
Recursos humans i gestió del coneixement

PID_00245972

Álvaro López Cabrales
Susana Pasamar
Ramón Valle Cabrera

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Índex

Introducció.....	5
1. Capital intel·lectual: capital humà, capital social i capital organitzatiu.....	7
1.1. Dimensions del capital humà: especialista i generalista	7
1.2. Dimensions del capital organitzatiu: mecanicista i orgànic ...	10
1.3. Dimensions del capital social: cooperatiu i empresarial	11
2. Gestió del capital intel·lectual i el coneixement.....	12
2.1. Les estratègies per a disposar del capital humà	13
2.2. El model d'anàlisi de capital humà de Lepak i Snell	14
2.3. Procés de gestió del coneixement	16
3. Aprenentatges d'exploració, d'exploració i ambidextre.....	18
4. Pràctiques de recursos humans per a desenvolupar la capacitat innovadora i l'aprenentatge.....	20
Activitats.....	23
Bibliografia.....	26

Introducció

El coneixement s'ha convertit en uns dels factors rellevants en la nostra societat. Els països més desenvolupats es caracteritzen pels alts nivells de formació dels seus habitants i per la capacitat de generar i transferir nou coneixement. Les empreses més reeixides i competitives són aquelles capaces de desenvolupar productes o serveis que porten o incorporen un alt grau de coneixement. Així, el coneixement ha passat a ser un element distintiu i diferenciador de la societat i de les organitzacions, de tal manera que avui es diu que estem en una «societat del coneixement» i en una «economia del coneixement». L'aprenentatge continu, entès com l'adquisició d'habilitats, destreses, coneixements o valors, es converteix en una necessitat per a resoldre problemes en entorns canviants, i en una font d'avantatge competitiu.

Pensem en empreses o organitzacions com El Bulli, Appel, Microsoft, Google o la Universitat d'Oxford, entre d'altres. Què és el que les caracteritza? Què les fa diferents en els seus respectius sectors? I quin és el factor comú de totes? Allò que diferencia cadascuna en els seus sectors d'activitat és el valor afegit que aporten els productes o serveis que ofereixen i la capacitat que tenen per a llançar al mercat productes i serveis nous. Allò que les iguala és que totes tenen en comú el reconeixement com a empreses reeixides, fruit de la gestió i generació del coneixement que porten a terme i de la seva contínua capacitat d'aprenentatge.

Aquesta nova situació ha obligat les empreses a revisar les bases amb les quals competeixen, assumint la necessitat de construir i desenvolupar noves capacitats. En definitiva, aquesta cerca de coneixement i d'aprenentatge continu ha portat a redefinir els límits i les fronteres de l'organització, i a gestionar diferentment els recursos humans. Les persones en les organitzacions han passat a tenir un nou paper en funció del coneixement que tenen i a demandar una nova forma de gestió.

La capacitat de les organitzacions de generar i llançar al mercat productes i serveis competitius requereix:

- Disposar del coneixement i les capacitats necessaris.
- Fomentar la creativitat en l'organització.
- Afavorir entorns favorables a l'aprenentatge.
- Mobilitzar l'organització cap a la innovació.
- Incentivar comportaments emprenedors i proactius.

Quan parlem que una empresa ha de disposar del coneixement necessari, ser creativa, innovadora, emprenedora, proactiva, etc., les preguntes que sorgeixen són aquestes: qui és l'empresa?, qui són la base del coneixement en l'organització?, qui ha de desenvolupar els comportaments assenyalats? Sens dubte, les persones.

Els recursos humans s'han convertit en un dels factors determinants de la competitivitat de les empreses en ser els que proporcionen i doten les organitzacions dels coneixements i les capacitats necessaris per a competir. Aquest reconeixement ha portat al fet que la funció de recursos humans hagi de desenvolupar uns nous rols centrats entorn de factors intangibles que determinen l'èxit present i futur de les organitzacions, entre els quals destaca el capital intel·lectual.

Aquest mòdul se centra, en conseqüència, en l'anàlisi del concepte de capital intel·lectual i la seva relació amb l'aprenentatge i la gestió del coneixement. Amb aquestes bases conceptuals, podrem detallar com és la gestió dels recursos humans apropiada per a desenvolupar la capacitat innovadora i d'aprenentatge.

1. Capital intel·lectual: capital humà, capital social i capital organitzatiu

El capital intel·lectual es defineix com la suma de tot el coneixement que les empreses utilitzen per a obtenir avantatges competitiu. Tenint en compte qui acumula i distribueix aquest coneixement (individus, estructures organitzatives o relacions i xarxes), s'identifiquen tres tipus de capital intel·lectual: el capital humà, l'organitzacional i el social.

El **capital humà** es defineix com el coneixement, les capacitats i les habilitats que rau en els individus i són utilitzats per ells. El **capital organitzacional** és el coneixement institucionalitzat i l'experiència codificada que rau dins de l'organització i s'utilitzen mitjançant bases de dades, patents, manuals, estructures, sistemes i processos. Finalment, el **capital social o relacional** es defineix com el coneixement incorporat, disponible i utilitzat per les interaccions entre els individus i les seves xarxes d'interrelacions.

La separació conceptual d'aquests tres tipus de capital intel·lectual mostra com cada aspecte acumula i distribueix el coneixement de manera diferent, sia mitjançant individus, estructures organitzacionals, processos i sistemes o relacions i xarxes. Així, l'aprenentatge individual és una condició necessària però insuficient per a l'aprenentatge organitzacional. Perquè l'aprenentatge organitzacional ocorri, l'individu ha d'intercanviar i difondre idees, coneixements i models mentals compartits, és a dir, utilitzar el seu capital social. En última instància, una gran part del coneixement que els individus creen mitjançant el capital humà i es difon mitjançant el capital social es converteix en codificat i institucionalitzat en bases de dades organitzacionals, rutines, sistemes, manuals i similars, i així es converteix en capital organitzacional.

1.1. Dimensions del capital humà: especialista i generalista

El capital humà s'ha definit com el conjunt de coneixements, capacitats, habilitats i destreses de les persones que componen una organització. El conjunt de persones que componen una organització no és homogeni quant al tipus de coneixement que tenen els seus membres o, més concretament, quant a l'ús i aplicació que té per a l'organització. Tradicionalment, s'ha distingit entre capital humà especialista i generalista.

