

VÍCTOR OLTRA COMORERA

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor de Organización de Empresas. Departamento de
Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras».
Universidad de Valencia*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2003** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Martina MENGUZZATO BOULARD, don José CAÑERO ROJANO, don Vicente GONZÁLEZ ROMA, don José REDONDO MARTÍNEZ, doña María Luisa SALANOVA SORIA y don José TOMÁS MARTÍNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

LA gestión del conocimiento (GC) debe ir mucho más allá de la utilización de herramientas técnicas centradas en el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Obviamente, éstas resultan fundamentales en los esfuerzos para optimizar la creación, transferencia y utilización de conocimiento en el seno de la organización. No obstante, la GC sólo será plenamente eficaz si las personas que deben impulsarla están suficientemente capacitadas y motivadas para ello. Sin embargo, a pesar de la importancia de multitud de condicionantes psicosociales y culturales para la eficacia de los procesos organizativos de desarrollo de conocimiento, ni directivos ni investigadores suelen tener en cuenta estas consideraciones de modo suficientemente consistente. Ante esta situación, el objetivo de este trabajo es doble. De un lado, se pretende contribuir al edificio teórico acerca del vínculo entre GC y dirección de recursos humanos. De otro lado, en estrecha conexión con el propósito anterior e implícitas en las diversas reflexiones que integran el trabajo, se ofrecen algunas indicaciones y recomendaciones para personas que, con responsabilidades directivas, deseen llevar a buen puerto cualquier iniciativa o proyecto de GC. Para ello se han analizado detalladamente las experiencias de tres importantes organizaciones intensivas en conocimiento. Mediante métodos de investigación cualitativos, se ha desarrollado un modelo teórico basado en la evidencia empírica obtenida.

Sumario:

Introducción.

1. Fundamentos conceptuales: dirección de recursos humanos (DRH) y gestión del conocimiento (GC).
2. Metodología.
3. Resultados (I): principales aspectos de los casos estudiados.
 - 3.1. Caso 1: empresa de servicios de consultoría.
 - 3.2. Caso 2: empresa de servicios de mantenimiento ferroviario.
 - 3.3. Caso 3: empresa de fabricación de material eléctrico.
4. Resultados (II): modelo teórico inducido.
 - 4.1. Características críticas de la GC.
 - 4.1.1. Motivación verdaderamente estratégica de la GC.
 - 4.1.2. Diseño e implantación de la GC participativa e interfuncional.
 - 4.1.3. Ausencia de experiencias pasadas negativas ligadas a la unidad responsable de la GC.
 - 4.1.4. Integración de la GC con el conjunto de la infraestructura de TIC.
 - 4.1.5. Máxima adaptación técnica de la GC a las características y necesidades de la empresa.
 - 4.2. Prácticas de RR.HH. orientadas a la GC.
 - 4.2.1. Planteamiento general de la DRH en el marco de la GC: ausencia de contradicciones en el papel de RR.HH. en cuanto a responsabilidades en RR.HH. y GC.
 - 4.2.2. Prácticas específicas de RR.HH. en el marco de la GC: implicaciones para la formación, la descripción de puestos, la evaluación del desempeño y la retribución.
 - 4.3. Eficacia de la GC.
 - 4.4. Propositiones.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

El punto de partida de este trabajo es el amplio acuerdo existente acerca del impacto positivo de las prácticas de *Recursos Humanos* (RR.HH.) en los resultados organizativos, impulsando así el desarrollo del área –tanto de investigación como de práctica empresarial– conocida como la *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (DERH). Así mismo, cabe señalar el gran auge que –tanto desde los ámbitos empresariales como académicos– ha experimentado en los últimos años el campo de la *Gestión del Conocimiento* (GC). En este sentido, está hoy en día ampliamente reconocida la gran importancia de los aspectos humanos y culturales como impulsores o inhibidores de los procesos de creación y transferencia de conocimiento en las organizaciones –avanzándose más allá de los limitados enfoques estrictamente tecnológicos de la GC.

Sin embargo, la importancia de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) para la eficacia de los esfuerzos de GC todavía no se aborda con la suficiente seriedad en la práctica empresarial. Por su parte, los académicos tampoco logran avanzar hacia la construcción rigurosa de teoría que vincule de modo sistemático la GC con la DRH. A la vista de esta situación, con este trabajo nos proponemos *contribuir a la construcción de teoría mediante la investigación en profundidad de los procesos y prácticas clave de DRH y de GC que determinan la eficacia de los esfuerzos empresariales en GC*. En cualquier caso, esta elaboración de teoría viene revestida de una filosofía eminentemente práctica, en la que cabe esperar que las empresas encuentren interesantes apoyos para mejorar su gestión en los ámbitos que nos ocupan.

El presente trabajo se compone de cinco epígrafes principales. En el primero, se ofrecen los fundamentos conceptuales básicos del tema específico bajo escrutinio, llevando al planteamiento formal de varias preguntas de investigación que motivan el desarrollo del estudio empírico que se detalla posteriormente.

En el segundo epígrafe se abordan los aspectos metodológicos del estudio. De modo consistente con la emergencia de este campo ciertamente interdisciplinar, y teniendo en cuenta el tipo de fenómenos objeto de estudio –dominados por procesos, relaciones causales e incidentes críticos–, el enfoque metodológico se basa en el *análisis cualitativo* de materiales empíricos y se desarrolla mediante la estrategia de investigación conocida como el *estudio de casos* en profundidad. Así, se estudiaron tres grandes empresas españolas, todas ellas filiales de grupos multinacionales.

Previamente al comienzo de la recogida de datos, se elaboró un *modelo teórico preliminar* –a partir de la revisión previa de la literatura– en el que se identificaban dos grandes categorías (bloques teóricos) como elementos independientes que impactarían en la eficacia de la GC (esta última

el elemento dependiente), a saber: (1) *características críticas de la GC*, y (2) *prácticas de RR.HH. orientadas a la GC*. Este modelo preliminar supuso el punto de partida del trabajo empírico. Así mismo, cada empresa estudiada pertenecía a un sector diferente (consultoría, servicios de mantenimiento ferroviario, fabricación de material eléctrico), lo que ofreció interesantes posibilidades para seguir un método de replicación teórica –siguiendo el modelo preliminar– como base del proceso de recogida y análisis cualitativo de los materiales empíricos.

Mediante el uso de la *inducción analítica* (derivación de teoría general a partir de la observación de evidencia particular por medio del razonamiento y sin aparato estadístico), se encontraron patrones sistemáticos indicativos del impacto que sobre la eficacia de la GC ejercían tanto las características críticas de la GC como las prácticas de RR.HH. orientadas a la GC. Los resultados de esta investigación se presentan en dos epígrafes. En primer lugar, en el tercer epígrafe se describen los aspectos más relevantes de cada uno de los casos estudiados en cuanto al tema que nos ocupa. En segundo lugar, en el cuarto epígrafe se introduce un modelo teórico post-empírico, precisamente inducido a partir del análisis de la evidencia empírica bajo el prisma del modelo preliminar. Este *modelo inducido* supone un desarrollo del modelo preliminar, de modo tal que se definen y formulan diversas variables y proposiciones.

Finalmente, en el quinto y último epígrafe se presentan las conclusiones de nuestra investigación. En general, el estudio empírico efectuado supone un firme apoyo a la importancia de las cuestiones humanas y culturales para el éxito de la GC. Así mismo, cabe destacar que con este trabajo se plantean numerosos interrogantes que abren futuros campos de estudio; por ejemplo, la gran complejidad del análisis riguroso de los sistemas de RR.HH. –más allá de la consideración de prácticas individuales–, o el mismo enfoque de GC de la organización –que puede incluir o no políticas expresas de GC–, entre otras consideraciones, plantean interesantes reflexiones y retos para los académicos y los profesionales de la empresa. Por último, cabe destacar que la generalización empírica de los resultados deberá evaluarse mediante la futura contrastación de las proposiciones utilizando métodos distintos a los de esta investigación (por ejemplo, a través de encuestas cuantitativas).

1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (DRH) Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

La *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (DERH) ha venido a ser un tema de gran relevancia y actualidad tanto en las agendas académicas como del mundo de la empresa. En las organizaciones y sectores más punteros, la gestión de las personas se considera una de las más altas prioridades estratégicas (DE SAÁ y GARCÍA FALCÓN, 2000, 2001; BARON y KREPS, 1999; MABEY y SALAMAN, 1995; MUELLER, 1996; STOREY, 2001). Más específicamente, vale la pena mencionar el aumento de la investigación acerca de la relación entre las prácticas de Recursos Humanos (RR.HH.) y los resultados organizativos (ARTHUR, 1992, 1994; BECKER y GERHART, 1996; DELANEY y HUSELID, 1996; DE SAÁ, 2000; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; PFEFFER, 1994, 1998; RODRÍGUEZ PÉREZ, 2001).

Ciertamente, existen diversas perspectivas sobre esta cuestión, tales como –entre otros posibles marcos de análisis– el debate «universalismo vs. contingencia» (cf. DELERY y DOTY, 1996). Asimismo, existen marcadas diferencias sobre las llamadas prácticas de RR.HH. de «alto rendimiento» o de «alto compromiso», y también por lo que respecta a los criterios de identificación de «configuraciones estratégicas» de prácticas. Así, desde la propia esfera universalista se proponen muchos conjuntos distintos de «mejores prácticas», prácticamente tan numerosos como autores han abordado el tema (por ejemplo, HUSELID, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1998; WALTON, 1985). Por otra parte, también existen distintas propuestas de configuraciones contingentes de sistemas de RR.HH. (por ejemplo, MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987). En cualquier caso, a pesar de la complejidad de la cuestión y de la falta de consenso en la literatura de DERH, puede asumirse que existe un importante apoyo empírico para el impacto positivo de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en los resultados organizativos.

De otro lado, es de gran popularidad hoy día el reconocimiento del conocimiento como un recurso estratégico clave (GRANT, 1996A,b; SPENDER, 1995; STEWART, 1997; TEECE, 1998; TISSEN *et al.*, 2000; VON KROGH, 1998). Así, la *Gestión del Conocimiento* (GC) se ha expandido de forma notable a lo largo de los últimos años. Como tema de investigación, la GC ha sido tributaria de contribuciones incontables y altamente variadas (ANDREU y SIEBER, 1999; BROWN y DUGUID, 1998; DAVENPORT y PRUSAK, 1998; GRANT, 1996B, 2001; LEONARD, 1995; MUÑOZ-SECA y RIVEROLA, 1997; NONAKA y TAKEUCHI, 1995; QUINTAS *et al.*, 1997; SCARBROUGH y SWAN, 1999; SVEIBY, 1997; SWAN y SCARBROUGH, 2001; WIIG, 1997a,b). De hecho, la GC abarca un campo sumamente heterogéneo, en el cual se abordan objetivos muy distintos. Es más, importantes autores ofrecen definiciones de GC ciertamente distintas, como puede observarse en la **tabla 1**. De este modo, paralelamente al crecimiento de todo tipo de iniciativas y proyectos de GC, multitud de políticas organizativas han surgido recientemente bajo la etiqueta de GC.

Las definiciones de GC de la **tabla 1** –representativas de la gran mayoría de definiciones existentes de GC– indudablemente otorgan cierto papel a las cuestiones de gestión de personas –ya sea de forma explícita o implícita–, y de hecho este papel resulta crucial. Ciertamente, tanto el conocimiento como las personas son considerados cada vez más factores fundamentales para construir y mantener ventajas competitivas en el actual entorno empresarial, fuertemente marcado por un gran dinamismo, complejidad y alcance global.

TABLA 1. Selección de definiciones relevantes de gestión del conocimiento ¹.

Trabajo	Definición
SVEIBY (1990)	[...] «Un modo de ver el mundo y la organización» (en SVEIBY, 1998-2001: 2), en relación con el cambio de paradigma necesario para la eficaz dirección de la empresa del conocimiento, es decir, que se dedica únicamente a producir y vender conocimiento (<i>ibíd.</i>).

