

La gestió dels recursos humans en la societat del coneixement

Ramón Valle Cabrera

PID_00193962



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Què caracteritza l'economia del coneixement i com s'hi competeix?	7
1.1. Com es competeix en aquest context?	8
2. El capital humà de les organitzacions: concepte i tipus segons el coneixement	9
2.1. Quines diferències presenten quant al valor que aporten a l'organització?	10
2.2. Requereixen la mateixa formació?	10
2.3. Tenen els mateixos costos de substitució?	10
2.4. Quins problemes plantegen respecte a la mobilitat?	11
2.5. S'han de gestionar de la mateixa manera tots dos tipus de persones?	11
2.6. El model d'anàlisi de capital humà de Lepak i Snell	12
3. La gestió del capital humà en el context de l'economia del coneixement	15
3.1. Les estratègies per a disposar del capital humà	16
3.2. En quin capital humà es pot invertir en formació?	17
4. El capital humà i el procés de gestió del coneixement	18
5. La gestió de recursos humans com a constructor de relacions	21
6. Capital humà, la gestió del coneixement i la innovació	24
Activitats	27
Bibliografia	29

Introducció

El coneixement s'ha convertit en un 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 amb més èxit i més competitives són les capaces de desenvolupar productes o serveis que porten o incorporen un grau elevat de coneixement. 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 som en una "societat del coneixement" i en una "economia del coneixement".

Pensem en empreses o organitzacions com El Bulli, Apple, Microsoft, Solucar o la Universitat d'Oxford, entre altres. Què és el que les caracteritza? Què les fa diferents en els sectors respectius? i quin és el factor comú de totes? El que diferencia cada una en els sectors d'activitat respectius 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. El que les iguala és que totes tenen en comú el reconeixement d'empreses amb èxit fruit de la gestió i generació del coneixement que empren.

Aquesta nova situació ha obligat les empreses, en primer lloc, a revisar les bases mitjançant les quals poden competir, assumint la necessitat de construir i desenvolupar noves capacitats; en segon lloc, a ampliar els límits i les fronteres de l'organització, en la mesura en què el coneixement que requereixen està distribuït en els mercats; i, en tercer lloc, a canviar el focus d'atenció en la gestió de les organitzacions i a desenvolupar nous mecanismes i instruments.

Efectes de l'economia del coneixement a les empreses

- Construir noves capacitats
- Ampliar els límits i les fronteres
- Canviar el focus de la gestió interna

En analitzar i revisar els comportaments necessaris de les organitzacions per a competir en els nous mercats, fruit del relleu i la importància que ha adquirit el coneixement, s'ha posat de manifest el paper rellevant del component humà. En aquest sentit, les persones a les organitzacions han passat a tenir un nou paper en funció del coneixement que tenen i a demanar una nova forma de gestió.

Objectius

Tenint en compte el que hem assenyalat, els objectius d'aquest mòdul són:

- 1.** Identificar els aspectes que caracteritzen l'economia del coneixement, per a així poder entendre millor com afecten la gestió dels recursos humans.
- 2.** Analitzar el paper del capital humà i els diferents tipus que ens podem trobar a les organitzacions.
- 3.** Establir els vincles entre el capital humà i la gestió del coneixement.
- 4.** Identificar la gestió dels recursos humans apropiada a cada tipus de capital humà.

1. Què caracteritza l'economia del coneixement i com s'hi competeix?

Conèixer els trets que caracteritzen el context en què es mouen les empreses ajuda a entendre quines són les accions i els comportaments que aquestes han de desenvolupar.

Un primer aspecte que ha estat assenyalat com a caracteritzador de l'economia del coneixement és el del pes de la **tecnologia**, tant pel que fa als processos d'elaboració dels productes com a allò que s'hi incorpora perquè funcioni. La tecnologia que utilitzem i que incorporen els productes és i representa coneixement.

Aquest ús de la tecnologia ha permès que per a dur a terme moltes activitats econòmiques no calgui la **concentració física dels empleats en un espai determinat**. Per exemple, les tecnologies de la comunicació faciliten la col·laboració i la interacció d'unitats distanciades físicament. Això posa de manifest que **no hi ha límits clarament definits** quant a les fronteres de les organitzacions.

La **ruptura de les fronteres** de l'organització pot generar dificultats de coordinació entre les unitats que interaccionen, però també obre les possibilitats de cooperació entre aquestes o entre institucions per les quals es comparteix o complementa el coneixement que es necessita.

Una altra característica de les tecnologies i del coneixement actual és el **caràcter transversal**, la qual cosa fa que estigui o pugui estar present en múltiples activitats.

Pensem en les aplicacions dels microxips, que s'utilitzen tant en el sector aeronàutic com en el de la medicina, controlant motors dels avions o motors de les persones (cor).

Finalment, cal assenyalat els efectes sobre **el temps**, en permetre que es duguin a terme transaccions en temps real, fruit dels processos de comunicació, i que les reaccions als canvis es puguin dur a terme en períodes curts. Un dels efectes positius d'aquesta característica és la possibilitat d'arribar ràpidament a qualsevol lloc, mostrant els elements distintius del producte, però també, com a efecte negatiu, es podria assenyalat la possibilitat de reaccionar ràpidament davant això, i copiar-ho i, per tant, afectar-ne el cicle de vida. Aquesta és una de les raons que expliquen que la innovació sigui una de les eines de competitivitat de les empreses.

