



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

VALENTINA PÉREZ ALZATE

DIRECTORA DEL PROYECTO

ANGELA BEDOYA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	5
Objetivo General	6
Objetivos específicos	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
Metodología	6
MARCO TEÓRICO	7
DISCUSIÓN	17
CONCLUSIÓN	18
BIBLIOGRAFÍA	19

RESUMEN

Este es un documento donde se hace una revisión de literatura sobre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, gestión del conocimiento, la gestión de la innovación y su relación con el performance de la organización, con el objetivo de realizar un marco teórico para plantear hipótesis que se comprobaran de acuerdo a la literatura. Finalmente se concluye cual es la relación que hay entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación con el desempeño de la organización, de acuerdo con la literatura revisada.

In this document, the objective is check the literature about high commitment practices of human resources, management of knowledge, and management of innovation and the relationship with organization performance, with the objective to do theoretical framework, and them pose hypothesis to check this about the literature. Finally close with the relationship between high commitment practices of human resources, management of knowledge, and management of innovation, and the relation with the organization performance.

Palabras Claves

- Prácticas de recursos humanos de alto compromiso, gestión del conocimiento, gestión de la innovación.
- High commitment practices of human resources, management of knowledge, management of innovation

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial se encuentra en un crecimiento constante, por tal razón continuamente las organizaciones están en la búsqueda de las mejores estrategias para la optimización de los recursos y el crecimiento progresivo de las organizaciones. Estas estrategias están encaminadas a responder al ambiente cambiante al que se enfrentan cada día, es así que para responder al entorno las organizaciones implementan las estrategias que consideran mas adecuadas, para que al aplicarlas resulten en un mejoramiento constante y en una adaptación acorde con el entorno cambiante.

Debido a la importancia de responder a los cambios del entorno y maximizar los recursos dentro de las organizaciones, la gestión de los recursos humanos ha cobrado un papel importante, ya que las ideas y mano de obra nacen de las personas, por lo tanto son las encargadas del mejoramiento de la misma organización. En este documento se hablará del marco teórico y se propondrán las diferentes hipótesis que se contrastaran en el estudio sobre el papel que cobra las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación en el desempeño de una organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar la relación que existe entre la gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y la gestión de la innovación con el desempeño de la organización.

Objetivos específicos

- Revisar literatura sobre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, la gestión del conocimiento, gestión de la innovación, y el desempeño de la organización.
- Definir cada una de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, la gestión del conocimiento, y la gestión de la innovación.
- Identificar cuáles son las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, gestión del conocimiento, y la gestión de la innovación.
- Plantear las diferentes hipótesis de relación de la gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y la gestión de la innovación con el performance de la organización.
- Concluir de acuerdo con la literatura revisada sobre las relaciones que existen entre la gestión de la innovación, la gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso con el performance de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones a través del tiempo han descubierto la importancia de los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño de la organización. Por esta razón, es importante realizar una revisión sobre cuáles son esas prácticas de recursos humanos adquiridas por las diferentes empresas que mejoran el performance de esta misma. Teniendo en cuenta que el performance de la organización es el resultado de todas las tareas que se llevan a cabo en los diferentes departamentos en los que se divide la misma organización, es de nuestro interés investigar aquellas prácticas que se aplican en las organizaciones. De acuerdo a lo anterior se plantea la pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, la gestión del conocimiento, y la gestión de la innovación con el desempeño de la organización?

Metodología

Para este trabajo se realizó una revisión de diferentes investigaciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación y su relación con el desempeño de las organizaciones. Dentro de estas investigaciones se encuentran casos y hallazgos los cuales son evidencia importante para plantear las diferentes hipótesis las cuales luego serán llevadas a prueba en una segunda etapa del estudio.

MARCO TEÓRICO

Para plantear el siguiente marco teórico se tomará en cuenta cada artículo revisado e incluido en nuestro trabajo. Finalmente se resumirá cada uno para generar las hipótesis de acuerdo a la relación que tiene la gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y la gestión de la innovación con el desempeño de la organización.

