

La gestión del conocimiento y la rotación de personal

Knowledge management and staff turnover

María Angélica Garzón Alfonso y Nelson Enrique Torres Medina

Resumen

El presente trabajo analiza la gestión del conocimiento en las organizaciones y el impacto que tiene la rotación de personal en estas, considerando que el conocimiento está orientado principalmente hacia la recopilación y la transferencia de información por parte de los colaboradores, con el fin de aplicarla en la toma de decisiones, la solución de problemas y la mejora continua de los procesos organizacionales. Los altos índices de rotación de personal dentro de una organización orientada a la gestión del conocimiento pueden facilitar la filtración de información privada y la descompensación de información en las áreas involucradas. El artículo describe diferentes estrategias de motivación de personal como forma de mantener bajos índices de rotación de empleados y fortalecer el capital intelectual de las empresas.

Palabras clave: capital intelectual, conocimiento, gestión del conocimiento, rotación de personal, teorías motivacionales.

Abstract

This article analyzes the knowledge management in organizations and the impact of staff turnover on them, considering that knowledge is mainly oriented towards the collection and transfer of information by collaborators, in order to apply it in decision making, problem solving and continuous improvement of organizational processes. The high rates of staff turnover in an organization focused on knowledge management can facilitate private information leaking and decompensation of information in the areas involved. This work describes different personnel motivation strategies as a way to keep employee turnover rates low and strengthen the intellectual capital of companies.

Keywords: intellectual capital, knowledge, knowledge management, staff turnover, motivational theories.

Autores

María Angélica Garzón Alfonso

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: mgarzona1@ucentral.edu.co

Nelson Enrique Torres Medina

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: ntorresm4@ucentral.edu.co

Tutor

Jesús Enrique Beltrán

Docente de Administración de Empresas,
Universidad Central.

Cómo citar este artículo:

Garzón, M. & Torres, N. (2020). La gestión del conocimiento y la rotación de personal. *Visiones*, 3, 61-71.

Introducción

El presente documento aborda la gestión del conocimiento e identifica las principales barreras que surgen para el adecuado desarrollo de conocimiento tácito y explícito en las organizaciones. El objetivo es analizar el impacto que genera la rotación de personal en las empresas, considerando que el conocimiento está orientado principalmente hacia la recopilación y la transferencia de información entre personas para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos de la compañía. Existe una relación entre los altos índices de rotación de personal y la gestión del conocimiento que indica los posibles efectos negativos que se generan en las dependencias de la organización.

A continuación, se describen los datos brindados por los indicadores de rotación en Latinoamérica y Colombia, y se exponen los principales factores que ocasionan la rotación de personal. De igual modo, se abordan diferentes teorías de motivación de personal para finalmente proponer que las estrategias enfocadas en el bienestar y la motivación de los empleados pueden generar bajos índices de rotación y fortalecer el capital intelectual de las empresas.

Gestión del conocimiento

El conocimiento es el principal recurso que puede tener una organización por cuanto permite obtener información sobre los empleados, los clientes, los proveedores, la competencia y el entorno en el que se desempeña. Para Nonaka y Takeuchi (1995), existen dos formas para adquirir conocimiento: tácito, que se obtiene a través de la experiencia (o práctica), y explícito, que se desarrolla mediante la racionalidad (o teoría).

Para Probst y Romhardt (2001, citado por Pereira, 2011), el conocimiento es:

El conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de estos, siempre está ligado a las personas, forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales. (p.1)

Por otro lado, la gestión es un proceso que se genera por múltiples factores para lograr un objetivo aplicando esfuerzo, principios, técnicas, prácticas, eficiencia y eficacia para planear, organizar, dirigir y controlar los procesos organizacionales con los individuos que los conforman. De esta manera se alcanzan los objetivos comunes que individualmente no se podrían alcanzar (Heredia, 1985; Jiménez, 1990; Sánchez, 2007).

La gestión del conocimiento en las organizaciones está orientada principalmente hacia la recopilación y la transferencia de información con el fin de aplicarla en la toma de decisiones, la solución de proble-

mas y el mejoramiento continuo. Aunque los procedimientos pueden ser variables, para el proceso de gestión del conocimiento se han estandarizado actividades tales como creación, adquisición, perfeccionamiento, retención, transferencia y utilización del conocimiento para alcanzar un mejor rendimiento empresarial (Nagles, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995; Pereira, 2011).