Trabajo	Definición
SPEK (1994)	«[...] actividades directivas que se centran en el desarrollo y control del conocimiento en una organización para alcanzar los objetivos organizativos» (en SVEIBY, 1998-2001: 1).
SVEIBY (1996-2001)	«El arte de crear valor a partir de los activos intangibles» (p. 1).
BROOKING (1997)	«[...] la actividad que se preocupa de la estrategia y táctica para gestionar activos centrados en las personas ² » (p. 364).
GARTNER GROUP (1997)	«La gestión del conocimiento promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, obtener, compartir y evaluar los activos de información de una empresa. Estos activos de información pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, además de la pericia y experiencia tácita no capturada almacenada en las cabezas de los individuos» (definición ampliamente difundida; por ejemplo en: http://www.oracle.com/oramag/oracle/98-May/index.html?cov1.html).
MUÑOZ-SECA y RIVEROLA (1997)	No se ofrece una definición explícita de gestión del conocimiento. No obstante, a partir de la definición de conocimiento del trabajo en cuestión (véase tabla 1.3) deducimos que la gestión del conocimiento podría entenderse implícitamente como «las políticas de la empresa orientadas a facilitar y mejorar la capacidad de la misma para resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada».
QUINTAS <i>et al.</i> (1997)	«[...] el proceso de gestionar continuamente el conocimiento de todos los tipos para satisfacer necesidades existentes y emergentes, para identificar y explotar activos de conocimiento existentes y adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades» (p. 387).
WIIG (1997a)	«[...] entender, centrarse en, y gestionar, la construcción, renovación y aplicación sistemática, explícita y deliberada de conocimiento [...] cubre cuatro áreas de énfasis [...]: control y facilitación top-down de actividades relacionadas con el conocimiento; creación y mantenimiento de una infraestructura del conocimiento; renovación, organización y transformación de los activos de conocimiento; impulsar (usar) los activos de conocimiento para optimizar su valor» (p. 401-402).
DAVENPORT <i>et al.</i> (1998)	Los proyectos de gestión del conocimiento tratan de «lograr los objetivos organizativos mediante la estructuración de las personas, la tecnología y el contenido de conocimiento» (p. 44), identificándose «cuatro tipos generales de objetivos: (1) crear almacenes de conocimiento, (2) mejorar el acceso al conocimiento, (3) mejorar el entorno de conocimiento, y (4) gestionar el conocimiento como un activo» (p. 43-44).

Trabajo	Definición
DAVENPORT y PRUSAK (1998)	<p>No se define explícitamente la gestión del conocimiento, pero sí el conocimiento. A partir de la definición de conocimiento vemos cómo el enfoque de DAVENPORT y PRUSAK (1998) es sumamente amplio e integrador de muy diversos aspectos de la dirección de la empresa</p> <p>«El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y discernimiento experto que proporciona un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, a menudo deviene inserto no sólo en documentos o archivos sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas de la organización» (p. 5).</p>
GUNS y VÁLIKANGAS (1998)	«[...] facilitación de los flujos de conocimiento y la compartición del mismo para mejorar la productividad de los individuos y así de la empresa» (p. 287).
GURTEEN (1998)	«[...] un conjunto emergente de principios operativos y de diseño organizativo, procesos, estructuras organizativas, aplicaciones y tecnologías que ayuda a que los trabajadores del conocimiento potencien sumamente su creatividad y habilidad para aportar valor empresarial» (p. 6).
HERNANGÓMEZ (1998)	«[...] la manera de dirigir los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento con la finalidad de conseguir que la empresa sea y se mantenga competitiva. [...] supone aprender a aprender, es decir, aumentar los conocimientos en torno al proceso de aprendizaje en el seno de las empresas» (p. 209).
MALHOTRA (1998)	«[...] los procesos organizativos que buscan una combinación sinérgica de la capacidad de procesamiento de datos e información por las tecnologías de la información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos» (p. 1).
O'DELL y GRAYSON (1998)	«[...] el proceso de identificar, capturar e impulsar el conocimiento para ayudar a la empresa a competir» (p. 154).
REVILLA y PÉREZ (1998)	«[...] diseño e instrumentalización de políticas que entiendan la organización y su entorno como un sistema único y permitan a sus miembros adquirir, compartir, interpretar y almacenar conocimiento para lograr mejoras organizativas. [...] gestionar los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento y, de este modo, desarrollar la capacidad de aprendizaje de la empresa» (p. 4).
ANDREU y SIEBER (1999)	«[...] el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas» (p. 68)

Trabajo	Definición
BEIJERSE (1999)	«[...] alcanzar las metas organizativas mediante la motivación y facilitación de los trabajadores (del conocimiento) para desarrollar, mejorar y usar su capacidad para interpretar datos e información (mediante el uso de fuentes disponibles de información, experiencia, habilidades, cultura, carácter, personalidad, sentimientos, etc.) a través de un proceso de dar significado a estos datos e información» (p. 102).
BUENO (1999)	«[...] la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales» (p. 17).
MORENO-LUZÓN <i>et al.</i> (2000, 2001)	«[...] el conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto impulsar los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización» (2001: 22).

Cabe así destacar que, en el contexto del llamado «trabajo del conocimiento» (ALVESSON, 1993; DAVENPORT *et al.*, 1996; DAVIS y BOTKIN, 1994; EDVINSSON y SULLIVAN, 1996; NEWELL *et al.*, 2002; STARBUCK, 1992; TAMPOE, 1993; WINCH y SCHNEIDER, 1993; ULRICH, 1998), las personas y el conocimiento son dos conceptos inextricablemente unidos. Los seres humanos individuales son los creadores y portadores últimos del conocimiento –especialmente en su vertiente más tácita, inimitable e idiosincrásica–; de este modo, las organizaciones no piensan o aprenden por sí mismas –como entes «independientes»– (GRANT, 1996a; SIMON, 1991), aunque sí que pueden desarrollar eficaces «contextos facilitadores del conocimiento» (NONAKA y TAKEUCHI, 1995; NONAKA y KONNO, 1998; NONAKA *et al.*, 2000, 2001; VON KROGH, 1998) y sistemas de «memoria organizativa» (BARNETT, 1994; CASEY, 1997; LEVITT y MARCH, 1988; ROTH y KLEINER, 1998; SIMON, 1991; SPENDER, 1996a, 1998; TSANG, 1997; VAN DER BENT, PAAUWE y WILLIAMS, 1999; WEICK y ROBERTS, 1993). Consiguientemente, debe ponerse un gran empeño en el incremento de la capacidad y voluntad de las personas para crear y compartir conocimiento en la organización, con lo que una rigurosa y estratégica gestión de las personas puede actuar como mecanismo impulsor de procesos eficaces de desarrollo de conocimiento.

De hecho, tanto las personas como el conocimiento deben entenderse como poseedores de un elevado potencial para devenir recursos altamente escasos e idiosincrásicos, de modo consistente con las premisas del enfoque de la dirección estratégica basado en los recursos (FERNÁNDEZ, 1993, 1995; FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996; FERNÁNDEZ *et al.*, 1997; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; RUMELT, 1991; WERNERFELT, 1984). En este sentido, existen importantes trabajos que, relacionados con una perspectiva de recursos y capacidades, tratan con la DRH (DE SAÁ y GARCÍA FALCÓN, 2000; KAMOCHÉ, 1996; LADO y WILSON, 1994; MUELLER, 1996) o la GC (GRANT, 1996b; KOGUT y ZANDER, 1992; SPENDER, 1996b; TSOUKAS, 1996; ZANDER y KOGUT, 1995).

Más en concreto, debe hacerse énfasis en las importantes limitaciones de los enfoques a la GC demasiado centrados en los aspectos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Así, los aspectos culturales y humanos son de una importancia crucial como elementos potencialmente inhibidores o potenciadores de los procesos de creación y transferencia del conocimiento, idea ampliamente extendida entre numerosos expertos (BROWN y DUGUID, 1998; FAHEY y PRUSAK, 1998; LANK, 1997; MARTINY, 1998; McDERMOTT y O'DELL, 2001; NEWELL *et al.*, 2001; O'DELL y GRAYSON, 1998; RUGGLES, 1998; STOREY y QUINTAS, 2001). A pesar de ello, muchas iniciativas de GC en el mundo de la empresa todavía relegan a un segundo plano una decidida atención a las cuestiones de tipo cultural y humano, evidencia constatada por importantes estudios empíricos, tanto en un ámbito internacional (por ejemplo, KPMG Consulting, 2000) como también nacional (por ejemplo, ALMANSA, ANDREU y SIEBER, 2002; PwC, 2001).

Por otra parte, un gran número de investigadores se han hecho eco de la poca atención prestada a las cuestiones culturales y humanas –al menos desde un punto de vista riguroso– por parte de la literatura acerca de la GC. En cualquier caso, los obstáculos fundamentales que se vienen repetidamente manifestando como elementos inhibidores del desarrollo de conocimiento en la organización son, más allá de la relativa perfección *técnica* de las herramientas (*software* diverso, desarrollo de intranets, etc.) de GC, los aspectos relacionados con la vertiente más *soft* y *no tecnológica* de la GC ³.

Como ya se ha dicho, la práctica directiva falla a menudo cuando se trata de vincular las iniciativas de GC con los aspectos humanos y culturales. Por su parte, el mundo académico todavía no ha logrado emprender progresos significativos hacia la construcción sistemática de teoría que trate de conectar entre sí las áreas de DRH y de GC –todavía bastante desconexas–. En cualquier caso, es cierto que existen rigurosos trabajos académicos que dan algunos pasos en esta línea, tanto desde un punto de vista empírico (ARTHUR y AIMAN-SMITH, 2001; BONTIS *et al.*, 2002; EDMONDSON, 1999; INKPEN, 1996; INKPEN y CROSSAN, 1995; KUSUNOKI *et al.*, 1998; LYNN, 1998; TAMPOE, 1993) como teórico (BROWN y DUGUID, 1998; HEDLUND, 1994; KAMOCHÉ y MUELLER, 1998; NERDRUM y ERIKSON, 2001; RYAN, 1995; STARBUCK, 1992; STOREY y QUINTAS, 2001). A pesar de ello, la gran mayoría de dichos trabajos están principalmente vinculados a una de las dos áreas en cuestión (DRH o GC), y con frecuencia tratan únicamente algunos aspectos específicos de las mismas, sin adoptar un punto de vista genérico y holístico.

Es más, los aspectos humanos y culturales en el ámbito de la GC normalmente se abordan mediante aproximaciones bastante genéricas (por ejemplo, el cambio cultural, valores de cooperación y confianza, compromiso de los empleados, clima apropiado para la compartición de conocimiento, etc.). Desde luego todas estas cuestiones son de suma importancia. Sin embargo, tal y como se suelen tratar, es difícil que contribuyan a la construcción de teoría. Así, un marco de trabajo más específico de DERH puede proporcionar una base de gran utilidad para el desarrollo de teoría acerca del vínculo entre DRH y GC.

En concreto, las *preguntas de investigación* que nos planteamos en esta investigación son las siguientes:

- *¿Por qué las iniciativas de gestión del conocimiento no son con frecuencia tan eficaces como se espera?*
- *¿Tienen las prácticas de recursos humanos algún papel en la eficacia de la gestión del conocimiento?*
- *¿Cómo afectan las prácticas de recursos humanos a la eficacia de las iniciativas de gestión del conocimiento?*
- *¿Cuáles son las prácticas clave de recursos humanos que mejor apoyan a las iniciativas de gestión del conocimiento?*

2. METODOLOGÍA

De modo consistente con la discusión anterior, el marco teórico resultante de la revisión de la literatura ha de ser necesariamente amplio y abierto, teniendo en cuenta las características del fenómeno a investigar y el tipo de preguntas de investigación, que apuntan a la necesidad de utilizar un enfoque metodológico de tipo cualitativo (MAXWELL, 1996). Ciertamente, éste no es el enfoque más popular en las investigaciones en el ámbito que nos ocupa (y especialmente en España), siendo más abundantes los enfoques metodológicos cuantitativos basados en la contrastación de hipótesis mediante procedimientos estadísticos. En todo caso, estimamos que ambos enfoques son complementarios (no hay uno *universalmente* mejor que el otro ⁴), ya que atienden a distintos fenómenos organizativos, necesidades y estadios de desarrollo de la investigación en un área determinada ⁵.

En este sentido, para este estudio en concreto se considera que no deben formularse –previamente al estudio empírico– ningún tipo de hipótesis o proposiciones a contrastar (EISENHARDT, 1989; MAXWELL, 1996), ya que el objeto del mismo es la construcción de teoría, no la evaluación de la generalizabilidad de la misma a una determinada población, de lo que se ocupan los métodos cuantitativos –a los que los métodos empleados en nuestro trabajo no pretenden en modo alguno sustituir, sino complementar–.