En primer lugar se encuentra el trabajo teórico realizado por Zollo y Winter en el departamento de administración y negocios en INSEAD en Fontainebleau, Francia “Aprendizaje deliberado y la evolución de las capacidades dinámicas” (Zollo & Winter, 2002) para desarrollar el tema de la gestión del conocimiento.

Gestión del conocimiento.

Para definir la importancia de la gestión del conocimiento nos basaremos en el estudio hecho por Zollo, en el que se realiza una observación de los mecanismos mediante los cuales las organizaciones desarrollan capacidades dinámicas. En esta investigación se reitera como las organizaciones desarrollan capacidades para responder al entorno, y es así como este define las capacidades dinámicas como “un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficiencia.” (Zollo & Winter, 2002) En este caso el aprendizaje tiene un papel importante para desarrollar este patrón. Esta definición es importante para el desarrollo de este

marco teórico, ya que dentro de las capacidades dinámicas se encuentran la gestión del conocimiento, en donde los mecanismos de aprendizaje son importantes para crear estas capacidades dinámicas.

“El aprendizaje colectivo importante sucede cuando las personas expresan sus opiniones y creencias, participan en enfrentamientos constructivos y desafían los puntos de vista de los demás” (Argyris y Schon 1978, Duncan y Weiss 1979) citado por (Zollo & Winter, 2002)

Zollo define dos capacidades como mecanismos de aprendizaje; las rutinas organizacionales y la experiencia acumulada, y la articulación del conocimiento.

Las rutinas organizacionales y la experiencia acumulada.

En este caso, Zollo define dos clases de rutinas, por una parte se encuentran las que “consisten en la ejecución de los procedimientos conocidos para el propósito de generar ingresos y beneficios en el momento”(Zollo 2002, pág. 341) y por otra parte se encuentra la rutina “que busca producir cambios deseables en el conjunto existente de operaciones de producción con el propósito de mejorar las ganancias en el futuro”(Zollo 2002, pág. 349). A pesar de esta diferencia de la respuesta del comportamiento rutinario de una organización para responder tanto a factores internos como externos nos, basaremos en la definición en donde la rutina (Zollo, 2002, pág. 341) “son

patrones estables que caracterizan las reacciones de la organización a los estímulos variados, internos o externos”.

Gracias a la definición anterior se puede ver como la gestión del conocimiento por medio de la rutina de las organizaciones es una respuesta tanto a los cambios internos como externos, por lo tanto es un comportamiento de las organizaciones por la búsqueda del mejoramiento del desempeño empresarial.

Por otra parte se encuentra la acumulación del conocimiento, el cual se dá por medio de la vivencia del día a día en las organizaciones, es decir por la rutina de las mismas organizaciones, y este conocimiento solo es adquirido por medio de la convivencia diaria en las empresas, llamado “conocimiento tácito” (Zollo, 2002, pág. 341), este conocimiento esta propiciado por el relacionamiento diario de las personas, esto quiere decir que el relacionamiento con el equipo de trabajo es una manera de gestionar el conocimiento en las organizaciones.

Articulación del conocimiento.

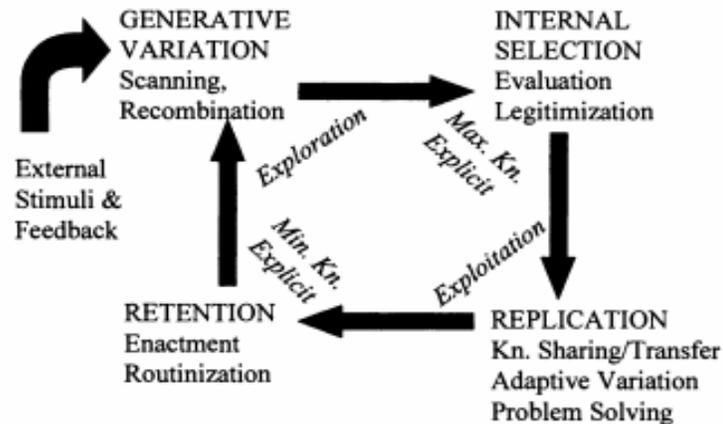
Para Zollo, la articulación del conocimiento se da mediante (Zollo & Winter, 2002) “el proceso a través del cual el conocimiento implícito es articulado a través de discusiones colectivas, sesiones informativas, y los procesos de evaluación del desempeño” ya que por medio de las discusiones en grupo sobre el desempeño y programación de las

nuevas acciones que se definen en estas discusiones sintetizan el conocimiento tanto individual como colectivo.

