

# CONFIANZA, COMPROMISO E INTENCION PARA COMPARTIR: ¿VARIABLES INFLUYENTES PARA TRANSFERIR CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES?

Aurora I. Máynez Guaderrama, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Judith Cavazos Arroyo, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Santiago Ibarreche Suárez, Universidad de Texas en El Paso  
José Pablo Nuño de la Parra, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

## RESUMEN

*La evidencia disponible indica que no se todos los factores requeridos para que la transferencia de conocimiento intra-organizacional sea exitosa y eficiente. En este trabajo se estudia la influencia de la confianza - en la habilidad- así como del compromiso- afectivo-, sobre la intención y disposición para compartir, y el efecto de ésta última sobre la transferencia de conocimiento. La investigación fue de tipo cuantitativa y la información empírica se examinó en dos etapas: en la primera a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), y en la segunda mediante un Sistema de Ecuaciones Estructurales basado en Covarianzas (CBSEM). Los resultados confirman que: 1) existe una relación directa, positiva y significativa entre la transferencia de conocimiento y la intención y disposición para compartir, 2) la confianza en la habilidad y el compromiso afectivo afectan positiva, directa y significativamente a la intención y disposición para compartir, y 3) la confianza en la habilidad y el compromiso afectivo inciden de forma indirecta, positiva y significativa sobre la transferencia de conocimiento dentro de las empresas.*

**PALABRAS CLAVE:** Transferencia de Conocimiento, Confianza en la Habilidad, Compromiso Afectivo, Intención y Disposición para Compartir.

## TRUST, COMMITMENT AND INTENTION TO SHARE: INFLUENCING VARIABLES TO TRANSFER KNOWLEDGE WITHIN ORGANIZATIONS?

### ABSTRACT

*Available evidence shows there is no certain knowledge of the required factors for successful and efficient intra-organizational knowledge transference. In this paper we study, the influence of trust, in skill and affective commitment, on the intention and willingness to share, and the effect of the latter on knowledge transference. The research was conducted using quantitative analysis. Empirical information was analyzed in two stages: first through a Confirmatory Factor Analysis (CFA) and second using a Covariance Based Structural Equation Model (CBSEM). Results show that: 1) there is a significant, positive, and direct relationship between knowledge transference and intention and willingness to share, 2) trust in skill and affective commitment affect significantly, directly, and positively the intention and willingness to share, and 3) trust in skill and affective commitment influence knowledge, transference within organizations in a significant, positive, and indirect form.*

**JEL:** C38, L29, M10

**KEYWORDS:** Knowledge Transference, Trust in Skill, Affective Commitment, Intention and Willingness to Share.

## INTRODUCCIÓN

En la nueva economía, el conocimiento organizacional es visto como la principal fuente de ventaja competitiva de la organización y transferirlo se convierte en un asunto estratégico para la ventaja competitiva (Jasimuddin & Zhang, 2009), a que dicha actividad agrega valor que genera cambios en las prácticas, políticas y comportamientos vigentes (Evanschitzky, Ahlert, Blaich, & Kenning, 2007). No obstante que se reconoce que comparativamente con el conocimiento explícito, el conocimiento tácito tiene un valor superior (Hafeez & Abdelmeguid, 2003), la mayor parte de los trabajos desarrollados han puesto más atención en los mecanismos para compartir el primero, poniendo poco énfasis en la intención de compartir el segundo (Li, Zhu, & Wang, 2010).

Varias de las dificultades encontradas en la gestión del conocimiento se relacionan con personas y son producto de la complejidad de los seres humanos y de sus diferentes necesidades psicológicas (Bollinger & Smith, 2001). Cuando se gestiona el conocimiento organizacional se involucran asuntos individuales emanados de los niveles más profundos de las creencias y las emociones, implicando cuestiones que van más allá de las prácticas organizacionales (Yoo & Torrey, 2002). Dado que el trabajo en grupo involucra la interdependencia, el logro de las metas individuales y organizacionales estará subordinado al trabajo de otros (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), por lo que las organizaciones competitivas requieren retener el conocimiento esencial para el negocio (Hafeez & Abdelmeguid, 2003), y desarrollar su capacidad de aprender, utilizando y transfiriendo adecuadamente el conocimiento generado en sus operaciones y actividades habituales. De acuerdo al Foro Económico Mundial (*The Global Competitiveness Report 2009-2010*), en el año 2010 el Índice Global de Competitividad de México alcanzó 4.19.