1.1. Com es competeix en aquest context?

La pregunta que ens podem fer davant una situació com la que hem descrit és com es competeix, què pot fer o què ha de fer l'organització.

Com acabem d'assenyalar, la capacitat de les organitzacions de generar i llançar al mercat nous productes i serveis s'ha convertit en una condició necessària per a la competitivitat i la sostenibilitat. Però aquest comportament implica diverses coses, entre aquestes:

- Disposar del coneixement i de les capacitats necessàries
- Fomentar la creativitat a l'organització
- Mobilitzar l'organització cap a la innovació
- Incentivar comportaments emprenedors i proactius

Quan diem que una empresa ha de disposar del coneixement necessari i ser creativa, innovadora, emprenedora, proactiva, etc., les preguntes que sorgeixen són les següents: a qui ens referim?, **qui és la base del coneixement a 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 capacitats necessaris per a competir. Aquest reconeixement ha conduït al fet que la funció dels recursos humans hagi de desenvolupar uns nous rols centrats en el **capital humà de l'organització**.

2. El capital humà de les organitzacions: concepte i tipus segons el coneixement

Si el coneixement s'ha convertit en l'element distintiu de la gestió de les empreses, sens dubte això implica parlar esment al primer component que l'aporta, a les persones, però no de manera individualitzada sinó de manera agregada, com a col·lectiu i component d'una organització, és a dir, s'ha de parlar esment al capital humà.

De les múltiples formes que hi ha en la literatura a l'hora de conceptualitzar el **capital humà**, una que en recull els elements essencials és la que el defineix com a:

Conjunt de coneixements, capacitats, habilitats i destreses de les persones que componen una organització.

Si bé la definició de *capital humà* fa referència al conjunt de persones que componen una organització, per a estudiar-lo i analitzar-lo cal tenir en compte alguns aspectes rellevants que ens permetin entendre'n els problemes de la gestió.

Les persones que componen una organització no són homogènies quant al tipus de coneixement que tenen o, més concretament, a l'ús i aplicació que té per a l'organització.

A les empreses ens trobem amb persones que tenen el que es denomina un "**coneixement general**", davant d'un altre grup que té uns "**coneixements específics**".

El coneixement general fa referència al que es troba en la gran majoria dels empleats, que té una distribució àmplia entre el conjunt de la població o en sectors poblacionals concrets.

Ens referim als coneixements que té, per exemple, un enginyer industrial quan obté la titulació o una persona amb el grau d'Administració i Direcció d'Empreses.

Davant del coneixement general ens trobem amb capital humà, 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 en grups de persones concretes i vinculades a activitats específiques.

Aquesta distinció no és una cosa intranscendent per a les organitzacions, sinó que té o pot tenir una gran importància. Les preguntes que sorgeixen i que una organització ha de respondre són:

- S'han de gestionar de la mateixa manera tots dos tipus de persones?
- Quines diferències presenten quant al valor que aporten a l'organització?
- Requereixen la mateixa formació?
- Tenen els mateixos costos de substitució?
- Quins problemes plantegen respecte a la mobilitat?

La resposta a la primera de les qüestions, si les persones amb coneixements específics s'han de gestionar de la mateixa manera que les que tenen coneixements generals, està condicionada en part per les que es donin a la resta de les preguntes plantejades.

2.1. Quines diferències presenten quant al valor que aporten a l'organització?

En principi es pot entendre que l'especificitat del coneixement està determinada i és una conseqüència de 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 el **valor afegit** i la **importància** de les persones amb un coneixement específic és més gran que en les que tenen un coneixement general, ja que aquest està distribuït àmpliament a l'organització i és fàcil d'aconseguir, i a més s'aplica a tasques amb una definició àmplia.

2.2. Requereixen la mateixa formació?

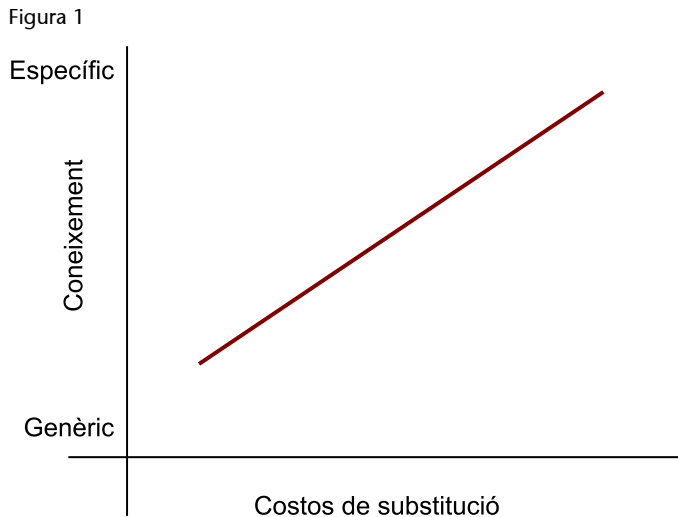
Si, com hem assenyalat abans, el **coneixement específic** de la persona està vinculat directament amb l'activitat econòmica de l'empresa o més concretament amb les **activitats nuclears**, es pot entendre que la millora de l'empresa passa per l'aprofundiment i la millora d'aquest coneixement, per la qual cosa la **inversió** en el seu desenvolupament serà fonamental per a la competitivitat de l'empresa. Així, la **formació** destinada a aquest col·lectiu es defineix per la cerca d'una profunditat més gran en les competències que requereix l'organització. Lògicament, aquesta formació tindrà un pes i un contingut diferents de la que tracta de transmetre uns coneixements generals.