Nagles (2007) explica que “la gestión del conocimiento actúa en una organización como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación de saberes” (p. 77). Por su parte, Davenport y Prusak (1998) afirman que “es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas, que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (p. 77).

La gestión del conocimiento genera considerables beneficios para una organización, entre los que se encuentran la efectiva transferencia del conocimiento, que ayuda a difundir las experiencias y habilidades del personal; la innovación interna y externa para el desarrollo de la idea de negocio con información de su entorno; la identificación de nuevas estrategias para solucionar problemas; la transformación de conocimiento del personal para obtener ventajas competitivas; la medición del efecto de cada empleado para evaluar el desempeño de cada labor; la capitalización del conocimiento, en la cual se identifica el valor intelectual explícito e implícito para promoverlo de forma sistemática; el retorno por la inversión e información del personal; la creación de una cultura de mejora, y el aprendizaje continuo para aumentar la competitividad (Nagles, 2007). Por su parte, Venzin *et al.* (1998) señalan que:

El conocimiento implica una distribución de recursos heterogénea y sostenible, lo que se deriva de su naturaleza compleja e idiosincrasia. Así, el desarrollo de una estrategia basada en el conocimiento valioso de la organización es probable que permita una ventaja competitiva sostenible. (p. 31)

Dado que la gestión del conocimiento es un conjunto de recursos, valores, habilidades, información y experiencias que obtienen los individuos, el conocimiento dentro de la organización está dado por los empleados y puede ser adquirido a través de la interacción y el desarrollo de las actividades laborales. Es importante que esta información sea compartida para impulsar la toma de decisiones y el desarrollo del área en la que se labora. Sin embargo, existen varios factores desfavorables para la efectiva gestión del conocimiento de una organización: rotación de personal, alteración del conocimiento, ineficientes herramientas para la gestión del conocimiento, y complejidad de absorción de la información interna y externa de la organización (Martín, 2007).

Es necesario considerar que el conocimiento es desarrollado por las personas (capital humano), la organización y los procesos; por tal motivo, la rotación de personal se puede considerar como el factor más relevante que impide desarrollar la gestión del conocimiento de forma eficiente.

Rotación de personal

Para Chiavenato (1999), la rotación del personal¹ “no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos” (p. 17). Las causas que generan la rotación de personal son condiciones desfavorables de trabajo, falta de progreso y oportunidades, salarios bajos, motivos personales, inadecuada supervisión y decisión de la empresa (Flores *et al.*, 2008).

El área de recursos humanos busca controlar la rotación de los empleados garantizando condiciones dignas de empleo y altos niveles de motivación y satisfacción en el personal para generar un ambiente agradable de trabajo. Por tal razón, es necesario disponer de herramientas para recopilar información sobre los motivos que representan mayor incidencia en el aumento de las tasas de rotación de personal con el fin de establecer un control efectivo. Para Chiavenato (1999), “la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos” (p. 17). Este método de control contribuye a identificar los cambios que requiere la organización para desarrollar nuevas estrategias que eviten en mayor medida la rotación de personal.

El índice de rotación de personal es un sistema de medición para observar la frecuencia de contrataciones y despidos o retiros dentro de una organización. Existen diferentes formas de medir este índice según la información que se desea obtener; por ejemplo, se puede calcular la cantidad de personas que han rotado por causas de despido o retiro voluntario en un transcurso de tiempo determinado y por evaluación de rotación de personal en cada área de departamento o sección (Chiavenato, 1999). Según Arias y Heredia (2006), el cálculo más común para el índice de personal es el siguiente:

$$\text{Número de bajas en el año} - \text{Bajas inevitables} \times 100 = \text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}$$

La tabla 1 presenta los datos de la investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)² sobre antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina durante el periodo 2006-2016.

1 Robbins (1999) afirma que la rotación de personal puede ser concebida de manera voluntaria o involuntaria, y genera problemas de aumento de costos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación.

2 El BID es una institución financiera internacional creada en diciembre de 1959 y conformada en la actualidad por 48 países miembros, incluidos 26 países prestatarios de América Latina y el Caribe y 22 miembros extrarregionales no prestatarios, entre los que se encuentra España (BID, 2016).

