



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, GESTIÓN EN LAS PRÁCTICAS DE
RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y SU IMPACTO EN EL
PERFORMANCE DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS COLOMBIANAS**

**NICOLE ALBARRACIN
JUAN PABLO CASTILLO
MARÍA ALEJANDRA GARCÍA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO
ÁNGELA MARÍA BEDOYA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

SANTIAGO DE CALI

2014

CONTENIDO

Contents

INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVOS.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos.....	5
PLANTEAMIENTO PROBLEMA	5
Metodología	6
MARCO TEÓRICO.....	7
Grafico 1.	10
RELACION ENTRE GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO.....	12
RELACION ENTRE GESTION DEL CONOCIMIENTO, LA PRÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y EL PERFORMANCE DE LA EMPRESA	14
Planificación	14
Desarrollo y Monitoreo	15
Inteligencia de Negocios	15
ALTO IMPACTO EN LA DIRECCION DE LA GESTION HUMANA.....	15
Los equipos de trabajo en las organizaciones	16
Retención de personal	17
Contratación	19
Formación y desarrollo.....	20
Tabla 1.....	21
Tabla 2.....	22

CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFIA.....	24
APENDICE.....	26

INTRODUCCIÓN

Día a día, el principal reto para los directivos es dar un enfoque a sus estrategias empresariales basadas en la gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Las compañías son conscientes de que a medida que el mundo presenta cambios en los entornos competitivos actuales es necesaria la búsqueda y el establecimiento de un modelo empresarial trascendental, es por esto buscan crear una ventaja competitiva por medio de la transformación del conocimiento y del capital humano en insumos que contribuyan al mejoramiento en las organizaciones. En el presente marco teórico se desarrollarán temas que permitirán entender y desarrollar conceptos como; la gestión del conocimiento, prácticas de recursos humanos de alto impacto y cómo estas afectan el rendimiento y por ende el desempeño de las organizaciones, y el resultado final en los campos laborales en que se desempeñen las mismas.

En primer lugar se dará una definición concisa y puntual para dar información general sobre la gestión del conocimiento, con el fin de comprender la importancia que tienen algunos métodos de gestión del conocimiento y prácticas de recursos humanos de alto compromiso que permitan un buen desarrollo y mejora continua en la compañía.

Posteriormente, se tomarán testimonios de autores que durante sus investigaciones encontraron datos valiosos para la argumentación de nuestro tema de estudio. Por otra parte manejaremos objetivos los cuales esperamos sean cumplidos con la argumentación y sustentación teórica de este texto.

Al final brindaremos conclusiones para las empresas que desarrollan el proceso de gestión del conocimiento y la gestión de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso de manera que sea implementada de manera eficaz y oportuna.

OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo del presente estudio es identificar la relación existente entre la gestión del conocimiento y la gestión de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el performance de las industrias manufactureras Colombianas.

Objetivos específicos

- Estudiar los conceptos y definiciones en torno a la gestión del conocimiento, la gestión de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y el performance.
- Identificar cómo es afectado la gestión de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Resultado y eficacia en una empresa.
- Identificar cómo es afectado la gestión del conocimiento: Resultado y eficacia en una empresa.
- Reconocer la importancia de la relación entre gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y su impacto en el performance de la empresa.
- Proponer una escala de medición validada para la gestión del conocimiento y para las prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

PLANTEAMIENTO PROBLEMA

En las empresas durante muchos años se ha visto cómo el talento humano entra a hacer una variable fundamental dentro de las organizaciones. La motivación y el continuo interés por el bienestar de los empleados son factores fundamentales en la consolidación de los resultados esperados frente a los procesos organizacionales de la compañía. El performance que implica métodos de mejoramiento en la Gestión del conocimiento y métodos en la implementación de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en la empresa, es de suma importancia para obtener oportunidades excelentes al contar con la capacidad máxima de los trabajadores de la organización, obteniendo de esta manera mejores resultados tanto en la parte constitucional interna como en la parte externa en la que encontramos proveedores, clientes, agentes externos, entre otros que conforman el público objetivo que finalmente son la razón de la compañía.

De acuerdo con lo anterior queremos dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el performance de las empresas en la industria manufacturera Colombiana?.

Metodología

En el presente trabajo se hace una revisión teórica de la gestión del conocimiento, y de las prácticas de recursos humanos de alto impacto en el performance organizativo.