2.3. Tenen els mateixos costos de substitució?

L'especificitat del coneixement i la seva distribució asimètrica en la població fa que els costos de substitució d'aquestes persones siguin alts i que les sortides o abandons de l'organització plantegin dificultats serioses per a trobar-ne d'altres amb característiques similars. Si tenim en compte la possible inversió

en formació per a aquestes persones, més els efectes en el desenvolupament normal de l'empresa, s'entén fàcilment que els costos de substitució són més elevats que els dels que tenen un coneixement general.

La facilitat per a trobar en el mercat persones amb coneixements generals i els efectes menys importants sobre el funcionament de l'organització fan que els costos de substitució d'aquestes persones siguin més baixos que els de les persones que tenen un coneixement específic. La figura 1 mostra aquesta relació entre especificitat del coneixement i costos de substitució.



2.4. Quins problemes plantegen respecte a la mobilitat?

La resposta a aquesta qüestió 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, menys possibilitats de mobilitat interna hi haurà a l'empresa. L'alt grau d'especialització del coneixement fa que l'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 és que aquesta trobi alternatives de treball en el mercat extern. Solament seria transferible a empreses similars a l'empresa en què 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.

2.5. S'han de gestionar de la mateixa manera tots dos tipus de persones?

Tenint en compte el que hem vist més amunt, sembla evident que la gestió de tots dos col·lectius de persones a les organitzacions (amb coneixement específic davant del coneixement general) també requereix orientacions diferents. La selecció s'ha de basar en la cerca de perfils diferents. La formació ha de tenir

continguts molt diferents, i l'avaluació i la remuneració exigeixen el disseny de criteris ajustats a les funcions que fa cadascú. A tot això, caldria afegir la importància de les polítiques de retenció en el cas dels empleats amb coneixements específics, davant del poc interès d'aquestes polítiques per als empleats amb coneixements genèrics.

A més dels aspectes que hem assenyalat, hi ha una diferència important quant al paper que té cadascun d'aquests col·lectius a les organitzacions. Mentre que uns tenen un **paper estratègic**, els altres no.

Si tenim en compte les característiques que han de tenir els recursos per a ser determinants en la competitivitat (el valor aportat, la seva raresa, especificitat i inimitabilitat), les **persones amb coneixement específic** són les que millor s'hi identifiquen o s'entén que les tenen i, per tant, es consideren **recursos estratègics**, persones estratègiques o persones vinculades a les **competències centrals** de l'organització (anomenades en anglès *core competences*), que reben la denominació d'**empleats nuclears de l'empresa** (*core employees*, en anglès).

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

Lepak i Snell (1999, 2002), mitjançant l'ús de dues dimensions del capital humà, **el valor i l'especificitat**, proposen una tipologia de grups de persones que es poden trobar a les organitzacions. La gran utilitat d'aquesta proposta és que permet fer una anàlisi interna d'una organització en termes del component humà que la forma o, millor dit, en termes del coneixement que aquest té i, d'aquesta manera, dissenyar polítiques específiques de gestió dels recursos humans per a cada persona.

Són quatre grups de persones els que es poden identificar en una organització i que requereixen sistemes de gestió diferents (vegeu la figura 2).

1) El primer grup de persones consta de les que duen a terme **contribucions valuoses** a l'organització però tenen uns coneixements amb una **baixa especificitat** o amb una alta càrrega generalista. Aquestes persones, encara que l'aportació que fan és positiva per a l'organització, atès que són fàcils de substituir i que el seu coneixement es troba àmpliament en els mercats de treball, no són generadores d'avantatge competitiu. A més, l'organització **no necessita** establir **forts compromisos** amb elles.

Aquestes persones són fàcils de trobar i de **seleccionar**, no requereixen grans inversions en **formació**. 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 incentivador del manteniment de l'esforç en el treball. En aquest cas, s'assenyala que l'element determinant de la configuració de la gestió dels recursos humans està marcat pel mercat.

2) Un segon grup de persones estaria constituït per les que aporten o fan **tasques de poc valor** i que a més tenen una **baixa especificitat** de coneixement. Aquestes persones s'identifiquen amb les que duen a terme tasques simples, poc complexes i que tenen un cert caràcter rutinari. Són tasques no nuclears, que estan molt ben determinades i formalitzades amb resultats predictibles i certs.

En aquesta situació, s'exigeix als empleats que compleixin el que estableixen els estàndards de la seva activitat. Els resultats són fàcilment identificables i amb efectes a curt termini. La formació no és necessària, les relacions amb l'empresa es poden establir amb una durada determinada i les retribucions tampoc no formen un component rellevant en la gestió d'aquest col·lectiu. El que es demana, i sobre la base d'això es retribueix, és que es compleixi la norma, el que s'ha acordat entre les parts.

3) El tercer grup està constituït per persones que duen a terme **contribucions importants** a l'organització i que tenen 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 fa les tasques i funcions que diferencien l'empresa. Són persones amb un coneixement molt lligat a l'empresa en la qual treballen.