Tabla 1. Antigüedad de empleo en Latinoamérica

País	Promedio (en años)			Antigüedad <1 año (en porcentaje del total de ocupados)			Antigüedad 5 + (en porcentaje del total de ocupados)		
	2006	2014	Var. en p. p.	2006	2014	Var. en p. p.	2006	2014	Var. en p. p.
ARG	-	-	-	23,9	18,1	-5,9	42,3	48,5	6,2
BOL	9,4	9,8	0,4	16,9	12,1	-4,9	52,1	55,8	3,7
BRA	7,0	7,4	0,4	20,7	18,5	-2,2	43,6	44,5	0,8
CHL	7,6	7,8	0,2	27,8	26,9	-0,9	46,6	45,8	-0,8
COL	6,4	6,0	-0,5	30,8	31,0	0,1	38,9	36,8	-2,2
CRI	6,3	6,7	0,5	25,0	22,9	-2,1	40,0	43,8	3,9
DOM	4,7	5,5	0,7	26,2	23,9	-2,3	31,9	37,9	6,0
ECU	10,3	9,4	-0,9	12,9	14,0	1,1	56,8	54,7	-2,2
GTM	8,3	6,6	-1,6	20,1	24,6	4,4	47,5	42,6	-4,9
HND	7,1	7,7	0,6	24,5	23,5	-1,1	43,5	44,5	1,1
MEX	7,9	8,2	0,3	23,9	19,1	-4,8	48,9	50,4	1,5
PAN	7,8	7,6	-0,2	23,0	21,5	-1,5	47,2	45,5	-1,7
PER	7,8	7,2	-0,6	26,9	29,8	3,0	45,5	41,7	-3,8
PRY	9,1	8,9	-0,2	17,5	16,2	-1,4	53,5	51,7	-1,8
URY	8,9	8,1	-0,8	19,5	19,1	-0,4	51,4	48,3	-3,2
ALC	7,7	7,6	-0,1	22,6	21,4	-1,2	46,0	46,2	0,2

Fuente: Gualavisi & Oliveri (2016).

Los índices de rotación de personal en Latinoamérica varían según cada país. Un estudio realizado entre los años 2006 y 2014 por el BID (2016) afirma que:

En América Latina, la antigüedad promedio en el empleo se ha mantenido constante entre los años 2006 y 2014. A 2014, un trabajador en promedio permanece en su empleo durante 7,6 años. Al considerar solamente los trabajadores asalariados el promedio regional baja a 5,9 años, mientras que la antigüedad promedio para los cuentapropistas asciende a 11 años. (p. 10)

De acuerdo con lo anterior, es posible determinar que la rotación de personal no es tan frecuente en toda Latinoamérica, pues dura en promedio entre 7 y 11 años; además, “la proporción de empleados con antigüedad de más de 5 años se mantuvo casi constante alrededor del 46%” (BID, 2016, p. 11). En los índices de los países latinoamericanos, se puede destacar la menor presencia de rotación de personal. Según el BID (2016), “Ecuador y Bolivia tienen la antigüedad más alta de la región (en torno a los 10 años)” (p. 11). Por su parte, Colombia presenta mayores índices de rotación de personal en comparación con los demás países de la región:

Colombia, que presenta la antigüedad promedio en el empleo más baja dentro de los ocupados y de los asalariados, ubicándose en 6 años y 4,3 años en 2014, respectivamente dentro de cada grupo de trabajadores. En 2014, Colombia

además presenta la mayor rotación laboral. Este país cuenta con la proporción más grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad (cerca del 30%) y a su vez se observa la menor proporción de trabajadores con 5 años de antigüedad o más (37%). (BID, 2016, p.11)

Según este estudio, el género y el nivel de educación del trabajador afecta la permanencia laboral, pues “se observa una mayor antigüedad para hombres que para mujeres y también mayor para trabajadores con un nivel educativo más alto o bajo, presentando menor antigüedad laboral entre aquellos que alcanzan un nivel de educación intermedio” (BID, 2016, p.20).