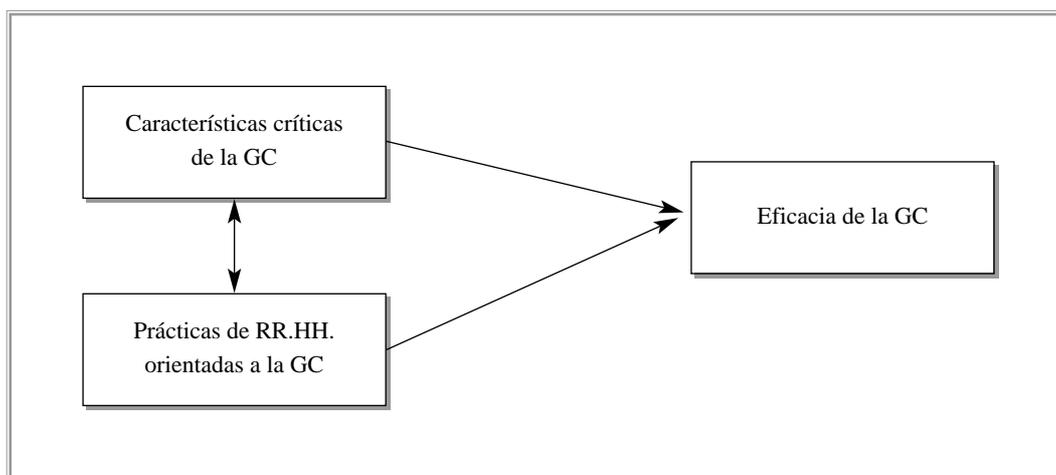
De este modo, el desarrollo empírico de esta investigación se centra en *métodos cualitativos* por dos razones principales. De un lado, los métodos cualitativos encajan particularmente bien con la naturaleza del fenómeno objeto de estudio y las preguntas de investigación planteadas, con un importante énfasis en la indagación acerca de procesos, relaciones causales y detalles críticos. De otro lado, el estadio todavía emergente del desarrollo teórico del tema específico de investigación, aconseja que se aborde una aproximación eminentemente exploratoria, en la que, lejos de tratar de contrastar ningún modelo cerrado, se «navegue» por la evidencia empírica en busca de elementos

que ayuden a consolidar una propuesta teórica más elaborada (post-empírica), planteada ésta como el objeto último de la investigación –dejando así contrastaciones estadísticas como parte de ulteriores extensiones de la investigación–.

En concreto, se ha elegido una estrategia general de investigación consistente en el *estudio de casos*, en profundidad y desde un punto de vista rigurosamente científico (BONACHE, 1999; HARTLEY, 1994; PLATT, 1988; STAKE, 1995; YIN, 1994). Tres organizaciones fueron conscientemente elegidas en atención a las posibilidades que ofrecían, *a priori*, para arrojar luz acerca del fenómeno objeto de estudio (STAKE, 1998). Cada una de estas tres organizaciones es una filial española de una compañía multinacional intensiva en conocimiento; todas ellas pertenecientes a distintos sectores, a saber: (1) servicios de consultoría, (2) servicios de mantenimiento ferroviario, y (3) fabricación de material eléctrico.

Teniendo en cuenta la particular elección metodológica efectuada, se desarrolló un marco teórico preliminar como base para el subsiguiente estudio empírico (véase **figura 1**). Aunque el principal elemento a considerar en este estudio son, obviamente, las políticas de RR.HH., también deben tenerse en cuenta otras cuestiones más directamente relacionadas con el modo de llevar a cabo la GC por parte de la organización estudiada. De este modo, se trata de tener en cuenta, en primer lugar, aspectos más genéricos de GC con el objeto de lograr, en definitiva, una visión lo más fidedigna posible de los procesos y prácticas involucrados en la determinación de la eficacia de la GC. De este modo, proponemos la consideración de una categoría (bloque teórico) denominada *características críticas de la GC*.

Figura 1. Prácticas de RR.HH. y eficacia de la GC: modelo preliminar.



Las otras dos grandes categorías que completan este modelo preliminar son, de un lado, el otro «bloque independiente», las *prácticas de RR.HH. orientadas a la GC* y, de otro lado, el «bloque dependiente» o de resultados, que identificamos como *eficacia de la GC*. Cabe suponer que tanto las características críticas de la GC como las prácticas de RR.HH. orientadas a la GC impactan positivamente en la eficacia de la GC. Así mismo, debe considerarse la influencia mutua que puede relacionar entre sí las características críticas de la GC y las prácticas de RR.HH. orientadas a la GC.

Con el objeto de abordar los distintos elementos del modelo preliminar, se efectuaron diversas entrevistas con una selección de miembros de las organizaciones objeto de estudio. Las entrevistas se complementaron con el análisis de documentación corporativa relevante –y en menor medida se empleó la observación directa limitada–. En cada una de las tres organizaciones se entrevistó a personal responsable de las áreas de RR.HH. y de GC. Cuando el segundo cargo no existía formalmente, tras establecer los primeros contactos con la empresa, se entrevistó a aquella/s personas/s que *de facto* estaban a cargo de las cuestiones de GC.

Asimismo, se entrevistó a otras personas con responsabilidades directivas a niveles jerárquicos inferiores, además de a empleados «de base» –si bien siempre dentro de unidades organizativas específicas marcadas por las características del trabajo del conocimiento–. Al hablar con personas de distintos niveles jerárquicos y pertenecientes a diversos departamentos, se pretendió lograr una elevada precisión de la información recogida a través de la triangulación de la misma. Más allá de la triangulación vía entrevistas, también se utilizó en la medida de lo posible la triangulación cruzada entre entrevistas y documentación, con el objeto de incrementar la validez y calidad de los materiales empíricos y de la investigación en su conjunto.

A modo de síntesis de los aspectos metodológicos más relevantes, en la **tabla 2** se muestra la ficha técnica del estudio empírico.

TABLA 2. Ficha técnica del estudio empírico.

Finalidad del estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente exploratoria, parcialmente explicativa • Construcción de teoría
Estrategia general de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio científico de casos en profundidad
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • De tipo analítico (capacidad de explicación del fenómeno estudiado), no estadístico • Tres grandes empresas de distintos sectores intensivos en conocimiento
Métodos de recogida de materiales empíricos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestructuradas en profundidad • Análisis documental • Observación directa limitada

Métodos de análisis de materiales empíricos	De tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de categorías • Identificación de patrones procesuales • Identificación de relaciones causales • Búsqueda de factores explicativos clave • Análisis de incidentes críticos • Análisis de resultados sorprendentes
Método de derivación de la teoría	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción analítica
Principal resultado del estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo teórico inducido • Exhaustiva relación de variables y proposiciones

Para concluir el presente apartado dedicado a la metodología, cabe efectuar algunas observaciones adicionales acerca de la escrupulosidad con la que se ha efectuado el *control de la calidad de la investigación empírica* –máxime teniendo en cuenta que se ha utilizado una metodología relativamente novedosa (cualitativa) que no cuenta con procedimientos e instrumentos de medida consensuados entre la comunidad científica.

En la **tabla 3** se muestran los distintos criterios de control de calidad con sus correspondientes tácticas de optimización de la misma. A continuación se explica brevemente cuáles son dichos criterios y en qué consisten.

TABLA 3. Criterios de control de calidad de la investigación y tácticas de optimización.

Criterios	Tácticas de optimización
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Marco teórico previo (aunque abierto y flexible) • Síntesis de principales elementos conceptuales en modelo preliminar • Utilización de distintos métodos de obtención de materiales empíricos: <ul style="list-style-type: none"> – entrevistas en profundidad – documentación diversa relevante, interna y externa – observación directa limitada • Diversidad jerárquica de los informadores • Triangulación de información: <ul style="list-style-type: none"> – repetición de preguntas a distintos informadores – búsqueda del mismo tipo de evidencia en distintas fuentes – evaluación crítica de resultados comparados según fuentes

Criterios	T́cticas de optimizaci3n
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Patr3n consistente de obtenci3n de evidencia • Obtenci3n de <i>feedback</i> y contacto interactivo con los informadores • Revisi3n de los informes finales de los casos por los informadores principales • Elevada flexibilidad general de la investigaci3n • <i>Feedback</i> expĺcito del estudio de campo en el modelo preliminar • Fusi3n de recogida y análisis de datos en un único proceso ćclico y sinérgico
Transferibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Selecci3n de casos centrada en el potencial de aprendizaje sobre el fenómeno estudiado • Selecci3n de fuentes de informaci3n centrada en el potencial de aprendizaje sobre el fenómeno estudiado • Plasmaci3n de parte de los resultados de la investigaci3n como hip3tesis de partida de ulteriores estudios
Confirmabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y seguimiento de un protocolo general del estudio de casos • Elevada explicitaci3n de asunciones de partida • Elevado compromiso ético en la obtenci3n y análisis de materiales empíricos • Evaluaci3n rigurosa de aspectos éticos vinculados a fuentes de informaci3n
Consistencia teórico-interpretativa	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada empatía con los marcos de referencia propios de las fuentes de datos • Comparaci3n crítica entre asunciones básicas de fuentes y de marco teórico • Elevada flexibilidad en cuanto a iniciativa dialéctica de informadores • «Filtrado» crítico de informaci3n «bruta» según elementos te3ricos relevantes
Contextuaci3n sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadosa atenci3n a elementos contextuales relevantes para la explicaci3n del fenómeno a estudiar, no expĺcitamente recogidos en el modelo preliminar • Evaluaci3n crítica de la evidencia según el (micro)contexto sociocultural propio de las unidades de análisis constitutivas de los casos • Evaluaci3n crítica de la evidencia según el (macro)contexto sociocultural propio del entorno general de ubicaci3n de las unidades de análisis

FUENTE: *elaboraci3n propia, principalmente a partir de una combinaci3n de GUBA y LINCOLN (1989), MAXWELL (1996), RUIZ OLABUENAGA (1996) y YIN (1994).*

Resulta sumamente útil una combinaci3n de los indicadores de *calidad* que propone YIN (1994), mimetizando los criterios de la investigaci3n cuantitativa, con los de *confiabilidad* de RUIZ OLABUENAGA (1996), en los que los criterios cuantitativos tradicionales se «traducen» a t́rminos más apropiados

para la investigación cualitativa. Aunque están estrechamente interrelacionados, los segundos criterios (confiabilidad) se hallan algo más distanciados de las premisas subyacentes del enfoque cuantitativo tradicional, por ejemplo a la vista del énfasis en las hipótesis *a posteriori* (no a contrastar, sino a *formular*, tras el estudio empírico).

En concreto, dado el carácter exploratorio de nuestro estudio y siguiendo las indicaciones de YIN (1994), no ha lugar a evaluar la «validez interna» –que sólo sería relevante para estudios más claramente explicativos–. Así mismo, en sustitución de la «validez de los constructos» (no hay constructos *stricto sensu* a medir en nuestro estudio) proponemos la *credibilidad* –subsumiendo en ella el concepto de dependencia que presenta RUIZ OLABUENAGA (1996)–. Por su parte, en analogía a la «validez externa» proponemos la *transferibilidad*, y la «fiabilidad» cuantitativa queda reemplazada por la *confirmabilidad*.

Asimismo, incorporamos dos elementos adicionales a nuestra lista de comprobación de la calidad investigadora, que en todo caso estimamos que complementan los criterios anteriores y refuerzan la confianza que cabe depositar en esta emergente metodología como rigurosa y científica de pleno derecho. El primero es la *consistencia teórico-interpretativa*, idea que tomamos a partir de la combinación de la segunda y tercera de las tres áreas de interés (descripción, interpretación y teoría) para la calidad investigadora que MAXWELL (1996) identifica. Según este autor, en relación con la interpretación, «la principal amenaza a la interpretación válida es la imposición del propio marco de referencia o significado, más que entender la perspectiva de las personas estudiadas y los significados que ellas vinculan a sus palabras y acciones» (1996: 89-90). Por otra parte, en relación con la teoría, «la amenaza más seria a la validez teórica es no recoger o prestar atención a datos discrepantes, o no considerar explicaciones o comprensiones alternativas al fenómeno» objeto de estudio (*ibíd.*)⁶. A partir de aquí, nos interesa la combinación de ambos ámbitos, interpretación y teoría, con el objeto de proponer un criterio de rigor de la investigación basado en el aspecto especialmente crítico concerniente en la indagación acerca del impacto que las experiencias y marcos de referencia de los informadores –más allá de la identificación de ítemes preestablecidos–, analizadas en el marco conceptual (modelo preliminar) propuesto *a priori*, pueden tener en el cuestionamiento de las mismas asunciones teóricas de partida –optimizando así la vehiculación exploratoria y de construcción teórica del estudio de casos–.