El **capital humà generalista** tendeix a estar menys arrelat a una perspectiva particular i té l'adaptabilitat potencial per a descobrir, comprendre, combinar i aplicar nous coneixements en el futur. El coneixement general fa referència

al que tenen una gran majoria dels empleats, el qual té una àmplia distribució entre el conjunt de la població o en sectors poblacionals concrets. Ens estem referint als coneixements que té, per exemple, un enginyer industrial quan acaba la seva titulació o una persona amb el grau d'Administració i Direcció d'Empreses.

En contrast, el **capital humà especialista** tendeix a ser més efectiu per a adquirir i assimilar nous coneixements profunds. Enfront del coneixement general, ens trobem amb persones que tenen coneixements específics, molt vinculats a un sector d'activitat o fins i tot a una empresa concreta. En aquest cas, el coneixement no està distribuït de manera homogènia en la població, sinó que està circumscrit a grups de persones concrets i vinculats a activitats específiques. Així, per exemple, en la nostra organització podríem disposar d'una persona amb un coneixement molt específic en el disseny d'estratègies tributàries internacionals.

Aquesta distinció no és una cosa intranscendent per a les organitzacions, sinó que té o pot tenir una gran importància. Llavors sorgeixen preguntes importants a les quals l'organització ha de respondre i que, en definitiva, estan relacionades amb la gestió diferenciada o no d'aquestes dues dimensions del capital humà:

1) Quines diferències presenten quant al valor que aporten a l'organització?

L'especificitat del coneixement és determinada consegüentment per la seva vinculació a activitats concretes i necessàries per al funcionament de l'organització, sense les quals l'empresa podria posar en perill la seva supervivència o capacitat de competir. Per tant, es pot acceptar que, per a una organització, el valor afegit i la importància de les persones amb un coneixement específic són majors que els de les que tenen un coneixement general, en estar aquest distribuït àmpliament en l'organització i ser fàcil d'aconseguir, a més d'aplicar-se a tasques amb una definició àmplia.

2) Requereixen la mateixa formació?

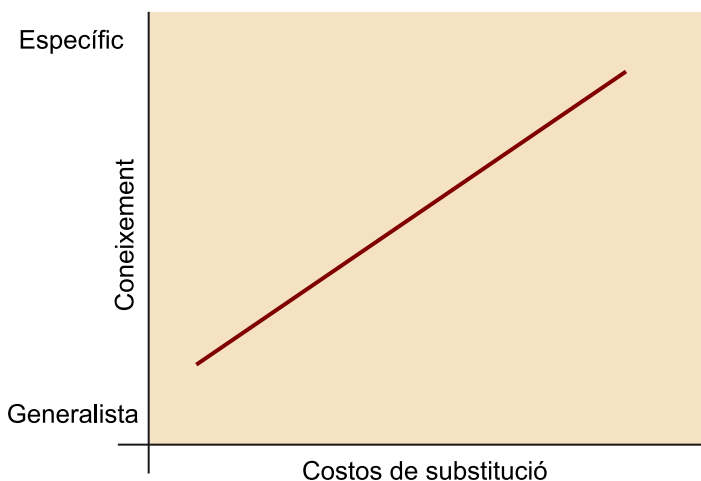
Si, com hem assenyalat abans, el coneixement específic de la persona està directament vinculat amb l'activitat econòmica de l'empresa o més concretament amb les seves activitats nuclears, pot entendre's que la millora de l'empresa passa per aprofundir en aquest coneixement i millorar-lo. Per tant, la inversió en el seu desenvolupament serà fonamental per a la competitivitat de l'empresa. Així, la formació per a ampliar el capital humà especialista busca una major profunditat en les competències que requereix l'organització. Aquesta formació tindrà, lògicament, un pes i un contingut diferents de la que tracta de transmetre uns coneixements generals.

3) Tenen els mateixos costos de substitució?

L'especificitat del coneixement i la seva distribució asimètrica en la població fan que els costos de substitució de les persones que el tenen siguin alts, i que la seva sortida o abandonament de l'organització plantegi dificultats serioses per a trobar-ne d'altres amb característiques similars. Si tenim en consideració la possible inversió en formació donada a aquestes persones, més els efectes en l'acompliment normal de l'empresa, s'entén fàcilment que els seus costos de substitució siguin més elevats que els de les que tenen un coneixement general.

La facilitat per a trobar en el mercat persones amb coneixements generals i els menors efectes sobre el funcionament de l'organització provoquen que els costos de substitució d'aquestes persones siguin menors que els de les que tenen un coneixement específic (figura 1).

Figura 1. Els costos de substitució d'una persona que abandona l'organització augmenten a mesura que té un coneixement més específic



Font: elaboració pròpia.

4) Quins problemes es plantegen respecte a la mobilitat?

La resposta a aquesta pregunta està relacionada, en part, amb la pregunta anterior. Com més gran sigui l'especificitat del coneixement i la seva vinculació a activitats concretes d'una organització, menor serà la possibilitat de mobilitat interna en l'empresa. L'alt grau d'especialització del coneixement fa que la seva aplicabilitat a altres tasques o funcions sigui molt limitada. Això redueix la flexibilitat quant a usos alternatius d'aquest coneixement.

Des d'una perspectiva externa, també es posa de manifest que, com més vinculada estigui l'especificitat del coneixement de la persona a l'empresa, més difícil serà que aquesta trobi alternatives de treball en el mercat extern. Solament seria transferible a empreses similars a aquella en la qual treballa en l'actualitat. En definitiva, l'alta especificitat del coneixement es converteix en una barrera o restricció des de la perspectiva de la mobilitat.

Per tant, tenint en consideració els comentaris fets, sembla evident que la gestió de tots dos col·lectius de persones (amb coneixement especialista enfront de generalista) en les organitzacions requereix també orientacions diferents. La selecció es basarà a cercar perfils diferents, la formació tindrà continguts molt diferents, i l'avaluació i remuneració exigiran dissenyar criteris ajustats a les funcions que fa cadascun. A tot això, caldria afegir la importància de les polítiques de retenció en el cas dels empleats amb coneixements específics, enfront del baix interès d'aquestes polítiques per als empleats amb coneixements genèrics.

