

**LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, UNA ESTRATEGIA EN LA
ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**

Ensayo

PRESENTADO POR:

JAIME LOZANO BALLESTEROS

D4007287



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CURSO DE ACTUALIZACIÓN**

Bogotá, D.C.

2014

LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, UNA ESTRATEGIA EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

1. RESUMEN

El objetivo de este estudio es describir buenas prácticas de gestión de conocimiento para la retención del talento humano, como estrategia para evitar la pérdida del conocimiento estratégico de la organización. Para alcanzar este objetivo, se realiza una revisión de la literatura que permite definir, según los autores consultados, cómo las organizaciones a través de diversas prácticas fomentan la motivación de los trabajadores, favoreciendo la retención del talento humano y evitando la fuga del conocimiento estratégico que cada uno de ellos posee. El estudio revela que las buenas prácticas de motivación promueven la obtención de buenos resultados en contextos empresariales reales.

2. INTRODUCCIÓN

El mantenerse vigentes para las organizaciones en el entorno del mundo actual, se está convirtiendo en el reto más importante a cumplir, ya que cada vez el entorno empresarial se encuentra más competitivo e interconectado entre sí. Esta situación obliga a motivar el conocimiento, la capacitación y el adiestramiento de todos los trabajadores, ya que estos a su vez se han convertido en factores claves para el desarrollo económico y social.

Para estar siempre alineados con los mercados globales, se exige a las sociedades, organizaciones y a su alta dirección aumentar los flujos comerciales y de capitales, así como siempre estar motivando el uso intensivo de las nuevas tecnologías, las prácticas de clase mundial, la innovación en todos sus procesos y un aumento progresivo de la productividad laboral intentando siempre la

conservación de los esquemas actuales de costos. En ese mismo sentido, la creación, el entrenamiento, el uso, el compartir y la difusión de ese conocimiento es cada vez más determinante en las organizaciones.

Una de las variables que juega un papel importante en la creación de la riqueza, es la economía del conocimiento, que fomentando la habilidad de generar nuevos conocimientos, promueve ideas para la creación de nuevos productos y procesos a través de su funcionamiento sustentado de manera sobresaliente en la producción, en la distribución y en el buen uso del conocimiento y de la información. De acuerdo a algunos estudios existentes, se puede decir que el uso y la creación de conocimiento incrementa en gran medida la capacidad de los factores de producción tradicionales: tierra, trabajo y capital e incluso puede llegar a evolucionar en nuevos productos y procesos.

Es así como el conocimiento es más que sólo información, pues éste da la forma de abordar un determinado problema, y permite la utilización de métodos para llegar a la resolución del mismo. El saber es pues, la más importante fuerza de producción.

En la actualidad, quienes no cuentan con acceso a la información, un nivel educativo alto o por lo menos un nivel mínimo de entrenamiento en algunas áreas específicas, estarán descartados de un entorno donde los cambios económicos, políticos y sociales se fundamentan principalmente en el conocimiento y la innovación constante. En este contexto, contar con una educación de calidad, el fortalecimiento de políticas de capacitación de las sociedades y la interrelación de los instrumentos necesarios para usar y apropiar el conocimiento a la realidad de cada entorno, definirá el futuro tanto de una sociedad, como de la organización misma (Fundación Friedrich Naumann, 2005).

Por muchos años, la capacitación a los trabajadores en las organizaciones no obedecía a un programa que fuera sistemático y planeado, ahora, por el contrario,

éstos programas además de ser sistemáticos y planeados, buscan mejorar las capacidades de los trabajadores, sus competencias y el desempeño del personal, ya que se diseñan con enfoques que apuntan cada vez más a motivar y cambiar conductas, para armonizar las necesidades de un determinado cargo con las características propias de una persona.

El objetivo principal de la administración de las compañías, es percibir más ganancias y más dividendos para los accionistas, aumentado los ingresos, reduciendo los costos o ambas cosas al mismo tiempo, respaldado siempre por un buen clima de trabajo, y teniendo equipos de trabajo calificados, motivados y comprometidos, para lo cual buscan un bajo índice de rotación.