Para la gestión del conocimiento y para las prácticas de recursos humanos, teniendo en cuenta que se obtienen resultados positivos cuando se realizan inversiones en activos de conocimiento, trabajo en equipo, contratación y retención del personal, se han planteado unas escalas de medición validadas; para la gestión del conocimiento nos centraremos en una escala de medición validada propuesta en el paper *“cómo mejorar los resultados organizativos a*

través de la gestión del conocimiento en los servicios empresariales intensivos en conocimiento” de los autores Lara, Palacios y Devence. Para las prácticas de recursos humanos del alto compromiso nos centraremos en una escala de medición propuesta en el paper “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas”. (Martín C., 2011).

MARCO TEÓRICO

“Ante una elevada turbulencia del entorno, el aprendizaje es una fuente esencial de ventaja competitiva para las organizaciones del siglo XXI, jugando las personas y el conocimiento un papel clave como recursos estratégicos.” (Oltra, 2003, p.107).

Dentro de las empresas hay ciertos aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de buscar y capacitar el personal. Para tener a los trabajadores motivados y con buena disposición en el desarrollo de sus labores es necesario recurrir a la capacitación y desarrollo intelectual para que exista un mayor aporte dentro de las tareas que desempeñan. Es de suma importancia una cultura organizativa que permita generar un contexto y un clima en pro al continuo desarrollo de la creatividad tanto individual como grupal y por ende organizacional.

“En las últimas dos décadas, los investigadores en la gestión estratégica de los recursos humanos (HRM) han examinado por qué y cómo las organizaciones alcanzan sus metas a través de la utilización de (HR) las prácticas de recursos humanos. Aunque la investigación HRM tradicional se ha centrado en el impacto de las prácticas de recursos humanos individuales, la perspectiva estratégica de la investigación HRM enfatiza en haces de prácticas de recursos humanos, también conocidos como sistemas de alto rendimiento de trabajo (HPWS), los sistemas de trabajo de alta participación, y los sistemas de trabajo de alto compromiso a menudo, en los exámenes de los efectos de la gestión de recursos humanos impactan sobre los resultados de los empleados y de organización

(Wright y McMahan, 1992). Un cuerpo creciente de investigación HRM estratégica ha demostrado que el uso de los sistemas de prácticas de recursos humanos destinados a mejorar los conocimientos, las habilidades de los empleados y las habilidades, motivación y oportunidad de contribuir se asocia con resultados positivos, tales como un mayor compromiso (Gong, Derecho, Chang , y Xin, 2009), una menor rotación (Batt, 2002), una mayor productividad y calidad (MacDuffie, 1995), mejor rendimiento del servicio (Chuang y Liao, 2010), el desempeño de seguridad mejorada (Zacharatos, Barling, y Iverson, 2005), y un mejor rendimiento financiero (Huselid, 1995).” (Jiang K., Lepak D., Hu J., Baer J., 2012, P. 1-2)

En el campo de la investigación sobre el tema de recursos humanos han sido diversos los aspectos que se han analizado. Tradicionalmente, la investigación sobre los recursos humanos se han centrado en el cómo las organizaciones alcanzan sus objetivos a través de la utilización de las prácticas de recursos humanos, sin embargo un importante grupo de investigaciones ha cambiado un poco el enfoque y ha demostrado que el estudio de los recursos humanos centrado en los empleados, en mejorar sus conocimientos, habilidades motivación y oportunidad de contribuir genera resultados muy positivos como mayor compromiso, menor rotación, una mayor productividad y calidad, mejor rendimiento del servicio, entre otras.

“En concreto, algunos investigadores han adoptado una perspectiva conductual para sugerir que las prácticas de recursos humanos afectan los resultados organizativos al influir en los comportamientos de conducta de los empleados; si los empleados actúan de manera coherente con los objetivos de la empresa, el rendimiento debe mejorar. Otros investigadores han adoptado el capital humano y la perspectiva basada en los recursos, centrándose en las contribuciones potenciales de las competencias de los trabajadores, esto es, sus conocimientos, destrezas y habilidades. Curiosamente, aunque los empleados contribuyen tanto a través de sus competencias y de sus acciones, los investigadores se han enfocado típicamente en una perspectiva para comprender cómo los sistemas de

recursos humanos impactan resultados de la organización (las excepciones incluyen Takeuchi, Lepak, Wang, y Takeuchi [2007]). Teniendo en cuenta múltiples perspectivas al mismo tiempo proporciona una visión más amplia y completa de la relación entre la gestión de recursos humanos y resultados de la organización". (Jiang K., Lepak D., Hu J., Baer J., 2012, P. 2)

Dentro de las investigaciones que se han llevado a cabo sobre las prácticas de recursos humanos se pueden observar dos posturas diferentes. Una perspectiva conductual que busca influir en los comportamientos de los empleados con el propósito de que sus objetivos sean coherentes con los de la empresa y así lograr un mejor rendimiento. Otra postura contraria es la que adopta un enfoque de capital humano y la perspectiva basada en recursos, cuyo interés radica en las contribuciones potenciales de las competencias de los trabajadores, esto es, sus conocimientos, destrezas y habilidades.