El país ocupó la sexagésima posición en la clasificación comparativa de 133 países, y perdió ocho posiciones versus el año anterior. Se alcanzaron ventajas competitivas sólo en dieciséis de los 109 indicadores incluidos en el índice. El reporte revela la existencia de debilidades notables que dificultan el avance en materia de competitividad, las cuales son más notorias en la eficiencia del mercado laboral, la preparación del ambiente tecnológico y la innovación. Aspectos que inciden sobre la transferencia de conocimiento pueden utilizarse como una estrategia de apoyo para aprovechar dichas áreas de oportunidad, y contribuir a que las organizaciones mexicanas desarrollen más y mejores ventajas competitivas. Por ello, esta investigación analiza la influencia que aspectos como la confianza sustentada en la habilidad, y el compromiso afectivo, ejercen sobre la intención y disposición para compartir el conocimiento tácito, y el efecto indirecto de dichas variables, sobre la transferencia de conocimiento intra-organizacional. Este trabajo de investigación se encuentra organizado de la siguiente manera: se inicia con una revisión de la literatura relacionada con los constructos transferencia de conocimiento, confianza, compromiso afectivo organizacional, e intención y disposición para compartir el conocimiento. Posteriormente, en la sección de metodología se incluyen las hipótesis, la descripción del diseño de investigación, así como la fiabilidad y validez del modelo. En la sección de resultados, se muestra una síntesis de la información estadística descriptiva de los participantes, así como los resultados derivados del modelo estructural. Finalmente, se presentan la discusión y conclusiones obtenidas de la investigación empírica.

## REVISION DE LITERATURA

El conocimiento organizacional se integra tanto con las competencias de las personas que laboran en una empresa, como con los principios de organización a través de los cuales se estructuran y coordinan las relaciones entre individuos, grupos y miembros de una red industrial (Zander & Kogut, 1995). Este activo intangible se encuentra en las reglas, procedimientos, estrategias y tecnologías, y es resultado de las interrelaciones de las personas que actúan en beneficio de la empresa (Evanschitzky et al., 2007). Luego, el desempeño organizacional se explica a partir de lo que una organización sabe, es decir, se basa en su conocimiento (Argote & Ingram, 2000).

Este activo intangible se ubica precisamente en el núcleo de los procesos de innovación (Simonen & McCann, 2010), y dado que se le reconoce como recurso esencial en la nueva economía, muchas organizaciones son conscientes de que su administración es una actividad central en su sobrevivencia y la rentabilidad (Hafeez & Abdelmeguid, 2003). Gracias a su transferencia se renueva la capacidad productiva de las empresas (S.-H. Liao & Hu, 2007). Compartir el conocimiento tácito ocupa un rol fundamental en la interrelación laboral entre colaboradores y equipos de trabajo, como fuente de innovación (Brachos, Kostopoulos, Soderquist, & Prastacos, 2007) y creación de valor (Nahapiet & Ghosal, 1998). Aun cuando en algunos ambientes de trabajo es común encontrar el rechazo a compartir el conocimiento tácito (Li et al., 2010), es relevante resaltar que la transferencia puede ser crucial para el mantenimiento y desarrollo de la ventaja competitiva, ya que esta actividad proporciona oportunidades para la cooperación y el aprendizaje mutuo, estimulando por tanto la creación de nuevo conocimiento además de incrementar las habilidades innovadoras de las firmas (Tsai, 2001). Es por ello que los antecedentes indican que las habilidades relacionadas con lograr su eficiencia se consideran críticas para la innovación (Cohen & Levinthal, 1990; Hansen, 1999; Zhang & Begley, 2011).

En trabajos empíricos desarrollados en el campo de la gestión del conocimiento, y en lo particular en la transferencia del mismo, los académicos (Herschel & Nemati, 2000; Hsu, 2008; Riege, 2005; Szulanski, 1996; Wong & Aspinwall, 2005) han analizado variados factores de tipo conceptual, organizacional, personal, o tecnológico, así como las diferentes combinaciones entre éstos, y en particular en la última década se ha visto un incremento sustancial en el número de investigaciones que estudian en diferentes contextos, aspectos relacionados con la confianza y el compromiso organizacional (Gould-Williams, 2003; McAllister, 1995; Sánchez & Iniesta, 2004), y el ámbito de la transferencia de conocimiento, no es la excepción. El concepto de capital social es un elemento fundamental para la comprensión de las dinámicas institucionales (Nahapiet & Ghosal, 1998).

Este constructo surge como consecuencia de las relaciones entre las personas (Coleman, 1988), representa la buena voluntad disponible para individuos o grupos (Adler & Kwon, 2002), y puede conceptualizarse como la suma de los recursos actuales y potenciales, intrínsecos, disponibles y derivados de la red de relaciones que tiene un individuo o una unidad social (Nahapiet & Ghosal, 1998, 2002). Dado que se origina en la estructura de las relaciones sociales (Adler & Kwon, 2002), proporciona información potencial localizada precisamente en dichas relaciones (Coleman, 1988). En esa vertiente, se destacan las variables confianza y compromiso organizacional, las cuales se consideran atributos clave en los intercambios sociales (C.-P. Lin, 2007; Yilmaz & Hunt, 2001).

Los antecedentes teóricos disponibles indican que es más probable que los trabajadores con un fuerte compromiso organizacional y altos niveles de confianza en sus compañeros, estén altamente motivados, tengan una mayor disposición para hacer esfuerzos extraordinarios, y para compartir su conocimiento tácito dentro de la organización (Hislop, 2003; C.-P. Lin, 2007). El compromiso y la confianza son necesarios para que las personas valoren la relación, y estén dispuestos a ser vulnerables (Yilmaz & Hunt, 2001).