A més dels aspectes assenyalats, hi ha una diferència important quant al paper que exerceix cadascun d'aquests col·lectius en les organitzacions. Mentre que un té un paper estratègic, l'altre no.

Si tenim en consideració les característiques que han de tenir els recursos per a ser determinants de competitivitat (el valor aportat, la seva raresa, especificitat i inimitabilitat), les persones amb coneixement específic són les que s'identifiquen millor o s'entén que les tenen. Per tant, serien considerades recursos estratègics, persones estratègiques o persones vinculades a les competències centrals de l'organització (*core competencies*, com s'ha vist en el mòdul anterior) i rebrien la denominació d'**empleats nuclears** de l'empresa o *core employees*.

1.2. Dimensions del capital organizacional: mecanicista i orgànic

Com hem vist, el capital organizacional és el coneixement institucionalitzat i l'experiència codificada que rau en dins l'empresa i s'utilitzen mitjançant bases de dades, patents, manuals, estructures, sistemes i processos. Pot classificar-se en dues formes –mecanicista i orgànic–, que tenen diferents efectes en l'adquisició i integració del coneixement en l'empresa.

El **capital organizacional mecanicista** inclou els processos i les estructures estandarditzades, les rutines detallades i l'orientació d'una cultura a seguir regles. En conseqüència, ajuda a establir un marc de referència comuna entre els empleats. El coneixement acumulat integrat en estructures organitzacionals mecanicistes es percep com més robust i generador de confiança.

Per contra, el **capital organizacional orgànic** està lleugerament desconectat dels precedents, les regles i les expectatives tradicionals sobre el treball. Proporciona oportunitats i autonomia perquè individus i grups experimentin amb la seva manera de treballar i la manera com organitzen el treball. Gràcies a aquest tipus de capital organitzatiu, estaran en millors condicions per a buscar i absorbir nova informació, i per a integrar nous coneixements.

1.3. Dimensions del capital social: cooperatiu i empresarial

Mentre que les reserves de coneixement proporcionen la base per a les competències bàsiques de les empreses, el flux de coneixements també és necessari per a facilitar l'aprenentatge organitzacional expandint, refinant i modificant les seves existències de coneixement. La gestió del coneixement existent pot ser important, però la gestió dels fluxos de coneixement pot ser igualment o fins i tot més important

Prèviament hem definit el capital social com el coneixement incorporat, disponible i utilitzat per les interaccions entre individus i les seves xarxes d'interrelacions. Per tant, el capital social descriu les relacions entre els empleats que serveixen de mecanisme per a intercanviar i combinar coneixement dins de l'empresa. S'identifiquen dues configuracions de capital social, anomenades cooperativa i empresarial.

El **capital social cooperatiu** es defineix com un sistema relacional estretament acoblat que inclou connexions de xarxes fortes i denses, confiança generalitzada o institucional basada en la pertinença a la unitat social i una comprensió compartida de com el coneixement pot ser compartit.

Per contra, el **capital social emprenedor** està menys connectat amb els sistemes socials i facilita la flexibilitat necessària per a expandir, adquirir i absorbir nous coneixements.

2. Gestió del capital intel·lectual i el coneixement

La gestió del capital intel·lectual de les organitzacions en un context on el coneixement és una de les variables determinants de la competitivitat implica assumir i interioritzar certs **principis** que es poden considerar condicions necessàries per a aconseguir l'èxit competitiu. Vegem quins són aquests principis:

a) Orientació cap a la col·laboració i l'associació. El nou coneixement es genera mitjançant la interacció i l'intercanvi amb altres persones, sia dins de l'organització o fora d'ella. Es tracta, en definitiva, de potenciar la creació de xarxes tant internes com externes, és a dir, de construir un capital social en l'organització.

b) Simplificació de les estructures organitzatives per a afavorir la interacció apropant i facilitant les relacions i la comunicació, i millorar així el capital social. L'eliminació de nivells jeràrquics, d'intermediaris, agilita i facilita la comunicació en una organització i, per tant, el flux de coneixement en aquesta.

c) Reconeixement de les contribucions dels empleats a l'organització. Aquest reconeixement ajuda al fet que la persona decideixi transferir el seu coneixement a l'organització posant-lo a disposició d'aquesta. Es tracta de dissenyar sistemes de recompenses, no necessàriament monetaris, que estimulin comportaments de col·laboració mitjançant la transferència de coneixement. Aquesta és una de les maneres que tenen les organitzacions de construir i enriquir el seu capital organitzacional o estoc de coneixements.

d) Ús del treball en grup. La complexitat dels problemes que cal analitzar provoca que difícilment una persona disposi del coneixement suficient per solucionar-los. La necessitat de complementar coneixements específics i trobar les sinergies de les seves interaccions provoca que el treball en grup sigui una altra de les pautes de comportament que han de ser fomentades en les organitzacions, i molt especialment en les unitats nuclears de l'empresa.

e) Suport als empleats clau de l'empresa, especialment als que hem denominat estratègics, als quals es procura el desenvolupament del coneixement. En la mesura en què aquestes persones progressin en el seu coneixement, així ho farà l'organització, ja que són les que donen base i contingut a l'estratègia i capacitat competitiva de l'organització.

A més dels principis anteriors, per a gestionar el capital intel·lectual i el coneixement és necessari prendre decisions estratègiques clau respecte a la manera d'obtenir el capital humà necessari, a més de comprendre quin és el procés que se segueix en la gestió del coneixement. A això dediquem la resta de l'apartat.

2.1. Les estratègies per a disposar del capital humà

La necessitat de disposar del capital humà necessari, és a dir, del coneixement que possibiliti desenvolupar l'estratègia formulada, fa que la decisió d'invertir-hi es converteixi en una decisió de gran importància. Així, com més gran sigui la necessitat de disposar d'un capital humà específic, més gran serà la necessitat d'invertir-hi.

Les organitzacions poden plantejar-se tres estratègies d'actuació, no excloents, a l'hora d'**invertir en coneixement**:

- Comprar coneixement.
- Fabricar internament coneixement.
- Contractar temporalment coneixement.