"Sobre la base de Dyer y (1995) El trabajo de Reeves, investigadores en gestión de recursos humanos estratégicos han categorizado resultados de la organización en tres grupos principales relacionados con la gestión de recursos humanos: los resultados de Recursos Humanos, los resultados operativos y resultados financieros. Los resultados de Recursos Humanos se refieren a los más directamente relacionados con la GRH en una organización, tales como habilidades de los empleados, actitudes y comportamientos de los empleados y volumen de negocios. Resultados operativos son los relacionados con los objetivos de una operación organizacional, incluyendo la productividad, la calidad del producto, calidad del servicio y la innovación. Resultados financieros viene refleja el cumplimiento de los objetivos económicos de las organizaciones. Resultados financieros típicos incluyen crecimiento de las ventas, el rendimiento del capital invertido y rentabilidad de los activos". (Jiang K., Lepak D., Hu J., Baer J., 2012, P. 3)

Dentro de los estudios que se han realizado alrededor del mundo, se ha podido observar que el personal desarrolla una mejor calidad en sus labores cuando se

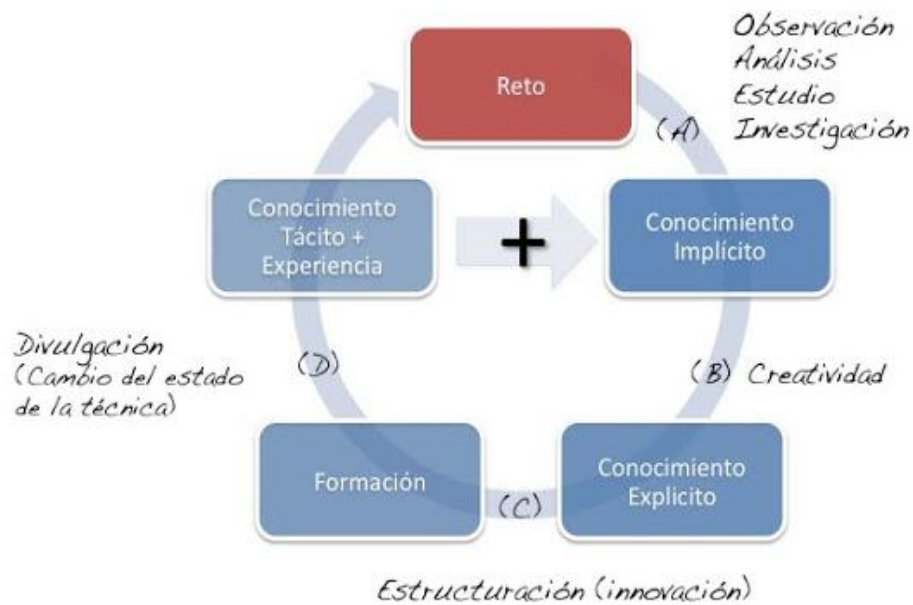
siente importante para la compañía, la adquisición de conocimiento nuevo genera motivación logrando el progreso tanto en el ámbito profesional como personal.

Como lo plantea Quiroga (2002). Esto se puede lograr por medio de un conjunto de competencias personales, redefiniendo el conocimiento no solo como recurso estratégico para una empresa sino también como una cultura emprendedora fundamentada en la confianza, la información y la formación, lo que genera importantes ventajas en el entorno empresarial actual.

Como se evidencia en la cita en el párrafo anterior, los nuevos conocimientos son recursos que se pueden reutilizar dentro de la misma empresa, ya que los empleados sienten una afinidad y un sentido de pertenencia buscando retribuir de la mejor manera a la organización por lo aprendido. Así, la empresa se beneficia de todas las formas, ya que se aprecia un mejoramiento en los resultados con las personas capacitadas, y por ende surgen más oportunidades de emprendimiento para la empresa y los trabajadores por la diversificación de conocimientos con que cuenta la compañía.