Sin embargo para que haya una articulación del conocimiento Zollo define que éste se realiza por medio de la codificación del conocimiento. La codificación del conocimiento en este caso se dá mediante la evaluación escrita de los resultados de las acciones realizadas en la organización, como por ejemplo manuales, gestión de proyectos, hojas de cálculo, entre otras. Las cuales su propósito final es plantear el comportamiento futuro de las organización. (Zollo & Winter, 2002)

Teniendo en cuenta estas definiciones y su aporte a nuestro estudio, es importante tener en cuenta el modelo planteado por Zollo, sobre el ciclo del conocimiento en las organizaciones. Este modelo tiene cuatro fases por medio de las cuales es adquirido el conocimiento en las empresas. Es sustancial destacar que este ciclo responde a estímulos externos, lo cual reafirma nuestra posición sobre la influencia que tiene el ambiente externo en la gestión del conocimiento, como respuesta al mejoramiento del desempeño de la organización.

Figure 2 Activities in the Knowledge Evolution Cycle



(Zollo & Winter, 2002) pág. 343

Después de identificar las diferentes prácticas de la gestión del conocimiento como; la articulación del conocimiento y las rutinas organizacionales y la experiencia acumulada, y su relación con el desempeño de la organización, planteamos:

Hipótesis 1: la gestión del conocimiento constante por medio de la rutina de la organización como respuesta a externalidades, afecta positivamente el desempeño de la organización.

Prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

Con respecto a las prácticas de recursos humanos de alto compromiso se tomara en cuenta la investigación hecha por Rebeca R. Kehoe y Pratricks M. Wright en el cual se evalúa el comportamiento de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, puesto que según estos autores, la disposición de los empleados

de la organización hacia realizar las actividades correspondientes, se verán reflejados en el desempeño de la organización. (Kehoe & Wright , 2010)

Como se puede notar, esta es una mirada diferente de la investigación sobre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, ya que durante mucho tiempo las investigaciones anteriores se realizaban sobre el efecto de éstas en el desempeño, sin tener en cuenta la disposición y comportamientos de los empleados hacia estas prácticas. Es por lo anterior que cabe resaltar la importancia de la implementación de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y su relación con el comportamiento de los empleados (Kehoe & Wright , 2010). Por otra parte estos autores dividen las prácticas de recursos humanos de alto compromiso de las organizaciones en 3 como se muestra en el siguiente cuadro:

Prácticas de capacitación de mejoramiento.	Prácticas para aumentar la motivación	Prácticas de oportunidad de mejora.
<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas formales de selección. • Entrevistas estructuradas. • La selectividad. • Contratación de altos salarios. • Capacitación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas basadas en el individuo y en el grupo de acuerdo al resultado. • Mecanismos formales de evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de participación formales. • Comunicación regular y esfuerzos de intercambio de información. • Autonomía en la toma de decisiones

oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de promoción basados en el mérito. 	relacionadas con el trabajo.
----------------	---	------------------------------

Tomado de (por ejemplo, peines y otros, 2006;.. Delery y Shaw, 2001; Huselid, 1995; Sun et al., 2007; Way, 2002). Adaptado por Valentina Pérez Alzate.