Reportajes cómo el de la cadena CNN en español, publicado en el link adjunto, hacen explícita la necesidad que tienen las organizaciones de buscar estrategias que le permitan retener el talento humano. A continuación, se resumen algunos apartes del texto...*“retener el talento en la empresa es indispensable para aumentar la productividad laboral, por lo que no es extraño que éste sea el principal reto de las empresas en Latinoamérica, según un estudio de la consultora IDC.....La retención del talento es señalada por el 77.1% de las compañías latinoamericanas como el principal reto de la organización.....Las compañías se han dado cuenta de los beneficios de atesorar el capital humano y, sobre todo, del daño que puede causar la rotación de personal...”*

[Título]<http://www.cnnexpansion.com/micarrera/2008/10/28/6-formas-de-retener-el-talento>)

De acuerdo a lo mencionado en líneas anteriores, para las organizaciones se convierte en un reto cada vez más grande, encontrar el balance correcto entre la retención de talentos, el mejoramiento en el clima laboral de la organización, el otorgamiento de capacitación e impedir de una forma adecuada el estancamiento en los puestos de trabajo. En resumen, contar con personal motivado, propicia la retención del talento humano y evita la fuga de conocimiento para la organización,

lo cual es altamente relevante si reconoce el conocimiento como el recurso estratégico más importante.

El presente ensayo se estructura como sigue: como primer paso se da una breve descripción del problema que enfrentan las organizaciones en la búsqueda de retener el talento humano, en segunda medida se señalan y analizan las prácticas que según diversos autores en el tema, son usadas exitosamente en las organizaciones para enfrentar la problemática objeto de estudio; cada una de las prácticas será definida resaltando su implicación en la motivación de los trabajadores y su impacto en la retención del talento humano, descripción soportada en todos los casos, con los estudios de los autores que la identificaron como una buena práctica, y finalmente se presentan las conclusiones del ensayo y la bibliografía utilizada.

3. PRACTICAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad, es difícil lograr que los trabajadores sean calificados y que a la vez cuenten con altos niveles de motivación. Contar con el personal idóneo para lograr las metas a largo plazo de la organización, es cada vez un reto de mayor dificultad, razón por la cual los procesos de selección en muchas compañías han sido tercerizados y entregados a expertos head-hunters que manifiestan el saber buscar, atraer y escoger el personal idóneo, sin embargo está muy claro que siempre queda en cabeza de la organización, retener y mantener a los candidatos seleccionados (Sánchez, 2010).

Adicionalmente, el desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos, dentro de los que se destacan la estrategia, la tecnología, la cultura organizativa y, sobre todo, el talento humano. Aunque es importante que dicho talento humano cuente con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para que una empresa pueda crecer, es aún más importante que las

personas estén motivadas, ya que ésta es la columna vertebral de su comportamiento, el cual determinará el rendimiento de la organización. Así mismo, la motivación del personal se encuentra íntimamente relacionada con la rotación del personal y la fuga de conocimiento del talento humano que no puede retener la organización, lo cual no solo conlleva a la inversión de grandes recursos en contratación y capacitación de nuevo personal, sino que expone a la organización a perder competitividad por pérdida del activo estratégico más importante: el conocimiento.

A partir de la revisión de la literatura realizada se identificaron buenas prácticas relacionadas con la motivación del personal, que tienen como objetivo final lograr la retención del talento humano.

3.1 Entrenamiento

Una estrategia para lograr la motivación e incrementar tanto la creación como la transferencia de conocimiento es el entrenamiento o capacitación de las personas que hacen parte de la organización. Para que una empresa triunfe necesita obligatoriamente de un talento humano altamente capacitado y en aprendizaje continuo. De hecho, actualmente una de las grandes preocupaciones de la Gestión Humana en las organizaciones es precisamente el poder ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la misma. La razón es que mediante la capacitación suficiente las empresas pueden fortalecer su capital humano (Chen, 2009).