Atès el pes i l'impacte que tenen en el desenvolupament de l'empresa i la seva competitivitat, l'organització busca establir un fort compromís amb elles **invertint en formació**, proporcionant-los **expectatives de carrera interna** i oferint-los **salaris competitius** 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 es podria entendre com una **dificultat** o barrera per a la **mobilitat** tant interna com externa. La possibilitat de fer tasques alternatives o en altres empreses està limitada per l'estret àmbit d'aplicació del seu coneixement i, per tant, de la seva incorporació a altres empreses.

Les persones que reuneixen les característiques assenyalades són les que es consideren estratègiques i vinculades a l'**activitat central** de l'organització (*core competence*). Les polítiques de gestió dels recursos humans que s'hi ajusten formen el que els autors denominen **configuració de compromís**.

4) També és possible trobar persones amb un **coneixement molt determinat** però amb un nivell d'**aportació a l'organització baix**, ja que aquest coneixement no està vinculat a l'activitat principal. Són persones expertes de suport en activitats complementàries que en molts casos no estan incorporades a l'organització.

Exemple

Per exemple, experts fiscals, mercantils o laborals.

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

Figura 2

Especificitat	Alta	<ul style="list-style-type: none"> – Alt cost – Aliances – Col·laboració 	<ul style="list-style-type: none"> – Compromís – Desenvolupament intern – Inversió en formació – Expectatives de carrera – Retenció – Estratègic
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> – Coneixements bàsics – Resultats a curt – Compliment normal 	<ul style="list-style-type: none"> – Coneixement en el mercat – No generen competitivitat – El compromís no és important
		Baix	Alt
		Valor	

Font: Lepak i Snell (1999-2002)

3. La gestió del capital humà en el context de l'economia del coneixement

La gestió del capital humà de les organitzacions en un context en què 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 la consecució dels objectius.

Un dels principis que s'ha d'incorporar a l'organització és el de l'orientació cap a la col·laboració i l'associació. El nou coneixement es genera mitjançant la **interacció** i l'**intercanvi** amb altres persones, dins de l'organització o fora. En definitiva, es tracta de potenciar la **creació de xarxes** tant internes com externes, és a dir, de construir un **capital social** a l'organització.

Una de les maneres de facilitar la interacció és apropant i facilitant les relacions i la comunicació mitjançant la simplificació de les estructures organitzatives, és a dir, mitjançant l'**aplanament de les organitzacions**. L'eliminació de nivells jeràrquics, d'intermediaris, agilita i facilita la comunicació en una organització i, per tant, el flux de coneixement en aquesta.

Com a tercer principi a incorporar a les organitzacions en les quals el coneixement és una variable rellevant, hi ha el **reconeixement de les contribucions** dels empleats a l'organització. Aquest reconeixement ajuda la persona a decidir **transferir el coneixement que té** a l'organització i a posar-lo a la seva disposició. Es tracta de dissenyar sistemes de recompenses, no necessàriament monetàries, 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 **capital organitzacional o l'estoc de coneixements**.

Un altre dels principis que contribueixen a crear i intercanviar coneixement és l'ús del **treball en grup**. La complexitat dels problemes a analitzar fa que una persona difícilment disposi del coneixement suficient per a solucionar-los. La necessitat de complementar coneixements específics i trobar les sinergies de les seves interaccions fa que el treball en grup sigui una altra de les pautes de comportament que cal fomentar a les organitzacions, i molt especialment en les unitats nuclears de l'empresa.

Un últim principi a incorporar a les organitzacions és el del **suport als empleats clau** de l'empresa, especialment als que hem denominat *estratègics*, procurant-los el desenvolupament del coneixement. En la mesura en què aquestes persones progressin en coneixement, així ho farà l'organització, ja que són les que donen base i contingut a l'estratègia i capacitat competitiva de l'empresa.

3.1. Les estratègies per a disposar del capital humà

La necessitat de disposar del capital humà necessari, és a dir, del coneixement que possibiliti el desenvolupament de l'estratègia formulada, fa que la decisió de la inversió en aquest sigui de gran importància. Així, com més gran és la necessitat de disposar d'un capital humà específic, més gran és la necessitat d'inversió en aquest.

A l'hora d'invertir en coneixement, les organitzacions es poden plantejar tres estratègies d'actuació no excloents:

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

La primera opció, la de l'obtenció **mitjançant la compra del coneixement** que necessitem, requereix que aquest coneixement es trobi en el mercat i que es tinguin recursos econòmics per a adquirir-lo. Com més gran sigui l'especificitat del coneixement que es vol comprar, més gran serà la dificultat de trobar-lo i més alt el cost que tindrà. En qualsevol cas, hi pot haver situacions en què el plantejament d'una estratègia de l'empresa estigui condicionat per la incorporació d'aquest coneixement o no. El factor temps pot ser un factor que em condueixi a la decisió de comprar enfront de la de fabricar.

Una segona opció de l'empresa per a disposar del coneixement que necessiten és "**fabricar-lo internament**". És a dir, desenvolupar i transformar mitjançant la formació i l'experimentació el coneixement que hi ha fins a aconseguir el desitjat. La falta del coneixement necessari en el mercat pot ser un factor que porti a l'organització a adoptar aquesta decisió; la manca de recursos econòmics per a la compra en pot ser un altre, o la no exigència o necessitat a curt termini, és a dir, el factor temps en pot ser un tercer.