La primera opció, adquirir mitjançant la **compra del coneixement** que necessito, requereix que aquest coneixement sigui en el mercat i que es tinguin recursos econòmics per a adquirir-lo. Com més gran sigui l'especificitat del coneixement que volem comprar, més gran serà la dificultat de trobar-lo i més elevat el seu cost. En qualsevol cas, pot haver-hi situacions en les quals plantejar una estratègia de l'empresa estigui condicionat a incorporar aquest coneixement o no. El factor temps pot conduir a la decisió de «comprar» enfront de la de «fabricar», atès que és més ràpid contractar una persona que ja disposi dels coneixements necessaris que formar un col·laborador perquè desenvolupi coneixements que no té.

Una segona opció de l'empresa per a disposar del coneixement que necessita és la de «**fabricar-lo internament**», és a dir, desenvolupar i transformar, mitjançant la formació i l'experimentació, el coneixement existent fins a aconseguir el desitjat. La falta del coneixement necessari en el mercat, la manca de recursos econòmics per a la compra o la possibilitat de disposar de temps poden portar l'organització a adoptar aquesta decisió.

Exemples de les dues actuacions assenyalades els trobem en l'àmbit de les institucions públiques i privades del món de la formació superior. Les primeres tendeixen a nodrir-se de capital humà basat en el desenvolupament d'estratègies de «fabricació», mitjançant la incorporació d'estudiants amb bons expedients que després d'un llarg procés de formació arriben a adquirir un coneixement especialitzat en una determinada matèria o camp científic. Per contra, les institucions privades, amb major disponibilitat de recursos econòmics, tendeixen a «comprar», és a dir, incorporar professors que ja han adquirit i desenvolupat el procés formatiu.

Una tercera opció per a la disponibilitat de coneixement és mitjançant la seva **adquisició temporal**. Quan el coneixement necessari està vinculat a un ús temporal, pot ser que no interessi ni comprar-lo ni fabricar-lo. Hi ha moltes

organitzacions que estableixen acords amb centres de recerca o aliances amb altres organitzacions perquè els desenvolupin o estudiïn aspectes tècnics concrets d'un projecte.

A més de les diferents opcions assenyalades per a adquirir el coneixement, del capital humà d'una organització, un segon aspecte que s'ha de tenir en consideració en la seva gestió és on fer la inversió en formació.

2.2. El model d'anàlisi de capital humà de Lepak i Snell

Lepak i Snell (1999, 2002) proposen una tipologia de grups de persones que poden ser trobades en les organitzacions mitjançant l'ús de dues dimensions del capital humà: el seu **valor** i la seva **especificitat**. El concepte d'especificitat ha estat presentat en apartats anteriors. Al seu costat, es defineix el valor com «el potencial per a millorar l'eficiència i eficàcia de l'empresa, explotar les oportunitats del mercat i neutralitzar les seves amenaces».

La gran utilitat d'aquesta proposta és que permet analitzar internament una organització en termes del coneixement que tenen les persones i, d'aquesta manera, dissenyar polítiques específiques de gestió dels recursos humans per a cadascuna. Seguint aquest model, es poden identificar quatre grups de persones en una organització, que requereixen sistemes de gestió diferents (figura 2).

Figura 2. Grups de persones en funció de l'especificitat i el valor dels seus coneixements, al costat del sistema de gestió adequat per a cada grup

Especificitat	Alta	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alt cost • Aliances • Col·laboració 	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromís • Desenvolupament intern • Inversió en formació • Expectatives de carrera • Retenció • Estratègic
	Baixa	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coneixements bàsics • Resultats a curt termini • Compliment segons norma 	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coneixement en el mercat • No generen competitivitat • El compromís no és important
		Baix	Alt

Font: Lepak i Snell (1999, 2002).

1) El primer grup de persones són les que fan **contribucions valuoses** a l'organització però els coneixements de les quals tenen una **especificitat baixa** o tenen una alta càrrega generalista. Aquestes persones, encara que tenen una aportació positiva per a l'organització, atesa la facilitat de substitució i que

el seu coneixement es troba àmpliament en els mercats de treball, no són generadores d'avantatge competitiu. A més, no és necessari per a l'organització establir forts compromisos amb elles.

Aquestes persones són fàcils de trobar i seleccionar, no requereixen grans inversions en formació, i el compromís amb elles no és un factor rellevant. El sistema de retribució, si bé no té un paper important quant a eina d'atracció i retenció, sí té rellevància com a factor i impacte a incentivador del manteniment de l'esforç en el treball. En aquest cas, l'element determinant de la configuració de la gestió dels recursos humans està marcat pel mercat.

2) Un segon grup de persones són les que aporten o fan tasques de **poc valor** i que a més tenen una **baixa especificitat** de coneixement. Aquest grup està compost per les persones que fan tasques simples, poc complexes i que tenen un cert caràcter rutinari. Són tasques no nuclears, que estan molt ben determinades i formalitzades, i tenen resultats predictibles i certs.

En aquesta situació, als empleats se'ls exigeix complir allò establert en els estàndards de la seva activitat. Són resultats fàcilment identificables i a curt termini. La formació no és necessària, les relacions amb l'empresa es poden establir amb una durada determinada i les retribucions no formen tampoc un component rellevant en la gestió d'aquest col·lectiu. El que es demana, i a partir d'això es retribueix, és el compliment de la norma, d'allò acordat entre les parts.

3) El tercer grup de persones és el que fa contribucions de **gran valor** per a l'organització i que té un **coneixement específic**, un coneixement molt relacionat amb l'activitat nuclear de l'organització. Aquest col·lectiu té una gran importància perquè és el que desenvolupa les tasques i funcions que donen a l'empresa la seva diferenciació. Són persones amb un coneixement molt lligat a l'empresa en la qual treballen.

Atesos el pes i impacte que tenen en el desenvolupament de l'empresa i en la seva competitivitat, l'organització busca establir un compromís fort amb ells invertint en la seva formació, proporcionant-los expectatives de carrera interna i oferint salaris competitiu en el mercat. La retenció d'aquestes persones és en molts casos clau per a l'organització.

Les persones amb un coneixement molt vinculat a una empresa presenten el que podria entendre's com una dificultat o barrera per a la seva mobilitat tant interna com externa. La possibilitat de fer tasques alternatives o en altres empreses està limitada per l'estret àmbit d'aplicació del coneixement que tenen i, per tant, de la seva incorporació a altres empreses.