### Confianza

La literatura académica indica que la confianza es un activo fundamental para cualquier tipo de empresa (Luo, 2002); es un elemento crítico en la mayor parte de las organizaciones ya que tiene un impacto en las relaciones saludables de los colaboradores y su desempeño, por lo que puede operar tanto de forma intra como inter organizacional. Esto es, las relaciones de confianza emergen dentro de una organización a través de los grupos funcionales, y entre los límites de una organización es decir, entre las actividades de distintas organizaciones a fin de mantener un atmósfera positiva y fuerte en el desarrollo de las actividades y proyectos organizacionales, entre los niveles jerárquicos y entre departamentos dentro de la organización (Pinto, Slevin, & English, 2009). Los estudios realizados afirman que es un importante

lubricante del sistema social (Arrow, 1974), ya que conforme florece entre las partes crece el compromiso del intercambio entre ellas (Chadwick-Jones, 1976). Sin importar la disciplina académica, existe la idea de que la confianza es una variable psicológica, reconocida como un aspecto importante en la vida organizacional (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Para algunos (J. Collins & Hitt, 2006; Rousseau et al., 1998) la confianza es un estado psicológico que comprime la intención de aceptar la vulnerabilidad bajo condiciones de riesgo e interdependencia, teniendo como soporte la valoración positiva de las expectativas sobre las intenciones o comportamiento de un tercero. Para otros (Enkins & Smyth, 2006), es una disposición y una actitud en relación con la práctica de fiarse en las acciones de ser vulnerable a la otra parte, en condiciones de contrato y obligaciones sociales, con el potencial de colaboración. De forma frecuente en la literatura se cita el trabajo seminal de Mayer et al. (1995), el cual la define como la disposición de una parte –receptor- para ser vulnerable a las acciones de otra parte –fuente-, basándose en la expectativa de que ésta desarrollará una acción particular importante para el que confía, sin importar si éste cuenta o no con la habilidad de monitorearla o controlarla. El intercambio económico implica transacciones, el social requiere confianza (L.-F. Liao, 2008). A diferencia del primero, en el cual existe una transferencia inmediata de bienes o un contrato formal que puede forzarlo, en el segundo se requiere que exista confianza entre las partes, ya que el receptor decidirá el tiempo y la forma para desarrollar la conducta recíproca, la cual es consecuencia del favor recibido (Blau, 1974). El capital social a través de los altos niveles de confianza, disminuye la probabilidad del oportunismo y reduce la necesidad de los costosos procesos de monitoreo (Nahapiet & Ghosal, 1998, 2002). Cuando existe incertidumbre respecto a las intenciones, motivos y competencias de otros, resulta difícil depender de ellos (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003).

En las conceptualizaciones psicológicas, sociológicas y económicas de la confianza, el riesgo es una condición considerada como esencial, y se define como la probabilidad percibida de pérdida desde la perspectiva del individuo que toma la decisión (Rousseau et al., 1998). Cuando la confianza entre las personas es baja, se tiende a ser más cauto respecto del intercambio de información e ideas, y el desempeño de la empresa se verá afectado (C. J. Collins & Smith, 2006).

Hacerse a uno mismo vulnerable, es tomar riesgos (Mayer et al., 1995). No obstante, asociarse con otros puede tener recompensas intrínsecas o extrínsecas, tales como recibir consejos o ayuda de los colegas (Blau, 1974). La mayoría de los estudios que examinan la relación entre comportamiento interpersonal y confianza, tienden a basarse en la premisa de que las creencias que se tengan sobre la otra parte afectarán las interacciones con ésta (Dirks & Ferrin, 2001). Los comportamientos inspiradores de confianza y el desempeño de la fuente impactan positivamente su credibilidad y el grado de comunicación e interacción con los receptores (Joshi, Sarker, & Sarker, 2007).

Aunque tres dimensiones son importantes en la confianza -benevolencia, habilidad e integridad-, cada una puede variar independientemente de las otras (Mayer et al., 1995) y pueden combinarse en formas idiosincráticas impactadas por el contexto y la composición de los sujetos que interactúan reflejando varios niveles de confianza en una relación e impactando la forma que toma la reciprocidad (Newell, David, & Chand, 2007). En algunas situaciones la confianza basada en las habilidades -*ability trust*-, tal vez sea la dimensión más importante comparativamente con las otras dos, sin embargo en otras circunstancias que involucran tareas simples es posible que las esta dimensión no esté involucradas (Muthusamy & White, 2005). De forma particular y en que respecta a la transferencia de conocimiento tácito, los trabajos previos indican que la dimensión que mayor impacto tiene es precisamente la habilidad percibida de la fuente, ya que se afirma que es mejor aprender de sujetos expertos que de personas con buenas intenciones (Becerra, Lunnan, & Huemer, 2008).