Exemples de les dues actuacions que hem assenyalat 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 més disponibilitat de recursos econòmics tendeixen a "comprar", incorporar professors que ja han adquirit i desenvolupat el procés formatiu.

Una tercera opció per a la disponibilitat de coneixement és l'**adquisició temporal**. Quan el coneixement necessari està vinculat a un ús temporal, pot ser que no interessi ni comprar-lo ni fabricar-lo. Són moltes les organitzacions que formalitzen 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 l'adquisició del coneixement del capital humà d'una organització, un segon component que s'ha de tenir en compte en la gestió és **on s'ha de fer la inversió en formació**.

3.2. En quin capital humà es pot invertir en formació?

L'anàlisi dels diferents tipus de coneixement de les persones segons l'especificitat i valor ja ens ha posat en relleu la possibilitat de distingir entre les que constitueixen i tenen el coneixement vinculat a les competències distintives de l'organització, i les que, per contra, disposen d'un coneixement genèric i formen part del grup perifèric de l'organització (persones que duen a terme tasques amb cert grau de rutina, no gaire complexes i genèriques). Les primeres necessiten inversions fortes en coneixement i en elles es concentra la majoria de la inversió en formació. El capital humà genèric requereix, com ja s'ha indicat, un tipus de formació diferent i bàsicament orientada al manteniment de les capacitats.

On es pot invertir?

- Capital humà nuclear (estratègic)
- Capital humà perifèric (no estratègic)

4. El capital humà i el procés de gestió del coneixement

La gestió del coneixement en una organització implica el desenvolupament d'un procés que comprèn les etapes següents (vegeu la taula 1):

- La creació i/o adquisició
- La codificació
- La distribució
- L'ús

Respecte a la primera de les etapes del procés de gestió del coneixement, ja s'han comentat en l'apartat anterior les diferents alternatives que tenen les organitzacions per a disposar del coneixement que necessiten i com cada una té implicacions per a la gestió dels recursos humans.

La generació de coneixement és més fàcil quan les persones gaudeixen d'una certa discrecionalitat per a dur a terme l'activitat, quan l'empresa engega processos de descentralització (*empowerment*) o quan s'interacciona mitjançant grups o equips. En l'àmbit de la recerca, està comprovat que del debat i de la discussió del grup sorgeixen idees que, en molts casos, es tradueixen en aportacions al coneixement.

L'etapa de codificació fa referència a la necessitat que a les organitzacions el **coneixement tàcit**, el que no està formalitzat, que resta en les persones es faci **explícit**, de manera que es pugui posar 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-ne el capital organitzacional.

Però perquè el pas cap a la formalització o codificació del coneixement es faci, és necessari que certes condicions internes estiguin presents a 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 devolució a l'organització és una manera de respondre a aquest esforç.
- Reconeixement de l'aportació que fa la persona. Almenys la persona que transfereix coneixement mitjançant la codificació ha de percebre que es reconeix la contribució, reconeixement que no ha de ser necessàriament monetari.

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

Finalment, hi ha la fase d'ús del coneixement que hi ha a l'organització. El fet de disposar de la informació és una condició necessària però no suficient per a usar-la o aplicar-la. En aquest sentit, l'organització ha de desenvolupar mecanismes interns que identifiquin el grau d'aplicació de la informació que té disponible.

Taula 1. Gestió dels RH i del coneixement

Gestió dels recursos humans i gestió del coneixement		
Etapa del coneixement	Concepte	Gestió de recursos humans
Creació i adquisició	Obtenció del coneixement que necessita mitjançant la compra, desenvolupament o contracte.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació de les fonts de coneixement. • Disseny dels processos de formació. • Creació de condicions internes.
Codificació	Fer explícit el coneixement tàcit.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el coneixement rellevant. • Compromís organització per a fomentar la transferència. • Reconeixement de les aportacions.
Distribució	Disponibilitat del coneixement en l'organització.	<ul style="list-style-type: none"> • Disseny de sistemes de comunicació. • Potenciar la comunicació interna.
Ús	Aplicació del coneixement disponible en la solució de problemes.	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilitat a la informació. • Incentius a la utilització. • Formació necessària per a l'ús del coneixement disponible.

Font: elaboració pròpia

En definitiva, el pas d'un entorn més o menys estable, amb canvis moderats i poca incertesa, amb sistemes centralitzats i estructures molt formalitzades, a un nou context, el de l'economia del coneixement, en què la incertesa i el canvi són permanents, la diferenciació i innovació són factors de competitivitat, i la confiança i el compromís de les persones són determinants per a l'organització. El coneixement es constitueix en recurs estratègic entorn del qual s'ha de gestionar l'organització. Per això la gestió i els recursos humans es converteixen en una clau de competitivitat.

En definitiva, els grans reptes i decisions que s'han d'assumir i als quals s'ha de respondre des de la gestió dels recursos humans amb vista a la gestió del coneixement són:

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

5. La gestió de recursos humans com a constructor de relacions

En apartats anteriors s'ha assenyalat la importància que tenen les relacions entre les persones i entre les organitzacions en el procés de gestió del coneixement.