Les persones que reuneixen les característiques assenyalades són les considerades estratègiques i vinculades a l'activitat central de l'organització (competències bàsiques o *core competencies*, com hem vist en el mòdul anterior). Les polítiques de gestió dels recursos humans que s'ajusten a elles formen el que els autors denominen «configuració de compromís».

4) També és possible trobar persones amb un **coneixement molt específic** però amb un **nivell d'aportació a l'organització baix**, atès que aquest coneixement no està vinculat amb l'activitat principal. Són persones expertes de suport en activitats complementàries que en molts casos no estan incorporades a l'organització, per exemple experts fiscals, mercantils o laborals.

L'organització no dissenya polítiques de gestió de recursos humans per a aquest col·lectiu de persones. No obstant això, l'ús dels seus coneixements sol tenir un cost elevat i s'aconsegueix mitjançant acords o aliances amb altres institucions.

2.3. Procés de gestió del coneixement

La **gestió del coneixement** és el procés que assegura contínuament el desenvolupament i l'aplicació de tot tipus de coneixements pertinents d'una empresa a fi de millorar la seva capacitat de resolució de problemes i així contribuir a la sostenibilitat dels seus avantatges competitiu. Implica desenvolupar un procés que comprèn les etapes següents:

- creació i/o adquisició,
- codificació,
- distribució,
- ús.

Respecte a l'etapa de **creació del coneixement**, ja s'ha comentat en l'apartat anterior quines alternatives diferents tenen les organitzacions per a disposar del coneixement que necessiten i com cadascuna té implicacions per a gestionar els recursos humans.

La generació de coneixement és facilitada quan les persones gaudeixen d'una certa discrecionalitat en el desenvolupament de la seva activitat, quan l'empresa engageja processos de descentralització (*empowerment*) o quan s'interacciona mitjançant grups o equips. Està comprovat que del debat i de la discussió del grup sorgeixen idees que es tradueixen en molts casos en aportacions al coneixement.

L'**etapa de codificació** fa referència a la necessitat que en les organitzacions el coneixement tàcit, aquell que no està formalitzat i que roman en les persones, es faci explícit, de manera que pugui ser posat a la disposició de la

resta dels components de l'organització. Aquest coneixement explícit serà el que posteriorment podrà passar a formar part de l'«estoc de coneixements de l'organització» formant el seu capital organitzacional.

Però perquè el pas cap a la formalització o codificació del coneixement es doni, és necessari que certes condicions internes siguin presents en l'organització:

- Percepció d'un **compromís** de l'organització amb la persona, en el sentit que el coneixement adquirit és fruit de la inversió i l'esforç de l'organització, i la seva devolució a l'organització és una manera de respondre a aquest esforç.
- **Reconeixement** de l'aportació feta per la persona. La persona que transfereix coneixement mitjançant la seva codificació ha de percebre que hi ha un reconeixement a la seva contribució, reconeixement que no té perquè ser monetari.

Si la codificació implicava posar a disposició de l'organització el coneixement del que es disposa, l'objectiu i la raó d'això és la seva **distribució** o posada a disposició en l'organització. Es tracta que els avenços o les millores en el coneixement estiguin a disposició de l'organització, conformant el «saber» de l'organització. En aquest sentit, tenen un paper important els sistemes de comunicació interna de l'organització. En l'apartat anterior s'ha fet referència a com l'aplanament de les organitzacions facilitava la comunicació interna i, per tant, la distribució del coneixement.

Finalment, trobem la fase d'**ús del coneixement** que hi ha en l'organització. La disposició de la informació és una condició necessària però no suficient per al seu ús o aplicació. L'organització haurà de desenvolupar mecanismes interns que identifiquin el grau d'aplicació de la informació disponible en l'organització.

A més de desenvolupar cadascuna de les etapes esmentades, hi ha una sèrie de grans reptes i decisions als quals s'ha de fer front i respondre des de la gestió dels recursos humans amb vista a gestionar el coneixement:

- Com facilitar o incentivar la codificació del coneixement en les organitzacions?
- Com superar la tendència a no compartir el coneixement?
- Què ha de fomentar l'empresa: la centralització o la dispersió (distribució) del coneixement?
- Com distribuir el coneixement en l'organització sense que aquest arribi a la competència?

3. Aprenentatges d'exploració, d'exploració i ambidextre

Per a obtenir coneixement, és necessari aprendre, però en les organitzacions hi ha diferents aprenentatges que es desenvolupen de manera diferent i que és necessari conèixer perquè tenen diferents implicacions per a la gestió de persones.

L'aprenentatge pot presentar dos enfocaments, que si bé inicialment es van entendre com a excloents i contradictoris, poden entendre's també com a complementaris: aprenentatge d'exploració i aprenentatge d'exploració. L'**exploració** implica aprendre fora del coneixement actual de l'empresa, mentre que l'**exploració** implica refinar i ampliar les existències de coneixements d'una empresa. Exploració i exploració aprofiten diferents rutines i comportaments gerencials, i competeixen per recursos escassos de les empreses.

Una empresa que es dediqués exclusivament a l'exploració probablement mai no obtindria la tornada d'aquesta inversió en coneixement i innovació, mentre que una organització centrada únicament en l'exploració podria ser molt eficient en el curt termini però correria el risc de l'obsolescència. Per tant, el problema a què s'enfronta una organització és assegurar prou nivell d'aprenentatge d'exploració per a garantir la seva viabilitat futura, mentre que s'assegura la viabilitat present i l'eficiència gràcies a l'aprenentatge d'exploració.

Les organitzacions que són capaces de promoure l'aprenentatge d'exploració i d'exploració són les anomenades **organitzacions ambidextres**, que, segons els estudis disponibles, obtenen millors acompliments. Hi ha tres enfocaments diferents per a aconseguir l'ambidextresa:

1) Enfocament estructural: es creen estructures separades per a diferents tipus d'activitats, entenent que el conjunt d'activitats, rutines i capacitats requerides són radicalment diferents. Així, per exemple, podríem trobar un departament de producció enfocat a l'aprenentatge d'exploració i a l'eficiència, que aprofundeix en els coneixements existents per a fer el que es fa actualment cada vegada millor. En la mateixa empresa, podríem trobar un departament d'R+D en el qual allò fonamental seria la cerca de nous coneixements, no connectats amb l'activitat actual de l'empresa ni amb coneixement ja present.

