



Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento

Fernando José Zambrano Farías¹, Carolina Jennifer Molina²

1 Universidad de Guayaquil, fernando.zambranof@ug.edu.ec

2 Universidad de Guayaquil, carolina.molnav@ug.edu.ec

RESUMEN

El estudio realizado tuvo como objetivo analizar de acuerdo con la literatura reportada la relación de la GC con la GTH. En este sentido esta investigación buscó poder realizar recomendaciones prácticas que pudieran servir de base a estudios posteriores que tomen en cuenta la relación entre ambas variables. Se realizó para ello una búsqueda en ScienceDirect para los términos: “Knowledge Management” y “Human Resource Management”.

La revisión de la literatura en relación a la relación entre GC y GTH reveló que se mantiene para el periodo 2000-2015, una tendencia creciente en relación con el número de artículos sobre esta temática, no obstante pocos autores han señalado que existiera una relación entre la GTH y el desarrollo o implantación de la GC en la empresa. Como posibles tendencias investigativas al respecto se determinaron: más que seguir la distinción entre conocimiento tácito y explícito pudiera ser de interés el considerar el conocimiento operativo, explorar el posible efecto moderador o mediador de la GTH mediante el empleo de métodos cuantitativos que empleen modelos matemáticos que permitan concluir hipótesis al respecto, considerar el papel de factores culturales o de la cultura organizacional en esa relación.

Palabras clave: gestión del conocimiento, gestión del talento humano, conocimiento tácito, conocimiento explícito



ABSTRACT

The study aimed to analyze according to the literature reported the relationship of the GC with the GTH. In this sense, this research sought to make practical recommendations that could serve as a basis for further studies that take into account the relationship between the two variables. This was done by a search in ScienceDirect for the terms: "Knowledge Management" and "Human Resource Management".

The review of the literature regarding the relationship between GC and revealed that GTH is maintained for the period 2000-2015, an increasing trend in relation to the number of articles on this subject, however few authors have pointed out that there was a relationship between HTM and development or implementation of the GC in the company. As possible investigatory trends about were determined: rather than follow the distinction between tacit and explicit knowledge could be of interest to consider the operational knowledge, exploring the possible moderating effect or mediator GTH using quantitative methods and mathematical models for concluding hypothesis about it, considering the role of cultural factors or organizational culture in that relationship.

Keywords: knowledge management, talent management, tacit knowledge, explicit knowledge



1. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Conocimiento (GC) se ha convertido desde hace años en un campo tanto de interés científico como práctico. Nonaka (1994) estableció, partir de la distinción entre conocimiento tácito y explícito un nuevo paradigma en relación con los aspectos dinámicos que intervienen en los procesos empresariales de creación del conocimiento. Alavi y Leidner (2001) caracterizaron, hace ya algunos años, las diferentes taxonomías del conocimiento y remarcaron la importancia de la transferencia del conocimiento. Nonaka (2007) resaltaría a partir del análisis de empresas japonesas que las posibilidades de respuesta rápida al mercado, de creación de nuevos productos y de lograr el dominio de las nuevas tecnologías estaba condicionado por la gestión en la creación de nuevo conocimiento.

Tejada (2003) destacó hace ya unos años, como los modelos más representativos de Gestión del Conocimiento los relacionados con la gestión de los procesos, la gestión del talento y la gestión por competencias. Este mismo autor señaló: “son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento” (p. 118). La relación entre GC y la Gestión del Talento Humano (GTH) fue señalada por (Van Zolingen, Streumer, &.Stooker, 2006) que marcaron que el desarrollo de la GC significaba nuevas responsabilidades para la GTH tanto en cuanto al desarrollo de los instrumentos para ello, como en relación a adoptar una posición más proactiva que soportará la GC.

Revisiones de la literatura sobre GC como la realizada por Wallace, Van Fleet, y Downs (2011) resaltaron un aspecto de gran importancia que es el carácter particular de los métodos empleados en la investigaciones sobre GC que según señalaron se hace más hincapié en el análisis de la literatura y en la modelación. Una revisión posterior de 344 artículos aparecidos en relación con la GC y reportados en siete revistas de alto impacto, (Patil & Kant, 2014) señaló que el 55 % de estos eran estudios de tipo teórico. La relación entre GC y GTH ha sido a la vez una dirección investigativa importante y estudios como como los de Chen y Huang (2009) señalaron el papel mediador de la GC entre las prácticas de GTH y la innovación. Otros autores como (Sánchez, Marín,



&.Morales, 2015) han colocado la GTH como mediador entre la GC y el comportamiento empresarial.