Es así como de acuerdo a lo anterior se destaca cómo las prácticas de recursos humanos de alto compromiso son importantes para mejorar del rendimiento tanto de los empleados de la organización, como del mismo mejoramiento del desempeño de las organizaciones. Así mismo lo destaca (Rebeca R. Kehoe; Pratrck M) donde el “conocimiento profundo de las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de los empleados es fundamental para nuestra capacidad de hacer inferencias lógicas relativas a la cadena causal de rendimiento como un todo” (Kehoe & Wright , 2010) (pág. 372).

Por otra parte, las prácticas de recursos humanos, también son vistas como una inversión de la organización para el mejoramiento del desempeño, como por ejemplo: las recompensas por un buen desempeño tanto individual como grupal en la mayoría de las organizaciones, son monetarias o son premios que le implican a la organización un gasto adicional, sin embargo ésta es una inversión en el capital humano. Por lo tanto “los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento se basan en la creación de una inversión mutua entre la relación de empleo, en el que una organización invierte en cualificaciones de los trabajadores y oportunidades y, a su vez, espera que los

empleados sean calificados y motivados para hacer valiosa las inversiones relacionadas con el trabajo en la organización” (Huselid, 1995) (Kehoe & Wright , 2010)

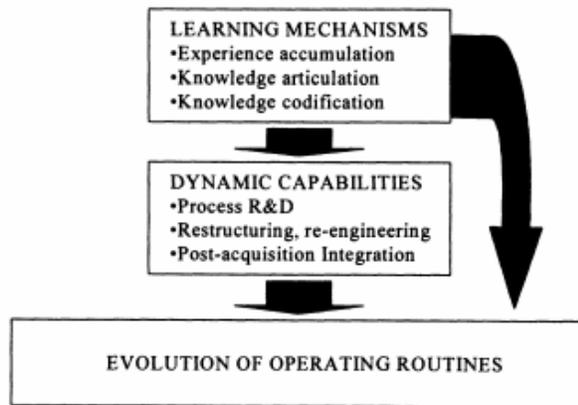
En efecto, teniendo en cuenta la inversión en las prácticas de recursos humanos de alto compromiso que las organizaciones realizan para que se vea reflejado en un mejor desempeño de la organización se plante que:

Hipótesis 2: La realización de prácticas de recursos humanos de alto compromiso en las organizaciones, afecta positivamente el performance de las organizaciones.

Gestión de la innovación.

Para hablar de la gestión de la innovación se retomará a Zollo, quien realiza el planteamiento de cómo las capacidades dinámicas son una respuesta al entorno y dentro de estas se encuentran los procesos de investigación y desarrollo, los cuales tienen que ver con la gestión de la innovación como se presenta la figura 1, en la que se plantea un modelo, donde cobra importancia la investigación y desarrollo como respuesta a la evolución de las operaciones rutinarias.

Figure 1 Learning, Dynamic Capabilities, and Operating Routines



(Zollo & Winter, 2002) (pág. 340)

Por otra parte se tomará en cuenta la investigación hecha por Carlos Ferreira y otros (Ferreira Peralta, Nudo Lopes, Gilson, Lourenço , & Pais, 2015). En la que se evaluó los procesos de innovación y la eficacia del equipo en un centro de comunicación y en un equipo de hockey, que nos lleva a plantear de manera efectiva el enfoque que se le dará a la gestión de la innovación en esta revisión literaria, puesto que así como lo plantea Zollo, la generación de nuevas ideas se dá por medio de la discusión en grupo y la evolución de las mismas.

En este caso se debe tener en cuenta de acuerdo a Ferreira y otros (Ferreira Peralta, Nudo Lopes, Gilson, Lourenço , & Pais, 2015) “los estados emergentes, son los que propician a que se lleve a cabo la gestión de la innovación en los equipos”, estos autores plantean como el estado emergente del ambiente organizacional y la claridad de las metas del equipo son un mediador para la innovación en las organizaciones (Ferreira Peralta, Nudo Lopes, Gilson, Lourenço , & Pais, 2015). En consecuencia, teniendo

en cuenta este supuesto, la gestión de la innovación se dá por medio del conocimiento del mismo capital humano y por medio del trabajo en equipo. Por otra parte este conocimiento se desarrolla llevando a cabo diferentes ideas que suponen una solución a un problema de la organización que le impide llegar a la meta planteada, así mismo al darle solución a este problema, se genera un desempeño mucho mejor tanto del equipo como de la organización. También estas acciones son llevadas a retroalimentaciones para el mejoramiento constante del performance.