La interacción social, al fortalecer los lazos e integrar las actividades de los empleados en procesos y rutinas para compartir conocimiento, se considera un habilitador clave en la transferencia de

conocimiento (Brachos et al., 2007). La confianza proporciona las condiciones para que actitudes y percepciones positivas como la cooperación y el alto desempeño puedan suceder (Dirks & Ferrin, 2001), afectando dos propiedades relevantes de las organizaciones: los patrones de interacción, y los procesos que facultan y restringen la coordinación de trabajo entre individuos (McEvily et al., 2003).

Los individuos se enganchan en intercambios sociales anticipando que sus esfuerzos encontrarán reciprocidad (Bal, Jansen, van der Velde, de Lange, & Rousseau, 2010). Una persona que recibe beneficios de sus compañeros, se encuentra obligada a mostrar reciprocidad y proporcionarles a su vez, beneficios; el individuo que falla en cumplir estas obligaciones, incide negativamente sobre los otros para que sigan siendo amables y le brinden ayuda, además de que corre el riesgo de ser considerado como un sujeto ingrato (Blau, 1974). El buen trato por parte de la organización crea en la norma de la reciprocidad, una obligación general por parte de los empleados (Torlak & Koc, 2007). La reciprocidad de favores gratuitos es una conducta esperada, y sirve como una sanción social para desalentar las conductas de olvido de las obligaciones (Blau, 1974).

### Compromiso Organizacional

El compromiso es una fuerza que une a un individuo a un curso de acción relevante para que se realicen uno o más objetivos (Meyer & Herscovitch, 2001). Esta variable se conceptualiza en tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad (Meyer & Allen, 1991). Los antecedentes académicos indican que cuando existen altos niveles de compromiso afectivo y conductas laborales favorables como el compromiso al logro de las metas organizacionales, existe una probabilidad mayor de que los empleados se adhieran a las políticas organizacionales, actúen en conformidad con las decisiones estratégicas intra-organizacionales y correspondan de diversas formas a la organización (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Meyer & Allen, 1991). El establecimiento de asociaciones amistosas entre partes requiere invertir en compromisos de ambas. Como no hay forma de asegurar un retorno equivalente de un favor, el intercambio social obliga confiar en los otros para generar reciprocidad y demostrar que también se es digno de confianza (Muthusamy & White, 2005).

El compromiso organizacional se reconoce como una importante variable para comprender el comportamiento laboral de las personas (Mowday, Steers, & Porter, 1979). No obstante que se reconoce como un constructo complejo y multifacético (Meyer, Allen, & Smith, 1993), de forma general se define como la relación psicológica entre el empleado y su organización, la cual disminuye la posibilidad de que el empleado la abandone voluntariamente (Allen & Meyer, 1996). Se caracteriza a partir de tres factores relacionados: 1) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la empresa, 2) la disposición para ejercer un esfuerzo considerable, en beneficio de ésta; y 3) un fuerte deseo de mantener la membresía dentro de dicha organización (Mowday et al., 1979).

Con el paso del tiempo, y conforme las personas analizan su relación con la organización, las actitudes relacionadas con el compromiso se desarrollan de forma lenta pero consistente (Mowday et al., 1979). Las personas cuya experiencia laboral sea consistente con sus expectativas y con la satisfacción de sus necesidades básicas, tenderán a desarrollar un apego afectivo hacia la empresa (Meyer et al., 1993). La literatura indica que los empleados llegan a comprometerse con aquellas empresas con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas organizacionales porque así actúan de forma consistente con sus propios valores (Allen & Meyer, 1996). La congruencia entre los valores individuales y organizacionales es un punto crucial del ajuste persona-organización (O'Reilly III, Chatman, & Caldwell, 1991). La motivación intrínseca puede incrementar el compromiso de los empleados hacia la organización, ya que crea un deseo para el auto-mejoramiento como un medio para dar apoyo a la organización, asistiendo en el desarrollo de capacidades “aprender a aprender” (Martín, Martín, & Trevilla, 2009).

El compromiso personal puede apoyar a la organización a lograr sus metas, y entre las actitudes relacionadas puede citarse la disposición de tiempo para aprender y para compartir conocimiento

(Peansupap & Walker, 2009). La disposición para compartir depende usualmente de la reciprocidad (Martín et al., 2009). Un requisito fundamental para la transferencia de conocimiento es la disposición y motivación de la fuente (un individuo) para compartir este activo intangible, y una condición necesaria para compartir, es revelar partes del conocimiento propio (Evanschitzky et al., 2007). En la literatura existe una gran cantidad de documentos que ilustran que en el ámbito laboral, el nivel de compromiso organizacional que los empleados tienen hacia sus organizaciones se relaciona fuertemente con sus actitudes y comportamientos hacia ellas (Hislop, 2003). No obstante que se afirma que el compromiso organizacional puede afectar sustancialmente la disposición de los empleados para compartir conocimiento tácito, es relativamente poca la investigación realizada en esta área (C.-P. Lin, 2007).