A partir de estas consideraciones este artículo se propuso como objetivo analizar de acuerdo con la literatura reportada la relación de la GC con la GTH. En este sentido esta investigación busca poder realizar recomendaciones prácticas que puedan servir de base a estudios posteriores que tomen en cuenta la relación entre ambas variables y busquen sustentar modelos que puedan ser aplicados a la realidad de las empresas de América Latina.

METODOS

Este estudio es de carácter exploratorio y se realizó a partir de la revisión de la literatura existente. Para ello se empleó el ScienceDirect (ScienceDirect, 2016). Los términos de búsqueda empleados fueron, para el periodo 2000-2015:

- a) “Knowledge Management” en el Título de la publicación y “Human Resource Management” en el Título, Resumen o Palabras claves. Ello arrojó un total de 655 artículos
- b) “Knowledge Management” en el Título de la publicación y “Human Resource Management” también en el Título. Ello filtró 9 artículos

La selección de las palabras claves en idioma inglés se realizó a partir del hecho que se tomó como cierto del predominio de la literatura sobre GC, en este idioma.

Esta revisión tomó en cuenta de acuerdo con estos criterios a las revistas siguientes, todas ellas con más de 15 artículos en relación el término de búsqueda ms amplio.

- a) Expert Systems with Applications
- b) Procedia - Social and Behavioral Sciences
- c) International Journal of Information
- d) Management Decision Support Systems
- e) Knowledge-Based Systems
- f) Information & Management
- g) International Journal of Project Management



2. RESULTADOS

2.1 Tendencias cuantitativas

La Figura 1 a continuación marca la tendencia creciente en el número de investigaciones relacionadas con GC y GTH

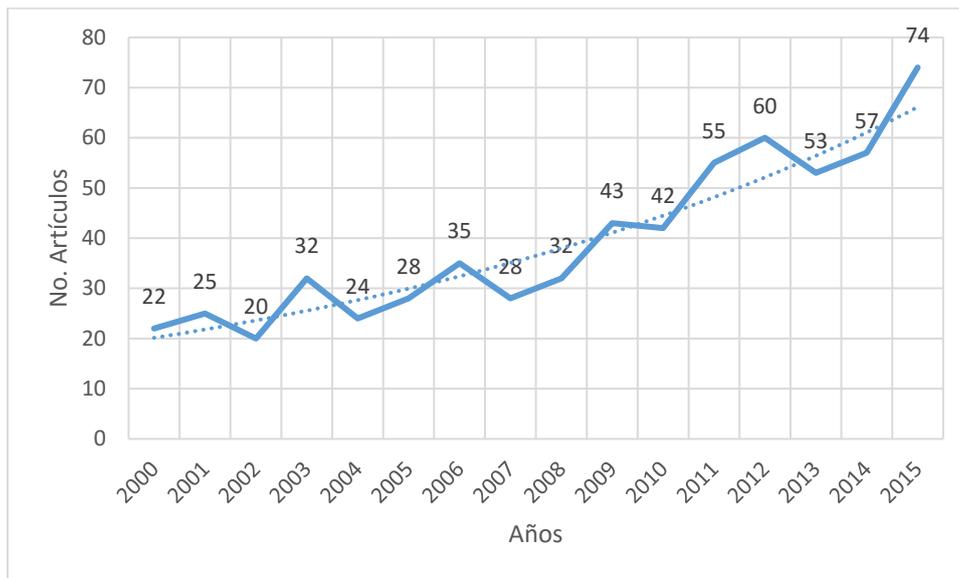


Figura. 1. Publicaciones reportadas en ScienceDirect. “Knowledge Management” en el Título de la publicación y “Human Resource Management” en el Título, Resumen o Palabras claves