Les organitzacions es poden considerar com una xarxa d'activitats entre les quals hi ha relacions. És difícil trobar activitats en una organització que es puguin dur a terme de manera autònoma i independent de la resta. D'alguna manera, ja en la concepció "clàssica" de l'**empresa com a sistema** es reflectia la necessitat d'analitzar-la com un conjunt de subsistemes, entre els quals hi ha unes dependències de manera que s'afecten mútuament.

Les persones duem a terme les nostres activitats mitjançant relacions, tant internes com externes. Cada una genera un flux d'informació, que és necessari per a l'acompliment tant individual com de l'organització.

El conjunt de relacions que hi ha a l'organització constitueix el que s'ha denominat el **capital social** de l'empresa. Si el **capital humà** fa referència a "**allò que es coneix**", el **capital social** està determinat per "**qui coneixes**". Tots dos, capital humà i capital social, són components del que s'ha denominat **capital intel·lectual**.

La importància de la construcció de xarxes, tant internes com externes, deriva dels efectes que tenen en cadascuna de les etapes de la gestió del coneixement. Les relacions són les que permeten compartir el coneixement tàcit.

Els efectes de la determinació de les relacions, és a dir, de qui es relaciona amb qui, concedeixen una gran importància al seu disseny. Això fa que l'anàlisi de les relacions a les organitzacions des de la perspectiva de la gestió dels recursos humans superi les meres relacions superior-subordinat. Els vincles o dependències jeràrquiques, tot i ser importants, poden no ser les determinants des de la perspectiva de la gestió del coneixement. La necessitat de complementar coneixements i el tipus d'interdependència en les activitats són els que ajuden a definir la xarxa de relacions.

Els grups de recerca són un exemple de relacions entre persones, entre els quals hi ha una complementarietat de coneixements, es comparteix, es genera i es transfereix aquest coneixement a l'exterior de maneres molt variades: mitjançant un article, una patent, una millora, etc.

Atesa la importància de les relacions, s'han identificat diferents dimensions mitjançant les quals es poden caracteritzar. Es parla de **relacions basant-se en l'harmonia o la comprensió, el vincle entre ells, l'amplitud de la relació i l'afinitat**.

- Dins de la dimensió de **l'harmonia o la comprensió**, al seu torn, aquesta es pot definir en termes del grau de **confiança o desconfiança**; en funció de la **vulnerabilitat** de les relacions i distància social entre els components; el grau d'**empatia** o el nivell de **respecte o estima** entre les parts.
- Atenent al tipus de **vincle** de la relació dimensió, aquestes es poden qualificar com d'**aliats o d'enemics; de col·laboració o de competició**.
- Per l'**amplitud** es pot referir a una relació per a aspectes molt **concrets i específics**, en aquest cas es parla d'**estreta**, enfront de relacions en què els àmbits o límits no estan definits, és a dir, sense límits o **il·limitades**. També és possible qualificar les relacions com a **contínues**, permanents en el temps, o **transaccionals**, és a dir, per a aspectes acordats i definits en la transacció.
- Finalment, en termes de **l'afinitat**, la relació es pot caracteritzar com a **interessant o avorrida**, en funció dels **elements en comú**, del grau d'**afecte o d'antipatia** entre les parts i de l'atracció entre elles o no (atracció enfront de repulsió).

Taula 2.

Dimensions de les relacions	
Harmonia i comprensió	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de confiança • Vulnerabilitat i distància social • Empatia • Respecte
Vincle	<ul style="list-style-type: none"> • Aliats o enemics • Col·laboració o competició
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> • Estreta o il·limitada • Contínua o transaccional
Afinitat	<ul style="list-style-type: none"> • Interessant o avorrida • Graus d'elements en comú • Afecte o antipatia • Atracció o repulsió

Font: elaboració pròpia

En funció de la **qualitat de la relació**, es pot distingir entre alta, mitjana i baixa. Les relacions d'alta qualitat són aquelles en què es donen els comportaments de col·laboració i orientats a compartir els coneixements, mentre que en les de baixa qualitat les persones tendeixen a no transferir ni compartir el coneixement que tenen.

L'anàlisi de les relacions també es pot fer en l'àmbit individual, entre grups i organitzacions o considerant una combinació entre ells.

En la taula 3 es recullen exemples d'aquestes relacions combinades:

Taula 3.

	Persones	Grup	Organització
Persones	Col·laboració interessant	En el grup Fora del grup	Lleialtat Compromís Transaccional
Grup		Aliances Concret	Contribucions
Organització			Estratègica

En definitiva, la identificació i caracterització del tipus de relació entre les persones, els grups o les organitzacions ajuda a identificar el grau en què el coneixement pot ser compartit, generat i transferit, com també a articular les mesures necessàries per a crear les condicions adequades per a gestionar-lo millor.

6. Capital humà, la gestió del coneixement i la innovació

El fet que la **innovació** es consideri un dels factors determinants de la competitivitat de les organitzacions ha fet que l'interès per la identificació dels factors que la genera s'hagi despertat en els treballs abocats a l'estudi de les empreses.

En línia amb el que hem assenyalat i prenent com a referent la teoria basada en els recursos, es considera que el coneixement de l'organització i el capital humans són factors (recursos) clau i explicatius de la capacitat d'innovació de les empreses. Per això s'entén també que la gestió de tots dos es converteix en determinant. Disposar del capital humà i del coneixement és una condició necessària, però no suficient. És la coherència entre la gestió del capital humà i el coneixement el que impulsa i fa possible la innovació.