Las sesiones de formación ayudan a los miembros de una organización a desarrollar mejores habilidades, facilitan el aprovechamiento de las tecnologías de colaboración y fomentan el intercambio de conocimiento informal (Zhang, 2011). Además, las sesiones de entrenamiento orientan a las personas hacia la controversia constructiva e incrementan las destrezas para expresar puntos de vista opuestos, logrando la comprensión de la perspectiva de otras posiciones y la

incorporación de las ideas en las decisiones mutuamente aceptables (Chen, Tjosvold, Zhao, Ning, Fu, 2011). Sumado a lo anterior, el guiar y capacitar a los empleados, enseñándoles cómo las organizaciones valoran el intercambio de conocimiento fomenta el desarrollo de un ambiente organizacional coherente con este propósito (Basaglia, Caporarello, Magni, Pennarola, 2010).

Los trabajadores talentosos de las organizaciones demandan de firmes desafíos para progresar. Es por esto que las capacitaciones en diversas áreas son parte de las pretensiones que estos solicitan para sentir que evolucionan, avanzan y progresan profesionalmente (Acosta, 2009). Es deber del empleador buscar mantener y desarrollar las habilidades pertinentes de sus trabajadores dentro de la organización estableciendo un plan de capacitación constante para de esta forma lograr que cada uno de los trabajadores se sienta capacitado y valorado, características del ambiente de trabajo que son difíciles de conseguir en la mayoría de las empresas.

Algunas estrategias identificadas para entrenar al recurso humano son, por ejemplo, introducir sistemas formales de tutoría encaminados hacia la circulación del conocimiento desde los miembros de los grupos existentes a los nuevos miembros (Narayanan, Balasubramanian, Swaminathan, 2009)., (Bell, Menguec, Widing, 2010)., implementar entrenamiento y dirección de nuevos empleados por los trabajadores con experiencia en una relación uno-a-uno (Li, Liu, Li, Barnes, 2011), aprovechar el conocimiento tácito dentro de sus organizaciones a través de tutorías que permitan transferir las lecciones que están más estrechamente vinculados con el conocimiento tácito (Goffin, Koners, 2011) y, finalmente, diversificar las tareas diarias para enriquecer el contenido del trabajo (Yan, Peng, Francesco, 2011).

Es trascendental recordar que los programas de formación relacionados con la importancia del intercambio de conocimientos y la gestión del cambio son fundamentales para el éxito de la organización en la economía del conocimiento.

3.2 Incentivos

Las empresas pueden fortalecer su capital humano motivando a sus empleados con incentivos atractivos (Chen, Shih, Yang, 2009). Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona o un grupo de personas con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. La inclusión de incentivos correctos en un sistema de compensación puede producir importantes resultados positivos (Fey, Furu, 2008), no solo asociados a la productividad como tal, sino que éstos pueden encaminarse hacia un ambiente favorable en la organización.

Aunque es claro que para los trabajadores el principal estímulo es el salario, también es claro que a los trabajadores no les basta con que estos valores salariales se asemejen al mercado, siempre es mucho mejor que los trabajadores perciban incentivos personalizados, según sus necesidades y predilecciones. Así mismo, las necesidades de los trabajadores pueden llegar a satisfacerse tomando en cuenta otros aspectos como participación en los beneficios de la organización, bonificaciones, primas y otros tipos de remuneraciones como son los beneficios recibidos a través de terceras personas y servicios en especie como salud, seguros médicos, transporte, bonos de alimentación, etc.

Es así como los incentivos pueden ser de varios tipos. En función de hacia quién van dirigidos, éstos pueden ser individuales o grupales. Si se trata de lo que se ofrece como incentivo, éstos pueden ser monetarios o no monetarios: Los incentivos no monetarios incluyen, por ejemplo, recompensas de reputación (Chen, Huang, 2011), reconocimiento social (Tohidinia, Mosakhani, 2010), apoyo a proyectos conjuntos de innovación a través de las fronteras organizacionales (Huang, Chen, Stewart, 2010), valoración de los empleados por lo que saben (Zack, Mckeen, Singh, 2009) o premiación de los logros innovadores (Huang, Chen, Stewart, 2010).

Por su parte, el uso de recompensas compartidas puede ser incorporado como un mecanismo para facilitar la percepción de cooperativismo (Mitchell, Boyle, Nicholas, 2009). Si la compensación de los empleados se basa en los resultados de grupo, se alienta a los miembros del equipo a esforzarse en resolver sus diferencias para lograr beneficios mutuos (Chen, Tjosvold, Zhao, Ning, Fu, 2011). Así mismo, este tipo de incentivos ayuda a que se preste más atención a los resultados de la colaboración y al trabajo en equipo (Zhang, Venkatesh, Brown, 2011).