Cuando se presentan altos índices de rotación de personal en una organización orientada a la gestión del conocimiento, una consecuencia negativa es la filtración de información privada y la descompensación de información en el área que ocurrió el cambio de personal. Según Flores (2008), “el nuevo empleado necesita adquirir más información sobre la compañía: su estructura, programas de prestaciones y el trabajo específico” (p.85). Esto significa que al contratar nuevo personal se requiere de tiempo para estabilizar la información en el área que se generó la rotación. Además, la organización tendrá que capacitar al nuevo empleado³ con el fin de garantizar que la información y el conocimiento que obtendrá sean los necesarios para desempeñar su labor.

Otro problema que se percibe con la elevada rotación de personal es la generación de costos en cada contratación. Según Chiavenato (1999), “es necesario saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada. Es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses” (p. 17), con el fin de conocer e involucrar los costos primarios, secundarios y terciarios. Los costos primarios son todos aquellos que están directamente relacionados con el retiro y la contratación de empleados; incluyen costos de desvinculación, de reclutamiento y de selección de personal. Los costos secundarios son aquellos intangibles y difíciles de evaluar, que se reflejan directamente en el desempeño de la producción. Por último, los costos terciarios están relacionados con los efectos que genera la rotación, como la pérdida de negocios o los costos de inversión extra (Chiavenato, 1999).

Marco teórico

La gestión del conocimiento busca generar un proceso para obtener capital intelectual dentro de la organización y difundir este conocimiento entre los empleados para materializarlo en bienes tangibles o intangibles. Según Fontalvo *et al.* (2011):

3 La identificación de la vacante en la organización requiere de un análisis del puesto de trabajo para obtener información sobre los requisitos para suplirlo. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar la vacante (Chiavenato, 1999).

Las empresas deben incluir en sus planes estratégicos a su capital intelectual como el rasgo diferenciador en el mercado, ya que su gestión efectiva brinda como resultados prácticas y métodos eficientes de producción, mejora el conocimiento del entorno económico y social e intensifica los procesos de innovación. (p.82)

Según Edvinson y Malone (1999, citado por Valencia *et al.*, 2013), el capital intelectual se define como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado” (p.288). De acuerdo con Brooking (1997, citado por Sánchez *et al.*, 2007), es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa, la cual es el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual. Para Euroforum (1998, citado por Fontalvo *et al.*, 2011), este capital está compuesto por el capital humano, estructural y relacional:

El capital humano, es decir el conocimiento tácito, implícito y explícito que poseen las personas, recoge tanto las competencias (conocimiento, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear; el capital estructural es el conocimiento que se ha captado e institucionalizado dentro de la estructura, procesos y cultura de la organización, y el capital relacional es el valor del conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con actores del entorno. (p.82)

Teorías de la motivación

Teniendo en cuenta que el capital humano es un factor importante para que se desarrolle adecuadamente la gestión del conocimiento en una organización, es necesario considerar que la rotación del personal puede presentarse con mayor incidencia debido a que las organizaciones desarrollan reglas, procedimientos y programas de trabajo con la suposición implícita de que, en esencia, todas las personas son iguales y pueden ser reemplazadas fácilmente. Sin embargo, en la gestión del conocimiento es pertinente tener en cuenta que los individuos son únicos y cuentan con diferentes habilidades, capacidades, destrezas, niveles de conocimiento, objetivos y necesidades.

Se han postulado diferentes teorías a partir de distintos enfoques que intentan explicar los principales factores que generan motivación en los empleados. Por ejemplo, las teorías X y Y, propuestas por Douglas McGregor, desarrollan suposiciones⁴ sobre la naturaleza de las personas. La teoría X la define como un grupo de suposiciones tradicionales, pesimistas, estáticas y rígidas, mientras que en la teoría Y son optimistas, dinámicas y flexibles (Koontz *et al.*, 2012).

4 Las teorías X y Y no son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales, sino deducciones intuitivas y no se basan en investigaciones (Koontz *et al.*, 2012).

Otra de las teorías de la motivación es propuesta por Abraham Maslow, quien afirma que una persona está motivada cuando siente deseo, anhelo, voluntad o carencia. La motivación estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de deseo (Elizalde *et al.*, 2006).