El último criterio de calidad contemplado es la *contextuación sociocultural*, dado que en el estudio de casos específicos debe tenerse una elevada consciencia de la idiosincrasia que, sin formar parte directa del mismo, rodea al objeto de investigación. Este elemento se asemejaría –salvando las distancias– a la incorporación de variables de control en los métodos cuantitativos, no obstante difiriendo substancialmente en cuanto a la *no* especificación *a priori* de los elementos contextuales, además de que no se trata de aislar a los mismos para que no «contaminen» los resultados –como es de rigor en los métodos cuantitativos–, sino que se puede (se debe) contemplar su existencia e influencia como parte integral del fenómeno estudiado. En cualquier caso, la contextuación sociocultural nos permite reforzar la característica fundamental del estudio de casos como estrategia investigadora que estudia un fenómeno en su propio contexto (BONACHE, 1999; HARTLEY, 1994; YIN, 1994).

3. RESULTADOS (I): PRINCIPALES ASPECTOS DE LOS CASOS ESTUDIADOS

El estudio empírico se desarrolló mediante un proceso de replicación teórica a través de cada uno de los tres casos estudiados. El modelo teórico preliminar se tomó como base para la recogida y análisis de datos, y a partir de aquí se esperaba encontrar evidencia relevante para *inducir analíticamente* un modelo post-empírico (BONACHE, 1999; JOHNSON, 1998). Esto es, la evidencia particular sirve de base para la elaboración una teoría general, con procedimientos analíticos (*no* cuantitativos-estadísticos), con el resultado de la generalización teórica de proposiciones a través de un modelo. De este modo, los resultados de nuestra investigación se obtienen por métodos distintos a los empleados por los enfoques cuantitativos –los más tradicionales en organización de empresas y psicología de las organizaciones–, generalmente basados en la *deducción* (de una teoría general a la contrastación de la evidencia particular, normalmente con procedimientos estadísticos, con el resultado de la generalización empírica de las proposiciones).

Asimismo, de acuerdo con las indicaciones de importantes metodólogos de la investigación cualitativa (BRYMAN y BURGESS, 1994; MAXWELL, 1996; MILES y HUBERMAN, 1984), la recogida y análisis de los materiales empíricos siguió un procedimiento altamente flexible. Los resultados de dicho proceso de investigación se presentan en dos epígrafes: en primer lugar, una relación de los principales aspectos de cada uno de los casos en relación con el objeto específico de la investigación (epígrafe 3); en segundo lugar, una presentación de los elementos más relevantes del modelo teórico inducido (epígrafe 4).

3.1. Caso 1: empresa de servicios de consultoría.

La unidad organizativa específica estudiada en este primer caso fue la división de consultoría de la filial española de una de las firmas globales más grandes de servicios profesionales. A finales de los 90, se lanzó en todo el mundo un ambicioso proyecto de GC. El objeto de dicha iniciativa fue la optimización de un gran número de bases de datos que, hasta el momento, se hallaban dispersas a través de distintas divisiones, filiales, compañías asociadas y departamentos. Esta situación ocasionaba no sólo claras ineficiencias, sino también costes de oportunidad no tan evidentes.

Este proyecto de GC fue uno de los primeros intentos en España de abordar las cuestiones de GC de una manera seria; se creó una unidad corporativa de GC (para el conjunto de la firma en España) y se creó el cargo de responsable corporativo de GC (*Chief Knowledge Officer*, en adelante CKO). El proyecto tuvo un impulso inicial altamente centrado en las TIC, con la creación de una sofisticada y completa intranet como su piedra angular.

El departamento de GC era consciente de la importancia de tener en cuenta las cuestiones culturales y humanas para garantizar el éxito del programa de GC. Sin embargo, a pesar de la perfección técnica del desarrollo de la intranet, los obstáculos para una eficaz transferencia del

conocimiento estuvieron abrumadoramente dominados por cuestiones de tipo cultural. Así, existía un nivel muy bajo de confianza mutua entre los empleados e incluso temor a compartir conocimiento, aspectos muy relacionados con la existencia de un sistema de RR.HH. extremadamente competitivo en el que sólo existen dos opciones: o ascender en la pirámide jerárquica o abandonar la organización –el llamado sistema de RR.HH. «up or out» (cf. BARON y KREPS, 1999)–. Por otra parte, la rotación externa de empleados (muchas personas encuentran atractivas oportunidades de carrera en clientes de la firma y otras veces no tienen otra opción) es tan elevada y crónica que resulta sumamente difícil transferir el conocimiento y experiencia de las personas a la «memoria organizativa», entendida ésta en cualesquiera de sus múltiples manifestaciones complementarias (bases de datos, archivos de mejores prácticas, procesos de *benchmarking*, formación de nuevos empleados, coordinación de equipos de trabajo, ejercicio del liderazgo, procesos de comunicación informal, etc.).

En cualquier caso, a pesar de todos los inconvenientes, el gran esfuerzo invertido en el proyecto de GC valió la pena; se lograron ampliamente los objetivos marcados por la alta dirección de la firma relativos, de un lado, a la integración de bases de datos (de miles se pasó a sólo unas pocas) y, de otro lado, a la implantación de una avanzada política de gestión de la información basada en una intranet versátil y extendida por el conjunto de la organización.

3.2. Caso 2: empresa de servicios de mantenimiento ferroviario.

Este segundo caso consistió en el estudio de una unidad de negocio perteneciente a la filial española de una gran multinacional de los sectores de energía y transporte. Por lo que respecta a la GC, y antes que nada, debe enfatizarse el hecho de que la empresa *no* tiene ninguna política formal de GC. De hecho, fue sumamente interesante y todo un reto intelectual–en medio de una investigación sobre GC– escuchar al mismo Director de RR.HH. afirmar: «nosotros no creemos en la GC».

Sin embargo, la evidencia empírica muestra que sí que existían procesos diversos en los que el conocimiento era eficazmente creado y compartido a lo largo y ancho de la organización. Por ello, puede asumirse que el conocimiento sí que se gestiona en esta empresa –aunque no se reconozca explícitamente en el marco de ninguna «política de GC»–. La alta dirección rechazaba conscientemente abrazar la «moda» de la GC, introducida con demasiada frecuencia sin reflexionar profundamente acerca de la situación actual de la empresa y sus necesidades reales.

Precisamente, esta empresa experimentó un profundo proceso de reestructuración durante la última década, pasando de ser una planta industrial fuertemente subvencionada por el Estado y con estilos de gestión tradicionales a ser una empresa proveedora de servicios de alto valor añadido, altamente competitiva, flexible y adaptada a las exigencias de los mercados complejos, dinámicos y globalizados de principios del siglo XXI.

En este sentido, se desarrolló una gran variedad de programas avanzados de gestión, tales como –entre muchos otros– un completo programa de Gestión de la Calidad Total, un proyecto de desarrollo del liderazgo, un sistema de sugerencias de los empleados, un sistema integrado de gestión de la información basado en TIC, etc. Algunos de estos programas están todavía activos y ligados a los respectivos departamentos impulsores (por ejemplo, el departamento de Calidad), mientras que otros están evolucionando hacia distintas iniciativas a la vista de las necesidades cambiantes de la actividad empresarial.

En este sentido, la empresa está gestionando adecuadamente el cambio organizativo, de acuerdo con las exigencias del entorno empresarial de principios del siglo XXI definido por altos niveles de dinamismo, complejidad, incertidumbre y globalidad. De hecho, esta situación es coherente con las propuestas que efectúan importantes expertos acerca de la necesidad de concebir la GC, más que como un «proyecto» concreto, como un proceso continuo en el marco del cambio organizativo (SCARBROUGH, 1999).

Asimismo, también la confianza y el compromiso se gestionan adecuadamente en la organización, en el marco del desarrollo de una cultura en la que se impulsan decididamente valores tales como la creatividad o la innovación, junto con un firme espíritu de trabajo en equipo, apertura y transparencia. De algún modo, la cruda conclusión de este caso es que se constata que, en esta empresa, en realidad no era necesario ningún proyecto formal de GC. En cambio, la GC se hallaba implícita en las actividades y políticas existentes en la organización, teniendo en cuenta muy especialmente la eficacia de una filosofía interfuncional de comunicación y de diseño e implantación de políticas; todo ello con un fuerte énfasis en la integración e interdisciplinariedad a lo largo de toda la organización.

3.3. Caso 3: empresa de fabricación de material eléctrico.

El caso analizado es la filial española de una compañía global especializada en la fabricación y el mantenimiento de una amplia gama de productos y sistemas industriales relacionados con la electricidad. Esta empresa es una organización verdaderamente global; los centros productivos, dispersos por todo el mundo, se especializan en productos específicos que son distribuidos a muchos países. No obstante, la GC en la filial española se llevó a cabo a finales de la década de los 90 como un proyecto estrictamente nacional, desarrollado con la ayuda de los servicios de una conocida empresa consultora especializada en herramientas de GC.

Desde el principio, el proyecto de GC se identificó como la implantación de una herramienta de GC basada en tecnología intranet. El departamento de RR.HH. era el principal responsable de la iniciativa, y desde este departamento se definía a la misma como «un sistema para impulsar la compartición de conocimiento crítico por parte de cualquier empleado en la organización» –siguiendo la definición establecida en el «paquete informático» de la empresa consultora–. En otras palabras, el *software* de GC –más que ningún tipo de *proyecto* más completo de

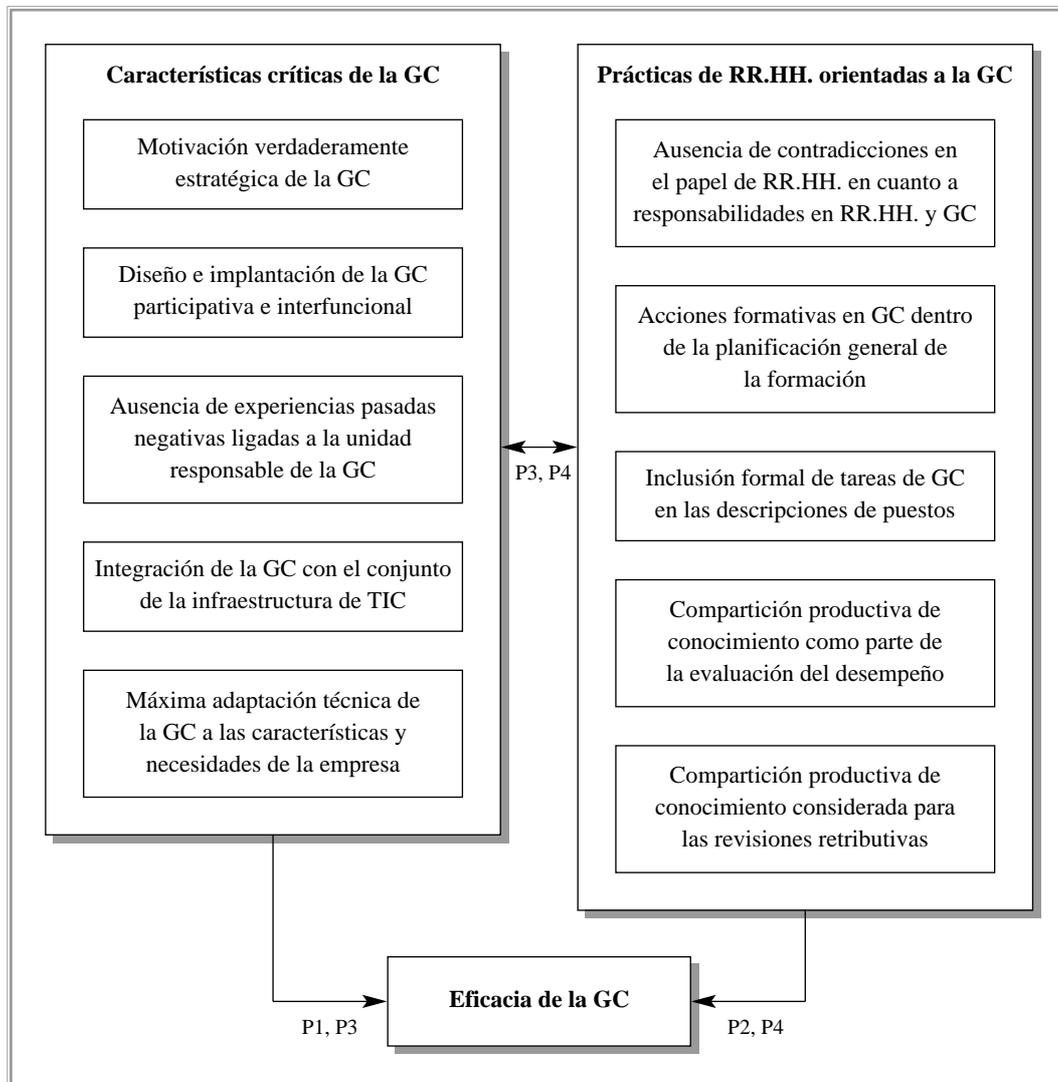
GC– trataba de incorporar a una base de datos vehiculada a través de la intranet cualquier tipo de ideas y sugerencias relevantes de los empleados, a las que más tarde podrían acceder otras personas con el objeto de hacer mejor su trabajo. Tras un proyecto piloto limitado a ciertos departamentos y niveles directivos, la herramienta de GC se fue extendiendo progresivamente hacia otras partes de la organización.