### Intención y Disposición para Compartir Conocimiento

Más que la regla, compartir conocimiento de forma extensiva dentro de las organizaciones es la excepción (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005), y lograr que esta actividad se desarrolle de forma eficiente depende de la disposición de los individuos a contribuir (C. Lin, Tan, & Chang, 2008). El conocimiento se encuentra dentro de las personas, y éstas reciben influencia de factores organizacionales y externos, y de sus propias experiencias de vida (Perrin, Rolland, & Stanley, 2007). Un emisor puede estar indispuerto a compartir conocimiento por motivos entre los que se incluye el miedo de perder algo que considera de su propiedad, el temor de perder una posición de privilegio o superioridad, el sentimiento de que no fue adecuadamente recompensado en ocasiones previas en que compartió su conocimiento, o simplemente por no querer destinar tiempo y recursos en el proceso de compartir (C. Lin et al., 2008; Szulanski, 1996).

Un precursor importante para explicar el éxito en una transferencia, es comprender porque los individuos eligen transferir conocimiento en ciertos casos, y optan por no hacerlo en otros (Reagans & McEvily, 2003). Las personas tienden a evaluar las metas, juegos y posiciones estratégicas, y de forma intuitiva calculan el riesgo que pueda tener cierta decisión (Barachini, 2009). Los economistas asumen que el comportamiento es consecuencia del interés, los teóricos del intercambio social creen que compartir recursos puede estar motivado por un amplio grupo de intereses, y el auto-interés y el interés de grupo pueden coexistir (Kachra & White, 2008). La reciprocidad es un compromiso entre partes que se manifiesta en una forma de obligación moral frente a una gratificación individual recibida con antelación. La reciprocidad amplía la gama de recursos a ser intercambiados resultando en la adquisición de nueva información, habilidades y experiencias (Muthusamy & White, 2005). La reciprocidad en términos de personal y activos también mejora las conexiones de conocimiento entre departamentos, unidades de negocio y socios. Estas conexiones de conocimiento además, facilitan el intercambio y la comunicación en la transferencia de conocimiento. Dado que la comunicación es en sí misma una actividad colaborativa, las personas necesitan comprometerse conjuntamente en interacciones recíprocas comúnmente expresadas en estructuras conversacionales (Newell et al., 2007).

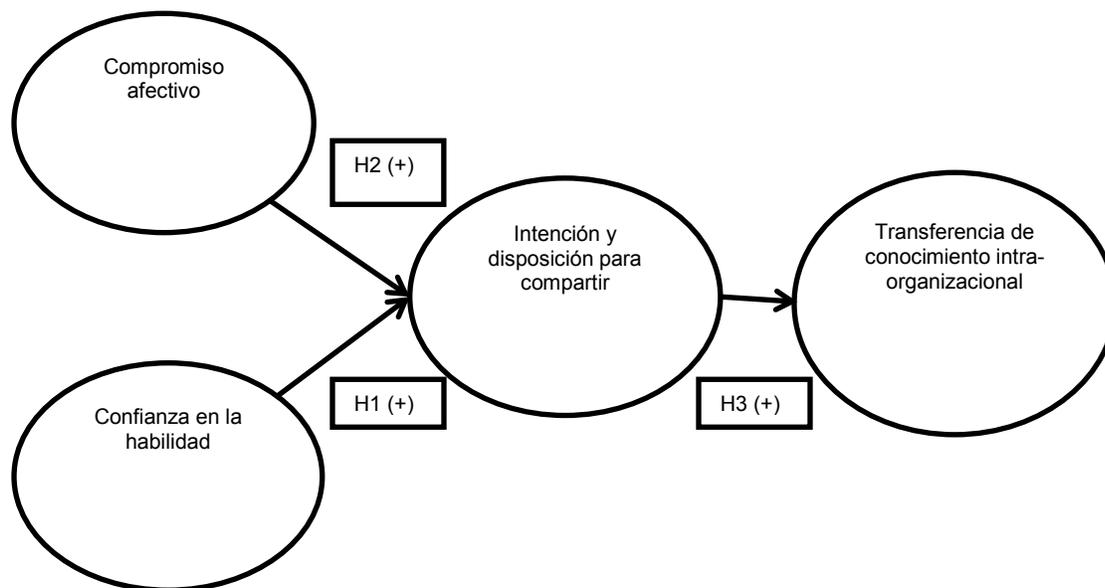
De acuerdo a Liu (2008), entre las diferentes teorías utilizadas en el estudio de los determinantes para compartir conocimiento, se encuentran la teoría de intercambio económico y la teoría de intercambio social. Partiendo de tales teorías Kachra y White (2008) afirman que desde la perspectiva económica, social u organizacional, la expectativa de reciprocidad es un asunto central en el intercambio, y puede definirse como el cálculo probabilístico de que los beneficios potenciales de la transferencia de conocimiento –reciprocidad-, serán mayores que los riesgos asociados con la posibilidad de no recibir de forma directa o indirecta ningún beneficio.