3.3 Promoción Laboral y Planes de Carrera

Una de las razones más frecuentes por las cuales los trabajadores renuncian a su trabajo actual y buscan un nuevo trabajo es el estancamiento laboral o la ausencia de posibilidades de ascenso dentro de la organización. Por ello, es muy importante implementar planes de carrera consecuentes con el tiempo trabajado para aquellos empleados destacados, logrando de esta forma darles una garantía de tener nuevas responsabilidades y con un nivel salarial mejorado.

Es así como la empresa puede estimular la voluntad de los empleados mediante oportunidades de promoción (Huang, Chen, Stewart, 2011). Las recompensas explícitas como la promoción y los incentivos implícitos como el reconocimiento en las publicaciones de la organización y los eventos, se pueden utilizar para alentar a los empleados a que apliquen lo que saben o aprenden, a combinar varias herramientas en la solución de nuevos problemas y diseñar nuevos productos o reconfigurar los procesos de negocio (Chan, Chao, 2008). Un ejemplo de esta práctica es el mercado laboral interno, el cual se centra en empleo a largo plazo a través de la promoción interna (Wang, Jaw, Tsai, Chen, 2010). Además, una buena manera de inducir comportamientos encaminados hacia el conocimiento es hacer que éstos sean críticos para el éxito profesional (Prieto, Pérez, Martin, 2010)

3.4 Toma de Decisiones Participativas

La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa, por ello otra manera de generar motivación es a través de las decisiones participativas. La participación es fundamental para lograr que el recurso humano, en su conjunto, intervenga en los procesos de desarrollo y se beneficie de los mismos. Además, la vida de la organización depende de la integración de todos sus miembros a la hora de decidir y emprender las acciones. En consecuencia, la implementación de procesos que impulsen la toma de decisiones participativa incrementa la motivación de los empleados, además dan como resultado mayor participación, satisfacción en el trabajo y compromiso organizativo (Fang, Chang, Chen, 2011). La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados (Billikopf, 2012). Para el proceso de delegación debe tenerse en cuenta que marchará mejor cuando se hace lentamente. Las responsabilidades se van adquiriendo al ritmo que se demuestra que puede responderse con ellas.

3.5 Ambiente Colaborativo

Es muy claro que los trabajadores pasan la tercera parte de su vida en sus trabajos, por esta razón, el ambiente de trabajo es un factor trascendental y determinante para ellos, por lo cual es concluyente a la hora que alguien decida permanecer o renunciar a una organización. Está comprobado que los empleados quieren mantener grupos primarios armoniosos y con excelentes relaciones sociales, al punto de considerarse como una nueva familia y estrechar lazos con sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, un clima de apoyo puede crear un estímulo que aliente a los empleados a comprometer su tiempo y esfuerzos en las actividades diarias y lograr la transformación del conocimiento en innovaciones (Chen, Huang, Hsiao, 2010).

3.6 Apoyo de la Dirección

A raíz de que el entorno cambia y se mueve de manera continua se hace necesario adquirir nuevos conocimientos constantemente mediante el trabajo en equipo y la colaboración. Es así como la empresa debe aumentar el apoyo a los empleados (Dahooie, Afrazeh, Hosseini, 2011) puesto que este es un factor crítico para alcanzar el éxito. El apoyo podrá ser interpretado por la persona como el nivel de importancia que tiene para la empresa.

Las organizaciones deben tomar medidas para reunir a personas con intereses comunes y mejorar sus posibilidades de éxito en el intercambio de conocimientos (Sandhawalía, Dalcher, 2011). Además, debe alentar a los miembros del grupo de trascender los intereses individuales de las colectivas (Zhang, Tsui, Wang, 2011) y estimular a las personas para lograr objetivos más innovadores (Kim, Song, Jones, 2011).

El talento humano que siente que cuenta con el apoyo de la dirección, logra vincular su trabajo diario con los objetivos a largo plazo de la organización, lo cual lo motiva a ser parte de ella y de su historia.