D'aquesta manera, les unitats d'explotació i d'exploració estan separades espacialment i culturalment i són gestionades amb diferents sistemes d'incentius i equips directius. A més, els equips d'alta direcció, que són responsables de coordinar i desenvolupar una cultura organitzativa forta i global, permeten integrar estratègicament les diferents unitats.

Exemples

Són exemples d'aquesta estratègia d'ambidextresa, empreses com BMW (creadora de tres unitats diferenciades: Rolls Royce, M-GmbH i la unitat de cotxes d'hidrogen) o Nestlé (amb departaments amb estratègies d'aprenentatge molt diferenciades, com Inneov, Nespresso, Nestlé Water o Galderma).

2) Enfocament contextual: suggereix que els empleats individuals no necessiten triar entre activitats orientades a l'aprenentatge d'explotació i d'exploració.

Es requereix establir un context de suport que inclogui la disciplina, la flexibilitat, el suport i la confiança necessaris per a permetre als empleats dedicar-se a activitats orientades a l'explotació i a l'exploració. La cerca simultània d'ambdues activitats es tradueix en ambidextresa contextual, que, al seu torn, reforça l'acompliment.

3) Enfocament seqüencial: en adoptar aquest enfocament, les organitzacions alternen períodes d'explotació amb temps d'exploració. Un cas comú seria la descentralització per a facilitar el creixement i l'aprenentatge d'exploració, seguida per períodes de centralització de les funcions principals per a afavorir el control, l'eficiència, i en definitiva l'aprenentatge d'explotació.

Exemples

Renault o Oracle Corp. han estat assenyalades com a exemples d'empreses ambidextres contextualment.

Exemples

Deutsche Bank i Helvetia Insurance són exemples d'aquest enfocament.

4. Pràctiques de recursos humans per a desenvolupar la capacitat innovadora i l'aprenentatge

Atès que el capital intel·lectual és un recurs clau per a l'èxit de l'organització, la seva creació, acumulació i gestió ha de ser la preocupació principal de l'empresa. En aquest àmbit, la gestió dels recursos humans té un paper fonamental per a facilitar la contribució dels empleats. El sistema de gestió de recursos humans ha d'atreure, seleccionar, retenir, motivar i transformar, i desenvolupar recursos humans valuosos, contribuint alhora a gestionar el capital intel·lectual.

En general, el sistema de gestió dels recursos humans haurà de centrar-se, en primer lloc, en l'**atracció de persones amb un alt potencial**, és a dir, pensant en la seva capacitat de desenvolupament futur. A més, cal oferir a aquestes persones **processos de formació** que els permetin continuar desenvolupant i aprofundint en els seus coneixements, i expectatives de carrera en l'organització.

Aquestes persones necessiten també rebre una contínua **retroacció** de les seves activitats a fi de conèixer el grau de desenvolupament i identificar possibles millores. La discrecionalitat i **autonomia** en la seva activitat ha de ser alta, ja que això és el que li permet incorporar iniciatives noves. L'organització també necessitarà **sistemes de retribució** que incentivin els comportaments proactius. Aquest conjunt de processos de gestió dels recursos humans són el que Lepak i Snell denominen pràctiques de gestió dels recursos humans **basades en el coneixement**. Podem desglossar els aspectes que es refereixen al capital humà, capital organizacional i capital social.

Centrant-nos en el **capital humà**, les pràctiques de recursos humans més rellevants per a afavorir la competitivitat de les empreses són la formació i el desenvolupament, i la compensació.

- **Formació:** les unitats organitzatives que se centren en el desenvolupament del capital humà generalista, relacionat amb l'aprenentatge d'exploració, tendeixen a utilitzar una formació extensiva per a centrar-se en requisits futurs, més enllà dels llocs actuals dels seus treballadors. En contrast amb això, els departaments interessats a desenvolupar capital humà especialista, vinculat a l'aprenentatge d'explotació, busquen millorar aspectes molt específics mitjançant una formació intensiva en les àrees de coneixement en les quals els treballadors ja són experts.
- Quant als **sistemes de retribució**, el capital humà generalista pot desenvolupar-se amb sistemes d'incentius basats en l'habilitat o el coneixement, que encoratgen les persones a aprendre nous coneixements i idees més

enllà de les seves tasques més immediates. No obstant això, el capital humà especialista es pot desenvolupar amb els sistemes d'incentius que se centren en l'acompliment dels treballadors i el rendiment en els seus llocs de treball actuals.

Reprement el model del capital humà de Lepak i Snell, cal destacar que per a generar la innovació és necessari que el coneixement sigui valuós i específic. Si és valuós, millorarà el potencial d'eficiència i eficàcia de l'empresa, mentre que si és específic de l'empresa –idiosincràtic– serà difícil de copiar per altres organitzacions. Les persones amb coneixements especialitzats són les que contribueixen a desenvolupar noves idees i productes. Així, ambdues característiques del coneixement, del capital humà de les organitzacions, són condicions necessàries per a generar la innovació.

Quant al **capital organitzacional**, comentarem per separat les seves dues dimensions:

- Per a afavorir el desenvolupament del **capital organitzacional mecanicista**, és important garantir la conformitat de les normes individuals amb les de l'empresa, eliminar la incertesa i augmentar la previsibilitat dels comportaments individuals en el treball. Per a això, són fonamentals els sistemes d'avaluació del rendiment dirigits a «evitar errors», que respecten disposicions específiques relatives als protocols de treball.
- Per contra, el **capital organitzacional orgànic** encoratja l'individu a desenvolupar una varietat de repertoris conductuals i a ajustar-los amb flexibilitat segons la seva percepció de la situació. En aquest cas, s'haurien de dissenyar sistemes d'avaluació del rendiment que no penalitzessin l'error, que permetessin als individus prendre decisions, establir les seves pròpies metes d'acompliment i desenvolupar els seus treballs de manera autònoma.