El departamento de RR.HH., a cargo de la iniciativa de GC, evaluó la misma como un éxito moderado, con un gran potencial para ser mejorada. Sin embargo, los puntos de vista de otras partes de la organización eran sumamente dispares, y en algunos casos contradictorios con la postura oficial. De algún modo, la herramienta de GC fue, *técnicamente hablando*, un éxito. Una cuestión distinta sería la evaluación del grado en que ésta realmente ayudaba a mejorar el trabajo diario. Ciertamente, muchas personas eran ávidas usuarias de la herramienta de GC –aunque con grandes diferencias entre departamentos–, pero demasiado a menudo el «conocimiento crítico» introducido en la base de datos no consistía más que en datos irrelevantes, raramente recuperados –y mucho menos aplicados– por nadie más que el propio creador de la «unidad de conocimiento» en cuestión –al menos más allá del supervisor jerárquico de la evolución de la herramienta de GC del departamento o equipo de trabajo correspondiente.

En cualquier caso, se desarrollaban en la empresa procesos de creación y transferencia del conocimiento, aunque paradójicamente éstos eran más bien independientes de la dinámica de la política «oficial» de GC. Varias son las razones que ayudan a explicar esta extraña (aunque probablemente no infrecuente) situación. De un lado, la GC se identificaba estrechamente con una *herramienta* de GC, y la «moda empresarial» era evidente que tenía mucho que ver en la decisión de introducir dicha herramienta. De otro lado, el peso de la responsabilidad del proceso de diseño e implantación de la GC recaía en un departamento (RR.HH.) que, en este caso particular, había desempeñado tradicionalmente un papel (y así había sido percibido por el resto de la organización) tal que no contribuía a impulsar la confianza hacia el nuevo proyecto. De hecho, la mayoría de departamentos continuaron compartiendo el conocimiento a la «antigua usanza», por ejemplo a través de la bastante eficaz intranet corporativa preexistente –de la cual la herramienta de GC era tan sólo un apéndice y en absoluto un mecanismo de integración–, o simplemente mediante la efectiva dinámica de interacción interpersonal y comunicación informal existentes dentro de muchos departamentos y pequeños grupos.

4. RESULTADOS (II): MODELO TEÓRICO INDUCIDO

Como resultado del estudio e interpretación de la evidencia recogida mediante la lente analítica proporcionada por el modelo preliminar, los componentes del mismo pueden reorganizarse hacia la definición de un modelo más elaborado. Cada una de las dos amplias categorías impactantes en la eficacia de la GC pueden desarrollarse en un conjunto de variables específicas, tal y como se muestra en la **figura 2**.

Figura 2. Prácticas de RR.HH. y eficacia de la GC: modelo inducido ⁷.

4.1. Características críticas de la GC.

A continuación, se argumenta cómo se han obtenido las distintas variables mediante las cuales la categoría de características críticas de la GC se desarrolla en el modelo inducido. Las variables en cuestión son cinco, a saber (véase **figura 2**): (1) motivación verdaderamente estratégica de la GC, (2) diseño e implantación de la GC participativa e interfuncional, (3) ausencia de experien-

cias pasadas negativas ligadas a la unidad responsable de la GC, (4) integración de la GC con el conjunto de la infraestructura de TIC, y (5) máxima adaptación técnica de la GC a las características y necesidades de la empresa.

4.1.1. Motivación verdaderamente estratégica de la GC.

Un primer aspecto relevante trata de las razones para la introducción de la GC. Cabe aquí mostrar dos casos extremos. Por una parte, la empresa consultora trató de enfrentarse a un desafío estratégico bien definido y que afectaba al conjunto de la organización (la integración global de miles de bases de datos). Por otra parte, la empresa fabricante de material eléctrico básicamente se dejó llevar por un entusiasmo encendido por la moda que resultó en un enfoque de GC estrecho y sub-óptimo. Con ello, cabe identificar la primera variable del modelo: *motivación verdaderamente estratégica de la GC*.

4.1.2. Diseño e implantación de la GC participativa e interfuncional.

La forma en *cómo* una iniciativa de GC se diseña y ejecuta también puede conllevar grandes diferencias para el éxito de la misma. Por lo que respecta a la empresa fabricante de material eléctrico, la aceptación del proyecto por parte de muchas personas y departamentos se puso en jaque por culpa de un enfoque totalmente pre-planificado, estrictamente *top-down* (sin la participación de los potenciales usuarios del sistema) y dado a conocer mediante sesiones informativas *a posteriori* (cuando ya se había aprobado la aplicación del programa y establecido los detalles del mismo).

Contrariamente, aunque sin haber adoptado oficialmente la GC, la empresa de servicios de mantenimiento ferroviario mostró una mayor multidisciplinariedad, interfuncionalidad y participación en su modo de desarrollar distintas políticas que, de hecho, contribuían eficazmente a gestionar el conocimiento (por ejemplo, sistemas de TIC, gestión de la cultura, políticas de personal, Gestión de la Calidad Total, preocupación deliberada por el clima organizativo, etc.).

Con ello, si se pretende que una herramienta de GC contribuya a mejorar la integración y sinergia interfuncionales, el mismo desarrollo de la misma debería contar con la representación e implicación de los distintos grupos de la organización que van a encargarse de utilizar dicha herramienta. Consiguientemente, proponemos la correspondiente variable ilustrativa de esta problemática: *diseño e implantación de la GC participativa e interfuncional*.

4.1.3. Ausencia de experiencias pasadas negativas ligadas a la unidad responsable de la GC.

La historia organizativa de la unidad responsable de llevar adelante los programas de cambio a menudo se descuida en la práctica empresarial. Con frecuencia la alta dirección se sorprende de que una herramienta de GC (o cualquier otro proyecto) no tiene éxito, a pesar de la ingente cantidad de recursos, diligencia técnica y gran esfuerzo invertidos. Sin embargo, un aspecto fundamental ha

sido olvidado: *quién* es responsable de la GC y *cómo* estas personas son percibidas por quienes se supone que deberán aceptar y utilizar la GC. Por ejemplo, imaginemos un departamento de RR.HH. que hubiera estado previamente a cargo de un programa de reingeniería de procesos (*Business Process Reengineering*), por distintos motivos fuertemente rechazado por los empleados. Resultaría sumamente ingenuo suponer que *cualquier otra iniciativa* proveniente de dicho departamento de RR.HH. no sería recibida con gran escepticismo por parte de los empleados afectados, al margen de lo atractiva que tratara de hacerse la presentación del nuevo proyecto.

En concreto, durante las entrevistas mantenidas con directivos de la empresa consultora se nos informó de estas cuestiones en relación con clientes de dicha firma. Así mismo, la creación de un departamento expresamente dedicado a la GC en dicha compañía también responde en parte a la necesidad de evitar problemas de este tipo. En cuanto a la empresa fabricante de material eléctrico, la problemática existente en la misma refleja hasta cierto punto la situación negativa descrita en el párrafo anterior. Con ello, procedemos a introducir formalmente la siguiente variable: *ausencia de experiencias pasadas negativas ligadas a la unidad responsable de la GC*.

4.1.4. Integración de la GC con el conjunto de la infraestructura de TIC.

Tanto en la empresa consultora como en la compañía de servicios de mantenimiento ferroviario, la GC estaba altamente integrada con el resto de la infraestructura de TIC. En el primer caso, mediante un proyecto deliberado de GC, operativo funcionalmente en el marco de la intranet corporativa. En el segundo caso, como parte de los esfuerzos «no oficiales» de GC, los distintos componentes de la infraestructura corporativa de TIC gozaban de gran integración e interdependencia, desempeñando un papel relevante en los esfuerzos de creación y comparación del conocimiento.

De otro lado, aunque la empresa fabricante de material eléctrico sí que tenía una herramienta formal de GC, ésta era básicamente independiente del resto de la infraestructura de TIC. Puede decirse que se construyó «de la nada», ignorándose las potenciales sinergias que podrían aprovecharse gracias a una integración con los sistemas corporativos de TIC –en particular con la intranet–. La evidencia observada sugiere así la propuesta de la variable llamada *integración de la GC con el conjunto de la infraestructura de TIC*.

4.1.5. Máxima adaptación técnica de la GC a las características y necesidades de la empresa.

El grado en que la GC estaba adaptada en las tres empresas estudiadas era altamente dispar. Desde un completo desarrollo interno del proyecto de GC en la firma consultora, totalmente adaptado a los procesos y contexto idiosincrásico de la empresa, hasta un paquete informático estándar desarrollado por consultores externos en el caso de la empresa fabricante de material eléctrico.

La evidencia observada sugiere claramente una relación positiva entre grado de adaptación y éxito de la iniciativa de GC. Con ello, se introduce la última variable de las correspondientes a la categoría de las características críticas de la GC: *máxima adaptación técnica de la GC a las características y necesidades de la empresa*.

4.2. Prácticas de RR.HH. orientadas a la GC.

Explicamos a continuación la derivación, a partir de la evidencia empírica, de las distintas variables en las que se desarrolla en el modelo inducido la categoría de prácticas de RR.HH. orientadas a la GC. Así, entramos por fin de lleno en las cuestiones de RR.HH., eje fundamental de este trabajo⁸. Las variables correspondientes también son cinco en esta ocasión, a saber (véase **figura 2**): (1) ausencia de contradicciones en el papel de RR.HH. en cuanto a responsabilidades en RR.HH. y GC, (2) acciones formativas en GC dentro de la planificación general de la formación, (3) inclusión formal de tareas de GC en las descripciones de puestos, (4) compartición productiva de conocimiento como parte de la evaluación del desempeño, y (5) compartición productiva de conocimiento considerada para las revisiones retributivas. A efectos de claridad expositiva, explicamos la primera variable en un primer subepígrafe y agrupamos las cuatro siguientes en un segundo subepígrafe.

4.2.1. Planteamiento general de la DRH en el marco de la GC: ausencia de contradicciones en el papel de RR.HH. en cuanto a responsabilidades en RR.HH. y GC.

En la empresa consultora, con un sistema de RR.HH. altamente idiosincrásico y estratégicamente integrado, y en algunos aspectos no especialmente «amigo» de la GC⁹, se optó por establecer un nuevo departamento corporativo de GC. Así, el departamento de RR.HH. no interferiría en el desarrollo de la GC, sino que cooperaría con el CKO para optimizar la sinergia entre DRH y GC y, caso de considerarse apropiado, se introducirían cautelosamente algunos cambios en prácticas de RR.HH. (por ejemplo, sistemas de evaluación y retribución más abiertos a la inclusión de consideraciones de compartición de conocimiento).

En cuanto a la empresa fabricante de material eléctrico, el departamento corporativo de RR.HH. tenía un puesto formal en el consejo de administración, y también las direcciones de RR.HH. de las distintas implantaciones industriales eran miembros de los respectivos equipos de alta dirección. No obstante, aunque en términos generales las directrices de RR.HH. eran por lo general robustas y consistentes, las sub-unidades de RR.HH. de las implantaciones industriales se dedicaban prioritariamente a cuestiones de administración tradicional de personal y, como mucho, a ofrecer apoyo técnico a los procesos de DRH –estos últimos altamente descentralizados hacia la dirección de línea–. En consecuencia, se respiraba cierto ambiente de inconsistencia (fomentado inconscientemente) en cuanto al papel desempeñado por los especialistas de RR.HH. en la GC. En otras palabras, los departamentos de RR.HH. de las fábricas estaban oficialmente encargados de persuadir al conjunto de empleados para que la herramienta de GC fuese aceptada y utilizada por tantas personas como fuese

posible; sin embargo, estas unidades de RR.HH. no eran en absoluto vistas como «líderes estratégicos», con lo que el escepticismo hacia la iniciativa de GC estaba servido. La variable que identificamos como representativa de esta problemática es *ausencia de contradicciones en el papel de RR.HH. en cuanto a responsabilidades en RR.HH. y GC.*

4.2.2. *Prácticas específicas de RR.HH. en el marco de la GC: implicaciones para la formación, la descripción de puestos, la evaluación del desempeño y la retribución.*

En el transcurso del estudio de casos, nos fijamos en los rasgos concretos de los sistemas de RR.HH. de las tres empresas objeto de análisis. Aunque ninguna de las empresas experimentó cambios importantes en su sistema de RR.HH. con el objeto de hacerlo más apropiado para optimizar la creación y compartición de conocimiento, sí que se hallaron patrones sistemáticos en la relación entre los sistemas de RR.HH. y los respectivos procesos de desarrollo de la GC.

