponer sesgos perceptuales en las respuestas conseguidas. Esto se podría subsanar si se pudiesen utilizar varias fuentes informativas sobre las mismas variables, por ejemplo, el director de recursos humanos, un empleado clave, la alta dirección, etc. La cuarta limitación se debe a que el artículo sólo ha considerado determinadas prácticas de GRH –de habilidades, motivación y oportunidad–, y podría haber otro tipo de prácticas no consideradas en el estudio, si tenemos presente que el sistema de recursos humanos o la batería completa de prácticas son mucho más amplios (Minbaeva, 2005) –por ejemplo, diseño de puestos, participación de empleados–. En línea con lo anterior, Collins y Smith (2006) o Kang *et al.* (2007) consideran importante explorar qué prácticas de GRH favorecen los *stocks* de conocimiento y al mismo tiempo favorecen los flujos de conocimiento, dando un papel protagonista a las relaciones sociales, lo cual supone un cambio en el foco de atención del individuo al equipo, e incluso al colectivo de empleados de la organización.

Por último, no se puede olvidar que la investigación sobre fenómenos organizativos no debe quedarse en el ámbito meramente académico-científico sino que además, debe ser capaz de tener aplicaciones o implicaciones prácticas relevantes para los profesionales de la gestión real de las organizaciones en general y empresas en particular. Por un lado, el estudio está llamando la atención a los responsables de la gestión de recursos humanos de las empresas sobre la necesidad de cuidar a los empleados claves de la organización, es decir, aquellos en los que reside conocimiento estratégico para ella y por tanto, potenciales fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Esto supone un mayor esfuerzo en la elección de las prácticas de recursos humanos que les afectan y en concreto las que desarrollan sus habilidades, las que les motivan y las que generan oportunidades favorables a la transferencia y creación de conocimiento. Por otro lado, se está demandando en la práctica que las empresas hagan un mayor esfuerzo en conectar la gestión de recursos humanos con la gestión de conocimiento, si realmente se quieren aprovechar sus posibles sinergias positivas para la organización. En este sentido, parece importante dejar atrás patrones tradicionales de GRH –centrados en el individuo, las retribuciones fijas, las recompensas extrínsecas, el puesto de trabajo, etc.– para

apostar por una GRH renovada hacia prácticas dirigidas al colectivo y equipos de empleados, retribuciones variables, recompensas extrínsecas e intrínsecas, cultura favorable al aprendizaje y la transmisión de conocimientos, entre otros posibles cambios en dicha gestión.

María Pilar Pérez es profesora de Organización de Empresas en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid (España). Se doctoró en dicha universidad con una investigación centrada en el campo de gestión de recursos humanos, en particular, la retribución directiva. Su investigación actual continúa centrada en diversos temas de gestión de recursos humanos y gestión de conocimiento, además de otras líneas de trabajo en innovación docente y alianzas estratégicas.

Isabel María Prieto es profesora de Organización de Empresas en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid (España). Se doctoró en dicha universidad y centró su especialización en la gestión del conocimiento y los procesos de aprendizaje en la organización. Su investigación actual continúa enfocada en este tema, aunque ha extendido su interés hacia el desarrollo de productos, las capacidades dinámicas y la gestión de recursos humanos.

Celia Martín es profesora de Organización de Empresas en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid (España). Previamente trabajó en consultoría de recursos humanos, su área de especialización actual. Su investigación, en este momento principalmente el desarrollo de su tesis, se basa en la retención de empleados estratégicos y la gestión de recursos humanos, y ha extendido su interés hacia la gestión de conocimiento y la innovación.

Referencias

- 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., & Monks, K. (2004). *A social perspective on the role of human resource practices in intra-organisational knowledge sharing*. Paper submitted to the 5th International Conference on HRD and Practice across Europe.
- Alvesson, M. (2003). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Ithica, NY: Cornell University press.

- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 153, 1173-1182.
- Bartol, K. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of the organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Barton, H., & Delbridge, R. (2004). HRM in support of the learning factory: Evidence from US and UK automotive components industries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 331-345.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Cabrera, E., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27, 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.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.
- Davenport, T. (1999). *Human capital: What is it and why people invest it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davenport, T., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 39(2), 53-65.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Davis, S., & Botkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, 72(5), 193-263.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-837.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The 11 deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM. *Management Research News*, 29(7), 402-413.
- 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.

- Gorelick, C., & Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, 12(2), 125-139.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 199-222.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of french firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- 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.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kamoche, K., & Mueller, F. (1998). Human resource management and the appropriation-learning perspective. *Human Relations*, 51(8), 1033-1060.
- Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kelloway, E., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behaviour. *International Journal of Management Review*, 2(3), 287-304.
- 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.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McDuffie, J. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-216.
- Martiny, M. (1998). Knowledge management at HP consulting. *Organizational Dynamics*, 27(2), 71-77.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144.
- Nadler, J., Thomson, L., & Van Boven, L. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newell, S., Swan, J., & Scarbrough, H. (2001). From global knowledge management to internal electronic fences: Contradictory outcomes of intranet development. *British Journal of Management*, 12(2), 97-112.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: The role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 70-86.

- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organizational Science*, 1(5), 538-550.
- Pan, S., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Prieto, I. (2003). *Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: Propuesta de un modelo integrador*. Tesis doctoral, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Valladolid.
- Pulakos, E., Dorsey, D., & Borman, W. (2003). Hiring for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, A. S. Denisi & M. A. Hitt (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Robertson, M., & 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, 241-253.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
- Scarbrough, H., & Carter, C. (2000). *Investigating knowledge management*. London: IPD.
- Scarbrough, H., & Swan, J. (2001). Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion. *British Journal of Management*, 12, 3-12.
- Shalley, C. (1995). Effects of Coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
- Shipton, H., Fay, D., West, M. Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creative and Innovative Management*, 14(3), 118-128.
- Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Storey, J., & Quintas, P. (2001). Knowledge management and HRM. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Thompson Learning.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60-75.
- Tampoe, M. (1993). Motivating knowledge workers – The challenge for the 1990s. *Long Range Planning*, 26(3), 49-55.
- 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.

- Thomas, J., Kellog, W., & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal*, 14(4), 863-884.
- Thomson, M., & Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 28-47.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Wright, P., & Snell, S. (1998). Towards an unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 755-772.

Recepción del artículo: 28/11/2007

Envío evaluación a autores: 21/05/2008

Recepción correcciones: 07/07/2008

Aceptación artículo: 05/09/2008