Ens quedaria reflexionar sobre el **capital social** en les seves dimensions cooperativa i empresarial. Les pràctiques de formació, disseny d'ocupació, avaluació d'acompliment, compensació i desenvolupament professional són fonamentals per a millorar el flux de coneixement, això és, la seva adquisició, transferència i integració dins de l'organització.

- El **capital social cooperatiu** inclou connexions de xarxa fortes i denses, confiança generalitzada o institucional basada en la pertinença a la unitat social i comprensió compartida de com el coneixement pot ser combinat. Específicament, el capital social cooperatiu ha de fomentar-se utilitzant la retribució basada en l'antiguitat i unes estructures salarials igualitàries basades en un conjunt de normes, regles i procediments clars per a tots.
- No obstant això, el **capital social emprenedor** es caracteritza per xarxes relacionals febles i no redundants, una confiança recíproca que es desenvolupa mitjançant experiències personals directes. La confiança recíproca

no es desenvoluparia tret que els resultats obtinguts mitjançant les contribucions conjuntes dels individus en el treball anessin recompensades apropiadament. La remuneració basada en l'acompliment i les estructures salarials jeràrquiques reforcen els motius pels quals els treballadors construirien aquestes xarxes de relacions personals variades. Aquests beneficis de la compensació basada en l'acompliment s'aprofiten millor quan se centren a adquirir coneixements o noves idees.

Així, el **treball en grup**, d'una manera o altra, afavoreix l'intercanvi i desenvolupament de coneixement. Per això, també és necessari que les persones que s'incorporin a l'organització mostrin una bona disposició envers la col·laboració i el treball en grup. Aquest requeriment també posa de manifest la necessitat de dissenyar sistemes d'avaluació i d'incentius vinculats a resultats de grup, a la generació d'idees.

En definitiva, el coneixement de l'organització i el capital intel·lectual són factors clau i explicatius de la capacitat d'innovació i aprenentatge de les empreses. Per això, s'entén que la gestió de tots dos es converteix en determinant. Quan es parla d'innovació s'està fent referència a empreses que desenvolupen idees que es tradueixen en nous processos o productes, però és clar que la capacitat d'una organització per a obtenir nous processos i/o productes està vinculada al coneixement que tenen els seus recursos humans i a la seva capacitat d'aprenentatge.

Activitats

1. A fi de comprovar el grau de comprensió del mòdul, us proposem que respongueu les qüestions següents:

a) Quins són els elements determinants de la competitivitat en l'economia del coneixement? Poseu algun exemple.

b) Identifiqueu tres empreses, de sectors diferents, que es caracteritzin per l'especificitat dels seus coneixements. Vinculeu-ho amb la gestió dels seus recursos humans.

c) Quins avantatges i inconvenients representa disposar d'un capital humà de valor alt i especificitat elevada?

d) Poseu exemples d'empreses amb diferents tipus de capital social i organitzacional.

e) Quina creieu que és la tendència en la gestió del capital intel·lectual? Quin seria la diferència en termes de capital intel·lectual entre empreses innovadores i no innovadores?

f) Podríeu posar exemples de persones en una organització amb coneixements generals i específics i justificar la proposta?

g) Podríeu posar exemples d'empreses/departaments/persones que estan enfocats a l'aprenentatge d'explotació? I a l'aprenentatge d'exploració?

h) Qui es considera capital humà estratègic en una organització? Per què?

i) Assenyaleu exemples en els quals aconsellàreu utilitzar estratègies diferents de disposició del coneixement necessari.

j) Investigueu pràctiques de recursos humans en empreses reals que afavoreixin la gestió del capital intel·lectual, la innovació i l'aprenentatge.

2. Cas pràctic.

L'empresa Sistemas Electrónicos és una de les més admirades en el seu sector per la seva capacitat d'innovació i la seva preocupació per a satisfer tant els clients com els seus accionistes mitjançant la gestió que fa del seu capital intel·lectual. És una empresa global que actua a tot el món i presenta com una de les seves característiques l'alt nivell d'especialització dels seus productes. Sempre ha estat orientada a la recerca i el desenvolupament, dedicant una part important dels seus recursos a aquesta activitat.

La història de Sistemas Electrónicos és llarga i hi destaquen esdeveniments importants com la creació d'un centre de recerca, del qual han sorgit nombroses patents que estan essent explotades per l'empresa. També destaquen les adquisicions d'altres empreses que feien activitats complementàries, mitjançant les quals va aconseguir anar ampliant les bases del seu negoci.

La direcció de l'empresa ha tingut sempre molt clar on era la base de la seva capacitat de competir i s'ha preocupat per disposar dels millors recursos humans per a aquesta activitat. L'activitat del negoci ha portat l'empresa a donar una gran importància a la selecció del personal, definint molt bé les seves competències necessàries, a la retenció d'aquest mitjançant l'oferta de sistemes retribuïts competitiu a escala internacional i a un desenvolupament intern que permetés cobrir les seves expectatives.

L'èxit actual de Sistemas Electrónicos no oculta haver passat per moments difícils, dels quals va aconseguir sortir aprenent dels errors. La forta implicació en la recerca i el lideratge de què gaudia en el mercat la van portar en un cert moment a descurar els costos de fabricació dels productes i a entrar en sectors d'activitat com el financer o el d'assegurances, dels quals va haver de sortir atesa la seva inexperiència i falta de preparació.

Tot això la va portar a centrar-se de nou a desenvolupar el seu negoci, fabricar productes electrònics i assistir en la instal·lació i el manteniment. Aquest últim servei, el d'assistència i manteniment, té un paper molt important, ja que fa que la fidelització dels clients sigui alta i augmenti la seva reputació.

La història de l'empresa està marcada també per fracassos en algunes de les seves innovacions, la qual cosa, no obstant això, no va conduir a deixar d'incentivar aquest comportament, transmetent al seu personal que la supervivència de la companyia depenia de mantenir la seva capacitat d'innovació.

L'empresa tractava de transmetre permanentment que l'èxit de l'empresa depenia de la seva capacitat de generar coneixement intern i de la transferència interna d'aquest, de manera que

pogués compartir-se entre tots els implicats i facilitar la innovació en productes i el servei als clients. Per a això, es preocupava de generar una cultura que fomentava les relacions internes i els intercanvis de coneixements i una visió de les activitats del negoci en el seu conjunt, com un tot. Però això no sempre s'aconseguia, la qual cosa mantenia preocupada la direcció de l'empresa, ja que la competència era cada vegada major. Per a això va pensar dissenyar un pla d'actuació específic, que va denominar *Pensemos Juntos*, que fomentés aquests comportaments de col·laboració.