Por ejemplo, como ya se ha comentado con anterioridad, la empresa consultora tenía un sistema «up or out» típico del sector de servicios profesionales, caracterizado por la recompensa del mérito individual y una feroz competencia interna. Aunque, en principio, asumimos que estas características podrían representar obstáculos a la compartición de conocimiento, las mismas estaban integradas en un sistema de RR.HH. consistente y altamente aceptado por los empleados –con los consiguientes beneficios directos para los resultados organizativos–. De hecho, el impacto directo de las propias prácticas de RR.HH. en esta empresa, bajo las circunstancias específicas de la misma, podría calificarse de altamente positivo sobre los resultados organizativos (financieros).

Asimismo, hay dos importantes aspectos de los requisitos intrínsecos del tipo de trabajo (del conocimiento) desarrollado por los empleados de consultoría que merece la pena mencionar. De un lado, el intercambio intensivo de información –con un elevado uso de las TIC–, que incorpora una dimensión colectiva a la atmósfera aparentemente tan individualista. De otro lado, la importante dinámica de relaciones interpersonales, tanto dentro (por ejemplo, grandes mesas colectivas donde los consultores *junior* trabajan con sus ordenadores portátiles físicamente muy cerca unos de otros) como fuera de la firma (gran parte del trabajo se desarrolla en las instalaciones del cliente); gracias a esta dinámica interpersonal el conocimiento tácito se comparte con frecuencia, optimizándose el mismo en beneficio de la organización. Como resultado, el impacto en definitiva relativamente positivo de la DRH en la eficacia de la GC, más que deberse a ningún conjunto «ideal» de prácticas *individuales* de RR.HH., se debería más bien a la acción de un conjunto de complejos procesos que tienen que ver con el modo en que las personas se relacionan unas con otras y utilizan información; todo ello dentro de un *sistema* de RR.HH. altamente consistente con los requisitos del sector, la estrategia organizativa (*cf.*, MILES y SNOW, 1984) y las características del trabajador del conocimiento (*cf.*, LEPAK y SNELL, 1999).

Sin embargo, a pesar de esta reflexión que de algún modo parece desautorizar «de raíz» la búsqueda de las prácticas *específicas* de RR.HH. que podrían ser las más adecuadas para la GC, creemos que sí que vale la pena tratar de encontrar algunas indicaciones al respecto, que a efectos prácticos pueden resultar de gran utilidad, tanto para la práctica empresarial como para la investigación

académica. Ello teniendo en cuenta la reflexión anterior a modo de marco de referencia sobre el que interpretar y sopesar los argumentos que se desarrollan a continuación.

Acciones formativas en GC dentro de la planificación general de la formación

Debemos mencionar los esfuerzos formativos rigurosos relacionados con la difusión de la GC por toda la organización, que en la firma consultora se mostraron sumamente eficaces para lograr los objetivos planteados con la GC. En cualquier caso, no se trata de acciones formativas en GC, sin más, sino que dichas acciones formativas cumplan dos requisitos fundamentales (tal como se hizo en la empresa consultora): (1) que supongan una parte nuclear e intrínseca del conjunto de la estrategia corporativa de formación, y (2) que formen parte de pleno derecho de un sistema consistente e integrado de RR.HH.

Al contrario, la empresa fabricante de material eléctrico, aunque desarrolló acciones formativas relacionadas con la GC, enfocó las mismas de un modo un tanto estrecho y limitado hacia habilidades *técnicas* relacionadas con el uso de la herramienta de GC. Así, no se formó a las personas acerca de la importancia de la filosofía y objetivos profundos de la GC, y en cualquier caso la formación se diseñó de modo aislado a la planificación general de la misma. Con todo ello, se ofrece una explicación adicional para comprender los pobres resultados del enfoque de GC de esta compañía. Consiguientemente, se propone la variable que nombramos *acciones formativas en GC dentro de la planificación general de la formación*.

Inclusión de tareas de GC en las descripciones de puestos y consideración de la compartición productiva de conocimiento en la evaluación del desempeño y las revisiones retributivas

La alta dirección de la firma consultora era consciente de que, aunque los objetivos más genéricos del proyecto de GC (la integración de las bases de datos y la intranet corporativa como base para una eficiente gestión de la información) se estaban alcanzando de modo bastante satisfactorio, todavía quedaba un largo camino para aprovechar sinergias entre el sistema de RR.HH. y las necesidades más ambiciosas de la GC (voluntad y participación activa en la creación y compartición de conocimiento).

En concreto, las tareas de GC que iban más allá de la recuperación de información en la intranet corporativa y, más específicamente, la implicación en tareas de *feed-forward* (CROSSAN *et al.*, 1999) o exploración (MARCH, 1991) ¹⁰ no eran percibidas por los empleados como parte de sus obligaciones contractuales –tanto psicológicas como en especial formales–. En este sentido, los empleados no se sentían responsables de participar en el desarrollo proactivo de la iniciativa de GC, aunque la alta dirección –y en particular el CKO– manifestaba su deseo en que esta situación cambiase.

Así mismo, la entrega personal a la GC (por ejemplo, la introducción de resultados de proyectos concluidos con la especificación de obstáculos hallados, soluciones a contingencias, etc.) requería tiempo y esfuerzo que no se consideraban parte del desempeño individual sujeto a las evaluaciones periódicas, con la consiguiente desmotivación de los empleados al respecto. Dicho de otro modo, los empleados no iban a invertir tiempo y esfuerzo –y así restarlo de otras actividades más «productivas»– en tareas que ni formaban parte de sus descripciones de puestos ni tampoco veían útiles para mejorar su desempeño individual.

La alta dirección reconoció esta situación y, en el momento de llevarse a cabo esta investigación, se estaban desarrollando planes preliminares para modificar –o mejor dicho extender– algunos elementos del sistema de RR.HH. para tener más en cuenta las necesidades de la GC –aunque dejando intacta la filosofía general de RR.HH. y efectuando sólo cambios menores en prácticas específicas de RR.HH.

En cuanto a la empresa fabricante de material eléctrico, las inconsistencias antes mencionadas entre los roles de los especialistas de RR.HH. en cuestiones de GC y de RR.HH., junto con la situación de la compañía por lo que respecta a las características críticas de la GC (véanse **figura 2** y epígrafe 4.1), resultaron nefastas para la credibilidad de cualquier iniciativa de cambio de las prácticas de RR.HH. con el objeto de adaptarlas mejor a las necesidades de la GC. De hecho, existían incluso percepciones contradictorias por parte de las personas entrevistadas: desde quienes –especialmente desde la función de RR.HH.– creían en una inmediata introducción de un plan de incentivos financieros relacionados con la compartición de conocimiento (medida como la introducción de «unidades de conocimiento» en la base de datos), hasta quienes se mostraban abiertamente escépticos sobre la conveniencia de pagar por «teclear cualquier cosa» en una base de datos que, aunque se tratase formalmente de una herramienta de GC, no había demostrado tener un impacto final positivo. En todo caso, la compartición de conocimiento como elemento de evaluación o como base para decisiones retributivas debería acompañarse de medidas de eficacia; esto es, de la consideración de hasta qué punto la compartición de conocimiento consiste en la transferencia de *verdadero* conocimiento y resulta *útil* para que otras personas –y en definitiva el conjunto de la organización– puedan hacer mejor su trabajo.

Toda esta discusión propicia así la asunción de que otras tres variables, relacionadas con prácticas específicas de RR.HH., pueden tener un impacto positivo en la eficacia de la GC: (1) *inclusión formal de tareas de GC en las descripciones de puestos*, (2) *compartición productiva de conocimiento como parte de la evaluación del desempeño*, y (3) *compartición productiva de conocimiento considerada para las revisiones retributivas*.

4.3. Eficacia de la GC.

Se tomaron en consideración diversos elementos conceptuales e ítemes susceptibles de evaluación empírica como base para establecer parámetros de control acerca del grado relativo en el que la GC tuvo más o menos éxito en las distintas organizaciones estudiadas. Sin pretender ser exhaus-

tivos para no desviarnos de las cuestiones centrales de este trabajo, y tan sólo como orientación general acerca de la aproximación empleada en esta investigación por lo que respecta a este punto, mencionamos brevemente a continuación los principales aspectos que han sido (cualitativamente) evaluados (que no medidos en términos cuantitativos, tarea que cabría efectuar en futuras investigaciones tomando la que aquí presentamos como punto de partida).

Así, en el marco de un sistemático diseño del estudio de casos y de un análisis de los materiales empíricos fielmente basado en un proceso de replicación teórica, se evaluaron distintos tipos de procesos de desarrollo de conocimiento, con la combinación de diversos marcos teóricos relevantes, tales como los de NONAKA y TAKEUCHI (1995), CROSSAN *et al.* (1999) o ARGYRIS y SCHÖN (1978, 1996). Así mismo, se consideró la existencia y, en su caso, enfoque y resultados de las evaluaciones internas que efectuaron las empresas estudiadas acerca de sus propios proyectos de GC (por ejemplo, acerca del alcance, crecimiento, utilización por parte de los empleados, impacto final, etc.). Por último, también se trató de adquirir cierta visión de distintos tipos de resultados que cabría esperar como en alguna medida influidos por cuestiones de creación y transferencia de conocimiento (por ejemplo, creatividad, innovación, flexibilidad, adaptabilidad, etc.).

En cualquier caso, los principales aspectos de la evidencia obtenida en esta categoría de la eficacia de la GC se hallan implícitos en los anteriores epígrafes de este trabajo. Así mismo, nuestra investigación ha sido especialmente exploratoria en este extremo, con lo que operativizaciones específicas con el objeto de obtener medidas exactas suponen un interesante punto de partida para una futura extensión de esta investigación.

4.4. Proposiciones.

Cuatro proposiciones básicas sintetizan el modelo inducido. Aunque cada una de ellas podría dividirse en diversas proposiciones de segundo orden –teniendo en cuenta las variables individuales implicadas– sólo formulamos las proposiciones más genéricas (y en cualquier caso esta investigación tiene un propósito principalmente exploratorio, con lo que las proposiciones pueden necesitar cierto refinamiento y desde luego futura contrastación estadística).

Las primeras dos proposiciones introducen el impacto de cada constructo aglutinador de los dos grandes grupos de variables independientes sobre la eficacia de la GC (véase **figura 2**): de un lado las *características críticas de la GC*, de otro lado las *prácticas de RR.HH. orientadas a la GC*.

- **Proposición 1.** *Un conjunto de cinco características críticas de la GC (motivación verdaderamente estratégica de la GC, diseño e implantación de la GC participativa e interfuncional, ausencia de experiencias pasadas negativas ligadas a la unidad responsable de la GC, integración de la GC con el conjunto de la infraestructura de TIC, y máxima adaptación técnica de la GC a las características y necesidades de la empresa) impacta positivamente en la eficacia de la GC.*

- **Proposición 2.** *Un conjunto de cinco prácticas de RR.HH. orientadas a la GC (ausencia de contradicciones en el papel de RR.HH. en cuanto a responsabilidades en RR.HH. y GC, acciones formativas en GC dentro de la planificación general de la formación, inclusión formal de tareas de GC en las descripciones de puestos, compartición productiva de conocimiento como parte de la evaluación del desempeño, y compartición productiva de conocimiento considerada para las revisiones retributivas) impacta positivamente en la eficacia de la GC.*

Las dos siguientes proposiciones enfatizan el hecho que, de acuerdo con la evidencia del estudio de casos, cabe suponer que ambos grupos de variables independientes están fuertemente ligados mutuamente, con lo que el impacto sobre la eficacia de la GC se optimizaría gracias a las variables del otro grupo (véase **figura 2**). En otras palabras, para ser plenamente eficaces, las prácticas de RR.HH. orientadas a la GC requieren la existencia de las características críticas de la GC, y viceversa.