Teniendo en cuenta que la gestión de la innovación es una consecuencia que se da gracias a la discusión en equipo de los diferentes problemas y la claridad de las metas, y la creación de ideas que dan solución a problemas de la organización se plantea que:

Hipótesis 3.1: La gestión de la innovación es una consecuencia de la gestión del conocimiento.

Hipótesis 3.2: La gestión de la innovación es una consecuencia de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

Hipótesis 3.3: La gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y la gestión de la innovación, afectan positivamente el performance de la organización.

DISCUSIÓN

Una vez revisados los temas del estudio se plantearán las relaciones que existen entre la gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y la gestión de la innovación, para así resaltar su efecto en el performance o desempeño de la organización.

Como se ha demostrado, cada una de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, la gestión del conocimiento, y la gestión de la innovación tiene un efecto en el desempeño de las organizaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta la gestión del conocimiento, es una de las variables que influye toda la organización, ya que dentro de la gestión del conocimiento se encuentra la codificación del conocimiento, esto implica que en cada una de las organizaciones existe un código de comportamientos y acciones que se realizan dentro de ésta, que responde a sus objetivos, como método de gestión del conocimiento. Es por ello que al realizar estas actividades, conducen a una organización a un mejor desempeño, puesto que hay claridad de las metas, de las funciones y de las acciones que se llevan a cabo para responder al entorno externo. Así mismo las organizaciones por medio de la gestión del conocimiento y su capacidad de reacomodarse a los nuevos entornos tendrá como consecuencia el mejoramiento del desempeño.

En segundo lugar, teniendo en cuenta las prácticas de recursos humanos de alto compromiso donde pudimos notar que algunas son similares a la gestión del

conocimiento, ya que por medio del compromiso de los empleados con la organización y la gestión del mismo compromiso, incentiva el mejoramiento del desempeño. Como por ejemplo las prácticas de recompensa de las organizaciones a los empleados por su buen desempeño, esto implica que este mejoramiento en el desempeño de los empleados, mejora el desempeño de la organización. Lo anterior reafirma como la inversión realizada por parte de las organizaciones en sus empleados, se retorna en el mejoramiento del performance de la organización.

Por último, teniendo en cuenta que la gestión de la innovación, es una de las consecuencias de la gestión del conocimiento y de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, se puede pensar que al generar discusiones en grupo para solucionar problemas organizacionales, se motiva e incentiva a los empleados al mejoramiento constante, creando alto compromiso para con la organización; ya que un buen resultado ocasiona recompensa por parte de la misma organización (como se había nombrado, la recompensa es una práctica de recursos humanos de alto compromiso).

CONCLUSIÓN

La gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y la gestión de la innovación, son variables que están entrelazadas para mejorar el desempeño de las organizaciones. Pues por medio de estas, los empleados realizan

discusiones sobre las posibles soluciones a problemas existentes, se construye el código de generación de conocimiento de cada una de las organizaciones e incentivan a sus empleados al mejoramiento constante, que responde al entorno de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Argyris,C., D. Schon. 1978. Organizational Learning. Addison- Wesley,Reading,MA.

Ferreira Peralta, C., Nudo Lopes, P., Gilson, L., Lourenço , P., & Pais, L. (2015). Innovation processes and team effectiveness: The role of the goal clarity and commitment, and team effective tone. *Journal of Ocupational and Organizational Psychology* (88), 80-107.

Kehoe , R., & Wright , P. (2010). The impact of high-performance human resurce practices on employees attitudes and behaviors. *Journal of Management* , 39 (366), 365-391.

Zollo, W. &. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dymanic Capabilities*. INSEAD, Department of Strategy and Management. Fontainebleau: Institute for Operations Reseach and the Management Sciences.