Esta tendencia señala la importancia creciente a las investigaciones relacionadas con la GC y que de una forma u otra están relacionadas con la GTH y a la vez indican la dificultad que enfrenta el investigador al tener que analizar artículos diferentes, reportados en diversas revistas y que pueden considerar relaciones entre las variables consideradas o vacíos importantes en la literatura

2.2 Análisis de contenidos

Buckley y Carter (2000) señalaron que sin dudas la GC es la idea de gestión que mayor promoción ha recibido en todos los tiempos. Estos mismo autores indicaron que la capacidad humana es escasa y la importancia de la GC en los mercados globales. Un aspecto a tomar en cuenta en el estudio de la GC es que sin dudas se presentan tanto dificultades conceptuales como prácticas en la implementación del mismo. Esas



dificultades aunque han sido señaladas desde hace tiempo (De Long & Seemann, 2000) no pueden obviarse. En relación con el análisis de contenidos realizado se pueden señalar los trabajos que siguen que marcan las tendencias entre GC y GTH:

- a) Van Zolingen et al. (2006) Caracterizaron dos tipos de modelos en la relación GC y GTH el que denominó “modelo duro” que hace el énfasis en que la GTH debe enfocarse en los objetivos estratégicos de la organización y el “modelo blando” que enfatiza en la importancia de integrar la GTH con los objetivos del negocio y que trata a los empleados como un activo del cual depende la ventaja competitiva.
- b) En relación con el análisis de modelos cuantitativos el trabajo de (Monteiro & Cardoso, 2008) marcó la importancia del entrenamiento, analizando dos posibles modelos: uno en que toma este con sus dos características como restricción o como inversión y otro modelo en que considera los factores recompensa y comportamiento.
- c) (Alhawary & Al-Zegaier, 2009) analizaron el impacto de los Sistemas de GTH, Planificación, Entrenamiento, Recompensa y Reclutamiento en la implementación exitosa de los procesos de GC, en particular en la adquisición, aplicación y en compartir el conocimiento. El estudio en una muestra de 150 participantes reveló que la GTH tiene un impacto significativo en la GC. Este estudio marca la posible importancia de las diferencias culturales y la necesidad de desarrollar estudios similares en otros países y que puedan tomar en cuenta este factor.
- d) Chen y Huang (2009) analizaron el efecto mediador de la GC entre la GTH e Innovación. Los resultados de estos autores indicaron que el manejo estratégico de los RH está correlacionado positivamente con la GC y esta a su vez con la Innovación. Una de las limitantes que señalan los autores está relacionada con la misma naturaleza de los estudios sobre GC y si las respuestas individuales que ofrecieron los participantes reflejan la situación general de la empresa, lo que obliga a solo tomar en cuenta a ejecutivos que estén familiarizados con la GC.
- e) McIver, Ramachandran, Lengnick-Hall, y Lengnick-Hall (2010) marcaron una importante distinción y argumentaron que la GTH se debe beneficiar si se enfoca en lo que los sociólogos definen como “conocimiento operativo”, es



decir conocimiento en la práctica, más que en intentar distinguir entre conocimiento tácito y explícito

- f) Un trabajo de importancia para el que se introduce en esta problemática es el de Macías Gelabert y Aguilera Martínez (2012). Estos autores parten del análisis de la literatura

Los enfoques tradicionales para el diseño de los sistemas de gestión de talento Humano han estado centrados históricamente en el puesto de trabajo, lo cual no contribuye al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Es por eso que surge la necesidad, sin descuidar lo anterior, de que dichos sistemas se orienten además a crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así como tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales (pp. 144-145).

- g) Matošková (2012) indicaron que las actividades de GTH pueden proporcionar apoyo a los siguientes objetivos: desarrollo de la cultura abierta, apoyo a un clima de participación y confianza, formas adecuadas de trabajo, reclutamiento adecuado de los trabajadores y su estabilización, gestión de motivación y recompensa adecuada, énfasis en la organización y desarrollo individual, proporcionando oportunidades para el intercambio de conocimientos, atención de las condiciones de trabajo, la cooperación con el departamento de TI.
- a) (Popaitoon & Siengthai, 2014) propusieron un modelo que consideró el papel mediador de la GTH entre la capacidad de absorción del conocimiento y el rendimiento de los proyectos. Sus resultados confirmaron la importancia de la GTH en la gestión de proyectos y el posible papel moderador de esta entre la absorción de conocimientos y el rendimiento a corto y largo plazo de los proyectos.
- b) Sánchez et al. (2015) consideraron en su estudio el posible efecto mediador de la GTH entre la GC y el comportamiento de la empresa. Esto autores concluyen que:

Las estrategias de codificación y personalización del conocimiento influyen positivamente en los resultados de la empresa a través de determinadas



prácticas estratégicas de talento Humano de alto rendimiento, lo que confirma el papel mediador de la gestión de talento Humano endicha relación y la necesidad de ajustar las prácticas de talento Humano a las características estratégicas de la organización (p. 139).

3. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura en relación a la relación entre GC y GTH reveló que se mantiene de acuerdo con la revisión realizada en ScienceDirect para el periodo 2000-2015, una tendencia creciente en relación con el número de artículos que se publican que hagan mención en su título a la GC y bien en el resumen, o en las palabras claves mencionen la GT. Al limitar estos resultados a artículos que mencionen GC y GTH en su título se obtuvieron sólo nueve que se ocupen en específico del tema. De esta revisión autores como (Alhawary & Al-Zegaier, 2009; Chen & Huang, 2009; Popaitoon & Siengthai, 2014; Sánchez et al., 2015) señalaron que existe una relación entre la GTH y el desarrollo o implantación de la GC en la empresa.

McIver et al. (2010) marcaron una línea de investigación que pudiera ser de importancia y señalaron que más que seguir la distinción entre conocimiento tácito y explícito pudiera ser de interés el considerar el conocimiento operativo. La revisión realizada marcó igualmente si la GTH pudiera ser una variable moderadora o mediadora entre la GC y sus efectos como la Innovación. El otro posible vacío que se observó está relacionado con el papel de factores culturales o de la cultura organizacional en esa relación. Las investigaciones sobre GC y GTH se enmarcan igualmente en la tendencia señalada por (Patil & Kant, 2014) de que se han realizado relativamente pocos estudios que empleen la modelación matemática .

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alavi, M., et al. Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Alhawary, F. A., et al. Al-Zegaier, H. (2009). The successful implementation of knowledge management processes: The role of human resource systems "an empirical study in the jordanian mobile telecommunication companies". *Journal*



- Buckley, P. J., et al. Carter, M. J. (2000). Knowledge management in global technology markets: Applying theory to practice. *Long Range Planning*, 33(1), 55-71. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00102-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00102-8)
- Chen, C.-J., et al. Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- De Long, D., et al. Seemann, P. (2000). Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 33-44. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00011-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00011-5)
- Macías Gelabert, C., et al. Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Matošková, J. (2012). How to support knowledge management through human resource management activities. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(3), 207-222.
- McIver, D., Ramachandran, I., Lengnick-Hall, C. A., et al. Lengnick-Hall, M. L. (2010). *Rethinking the nature of knowledge management research: Implications for strategic human resource management*. Paper presented at the Academy of Management 2010 Annual Meeting - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research, AOM 2010.
- Monteiro, S., et al. Cardoso, L. (2008). The impact of human resources management on knowledge management processes in industrial organizations. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 535-544.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Patil, S. K., et al. Kant, R. (2014). Methodological literature review of knowledge management research. *Tékhné*, 12(1-2), 3-14. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2014.07.001>
- Popaitoon, S., et al. Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.002>



Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento

Revista Publicando, 3(7). 2016, 257-266. ISSN 1390-9304

Sánchez, A. A., Marín, G. S., et al. Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. doi: 10.1016/j.redee.2015.03.003

ScienceDirect. (2016). Sciencedirect. Retrieved Enero, 2016, de <http://www.sciencedirect.com/>

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. Universidad del Norte. Colombia.*

Van Zolingen, S. J., Streumer, J. N., et al. Stoker, M. (2006). Changing organisations: Knowledge management and human resource management *Work-related learning* (pp. 217-242).

Wallace, D. P., Van Fleet, C., et al. Downs, L. J. (2011). The research core of the knowledge management literature. *International Journal of Information Management*, 31(1), 14-20.