Según la cita *“El conocimiento se genera a través de la necesidad de superar retos, esto nos obliga a crear una espiral de aprendizaje continuo basado en el éxito (prueba-fallo), que nos permite definir varios niveles de aprendizaje. Es a través de este proceso de generación dinámico de conocimiento, del que el ser Humano es capaz de APRENDER y ser COMPETITIVO.”* (Alberto García-Lluís Valencia, VKMC, SL · CEO Strategic Consulting Education & Labor Market 2013). El siguiente gráfico nos enseña esa “espiral” de aprendizaje continuo, objetivo principal que las compañías deberían buscar siempre, frente a su grupo de talento humano.

Gráfico 1. Modelo de creación del conocimiento



Fuente: Modelo de creación del conocimiento de Lkujiro Nonaka y adiciones de Alberto Garcia-Llui

En relación a lo planteado por Lara, Palacios y Device (2011), Nos basamos en el concepto Gestión del Conocimiento identificada como la gestión de los procesos de creación, desarrollo, explotación y difusión del conocimiento, con el fin de incrementar la competitividad empresarial. De esta manera, haciendo alusión a Cabrera y Collins (2000), se puede clasificar el proceso de la gestión del conocimiento en cinco pasos: la recopilación, la articulación, la socialización, la adaptación y la difusión. Existe una distinción respecto al grado de articulación y el nivel de la distribución, entre el conocimiento procedimental y declarativo individual y entre el conocimiento explícito que se refiere al conocimiento, que poseen las personas, y que pueden compartir con otras personas. (Nonaka & Takeuchi, 1985) y tácito colectivo que es el background que tienen las personas, y que no pueden compartir con otras personas porque es implícito. (Nonaka & Takeuchi, 1985).

Vale la pena sintetizar el concepto de gestión del conocimiento, en este sentido, el autor Victor Oltra integra varios significados de diversos autores señalando que *“la gestión del conocimiento viene determinada por el conjunto de políticas organizativas que tienen por objeto la optimización de la utilidad del conocimiento como recurso estratégico de la organización”* (Oltra, 2003, p.111)

De este modo, el autor citado anteriormente, propone dos funciones fundamentales de la gestión del conocimiento. Por un lado, tiene la función de facilitar la conversión de la información y la experiencia en conocimiento. Por otro lado, posee la función de maximizar el valor de las interacciones entre personas y grupos pertenecientes a una organización, en el sentido en que dichas interrelaciones potencien la creación de valor agregado por parte del conocimiento.

RELACION ENTRE GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO

La gestión del conocimiento consigue incrementar significativamente si se logra explotar, de acuerdo a un manejo adecuado, los recursos humanos, cuando el capital humano se encuentra motivado, y tiene los objetivos alineados con los de la organización, le ofrece a la organización mayor eficiencia en su desempeño, lo que va a generarle a la compañía una mejor optimización del tiempo en procesos, y por ende un beneficio en los costos.

“Durante los últimos años, ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones. Ello ha generado que dicho activo adquiriera un lugar especial entre los directivos y en la organización; otro tanto ha sucedido con los resultados del registro, control y medición del capital humano. El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de

las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización. El capital humano reside en los recursos humanos. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión. La gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación. El proceso de capacitación brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la organización necesita para su funcionamiento. El proceso de determinación, tanto de los conocimientos existentes como de aquellos requeridos por la organización para su funcionamiento se sustenta en las herramientas de identificación de conocimientos como los mapas topográficos de conocimientos y los mapas de fuentes de conocimientos. Las herramientas de identificación de conocimientos se han incorporado en función de mejorar la calidad y eficiencia de los métodos de control de la gestión de conocimiento en las organizaciones. Ellas, correctamente aplicadas, facilitan la estimación del valor del conocimiento y su progresiva evaluación; además, su aceptación y uso habitual permite mejorar la capacidad de gestión del capital humano, la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos.” (Hernández F., Martí Y., 2006)

El flujo de información es un actor fundamental en el desarrollo de cualquier proceso, este se realiza de manera idónea si hay un ambiente laboral que facilite la interacción entre los miembros de la organización. Es fundamental el manejo de las prácticas de alto compromiso como un canal para transmitir la gestión del conocimiento. El conocimiento compartido va a ser generador de nuevos

conocimientos y canales de aprendizaje que serán ventaja competitiva en la organización.