Cuando a una fuente se le solicita transferir conocimiento, existe una expectativa de reciprocidad que tiene dos componentes: una expectativa directa –receptor-, y una expectativa indirecta -a través de la red social a la cual pertenecen la fuente y el receptor- (Kachra & White, 2008). Compartir conocimiento es un acto voluntario, y el acto de reciprocidad se presenta cuando el receptor reconoce, aprecia o valora lo que se le comparte (Dixon, 2002). La disposición para voluntariamente crear conocimiento y responder a las preguntas de otras personas, se basa en la relación que la fuente de conocimiento tenga con ellas (Dixon, 2002). Las relaciones sociales y la confianza que generan, facilitan la transferencia de recursos valiosos

(Kachra & White, 2008). El nivel de apego emocional o compromiso con la relación, afecta la motivación para proporcionar asistencia o soporte (Reagans & McEvily, 2003).

Las relaciones sociales entre la fuente y el receptor, incrementan la expectativa de reciprocidad de la fuente (Kachra & White, 2008). La existencia de una red social y las metas compartidas contribuyen significativamente con la disposición y actitudes respecto a compartir conocimiento (Chow & Chan, 2008). La presión social impuesta por los compañeros de trabajo y por los superiores jerárquicos, conduce a que se comparta conocimiento (Chow & Chan, 2008). La identidad influye en la transferencia de conocimiento, ya que se encuentra altamente relacionada con la disposición de las personas y grupos para asociarse con ciertas actividades (Lucas & Ogilvie, 2006). El modelo básico conceptual que guía la investigación se presenta en la Figura 1.

Figura 1: Modelo Conceptual Propuesto



En esta figura se presenta el modelo conceptual de investigación propuesto. Fuente:Elaboración propia.

## METODOLOGÍA

### Hipótesis

Si se percibe que el sujeto de confianza está genuinamente interesado en el bienestar y búsqueda de una ganancia mutua, entonces la confianza emergerá (Doney, Cannon, & Mullen, 1998) y se convertirá en un factor clave de intercambio capaz de promover que se comparta el capital intelectual (Nahapiet & Ghosal, 1998). Respecto de la transferencia de conocimiento tácito, los antecedentes académicos indican que de las tres dimensiones identificadas de la confianza, la que mayor impacto tiene es la habilidad percibida de la fuente, en virtud de que se percibe que es mejor aprender de personas expertas que de aquéllas con buenas intenciones (Becerra, Lunnan, & Huemer, 2008). La confianza reduce la necesidad de que exista una congruencia perfecta de valor en un intercambio único, al existir la expectativa de que el balance se alcanzará conforme ocurran una serie de intercambios; además, disminuye la necesidad de compensación instantánea ya que cada parte es confidente de que los compromisos serán cumplidos en un momento futuro (McEvily et al., 2003). Al impactar la valoración de las acciones pasadas o futuras de la contraparte, la confianza reduce la incertidumbre o ambigüedad concomitante (Dirks & Ferrin, 2001), por lo que se propone la siguiente hipótesis de investigación:

*H1 La confianza basada en la valoración positiva de la habilidad o competencia de los compañeros de trabajo incide positivamente sobre la intención y disposición para compartir conocimiento.*

La intención para compartir involucra un sentido del deber a la empresa y la persona o personas, constituyendo una base sobre la cual se pueden abordar y resolver problemas de la vida organizacional. El compromiso mutuo reduce la incertidumbre para las partes ajustando las relaciones, así como estableciendo bases para la comunicación significativa y la toma de decisiones conjunta, ya que genera un alto grado de información intercambiada. Cuando ambas partes comprometen recursos complementarios, no solamente aprenden una de la otra, sino que desarrollan nuevas habilidades y competencias (Muthusamy & White, 2005). El compromiso organizacional puede afectar sustancialmente la disposición de los empleados para compartir conocimiento tácito (C.-P. Lin, 2007). Estimar la probabilidad de que los empleados actúen en beneficio de los intereses organizacionales puede facilitarse a través de la medición del compromiso afectivo (Allen & Meyer, 1996), ya que éste se asocia con experiencias laborales positivas, y se correlaciona positivamente con comportamientos deseables del individuo (Meyer et al., 1993). En virtud de que los elementos teóricos disponibles indican que el compromiso afectivo se relaciona con la realización de actividades en beneficio de la organización, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

*H2 Fundamentándose en la reciprocidad, el compromiso afectivo incide positiva y significativamente sobre la intención y disposición para compartir conocimiento.*

Los empleados que creen que su habilidad contribuirá al mejoramiento del desempeño organizacional tendrán una actitud positiva hacia compartir conocimiento (Bock & Kim, 2002). La intención de compartir es un predictor inmediato del comportamiento para hacerlo (Bock & Kim, 2002). Existe una relación positiva y directa entre el supuesto de autointerés y la transferencia de conocimiento (Santoro & Saporito, 2006). Luego, la fuente proporcionará su *know-how* si al compartir se ve afianzada su expectativa de beneficios futuros -como poder obtener conocimiento que pueda necesitar- (Kachra & White, 2008). A partir de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

*H3 La intención y disposición para compartir conocimiento incide de forma positiva y significativa en la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones.*