Quan es parla d'innovació es fa referència a empreses que desenvolupen idees que es tradueixen en nous processos o productes. Però s'admet que la capacitat d'una organització per a obtenir nous processos o productes està vinculada al coneixement que tenen els recursos humans. Això condueix a preguntar-se, en primer lloc, quines característiques del coneixement són les que fan possible la innovació o, el que és el mateix, quines característiques del capital humà són les que poden conduir a la innovació.

Reprenent les dimensions del capital humà presentades en l'apartat 3, el coneixement de les persones es pot analitzar en termes del valor i l'especificitat que tenen. Lepak i Snell (2002, pàg. 519) defineixen el valor com:

“el potencial per a millorar l'eficiència i eficàcia de l'empresa, explotar les oportunitats del mercat i neutralitzar-ne les amenaces.”

Però a més, perquè el coneixement es tradueixi en innovacions ha de ser específic de l'empresa, idiosincràtic, la qual cosa fa difícil que sigui copiat per altres organitzacions. Les persones amb coneixements especialitzats són les que contribueixen al desenvolupament de noves idees i productes. Així, totes dues característiques, la del coneixement i la del capital humà de les organitzacions, són condicions necessàries per a generar innovació.

Malgrat el que hem assenyalat és possible pensar en organitzacions que, tot i disposar de personal amb aquestes característiques, no destaquen per la capacitat d'innovació a causa de la manera en què gestionen el coneixement i capital humà. És a dir, les pràctiques de gestió dels recursos humans poden ex-

plicar, almenys en part, el procés que permet a les organitzacions disposar de coneixement valuós i específic i dirigir-lo cap a l'activitat innovadora, vinculant-lo amb les capacitats nuclears de l'organització.

El sistema de gestió dels recursos humans s'ha de centrar, en primer lloc, en l'**atracció** de persones amb un potencial alt, és a dir, ha de pensar en la capacitat de desenvolupament futur que tenen. A més, a aquestes persones se'ls han d'oferir processos de **formació** que els permetin continuar desenvolupant i aprofundint els coneixements, com també expectatives de carrera a l'organització. Aquestes persones també necessiten rebre una retroalimentació o **feedback** continu de les seves activitats a fi de conèixer el grau de desenvolupament i identificar possibles millores. La discrecionalitat i **autonomia** en l'activitat ha de ser alta, ja que això és el que els permet incorporar iniciatives noves. L'organització també necessitarà sistemes de **retribució** que incentivin els comportaments proactius.

Aquests processos de gestió dels recursos humans són els que han estat denominats per Lepak i Snell *pràctiques de gestió dels recursos humans basades en el coneixement*.

El sistema de gestió dels recursos humans que s'ha descrit anteriorment necessita ser completat amb el desenvolupament d'un altre tipus de pràctiques. En particular, el **treball en equip** sembla que afavoreix l'intercanvi i el desenvolupament de coneixement. Per això també és necessari que les persones que s'incorporin a l'organització mostrin disposició al desplegament de comportaments de col·laboració i al treball en grup. Aquest requisit també posa de manifest a l'organització la necessitat de dissenyar sistemes d'avaluació i d'incentius vinculats a resultats de grup, a la generació d'idees.

És molt important tenir en compte que els resultats de l'activitat innovadora es manifesten en el mitjà-llarg termini, per la qual cosa és necessari disposar d'altres procediments que incentivin i reconeguin resultats o comportaments a curt termini, de manera que portin al manteniment i reforçament dels comportaments necessaris que condueixen a la innovació.

Un aspecte important que es dedueix del que s'assenyala és que els processos de gestió dels recursos humans no es relacionen directament amb la innovació, sinó que és per la incidència sobre el capital humà com condueixen o generen els comportaments innovadors. Això reforça la idea que es manté en aquest mòdul que el realment estratègic a l'organització són les persones, el capital humà. El sistema de gestió dels recursos humans pot ser copiat per altres organitzacions, però no el valor i l'especificitat del coneixement que aquest

posseeix. El mateix sistema de gestió dels recursos humans aplicat en persones que no han estat seleccionades amb els requisits assenyalats difícilment serà generador d'innovació a les empreses.

Activitats

1. Qüestions sobre el mòdul

Com a exercici per a comprovar el grau de comprensió del tema, us proposem que respongueu a les preguntes que us plantejem tot seguit:

- a) Podríeu argumentar per què es parla de l'economia del coneixement i assenyalar-ne, almenys, quatre característiques?
- b) Quins són elements determinants de la competitivitat en l'economia del coneixement? Poseu-ne algun exemple.
- c) Identifiqueu tres empreses, de sectors diferents, que es caracteritzin per l'especificitat dels coneixements. Vinculeu-lo a la gestió dels recursos humans.
- d) Quins avantatges i inconvenients representa disposar d'un capital humà d'alt valor i especificitat?
- e) Podeu posar exemples de persones en una organització amb coneixements generals i específics i justificar la vostra proposta?
- f) Qui es considera capital humà estratègic en una organització? Per què?
- g) Assenyaieu exemples en què aconsellàrieu utilitzar estratègies diferents de disposició del coneixement necessari.