RELACION ENTRE GESTION DEL CONOCIMIENTO, LA PRÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO Y EL PERFORMANCE DE LA EMPRESA

El Performance, es un completo sistema de estrategias de gestión del conocimiento que permite conocer el desempeño de una compañía, por medio de indicadores de negocios que van de la mano con objetivos competitivos y por ende planes de acción para alcanzarlos. Todo esto con el fin de mejorar el rendimiento, detectando oportunamente las posibles debilidades que se presentan y las soluciones más certeras para atacarlas. Se lleva a cabo como un ciclo permanente que involucra la realización de actividades relacionadas con la innovación, la gestión del conocimiento y el correcto desarrollo de la Gestión Humana

El Análisis Estratégico

Es la primera etapa del ciclo del Performance. Es aquí donde obtenemos un estudio crucial de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la situación actual corporativa. Es importante recordar que las debilidades y fortalezas pertenecen a los aspectos internos de la compañía, procesos que hacen parte del interior de la organización. Por su parte las oportunidades y amenazas son aspectos externos de la empresa, que se encuentran en el mundo exterior que presenta el mercado actual.

Planificación

La segunda etapa es la Planificación. Cuando se ha terminado con el análisis de la situación actual, el siguiente paso es identificar un plan de acción para alcanzar los logros propuestos. Para esto se debe plantear una visión, misión, objetivos y metas a conseguir. Los objetivos son cualitativos, las metas son cuantitativas y tienen fecha de vencimiento, para al final del tiempo pactado verificar con veracidad si se cumplió o no con lo planteado.

Desarrollo y Monitoreo

El Desarrollo y Monitoreo tercera etapa del Performance, es donde llevamos a la práctica la planificación. Durante el proceso de desarrollo es primordial la retroalimentación de cada avance del plan de acción, con esto podemos realizar ajustes y tener bases para la corrección posterior de ser necesario.

Inteligencia de Negocios

La Inteligencia de Negocios proceso que cierra el ciclo, es la facultad de que la compañía comprenda la situación en la que se encuentra y con base al monitoreo resuelva las dificultades presentadas con destreza y habilidad, logrando de esta manera una implementación con éxito.

ALTO IMPACTO EN LA DIRECCION DE LA GESTION HUMANA

Algunas investigadores han realizado la tarea de clasificar el impacto y por ende los resultados que tiene el manejo de los recursos humanos en diferentes áreas, permitiendo tener una estadística del comportamiento del manejo de las prácticas de recursos humanos, en este caso nos centraremos en las siguientes: trabajo en equipo, retención de personal (retribución o incentivos, evaluación del desempeño), desarrollo de personal (formación, planes de carrera) y contratación (también llamada selección).

Los equipos de trabajo en las organizaciones

La ilustración de este concepto es definida por diferentes autores que es tomado por los autores *Bayona J., Heredia O.*, en la revista de estudios gerenciales: El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo.

“El tema de los equipos de trabajo es una de las áreas más fecundas de la investigación en los estudios organizacionales. A lo largo de los años se han propuesto una gran cantidad de definiciones sobre los equipos de trabajo, por ejemplo, Hackman los define como "unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización" (Hackman, 1987, p. 32).

Por su parte, Sundstrome, DeMeuse & Futrell definieron los equipos de trabajo como "pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones" (Sundstrome, DeMeuse & Futrell, 1990, p. 120); y Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum los definen como: “Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo”. (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992, p. 4)

Finalmente, Kozlowski & Ilgen ofrecen una definición más robusta que supone:

a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. (Kozlowski & Ilgen, 2006, p. 79)

A partir de estas definiciones, se pueden encontrar diferentes aspectos que son centrales a los equipos de trabajo como son la interdependencia, la responsabilidad compartida, los objetivos compartidos, la especialización de roles y la pertenencia formal a una organización (Cannon-Bowers & Bowers, 2011).

Ahora, el hecho de construir adecuadamente un equipo de trabajo no es sólo un aspecto que afecta a la organización, sino el propio desempeño de los equipos y la organización. Desafortunadamente, como menciona Franco (2001), los gerentes no conocen necesariamente los factores que afectan la efectividad de los equipos de trabajo. Stevens & Campion (1994) mencionan que un adecuado establecimiento de las competencias de los equipos de trabajo es esencial para el adecuado funcionamiento de los procesos de gestión humana (por ejemplo, una adecuada evaluación de desempeño debe construir a partir de indicadores objetivos y específicos de desempeño). La importancia que tienen los aspectos estructurales de los equipos es que pueden ser manipulados fácilmente por los gerentes para crear condiciones que faciliten un desempeño exitoso (Cohen & Bailey, 1997). Características como la composición del equipo, el diseño de la tarea, la heterogeneidad de los miembros o el contexto organizacional, afectan la efectividad de los equipos (Stewart, 2006).” (Bayona J., Heredia O., 2012.)