### Diseño de Investigación

Se diseñó una investigación empírica, cuantitativa, y de sección transversal, basada en la revisión de la literatura realizada de las variables confianza en la habilidad, compromiso afectivo, intención y disposición para compartir, y transferencia de conocimiento intra-organizacional. La contrastación de las hipótesis del modelo teórico propuesto se llevó a cabo a través de un Sistema de Ecuaciones Estructurales basado en Covarianzas –CBSEM-, dado que se reconoce la utilidad de dicha técnica estadística para investigar la plausibilidad de modelos teóricos que pudieran explicar las interrelaciones entre un grupo de variables (Hu & Bentler, 1999). El estudio se desarrolló en empresas participantes en las industrias automotriz, cementera, médica, electrónica, y de telecomunicaciones, ubicadas en las ciudades de Juárez y Chihuahua en el estado fronterizo de Chihuahua, México. La muestra fue no probabilística, e incluyó a gerentes, supervisores, analistas, ingenieros y técnicos, que laborasen en el contexto antes descrito.

Como técnica para recolectar la información se utilizó la encuesta, aplicada mediante un cuestionario auto-administrado aplicado de forma individual el ámbito laboral de los participantes, durante el período del 08 de Octubre al 09 de Noviembre del 2010. En total, se recibieron 340 cuestionarios, 62 de los cuales fueron desechados (49 por responder parcialmente, 11 por corresponder a localidades distintas a las delimitadas previamente, y los 2 restantes por no autorizar el uso agregado de su información). El total de instrumentos utilizables fue 278, representando el 81.76% de los recibidos.

En el cuestionario se incluyeron ítems con un formato tipo Likert (1932), de cinco puntos de asignación de respuesta dónde 1 significó “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo”. Para el análisis de los datos se siguió el procedimiento de dos etapas recomendado por Anderson y Gerbing (1988): en la primera etapa, a fin de evaluar las propiedades psicométricas del modelo de medida, se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de segundo orden, y en la segunda, se agregaron las relaciones estructurales propuestas entre las variables latentes, analizándose mediante un Sistema de Ecuaciones Estructurales basado en covarianzas (CBSEM).

Tanto el AFC como el CBSEM se estimaron con apoyo del software estadístico EQS 6.1. (Bentler 1985 - 2005), utilizándose el Método de Máxima Verosimilitud (ML) con la corrección estadística propuesta por Satorra y Bentler (1994) -estadísticos robustos-, ya que la condición de normalidad multivariante de los datos no fue satisfecha (Coeficiente normalizado de Mardia estimado = 40.3156). El modelo de medición inicialmente propuesto contemplaba 23 ítems: Confianza (5), Compromiso (6), Intención y disposición para compartir (5), y Transferencia de conocimiento (7). A través del AFC se detectaron algunos ítems con cargas bajas o residuales altos por lo que fueron eliminados, quedando con un modelo final de medición que consta de 16 variables observables. En el modelo final de medición la variable latente *Confianza en la habilidad* se midió a través de 4 ítems. Para su valoración se solicitó al participante que ubicara una situación en la que hubiera requerido aprender de un compañero y le hubiese pedido ayuda; teniendo en mente a esa persona se le solicitó expresara su propia percepción respecto a: 1) el profesionalismo y dedicación; 2) competencia y dedicación laboral de dicha persona; 3) respeto y confianza; y 4) capacidad y nivel de fiabilidad percibida hacia esa persona expresada por otros compañeros de trabajo. La medición del constructo *Compromiso afectivo* se realizó con los 6 ítems originalmente propuestos. Dichos ítems valoran la percepción del participante respecto a: 1) la semejanza entre sus valores y los de la empresa en la que labora, 2) su disposición para ayudar a la empresa en el logro de sus metas, 3) su orgullo de pertenencia, 4) el nivel en el que la empresa lo inspira para que se esfuerce en su trabajo, 5) su preocupación respecto al éxito de la organización, y 6) la consideración respecto a si la organización es la mejor opción laboral existente.

En lo relativo a la *Intención y disposición para compartir*, como consecuencia de los resultados obtenidos en el AFC se eliminaron 3 ítems. Con los dos ítems remanentes se valoró, con respecto al participante: 1) su disposición para compartir los conocimientos y habilidades del participante, con aquellos compañeros que lo necesitaran, y 2) el grado en el cual sabe que existe la posibilidad de que en el futuro fuese él quien requiriera la ayuda. Finalmente, respecto de la variable *Transferencia de conocimiento intra-organizacional*, de los 7 ítems originalmente medidos, se eliminaron 3. Con los 4 ítems restantes se busca medir: la existencia de cambios en modelos mentales, bases de conocimiento, desempeño, prácticas y políticas y/o comportamientos, y con base en los conocimientos transferidos, el desarrollo de nuevas ideas, prácticas y/o políticas organizacionales.

Los resultados del AFC se presentan en la Tabla 1, y como en ella se aprecia los distintos estadísticos de bondad de ajuste sugieren, en términos generales, que el modelo de medida tiene un buen ajuste ya que los indicadores cumplen con los criterios de corte convencionales, siendo la excepción el estadístico  $\chi^2$ . Cabe señalar que respecto a dicho estadístico la literatura indica la dificultad implícita de utilizarlo como indicador único de la bondad de ajuste de un modelo SEM, ya que conforme crece el tamaño de muestra o el número de variables observables, sus valores resultantes se consideran de menor significancia (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006), e incluso se afirma que conforme el tamaño de muestra se incrementa, las probabilidades de rechazar un modelo también aumentan –sin importar si el modelo es falso o verdadero- (Bagozzi & Yi, 1988).