Existen dos tipos de necesidades: las necesidades inferiores, que son fisiológicas, de seguridad, de amor, de pertenencia y de estima, y las necesidades de desarrollo o superiores, que se orientan hacia el logro de la autorrealización, pueden dañarse o perder su orientación más fácilmente que las necesidades primarias y requieren de un gran apoyo de influencias exteriores. Para Maslow (citado por Elizalde *et al.*, 2006):

La satisfacción de las necesidades y las motivaciones ligadas a ellas son el impulso o dinamismo que conduce a los individuos a desarrollar su personalidad en los diversos ámbitos de la vida. La insatisfacción de las necesidades trae consecuencias negativas para la persona, genera estados de frustración y egoísmo, y si la persona no supera una etapa, difícilmente podrá pasar a la etapa siguiente; su desarrollo se detiene en esa etapa que no pudo superar. (p. 7)

La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de necesidades de Maslow y plantea tres categorías: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento. En contraste con Maslow, Alderfer sugiere que se puede estar motivado por las necesidades en varios niveles al mismo tiempo y que, al presentar frustración, los individuos pueden enfocarse en otra categoría más baja (Koontz *et al.*, 2012).

Por otro lado, Frederick Herzberg (citado por Koontz *et al.*, 2012) propone una teoría de dos factores de la motivación al afirmar que “en un grupo de necesidades se encuentran la política y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, seguridad en el empleo, estatus y la vida personal de la compañía” (p. 393). Herzberg denominó a estos como *factores de mantenimiento o contexto en el trabajo*, que por lo general no son motivacionales. En el otro grupo clasifica los factores relacionados con el *contenido del trabajo*, que son motivacionales e incluyen el reconocimiento, logro, avance y crecimiento del personal (Koontz *et al.*, 2012).

La teoría de las necesidades propuesta por David McClelland⁵ consiste en describir tres necesidades básicas que pueden influir directamente en el rendimiento del trabajador: de logro, de afiliación y de poder. La necesidad de logro consiste en que los empleados se esfuerzan en gran medida para alcanzar metas de dificultad moderada, lograr el éxito laboral y tener reconocimiento en ello. La afiliación es descrita como la necesidad que siente el trabajador de mantener relaciones interpersonales amistosas generando confianza y confort social. El poder describe la forma en que el

5 McClelland descubre la intensidad de estas necesidades en una persona al mostrarle dibujos que expresan una situación ambigua (Crespo *et al.*, 2003).

trabajador intenta establecerse un puesto de trabajo que le permita ejercer dominio e influencia sobre otras personas (McClelland, 1989).

Por otra parte, la teoría de la motivación de la expectativa propuesta por Víctor Vroom expone que las personas son motivadas a realizar alguna acción para alcanzar una meta solo si creen en su valor y si lo que van a desarrollar les ayudará a lograrla; es decir, los objetivos organizacionales se deben armonizar con los individuales (Elizalde *et al.*, 2006). De acuerdo con Koontz *et al.* (2012), “uno de los grandes intereses de esta teoría es reconocer la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esta manera, evita algunas de las características de los enfoques de Maslow y Herzberg ajustándose a la armonía de objetivos” (p. 395).

Asimismo, Stacy propone como otro factor importante en la motivación la percepción que tienen los individuos acerca de la recompensa que reciben. De esta manera, “la motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justa que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos y comparada con las recompensas de otros” (Koontz *et al.*, 2012, p. 397). Este planteamiento da origen a la teoría de la equidad.

A partir de las teorías de Stacy y Herzberg, Burrhus Frederic Skinner propuso la teoría del reforzamiento, según la cual los individuos deben ser motivados a través de un diseño apropiado de su puesto de trabajo. Adicionalmente, deben ser compensados por un buen desempeño o castigados si los resultados que generan no son satisfactorios (Elizalde *et al.*, 2006). Al respecto de las necesidades, Stoner *et al.* (1996) mencionan que:

Cada una de las teorías de las necesidades [...] subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Cada una de las teorías también destaca que las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando conscientemente sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra, y en una misma persona, con el tiempo. (p. 496)

Cada una de las teorías de la motivación mencionadas contribuyen a establecer los factores necesarios para aumentar la motivación en los empleados en la actualidad (dinero, recompensas por logros, participación, crecimiento profesional y enriquecimiento de los puestos). Al abordar estos factores, es posible reducir los índices de rotación de personal y, por ende, garantizar un adecuado desarrollo de la gestión del conocimiento.