Retención de personal

“El término talento, asociado especialmente a la búsqueda y retención, es una tendencia desde hace ya algún tiempo. Cuando se habla de “talento”, siempre es en relación a una empresa e incluso a un cargo en particular, como diría Einstein; “si medimos a un pez por su capacidad de trepar árboles, vivirá toda su vida pensando que es incapaz”, Albion, 2003, P.10). Lo mismo pasa con la definición de talento. Hoy, existen muchas empresas que poseen sistemas que les permiten definir y evaluar las competencias, habilidades y conductas que hacen que una persona obtenga resultados sobresalientes en una función, tarea o cargo en particular

Algunas sugerencias para retener el capital humano según Estrategias para Retener al Capital Humano por Victoria Flórez Mazzini, son las siguientes:

- **Tener un sistema holístico para identificar a los empleados clave de la organización.** Se debe asegurar un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Se debe contar con una base de datos centralizada donde, por un lado, se registren las contribuciones más importantes de las personas a la organización, algo así como un archivo de logros cuantificados (tiempo, porcentaje, costo, ahorro, recursos empleados, etc.) Y por otro, expandir el alcance más allá de las elecciones obvias, llámese aptitudes gerenciales clave, aptitudes de alto potencial y talento técnico, e incluir otras áreas de apoyo, como puede ser servicio al cliente, con el fin de asegurar que la estrategia de retención toma en cuenta estos segmentos.
- **Tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados.** Las empresas necesitan pensar muy bien a quien contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.
- **Promover internamente a la organización para generar un orgullo de pertenencia.** Se recomienda implantar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.
- **Crear nuevas iniciativas de retención más allá de la compensación económica.** Muchas compañías exitosas ofrecen incentivos variables,

bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero se necesita, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.

- **Desarrollar y pulir herramientas que arrojen señales de alarma relacionadas con problemas potenciales de retención.** A pesar que las organizaciones utilizan, con frecuencia, encuestas para diversos propósitos, se necesita asegurar que la información que se recopila se analiza de manera que identifique problemas emergentes de retención. Se debe contar con la visión de los líderes para diseñar las encuestas, así como hacer un análisis de las razones no cuantificables (o cualitativas) del porqué se van los empleados clave.

Contratación

La contratación implica una serie de procesos antes de llevarse a cabo, a este proceso se le denomina: proceso de reclutamiento, selección y contratación. Para realizar la contratación, en primer lugar, la organización debe tener un perfil del puesto en donde exponga la necesidades que la organización tiene, para que las personas entran a satisfacer esas necesidades o requerimientos y de esta manera ocupar puestos de una manera adecuada y eficiente. Para entrar en la búsqueda del personal requerido, se realiza el reclutamiento, que es un proceso que realiza la organización con el objetivo de atraer personal altamente calificado que cumpla con las características que estos necesitan. Este proceso debe realizarse de manera eficiente ya que puede incurrir en costos y afectar el rendimiento de la compañía. La selección es fundamental en este proceso ya que los candidatos elegidos son los candidatos que estarán en la empresa gracias a sus cualidades, capacidades y actitudes que finalmente serán contratados. Esta

contratación se realiza mediante un acuerdo escrito entre dos partes, generalmente empleador-empleado, en donde se estipulan los procedimientos y acuerdos para desarrollar la actividad establecida.

En el mundo, las compañías buscan que sus empleados estén completamente a gusto en sus lugares de trabajo, para lograr esto se busca la manera de incentivar la condición de los operarios, por medio de premios monetarios, jerarquía o simplemente mejoras en el desarrollo profesional y personal. Tomando como punto de referencia las empresas de Turquía, se realizó un trabajo de análisis para ver el desempeño y la motivación que esta desplegaba sobre sus empleados, es posible ver que sin lugar a dudas es la forma de pensar de un alto porcentaje de empresas en el mundo.