3.7 Empoderamiento – Empowerment

La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas que hacen parte de la organización, es por ello que las empresas de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros.

La autonomía en la toma de decisiones, también conocido como empowerment o delegación de autoridad, hace referencia al proceso de otorgar a otros el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Una buena práctica referente a la autonomía en la

toma de decisiones es, por ejemplo, la creación de una cultura de participación donde los empleados son alentados a tomar decisiones que afectan a sus puestos de trabajo (Al-Adaileh, Al-Atawi, 2011). De esta manera se podrá incrementar la velocidad, la flexibilidad, la capacidad para la toma de decisiones y actuación de la organización, a la vez que se reconocen intrínsecamente las capacidades del talento humano, lo cual le permite sentirse parte importante de la organización y proyectarse con ella.

3.8 Flexibilidad

La flexibilidad hace referencia a la creación de un contexto de apoyo institucional que promueve la apertura y la toma de riesgos, que tolera errores, da a los empleados oportunidades para aprender (Bell, Menguec, Widing, 2010) y asegura la libertad para la organización de su trabajo, por ejemplo, mediante horarios flexibles (Yang, Peng, Francesco, 2011). Así mismo, alienta a los empleados a adoptar nuevas ideas para la resolución de problemas, reduciendo el nivel de estandarización en procedimientos de operación (Fang, Chang, Chen, 2011).

La dirección debe evitar penalizar a los empleados si algunas ideas nuevas no funcionan como se esperaba. De lo contrario, los empleados tendrán menos motivación para seguir impulsos innovadores y se limitarán a mantener las viejas prácticas con el fin de cuidar su rendimiento y seguridad en el empleo (Chan, Chao, 2008). La creación de ambientes flexibles facilita el aprendizaje, incrementa la curiosidad relacionada con la búsqueda nuevas ideas para mejorar los procesos y permite la generación de conocimiento a partir de los problemas y los errores (Fang, Chang, Chen, 2011).

En cuanto a la seguridad laboral, nuevamente aparece el hecho de contar con un mercado laboral interno en donde las prácticas se centran en empleo de las personas pensado en largo plazo a través de la seguridad laboral (Wang, Jaw, Tsai, Chen, 2010).

CONCLUSIONES

En la economía del Conocimiento, donde el recurso que lleva su nombre “el conocimiento” es el de mayor carácter estratégico, es indispensable enfocar los esfuerzos en una organización en la aplicación de prácticas como las descritas en el presente ensayo, con el fin de poder desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo en un ambiente organizativo tan cambiante. Dichas prácticas fomentan la motivación de los trabajadores a la vez que ayudan a la retención del talento humano, brindando una oportunidad a las organizaciones de disminuir su rotación, su inversión en contratación y capacitación de nuevo personal y lo más importante, proteger su organización de la fuga de conocimiento.

En la actualidad hay una gran competencia de las organizaciones buscando atraer capital humano talentoso y capacitado, de la misma forma la habilidad de las empresas para retener estos individuos se convierte cada día en un reto de mayor valor, pues de estos procesos no solo depende el poder contar con talento humano comprometido a largo plazo con las metas de la organización, sino que son fundamentales para la adquisición y uso del conocimiento, recurso estratégico fundamental para procesos misionales y generadores de ventaja competitiva tales como la investigación, el desarrollo y la innovación.

De igual forma, cuando una organización le permite al colaborador hacer una integración de desafíos, le brinda oportunidades de progreso y un mejoramiento educativo, cuando logra darle un balance entre su vida laboral y su vida familiar, cuando incluye un ambiente inspirador y crea dentro de la organización una cultura de cordialidad, aportando una buena congruencia con la generación de riqueza y con una empleabilidad estable, permite al colaborador prolongar su permanencia en la organización.