- **Proposición 3.** *La fortaleza del impacto en la eficacia de la GC por parte de cualquiera de las características críticas de la GC está positivamente relacionada con la existencia de prácticas de RR.HH. orientadas a la GC.*
- **Proposición 4.** *La fortaleza del impacto en la eficacia de la GC por parte de cualquiera de las prácticas de RR.HH. orientadas a la GC está positivamente relacionada con la existencia de características críticas de la GC.*

5. CONCLUSIONES

El estudio de casos llevado a cabo en esta investigación apoya firmemente la tan aclamada necesidad de vínculo entre, de un lado, los aspectos humanos y culturales y, de otro lado, el éxito (o fracaso) de las iniciativas de GC. En concreto, con esta investigación hemos contribuido a avanzar en el «estado del arte» en este tema específico mediante la identificación de diversos elementos que, en el marco de un modelo teórico inducido (de la evidencia empírica), proporcionan una imagen sistemática del impacto que, por una parte, un conjunto de características críticas de la GC y, por otra parte, un conjunto de prácticas de RR.HH. orientadas a la GC, tienen sobre la eficacia de la GC.

Esta investigación tiene un propósito esencialmente exploratorio, con lo que se necesitan subsiguientes estudios empíricos para ampliar y mejorar los resultados de esta línea de investigación. Diversos enfoques metodológicos pueden utilizarse con este propósito. De un lado, métodos cualitativos resultarían útiles para fines explicativos y de depuración del marco teórico inducido. De otro lado, estudios cuantitativos basados en encuestas intra o intersectoriales serían el modo correcto de abordar la contrastación estadística de las proposiciones y así evaluar la generalizabilidad empírica de los resultados y por tanto la capacidad predictiva del modelo.

Por otra parte, aunque hemos asumido que ciertas prácticas específicas de RR.HH. ejercen un impacto directo en la eficacia de la GC, la discusión más amplia acerca de la relación entre DRH y GC es de una gran complejidad. En este sentido, es necesario considerar, como requisito previo a otras cuestiones, el mismo enfoque de GC que adopta la organización y el modo de llevar a cabo los procesos implicados –bien a través de una iniciativa expresa de GC bien sin ella–. Esta preocupación ha tenido su reflejo en el conjunto de variables que en el modelo propuesto se han agrupado bajo la etiqueta de características críticas de la GC.

Asimismo, otro elemento importante que debe tenerse en cuenta en la compleja problemática de la relación entre DRH y GC, es la importancia de la evaluación de la DRH –más allá de la existencia o ausencia de prácticas concretas– sobre la base de la consistencia interna (entre las prácticas) y externa (con la estrategia y otros factores contextuales) del *sistema* de RR.HH. Ciertamente, esto se ha hecho en esta investigación, y así queda implícito en la descripción de los casos y del modelo inducido, aunque desde luego se necesita un mayor refinamiento y operativización empírica, y en este sentido sería de gran ayuda la consideración explícita de dicho aspecto en una futura extensión del modelo inducido.

Además, cabe suponer que las prácticas de RR.HH. orientadas a la GC optimizan la eficacia de las características «estrictas» de la GC y viceversa, de modo que existe un refuerzo mutuo entre ambos conjuntos de variables en cuanto al impacto de las mismas en la eficacia de la GC. En cualquier caso, cabe aventurarse a pensar que las características críticas de la GC podrían ser incluso más importantes para la eficacia de la GC que las mismas prácticas de RR.HH. orientadas a la GC, siempre y cuando el sistema de RR.HH. sea interna y externamente consistente ¹¹. Esta observación, que va más allá del modelo inducido propuesto, podría servir para una interesante extensión de esta investigación.

Otras cuestiones han surgido a lo largo de este trabajo que merecen ser abordadas con mayor profundidad. Por ejemplo, el hecho de que una organización que oficialmente *rechazaba* la GC era de hecho bastante buena gestionando el conocimiento, o la situación en que una herramienta de GC técnicamente impecable y cuidadosamente implantada *no* conllevó ninguna mejora significativa en la creación y compartición de conocimiento. Desde aquí invitamos a la reflexión acerca de estas (y otras) cuestiones, y nos dirigimos por igual a aquellas personas que dedican su actividad profesional al mundo de la empresa como a quienes lo hacen en el ámbito académico –ya que desde ambos campos pueden realizarse aportaciones sumamente interesantes y, en definitiva, cualquier mejora significativa con un impacto real sólo puede venir de la interacción sincera y sinérgica entre ambas comunidades.

Finalmente, somos conscientes de algunas de las limitaciones de esta investigación. Por ejemplo, un estudio longitudinal ciertamente habría resultado útil para identificar cambios en el tiempo en relación con la situación de tanto la DRH como la GC y, específicamente, la evolución de la eficacia de la GC. Sin embargo, la relativamente reciente introducción de las iniciativas de GC (o de prácticas equivalentes) por parte de las empresas estudiadas, junto a la no inmediatez temporal de sus efectos sobre los resultados organizativos (con lo que cabría esperar varios años a obtener resultados rigurosos al respecto), de algún modo mitigarían parcialmente esta limitación.

Por otra parte, la metodología utilizada no aborda la problemática de la generalización empírica de los resultados. Ciertamente, esta limitación es intrínseca a los métodos utilizados (cualitativos), inevitable a no ser que se utilicen otros métodos de distinta naturaleza (por ejemplo, encuestas sectoriales). En cualquier caso, ha sido precisamente la metodología empleada, cualitativa y vehiculada a través del estudio de casos, la que nos ha permitido prestar una atención a procesos organizativos con una riqueza de detalles inalcanzable con otros métodos. Con ello, hemos logrado definir y enunciar cuidadosamente diversas variables y proposiciones –al margen de otras reflexiones– de modo tal que, deseablemente, se contribuya a mejorar la comprensión rigurosa –con toda su riqueza, belleza y también complejidad– de la conexión entre la DRH y la GC.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVESSON, M. (1993). «Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity». *Journal of Management Studies*, 30(6): 997-1.015.
- ALMANSÁ, A. ANDREU, R. y SIEBER, S. (2002). *La gestión del conocimiento en España - 2001*. IESE Business School – Cap Gemini Ernst y Young. Disponible en: http://www.capgemini.es/docs/Documento7_001.pdf
- ANDREU, R. y SIEBER, S. (1999). «La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje». *Economía Industrial*, 326: 63-72.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, EE.UU.: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996): *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, EE.UU.: Addison-Wesley.
- ARTHUR, J.B. (1992). «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills». *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-503.
- ARTHUR, J.B. (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- ARTHUR, J.B. y AIMAN-SMITH, L. (2001). «Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time». *Academy of Management Journal*, 44(4): 737-754.
- BARNETT, C.K. (1994). *Organizational learning and continuous quality improvement in an automotive manufacturing organization*. Tesis Doctoral, University of Michigan, EE.UU.
- BARON, J.N. y KREPS, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996). «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects». *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.

- BEIJERSE, uit R.P. (1999). «Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon». *Journal of Knowledge Management*, 3(2): 94-109.
- BONACHE, J. (1999). «El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- BONTIS, N., CROSSAN, M.M. y HULLAND, J. (2002). «Managing and organizational learning system by aligning stocks and flows». *Journal of Management Studies*, 39(4): 437-469.
- BROOKING, A. (1997). «The management of intellectual capital». *Long Range Planning*, 30(3): 364-365.
- BROWN, J.S. y DUGUID, P. (1998). «Organizing knowledge». *California Management Review*, 40(3): 90-111.
- BRYMAN (1988). *Quantity and quality in social research*. Londres: Unwin Hyman.
- BRYMAN, A. y BURGESS, R.G. (1994). «Reflections on qualitative data analysis». En BRYMAN, A. y BURGESS, R.G. (eds.): 216-225. *Analyzing qualitative data*. Londres: Routledge.
- BUENO, E. (1999). «La gestión del conocimiento en la nueva economía». En IUEE: *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*: 15-20. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- CASEY, A. (1997). «Collective memory in organizations». En SHRIVASTAVA, P., HUFF, A.S. y DUTTON, J.E. (eds.): *Advances in strategic management: Organizational learning and strategic management*, 14: 111-146. Greenwich, EE.UU.: Jai Press.
- CASSELL, C. y SYMON, G. (1994). «Qualitative research in work contexts». En CASSELL, C. y SYMON, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research*: 1-13. Londres: Sage.
- CROSSAN, M.M., LANE, H.W. y WHITE, R.E. (1999). «An organizational learning framework: From intuition to institution». *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- DAVENPORT, T.H., JARVENPAA, S.L. y BEERS, M.C. (1996). «Improving knowledge work processes». *Sloan Management Review*, 39(2): 53-65.
- DAVENPORT, T.H., DE LONG, D.W. y BEERS, M.C. (1998). «Successful knowledge management projects». *Sloan Management Review*, 39(2): 43- 57.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- DAVIS, S. y BOTKIN, J. (1994). «The coming of knowledge-based business». *Harvard Business Review*, 72(5): 193-170.
- DE SAÁ, P. (2000). «La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorros españolas». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 202: 135- 196. Ed. Estudios Financieros.
- DE SAÁ, P. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2000). «El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2): 97-116.
- DE SAÁ, P. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2001). «El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: Una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8: 109-136.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996). «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996). «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- EDMONDSON, A. (1999). «Psychological safety and learning behaviour in work teams». *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- EDVINSSON, L. y SULLIVAN, P. (1996). «Developing a model for managing intellectual capital». *European Management Journal*, 14(4): 356-365.
- EISENHARDT, K.M. (1989). «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- FAHEY, L. y PRUSAK, L. (1998). «The eleven deadliest sins of knowledge management». *California Management Review*, 40(3): 265-276.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993). «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa». *Papeles de Economía Española*, 56: 178-193.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995). «Las bases internas de la competitividad de la empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2): 11-20.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (1997). «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3): 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996). «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3): 73-92.
- GRANT, R.M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- GRANT, R.M. (1996a). «Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration». *Organization Science*, 7: 375-387.
- GRANT, R.M. (1996b). «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- GRANT, R.M. (2001). «Knowledge and organization». En NONAKA, I. y TEECE, D.J. (eds.). *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*: 145-169. Londres: Sage.
- GUBA, E.G. y LINCOLN, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, EE.UU: Sage.
- GUNS, W.D. y VÁLIKANGAS, L. (1998). «Rethinking knowledge work: Creating value through idiosyncratic knowledge». *Journal of Knowledge Management*, 1(4): 287-293.
- GURTEEN, D. (1998). «Knowledge, creativity and innovation». *Journal of Knowledge Management*, 2(1): 5- 13.
- HAMMERSLEY, M. (1995). «Theory and evidence in qualitative research». *Quality and Quantity*, 29: 55-66.
- HARTLEY, J.F. (1994). «Case studies in organizational research». En CASSELL, C. y SYMON, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research*: 208-229. Londres: Sage.
- HEDLUND, G. (1994). «A model of knowledge management and the N-form corporation». *Strategic Management Journal*, 15: 73-90.

- HERNANGÓMEZ, J. (1998). «Saber y ganar: El reto de la empresa». *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria. Libro de Ponencias, vol. I: 201-215.
- HUSELID, M.A. (1995). «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines». *Human Resources Management*, 37(3): 291-313.
- INKPEN, A.C. (1996). «Creating knowledge through collaboration». *California Management Review*, 39(1): 123-140.
- INKPEN, A.C. y CROSSAN, M.M. (1995). «Believing is seeing: Joint ventures and organization learning». *Journal of Management Studies*, 32(5): 595-619.
- JOHNSON, P. (1998). «Analytic induction». En SYMON, G. y CASSELL, C. (eds.): *Qualitative methods and analysis in organizational research*: 28- 50. Londres: Sage.
- KAMOCHÉ, K. (1996). «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm». *Journal of Management Studies*, 33(2): 213-233.
- KAMOCHÉ, K. y MUELLER, F. (1998). «Human resource management and the appropriation-learning perspective». *Human Relations*, 51: 1033-1060.
- KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994). «The mutual gains enterprise». En KOCHAN, T.A. and OSTERMAN, P. *The mutual gains enterprise*. Boston: Harvard Business School Press. Reimpresión en MABEY, C., SALAMAN, G. y STOREY, J. (eds.) (1998). *Strategic human resource management: A reader*: 223- 236. London: Sage.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992). «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology». *Organization Science*, 3: 383-397.
- KPMG CONSULTING (2000). *Knowledge management research report 2000*. KPMG Consulting. Disponible en: http://www.kmadvantage.com/docs/KM/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf
- KUSUNOKI, K., NONAKA, I. y NAGATA, A. (1998). «Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings». *Organization Science*, 9(6).
- LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994). «Human Resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective». *Academy of Management Journal*, 19(4): 699-727.
- LANK, E. (1997). «Leveraging invisible assets: The human factor». *Long Range Planning*, 30(3): 406-412.
- LEONARD, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A. (1999). «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- LEVITT, B.G. y MARCH, J.G. (1988). «Organizational learning». *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340. Reimpresión en COHEN, M.D. y SPROULL, L.S. (eds.) (1996): *Organizational Learning*: 516-540. Thousand Oaks, EE.UU: Sage.
- LYNN, G.S. (1998). «New product team learning: Developing and profiting from your knowledge capital». *California Management Review*, 40(4).
- MABEY, C. y SALAMAN, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford, Reino Unido: Blackwell.