De este modo podemos deducir que la competitividad de una empresa es enriquecida con la motivación de sus empleados. Por medio de estas existirá una mayor disposición y entrega en donde se encontrarán nuevas oportunidades y mejores resultados tanto internos como externos en la compañía. Dentro de la investigación se observó, que el recurso humano tenía motivaciones muy inclinadas hacia el desarrollo profesional. Esto se debe a que los individuos cada día van a querer mejorar su calidad de vida. Este tipo de capacitaciones o de enseñanzas para los empleados, son muy valoradas y crean un vínculo fuerte entre la empresa y el mismo individuo.

Formación y desarrollo

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que

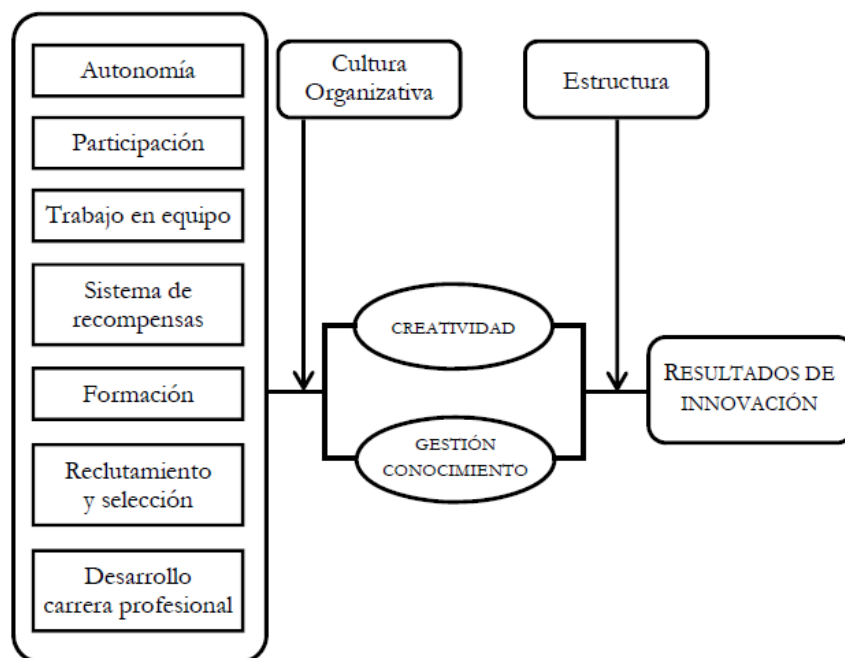
consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua.

“Las oportunidades de formación se relacionan positivamente relacionada con la contratación de empleados, que a su vez mediada la relación entre los recursos de trabajo y los resultados positivos, tales como el comportamiento proactivo, el bienestar y el volumen de negocios intenciones”. (K. Alfes, A. D. Shantz, C. Truss & E. C. Soane (2013)).

Como se puede observar en esta cita, la formación del personal es un factor fundamental en el resultado positivo del performance de la empresa. Esto es factor de éxito para las empresas y a lo que se le está apuntando en el siglo XXI, para el mejoramiento organizacional y de productividad.

A continuación un modelo teórico de Práctica de Recursos Humanos.

Tabla 1.



Fuente: human resources practices and their impact on innovation performance: a theoretical review - naiara escribá carda, francisco balbastre benavent y teresa canet giner.

Tabla 2. Ejemplos de alternativas de gestion de recursos humanos

EJEMPLOS DE ALTERNATIVAS EN GESTIÓN DE RRHH*				
Cubrir una vacante	Motivar y conseguir un mayor esfuerzo de los individuos	Valorar rendimiento empleados	Organizar un grupo de trabajo	Período de prueba a empleados antes de darles responsabilidad
reclutamiento interno	incentivos de grupo	evaluación absoluta	agrupación por la empresa	período largo de prueba
reclutamiento externo	incentivos individuales	evaluación relativa	agrupación por los individuos	período breve de prueba

Fuente: Universidad de Coruña, Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy (2001): Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall

El enfoque basado en los Recursos enfatiza el hecho de que en un mismo sector existe heterogeneidad entre las empresas y las diferencias se crean y persisten precisamente debido a los recursos que utiliza cada una, sobre todo, a la manera en que cada una de ellas aprovecha sus propios recursos. En síntesis, la gestión interna de los recursos permite a las empresas ser únicas. Según la naturaleza de sus recursos una empresa tendrá una posición competitiva mayor o menor. Así, se enfatiza en la idea de que la selección de la estrategia adecuada tiene su origen en el análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo.