Es así como se puede concluir que una organización que haga todo lo anterior, no tendrá que hacer esfuerzos diferentes para retener a los mejores elementos. Finalmente, serán estos mejores elementos y los de mayor potencial, los que otorgarán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas en cuanto al conocimiento y la innovación constante.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, J., Rutas seguras para retener talento clave, Recuperado de http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/como_implementar_un_modelo_de_gestion_por_competencias/como_implementar_un_modelo_de_gestion_por_competencias.asp
- Al-Adaileh, R.; Al-Atawi, M.(2011), Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom context. Journal of Knowledge Management.
- Basaglia, S.; Caporarello, L.; Magni, M.; Pennarola, F. (2010), IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. International Journal of Information Management.
- Bell, S.; Menguec, B.; Widing, R., II. (2010) Salesperson learning, Organizational learning, and retail store performance. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Billikopf, G., La Participación y Delegación. Administración Laboral Agrícola. UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA. [En Línea]. [Citado 28 julio, 2012]. Disponible en internet: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm>
- Chan, I.; Chao, C.(2008), Knowledge management in small and medium-sized enterprises. COMMUNICATIONS OF THE ACM.
- Chen, C.; Huang, S.(2011), Implementing KM programmes using fuzzy QFD. TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE.
- Chen, C.; Shih, H.; Yang, S.(2009), The Role of Intellectual Capital in Knowledge Transfer. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT.
- Chen, C.; Huang, J.; Hsiao, Y.(2010), Knowledge management and innovativeness The role of organizational climate and structure. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER.

- Chen, G.; Tjosvold, D.; Zhao, H.; Ning, N.; Fu, Y. (2011) Constructive controversy for learning and team effectiveness in China. ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES.
- Dahooie, J.; Afrazeh, A.; Hosseini, S.(2011), An activity-based framework for quantification of knowledge work. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.
- Fang, C.; Chang, S.; Chen, G.(2011), Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT.
- Fey, C.; Furu, P. (2008), Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL.
- Fundación Friedrich Naumann, Fundación Este País, México ante el reto de la Economía del Conocimiento (2005) Recuperado de [http://estepais.com/inicio/historicos/174/20 suplemento mexico%20ante%20el%20reto.pdf](http://estepais.com/inicio/historicos/174/20%20suplemento%20mexico%20ante%20el%20reto.pdf)
- Goffin, K.; Koners, U. (2011), Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT.
- Huang, T.; Chen, L.; Stewart, R. (2010), The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE.
- Kim, J.; Song, J.; Jones, D. (2011), The cognitive selection framework for knowledge acquisition strategies in virtual communities. INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT.
- Li, Y.; Li, X.; Liu, Y.; Barnes, B. (2011), Knowledge communication, exploitation and endogenous innovation: the moderating effects of internal controls in SMEs. R & D MANAGEMENT.

- Mitchell, R.; Boyle, B.; Nicholas, S . (2009), The Impact of Goal Structure in Team Knowledge Creation. GROUP PROCESSES & INTERGROUP RELATIONS.
- Moreno, T., (2008, Octubre), Las 6 formas de retener el talento, CNN Expansion, Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/micarrera/2008/10/28/6-formas-de-retener-el-talento>
- Narayanan, S.; Balasubramanian, S.; Swaminathan, J. (2009), A Matter of Balance: Specialization, Task Variety, and Individual Learning in a Software Maintenance Environment. MANAGEMENT SCIENCE.
- Prieto, I.; Perez, M.; Martin, C. (2010), Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.
- Sánchez, F., (2010, Febrero), 8 Claves para retener el talento humano, América Economía, Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>
- Sandhawalia, B.; Dalcher, D. (2011), Developing knowledge management capabilities: a structured approach. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.
- Tohidinia, Z.; Mosakhani, M.(2010), Knowledge sharing behaviour and its predictors. INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS.
- Wang, C.; Jaw, B.; Tsai, C.; Chen, M. (2010), The causal effects of organizational internal labor market on firm-specific learning - the mediating effect of willingness to internal transfer. INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.
- Yan, M.; Peng, K.; Francesco, A. (2011), The differential effects of job design on knowledge workers and manual workers: a quasi-experimental field study in china. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

- Zhang, X.; Venkatesh, V.; Brown, S. (2011), Designing Collaborative Systems to Enhance Team Performance. JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS.

- Zhang, A.; Tsui, A.; Wang, D. (2011), Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. LEADERSHIP QUARTERLY.

- Zack, M.; Mckeen, J.; Singh, S. (2009), Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.