- MACDUFFIE, J.P. (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.
- MALHOTRA, Y. (1998). «Knowledge management in the new world of business». Disponible en: [http:// www.brint.com/km/whatis.htm](http://www.brint.com/km/whatis.htm)
- MARCH, J. G. (1991). «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- MARTINY, M. (1998). «Knowledge management at HP consulting». *Organizational Dynamics*, 27(2): 71-77.
- MAXWELL, J.A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- MCDERMOTT, R. y O'DELL, C. (2001). «Overcoming cultural barriers to sharing knowledge». *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 76-85.
- MILES, M.B. y HUBERMAN, M.A. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, EE.UU.: Sage.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1984). «Designing strategic human resources systems». *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-53.
- MORENO-LUZÓN, M.D., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A., LLORIA, M.B., MARTÍNEZ, J.F., MÉNDEZ, M., OLTRA, V. y PERIS, F.J. (2000). «Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: Un modelo de generación de conocimiento». *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- MORENO-LUZÓN, M.D., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A., LLORIA, M.B., MARTÍNEZ, J.F., MÉNDEZ, M., OLTRA, V. y PERIS, F.J. (2001). «La generación de conocimiento en la organización: Propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje». *Quaderns de Treball-Facultat d'Economia*, 126. Universitat de València.
- MUELLER, F. (1996). «Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory». *Journal of Management Studies*, 33(6): 757-785.
- MUÑOZ-SECA, B. y RIVEROLA, J. (1997): *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Folio.
- NERDRUM, L. y ERIKSON, T. (2001). «Intellectual capital: A human capital perspective». *Journal of Intellectual Capital*, 2(2): 127-135.
- NEWELL, S., ROBERTSON, M., SCARBROUGH, H. y SWAN, J. (2002). *Managing knowledge work*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave MacMillan.
- NEWELL, S., SWAN, J. y 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. y KONNO, N. (1998). «The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation». *California Management Review*, 40(3): 40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press. Existe versión en español (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica e la innovación*. Oxford: Oxford University Press.

- NONAKA, I., TOYAMA, R. y KONNO, N. (2000). «SECI, "ba" and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation». *Long Range Planning*, 33(1): 5-34.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. y KONNO, N. (2001). «SECI, "ba" and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation». En NONAKA, I. y TEECE, D.J. (eds.): *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*: 13-43. Londres: Sage.
- O'DELL, C. y GRAYSON, C.J. (1998). «If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices». *California Management Review*, 40(3): 154-174.
- PETERAF, M.A. (1993). «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press. Existe versión en español (1998). *La ecuación humana*. Barcelona: AEDIPE – Gestión 2000.
- PLATT, J. (1988). «What can case studies do?». *Studies in Qualitative Methodology*, 1: 1-23.
- PwC (2001). *Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la gestión del conocimiento y del capital intelectual*. PricewaterhouseCoopers. Disponible en:
http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/Estudio_GC_PwC.pdf
- QUINTAS, P., LEFRERE, P. y JONES, G. (1997). «Knowledge management: A strategic agenda». *Long Range Planning*, 30(3): 385-391.
- REVILLA, E. y PÉREZ, M.P. (1998). «De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento». *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, J.M. (2001). «El desarrollo interno de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la empresa». *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- ROTH, G. y KLEINER, A. (1998). «Developing organizational memory through learning stories». *Organizational Dynamics*, 27(2): 43-60.
- RUGGLES, R. (1998). «The state of the notion: Knowledge management in practice». *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- RUMELT, R.P. (1991). «How much does industry matter?». *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- RYAN, M. (1995). «Human resource management and the politics of knowledge: Linking the essential knowledge base of the organization to strategic decisions making». *Leadership and Organization Development Journal*, 16(5): 3-10.
- SCARBROUGH, H. (1999). «Conclusions». En Scarbrough, H. y Swan, J. (eds.): *Case studies in knowledge management*: 85-93. Reino Unido: Institute of Personnel and Development.
- SCARBROUGH, H. y SWAN, J. (1999). *Case studies in knowledge management*. Reino Unido: Institute of Personnel and Development.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987). «Linking competitive strategies with human resources management practices». *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

- SIMON, H.A. (1991). «Bounded rationality and organizational learning». *Organization Science*, 2(1): 125-134. Reimpresión en COHEN, M.D. y SPROULL, L.S. (eds.) (1996). *Organizational Learning*: 175-187. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- SPEK VAN DER, R. (1994): *Towards a methodology for knowledge management*. En SVEIBY, K.E. (1998-2001): *Intellectual capital and knowledge management*. Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
- SPENDER, J.C. (1995). «Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents». *International Business Review*, 3: 353-367.
- SPENDER, J.C. (1996a). «Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory». *Journal of Organizational Change Management*, 9(1): 63-78.
- SPENDER, J.C. (1996b). «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- SPENDER, J.C. (1998): «The dynamics of individual and organizational knowledge». En EDEN, C. y SPENDER, J.C. (eds.): *Managerial and organizational cognition*: 13-39. Sage, Londres.
- STAKE, R.E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- STAKE, R.E. (1998). «Case studies». En DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. (eds.) (1998b). *Strategies of qualitative inquiry*: 86-109. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- STARBUCK, W.H. (1992). «Learning by knowledge-intensive firms». *Journal of Management Studies*, 29(6). Reimpresión en COHEN, M.D. y SPROULL, L.S. (eds.) (1996). *Organizational Learning*: 484-515. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- STEWART, T.A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Londres: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- STOREY, J. (2001). «Human resource management today: An assessment». En Storey, J. (ed.). *Human resource management: A critical text*, (2nd ed.): 3-20. Londres: Thompson Learning.
- STOREY, J. y QUINTAS (2001). «Knowledge management and HMR». En Storey, J. (ed.). *Human resource management: A critical text*, (2nd ed.): 3-20. Londres: Thompson Learning.
- SVEIBY, K.E. (1990). *Kunskapsledning*. (En español: Gestión del conocimiento.) En SVEIBY, K.E. (1998-2001). *Intellectual capital and knowledge management*. Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
- SVEIBY, K.E. (1996-2001). *What is knowledge management?* Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- SVEIBY, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers. Existe versión en español (2000). *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. París – Barcelona: Maxima Laurent du Mesnil Éditeur – Gestión 2000.
- SVEIBY, K.E. (1998-2001): *Intellectual capital and knowledge management*. Disponible en: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
- SWAN, J. y SCARBROUGH, H. (2001). «Knowledge management: Concepts and controversies». *Journal of Management Studies*, 38(7): 913-921.

- SYMON, G. y CASSELL, C. (1998). «Reflections on the use of qualitative methods». En SYMON, G. y CASSELL, C. (eds.): *Qualitative methods and analysis in organizational research*. Sage, Londres.
- TAMPOE, M. (1993). «Motivating knowledge workers – the challenge for the 1990s». *Long Range Planning*, 26(3): 49-55.
- TEECE, D.J. (1998). «Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets». *California Management Review*, 40(3): 55-79.
- TISSEN, R. ANDRIESEN, D. y LEKANNE-DEPREZ, F. (2000). *The knowledge dividend*. Prentice Hall. Existe versión en español (2000). *El valor del conocimiento: Para aumentar el rendimiento de las empresas*. Madrid: Pearson Educación.
- TSANG, E.W.K. (1997). «Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research». *Human Relations*, 50(1): 73-89.
- TSOUKAS, H. (1996). «The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach». *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 11-25.
- ULRICH, D. (1998). «Intellectual capital = competence x commitment». *Sloan Management Review*, 39(2): 15-26.
- VAN DER BENT, J., PAAUWE, J. y WILLIAMS, R. (1999). «Organizational learning: An exploration of organizational memory and its role in organizational change processes». *Journal of Organizational Change Management*, 12: 377-404.
- VON KROGH, G. (1998). «Care in knowledge creation». *California Management Review*, 40(3): 133-153.
- WALTON, R.E. (1985). «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, 63(2): 76-84.
- WEICK, K.E. y ROBERTS, K.H. (1993). «Collective mind in organization: Heedful interrelating on flight decks». *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- WERNERFELT, B. (1984). «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WIIG, K.M. (1997a). «Integrating intellectual capital and knowledge management». *Long Range Planning*, 30(3): 399-405.
- WIIG, K.M. (1997b). «Knowledge management: An introduction and perspective». *Journal of Knowledge Management*, 1(1): 6-14.
- WINCH, G. y SCHNEIDER, E. (1993). «Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice». *Journal of Management Studies*, 30(6): 923-937.
- YIN, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, (2nd ed.). Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. (1995). «Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test». *Organization Science*, 6(1): 76-92.

NOTAS

¹ Traducciones propias.

² *Human-centred assets* en el original.

- ³ Por ejemplo, imaginemos que en una empresa se decide utilizar la intranet corporativa para registrar y transferir formalmente soluciones a problemas o cualquier tipo de «mejores prácticas». Todos los empleados deberían participar activamente en el enriquecimiento de la base de datos. No obstante, en estas ocasiones a menudo se obtienen resultados contradictorios. De un lado, las personas aceptan de buen grado la posibilidad de acceso a una potente base de datos como ayuda para resultar más eficaces en su trabajo. De otro lado, las mismas personas pueden mostrarse reacias a colaborar en la introducción de información en la base de datos (recelos a compartir, desconfianza, falta de reconocimiento del esfuerzo, tarea que requiere «horas extras», etc.). En consecuencia, resulta fundamental comunicar adecuadamente qué se pretende con la GC, buscar la implicación de las personas con los objetivos planteados, motivarlas eficazmente y, por qué no, incluso ofrecer incentivos directos al respecto.
- ⁴ Puede haber investigaciones cualitativas buenas y malas, como puede decirse lo mismo de las investigaciones cuantitativas.
- ⁵ Véase el riguroso estudio de BRYMAN (1988) al respecto. Muchos otros autores también se hacen eco de la discusión «metodología cuantitativa vs. cualitativa», entre los que puede destacarse a BONACHE (1999), CASSELL y SYMON (1994), HAMMERSLEY (1995), HARTLEY (1994), PLATT (1998), RUIZ OLABUENAGA (1996) o SYMON y CASSELL (1998).
- ⁶ MAXWELL (1996) utiliza el término «validez» para referirse a la calidad investigadora en su conjunto.
- ⁷ PX significa «proposición X».
- ⁸ En cualquier caso, cabe destacar que sólo las dos últimas variables (integración y adaptación técnica de la GC) de la categoría anterior guardaban relación con cuestiones técnicas. La primera variable abarcaba cuestiones estratégicas más genéricas (motivación estratégica de la GC) –y ciertamente con un importante componente cultural–, mientras que la segunda y la tercera (diseño participativo e historia del departamento responsable de la GC) tenían una clara base de comportamiento humano. Con ello, puede apreciarse que las consideraciones de RR.HH., entendidas de un modo amplio, van más allá de las variables que expresamente identificamos en dicho ámbito en el epígrafe 4.2.
- ⁹ Recordemos, por ejemplo, el feroz carácter «up or out» del sistema de RR.HH., en el que se tiende a ser reacio a compartir por temor a dar pie a que otras personas pasen por delante en las evaluaciones periódicas.
- ¹⁰ Esto es, en la creación de *nuevo* conocimiento, más allá de la mera aplicación de conocimiento preexistente –*feedback*– (CROSSAN *et al.*, 1999) o explotación (MARCH, 1991).
- ¹¹ Recordemos el caso de la firma de consultoría, donde un típico sistema de RR.HH. «up or out», ciertamente hostil a la compartición de conocimiento pero estratégicamente bien alineado, coexistía con una GC relativamente eficaz.