CONCLUSIONES

Sabiendo la importancia anteriormente planteada en este marco teórico la Gestión del conocimiento, y su relación con el performance organizativo, la Gestión de la innovación y la Gestión de los recursos humanos, podemos concluir que las empresas pueden desarrollar planes de acción en diferentes campos estratégicos, según nuestra visión principalmente en las mejoras continuas que pueden aplicarse para la motivación del talento humano, para que sus empleados sobresalgan y tengan de igual forma una importancia dentro de la organización. Esto proporciona a la empresa una mejor capacidad de obtener resultados y crecer tanto interna como externamente frente a los clientes.

Los gerentes deberían hacer un uso más eficiente del conocimiento que posee la organización, para mejorar las actividades de innovación y el rendimiento en la organizaciones, Proporcionando a los trabajadores y empleados una formación formal e informal relacionada con la gestión del conocimiento. Por medio de la implementación de políticas y estrategias empresariales que fomenten el desarrollo de nuevas ideas, el acceso a la información y apoyar las actividades de innovación.

Por otra parte como se pudo observar, las políticas que implementa la organización, ejercen mucho poder dentro del departamento de recursos humanos. Esto se evidencia en el momento que los empleados no tienen voz ni voto dentro de una organización.

Para lograr un Performance efectivo y consolidado es importante implementar modelos analíticos que midan los resultados del negocio, fijar siempre una relación con los indicadores claves en los procesos y por último llevar a cabo planes de acción, para lograr un mejoramiento continuo en cada procedimiento de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Aja Quiroga, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7-8.

Albion, M. (2003). *Vivir y ganarse la vida: Recuperar sus objetivos y su pasión, tanto en la vida profesional como en la personal*. Editorial Amat.

Bayona J., Heredia O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Revista de estudios Gerenciales* Vol. 28 (123). Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/view/152/showToc

Céspedes Lorente, J., & Martínez del Río, J. (2007). ¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación? Un enfoque basado en recursos. *Cuadernos económicos de ICE*, 151-174.,

Cortés, G. J. (2007). *El conocimiento: un intangible generador de innovaciones*.

D.Palacios., C.A.Deveceb., F.Lara. (2012). How to improve organizational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*. Vol. 32, No. 11.

Hernández F., Martí Y. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Universidad de La Habana.

Jiang K., Lepak D., Hu J., Baer J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 2012, Vol. 55, No. 6, 1264–1294. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Luna-Arocas, R. (2010). La gestión del talento: un reto actual. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, (4), 30-35.

Martín C.(2011). Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.

Messer smith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human resource management, 49(2)*, 241-264.

Nonaka, I. a. (1995; 1996). *The knowledge-Creating Company*, Oxford University Press New York.

Perlines, F. H., & García-Pardo, I. P. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (57)*, 193-222.

Víctor Oltra, (2013). *Sistemas de recursos humano de alto compromiso, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento*.

(K. Alfes, A. D. Shantz, C. Truss & E. C. Soane (2013)). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model.

APENDICE

ESCALA DE MEDICION DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

VIGILANCIA AMBIENTAL

K1: Vigilancia de los competidores.

K2: La información sobre los contactos directos con los clientes.

K3: Creación de escenarios posibles de flujo.

K4: Los contactos con instituciones externas.

K5: Contactos con los proveedores.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

K6: tecnologías Intranet.

K7: Otras tecnologías de colaboración.

K8: herramientas de gestión tecnológica.

K9: Documentar los sistemas de gestión.

K10: herramientas de búsqueda tecnológicos.

LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

K11: Definición de una misión común para establecer una meta de gestión general.

K12: Desarrollo de procedimientos de reflexión estratégica hacia objetivos concretos.

K13: la coherencia estratégica a través de la integración y coordinación de los objetivos y políticas.

K14: Objetivos y políticas se comunican a los trabajadores.

K15: Promoción y estímulo de compromiso de los trabajadores a los aspectos estratégicos.

SISTEMAS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

K16: Contabilidad sistemas de información y control del presupuesto.

K17: sistemas de evaluación del desempeño de los trabajadores.

K18: Parámetros técnicos y los sistemas de evaluación de calidad.

K19: sistemas de medición de satisfacción del cliente.

K20: Otros aspectos financieros no estrictamente de resultados.

RESULTADOS ORGANIZATIVOS

O1: La satisfacción del cliente.

O2: Aumento del número de clientes.

O3: la satisfacción de los trabajadores.

O4: Estándar de calidad.

O5: Reputación de la organización.

O6: ganancias sobre el capital social.

O7: Aumento de volumen de negocios.

O8: crecimiento de las ganancias.

O9: La productividad del trabajo