El dinero siempre ha sido considerado como el principal motivador, puesto que no solo representa valor monetario, sino también estatus, poder y una posible forma de alcanzar un nivel de *autorrealización personal*⁶. En ese sentido, las organizaciones deben garantizar salarios justos y acordes con las tareas que realicen los trabajadores con el fin de atraer retener talentos.

6 Término utilizado por Abraham Maslow en su teoría de las necesidades para referirse al máximo nivel, que supone una trascendencia y satisfacción de las necesidades básicas. Se utiliza este concepto debido a que a mayor cantidad de dinero, mayor facilidad de adquirir bienes y satisfacer necesidades.

Los empleados también sienten la necesidad de ser reconocidos por sus esfuerzos y logros con beneficios que les ayuden a cumplir sus metas personales. Adicionalmente, la participación de los trabajadores en las decisiones hace que sean más comprometidos con su trabajo, pues sienten que son parte de la empresa e indispensables para su éxito. Incluso, garantizar a los trabajadores la posibilidad de aprender, obtener un cargo de mayor nivel jerárquico y enriquecer el puesto de trabajo son estrategias motivadoras relacionadas con los desafíos, el logro y la responsabilidad que incentivan al empleado a realizar un esfuerzo adicional. Todos los factores descritos son positivos para la retención de personal en la organización.

Conclusiones y recomendaciones

La gestión del conocimiento consiste en la recopilación y la transferencia de información por parte de los colaboradores de la organización para compartir recursos, valores, habilidades, datos y experiencias. El conocimiento se comparte a través de la interacción entre personas y el desarrollo de actividades laborales, lo que impulsa la toma de decisiones y el desarrollo de la organización. Sin embargo, la rotación de personal es un factor que incide negativamente en la absorción de la información interna y externa de la empresa e impide desarrollar la gestión del conocimiento eficientemente.

Es aconsejable para las organizaciones que aplican la gestión del conocimiento garantizar que los empleados se sientan a gusto con sus labores, sus recompensas y sus puestos de trabajo. Las teorías de la motivación pueden utilizarse como una estrategia para mantener bajos índices de rotación de empleados, ya que el personal es uno de los factores que conforman el capital intelectual y contribuyen a mantener un correcto uso de información, prácticas eficientes de producción y mayor ventaja competitiva.

Referencias

- Arias, F. & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Afi Guías 16*. <https://bit.ly/3aMcdnN>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). McGraw Hill. <https://bit.ly/2MofjeE>
- Crespo, T., Peña, J., López, J., Madrid, M. & Carreño, F. (2003). *Cuerpo de Profesores de Enseñanza Secundaria. Administración de empresas. Temario Vol. II*. Mad Ediciones.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Elizalde, A., Martí, M. & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 15. <https://journals.openedition.org/polis/4887>
- Flores, R., Abreu, J. L. & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99 <https://bit.ly/3pOtPTW>
- Fontalvo, T., Quejada, R. & Puello, J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 80-87.

- Gualavisi, M. & Oliver, M. (2016). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. Nota técnica IDB-TN-1072*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/37HtZq5>
- Heredia, R. D. (1985). *Dirección integrada de proyecto. Project management*. Alianza.
- Jiménez, W. (1990). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., Wehrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 52-67. <http://bit.ly/2ZJbRrx>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.
- Nagles, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 97-102. <http://bit.ly/3aLP9W0>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, 135. <https://bit.ly/3aMOeoa>
- Probst, G. & Romhardt, K. (1998). *Building blocks of knowledge management - A practical approach* [working paper]. Université de Geneve. <http://bit.ly/3dFxVvj>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Sánchez, M., Melián, G. & Hormiga, P. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. <https://bit.ly/3aLQk7L>
- Sánchez, E. (2007). *Teoría administrativa: un enfoque investigativo. Evolución, pensadores y perspectivas*. Universidad Santo Tomás.
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Valencia, M., Estrada, J., Bedoya, I., Tuttle, S. & Gaviria, F. (2013). Indicadores del capital intelectual en el área de ingenierías de una universidad. *Ciencias Estratégicas*, 22(30), 285-298. <http://hdl.handle.net/20.500.1>
- Venzin, M., Von Krogh, G. & Ross, J. (1998). Future research into knowledge management. En G. Von Krogh, J. Roos, & D. Keline (eds.), *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge* (pp. 26-66). SAGE Publications. <https://bit.ly/37H0gha>