2. Cas: Sistemes Electrònics, SA

L'empresa Sistemes Electrònics, SA és una de les més admirades en el sector per la capacitat d'innovació i per l'obstinació a satisfer tant els clients com els accionistes per mitjà de la gestió que du a terme del capital humà.

Sistemes Electrònics és una empresa global que actua a tot el món i una de les seves característiques és l'alt nivell d'especialització dels productes. Sempre ha estat orientada a la recerca i desenvolupament i ha dedicat una part important dels recursos a aquesta activitat.

La història de Sistemes Electrònics és llarga i hi sobresurten esdeveniments importants, com són la creació d'un centre de recerca, del qual han sortit nombroses patents que l'empresa està explotant i les adquisicions d'altres empreses que duïen a terme activitats complementàries, mitjançant les quals va aconseguir anar ampliant les bases del negoci.

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

L'èxit actual de Sistemes Electrònics no oculta el fet d'haver passat per moments difícils, dels quals ha aconseguir sortir, i ha après dels errors. La forta implicació en la recerca i el lideratge de què gaudia en el mercat la van portar en cert moment a descurar els costos de fabricació dels productes i a entrar en sectors d'activitat, com el financer i el d'assegurances, dels quals va haver de sortir per la inexperiència i falta de preparació. Tot això la va portar a centrar-se en el desenvolupament del negoci, la fabricació de productes electrònics i l'assistència en la instal·lació i 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 n'augmenti la reputació.

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

L'empresa tractava de transmetre permanentment que l'èxit depenia de la capacitat de generar coneixement intern i de la transferència interna, de manera que es pogués compartir entre tots els implicats i facilités la innovació en productes i el servei als clients. Per a això, es preocupava de generar una cultura que fomentava les relacions internes i una visió de les activitats del negoci en conjunt com un tot. Tanmateix, això no sempre s'aconseguia, la qual cosa preocupava la direcció de l'empresa, ja que la competència era cada vegada més gran. Per a això, va pensar a dissenyar un pla d'actuació específic, que va denominar **Pensem junts**, que fomentés aquests comportaments de col·laboració.

Pensem junts

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

Per a això, 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. Que moltes vegades aquest grup de persones rebia trucades 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. De vegades, això necessitava temps, consumia recursos i encaria la solució del problema.

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

El fet observat va posar de manifest que les persones tenien els coneixements necessaris per a resoldre els problemes que es presentaven, però que aquests no es trobaven recollits en cap document, cosa que impossibilitava que d'altres es beneficiessin de l'experiència.

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

Tot això va portar, com a primera mesura, al disseny d'un sistema de recollida d'informació al qual s'havien de transmetre les solucions a les incidències noves oposades.

Un dubte que es va plantejar en l'equip de treball va ser el de la resposta o acolliment que tindria el nou procediment establert de recollida d'informació.

En principi s'havia pensat no donar compensacions econòmiques per les aportacions, però sí destacar la persona que les havia fet, la qual cosa s'entenia que podia motivar a la contribució pel mer reconeixement personal. Si bé al principi hi va haver certa resistència a la contribució i a compartir coneixements, ja que això representava un esforç addicional, al cap de poc el sistema va ser acceptat i àmpliament utilitzat per tots.

El benefici que s'obtenia amb aquest comportament es posava de manifest i es transmetia al conjunt de l'organització, ressaltant les millores que generava tant per mitjà dels nous productes oferts com per la millor atenció als clients.

Qüestions a debatre en el cas

- a) Podríeu indicar quin és el capital nuclear estratègic de l'empresa?
- b) Podríeu caracteritzar els tipus de coneixements que utilitza el capital humà?
- c) Quina política de gestió té l'empresa per al personal estratègic? En falta cap o n'afegiríeu cap altra? Són necessàries les mateixes pràctiques de gestió de recursos humans per a la resta dels empleats?
- d) Assenyaleu quins aspectes del cas reflecteixen el capital social i l'organitzacional.
- e) Quina opinió mereix el sistema que es dissenya per a incentivar la transferència de coneixement? Creieu que els estímuls no econòmics funcionen sempre? És possible oferir estímuls econòmics?
- f) Podríeu assenyalar situacions que expliquin les barreres que impedeixen compartir coneixements i les accions per a combatre-les?

Bibliografia

Atchinson, T. (1991). "The employment relationship: un-tied or re-tied". *Academy of Management Executive* (vol. 4, núm. 5, pàg. 52-62).

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. 1, núm. 37, pàg. 31-46).

Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* (vol. 1, núm.17, pàg. 99-120).

Kogut, B.; Zander, U. (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. 1, núm. 24, 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. 4, núm. 28, pàg. 517-543).

Lopez-Cabrales, A.; Pérez-Luño, A.; Valle Cabrera, R. (2009). "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative capacity". *Human Resource Management* (vol. 4, núm. 48, pàg. 485-503).

Lopez-Cabrales, A.; Valle, R.; Herrero, I. (2006). "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency". *Human Resource Management* (vol. 1, núm. 45, pàg. 81-109).

Subramanian M.; Youndt, M. A. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal* (vol. 3, núm. 48, pàg. 450-463).

Thompson, L. (2003). "Improving the creativity of organizational work groups". *Academy of Management Executive* (vol. 1, núm. 17, pàg. 96-111).