Pensemos Juntos

La iniciativa de *Pensemos Juntos* estava orientada a fomentar la interacció entre personal de recerca i manteniment i entre els components d'aquest segon col·lectiu.

Amb aquesta finalitat, va formar un equip de treball que es va ocupar d'observar el comportament d'aquests col·lectius d'empleats. El primer que es va detectar va ser que entre els responsables de manteniment i reparació no es produïa cap tipus de contacte o relació. En moltes ocasions rebien crides per a fer front a problemes que no estaven recollits en les bases de dades o manuals, la qual cosa feia que la reparació depengués del nivell de coneixement del tècnic de servei. Això a vegades comportava temps, consumia recursos i feia cara la solució del problema.

L'equip de treball creat també va detectar que els tècnics de manteniment i reparació coincidien a vegades a les sales de descans, cosa que aprofitaven per a comentar incidències del treball i intercanviar experiències. Però la conversa quedava entre les persones que s'havien trobat casualment i no es recollia en cap document formal que fos posat a disposició del conjunt dels tècnics.

L'esdeveniment observat va posar de manifest que les persones tenien el coneixement necessari per a resoldre els problemes que es presentaven però que aquest no era recollit en cap document, la qual cosa impossibilitava que d'altres es beneficiessin de la seva experiència.

A més, quan el personal del Departament d'R+D tenia coneixement de les incidències de seguida es posava a treballar per resoldre aquestes incidències i fer millores. En definitiva, això es traduïa en l'evolució dels productes existents (innovacions incrementals) i en la reducció dels costos i preus de manteniment pels serveis tècnics.

Com a primera mesura, l'empresa va decidir dissenyar un sistema de recollida d'informació al qual havien de transmetre's les solucions trobades per a les noves incidències.

Un dubte que es va plantejar en l'equip de treball va ser el de la resposta o acolliment que tindria el nou procediment de recollida d'informació establert. Potser no tots els treballadors entendrien la necessitat de recollir informació, i fins i tot l'entendrien com una eina de control del seu acompliment.

En principi s'havia pensat no donar compensacions econòmiques per les aportacions, però sí destacar la persona que havia facilitat la informació, cosa que s'entenia que podia motivar a la contribució pel mer reconeixement personal, per exemple en la intranet de l'empresa. Al principi va haver-hi certa resistència a la contribució i a compartir coneixements, ja que això comportava un esforç addicional, però al cap de poc temps el sistema va ser acceptat i àmpliament utilitzat per tots.

El benefici que s'obtenia amb aquest comportament era posat de manifest i transmès al conjunt de l'organització, remarcant les millores que generava tant pels nous productes oferts com per la millor atenció als clients.

Qüestions per debatre en el cas:

- a) Assenyaleu algun exemple de generació de coneixement i de compra de coneixement en aquest cas.
- b) Creieu que *Sistemas Eléctricos* té ben identificats els seus *core employees*? Té dissenyat un sistema de gestió de recursos humans per a aquests treballadors?
- c) En quin moment l'empresa es va centrar tant en l'aprenentatge d'exploració que va arribar a tenir problemes?
- d) Poseu exemples d'aprenentatge d'explotació i exploració en aquesta empresa. Podríem parlar d'una empresa ambidextra?
- e) Assenyaleu quins aspectes del cas reflecteixen el capital social i l'organitzacional.

- f) Podríeu assenyalar les barreres a compartir coneixements i les accions per a combatre-les?
- g) Quina opinió us mereix el sistema que es dissenya per a incentivar la transferència de coneixement? Creieu que els estímuls no econòmics funcionen sempre? És possible sempre donar estímuls econòmics?
- h) Com podria aquesta empresa fomentar el treball en equip?

Bibliografia

- Atchinson, T.** (1991). «The employment relationship: Un-tied or re-tied». *Academy of Management Executive* (vol. 5, núm. 4, pàg. 52-62).
- Barney, J. B.** (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management* (vol. 17, núm. 1, pàg. 99-120).
- Barney, J. B.; Wright, P. M.** (1998). «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management* (vol. 37, núm. 1, pàg. 31-46).
- Díaz-Fernández, M.; Pasamar-Reyes, S.; Valle-Cabrera, R.** (2017). «Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective». *BRQ Business Research Quarterly* (vol. 20, núm. 1, pàg. 63-77).
- Kang, S. C.; Snell, S. A.** (2009). «Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management». *The Journal of Management Studies* (vol. 46, núm. 1, pàg. 65).
- Kogut, B.; Zander, O.** (1992). «Knowledge of the firm, combination capabilities, and the replication of technology». *Organization Science* (vol. 3, núm. 3, pàg. 383-397).
- Lengnick-Hall, M.; Lengnick-Hall, C.** (2002). *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: BK.
- Lepak, D. P.; Snell, S. A.** (1999). «The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review* (vol. 24, núm. 1, pàg. 31-48).
- Lepak, D. P.; Snell, S. A.** (2002). «Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configuration». *Journal of Management* (vol. 28, núm. 4, pàg. 517-543).
- López-Cabrales, A.; Pérez-Luño, A.; Valle Cabrera, R.** (2009). «Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative capacity». *Human Resource Management* (vol. 48, núm. 4, pàg. 485-503).
- López-Cabrales, A.; Valle, R.; Herrero, I.** (2006). «The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency». *Human Resource Management* (vol. 45, núm. 1, pàg. 81-109).
- March, J. G.** (1991). «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science* (vol. 2, pàg. 71-87).
- Raisch, S.** (2008). «Balanced Structures: Designing Organization for Profitable Growth». *Long Range Planning* (vol. 41, núm. 5, pàg. 465-580).
- Subramanian, M.; Youndt, M. A.** (2005). «The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities». *Academy of Management Journal* (vol. 48, núm. 3, pàg. 450-463).
- Thompson, L.** (2003). «Improving the creativity of organizational work groups». *Academy of Management Executive* (vol. 17, núm. 1, pàg. 96-111).