En lo relativo a la fiabilidad y validez convergente del modelo estructural los resultados del AFC indican que: 1) todas las relaciones de los ítems con sus factores hipotéticos ( $\lambda$  estandarizada) son significativas ( $p < 0.001$ ), 2) la magnitud de las cargas estandarizadas son mayores que el valor crítico de 0.50 (Bagozzi & Yi, 1988) y 3) el promedio de las cargas estandarizadas de cada factor fue superior a 0.70 ( $\lambda$  promedio) (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 1999). Asimismo, en dicha tabla se presentan pruebas de la consistencia interna de los constructos ya que: 1) en todos los casos los valores alfa de Cronbach exceden

el valor mínimo aceptable de 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994); 2) los índices de fiabilidad compuesta (IFC) para cada uno de los factores hacen lo propio respecto al valor de referencia de 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988) y 3) prácticamente todos los índices de varianza extraída (AVE) de cada factor superan el valor aceptable mínimo de 0.50 (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981). De acuerdo a los resultados anteriores es posible afirmar la existencia de validez convergente.

Con respecto a la validez discriminante los resultados del AFC sugieren su existencia ya que: 1) ninguno de los intervalos de confianza, para  $\pm 2\lambda$ , comprenden la unidad y 2) los valores de los AVE son ampliamente superiores a los cuadrados de los coeficientes de correlación entre los factores. A partir de lo anterior puede afirmarse que existe validez discriminante. Además, la bondad de ajuste del modelo es adecuada, de acuerdo a los diferentes indicadores de la misma (BBNFI=0.922, BBNNFI=0.974, CFI=0.979, IFI=0.979, MFI=0.94 y RMSEA=0.035). En consecuencia, y de acuerdo a los elementos disponibles para la validación conjunta de los resultados, es posible confirmar la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante del modelo global de medida.

Tabla 1: Indicadores del Modelo de Medida

Factor	Ítem	Fiabilidad			Validez Convergente Carga Factorial		
		$\alpha$	IFC	AVE	$\lambda$ (estandarizada)	$\lambda_s$ (promedio)	
Intención y disposición para compartir	Intenc <sub>1</sub>	0.707	0.714	0.557	0.806***	0.744	
	Intenc <sub>2</sub>				0.681***		
Compromiso afectivo	Compr <sub>1</sub>	0.848	0.863	0.516	0.669***	0.712	
	Compr <sub>2</sub>				0.714***		
	Compr <sub>3</sub>				0.873***		
	Compr <sub>4</sub>				0.802***		
	Compr <sub>5</sub>				0.612***		
	Compr <sub>6</sub>				0.600***		
Confianza en la habilidad	Conf <sub>2</sub>	0.885	0.889	0.667	0.807***	0.815	
	Conf <sub>3</sub>				0.747***		
	Conf <sub>4</sub>				0.797***		
	Conf <sub>5</sub>				0.908***		
Transferencia de conocimiento	Transf <sub>4</sub>	0.846	0.854	0.598	0.652***	0.767	
	Transf <sub>5</sub>				0.685***		
	Transf <sub>6</sub>				0.886***		
	Transf <sub>7</sub>				0.844***		
<b>Validez discriminante</b>							
Factor	Intención y disposición para compartir	Compromiso afectivo	Confianza en la habilidad	Transferencia de conocimiento			
Intención y disposición para compartir	0.557	[0.323-0.579]	[0.266-0.530]	[0.249-0.517]			
Compromiso afectivo	0.203	0.516	[0.396-0.604]	[0.353-0.573]			
Confianza en la habilidad	0.158	0.250	0.667	[0.363-0.579]			
Transferencia de conocimiento	0.147	0.214	0.222	0.598			
Indicadores de bondad de ajuste: S-B $\chi^2$ (98gl) = 131.5497*		BBNFI	BBNNFI	CFI	IFI	MFI	RMSEA
		0.922	0.974	0.979	0.979	0.941	0.035

\*\*\* $p < 0.001$  nota: en la diagonal se presentan los valores de los ave, sobre la diagonal los intervalos de confianza y, debajo de la diagonal los cuadrados de los coeficientes de correlación entre los factores. Esta tabla muestra los diferentes indicadores para determinar la bondad de ajuste del modelo de medición propuesto. Con respecto a la fiabilidad, todos los constructos superan los puntos de corte recomendados: alfa de Cronbach > 0.70, IFC > 0.70, y AVE > 0.50. Respecto a la validez convergente, las cargas factoriales individuales son superiores a 0.50 y significativas con un nivel  $p < 0.001$ ; las cargas factoriales promedio de cada variable latente son mayores a 0.70. En lo relativo a la validez discriminante, ninguno de los intervalos de confianza para  $\pm 2$  comprenden la unidad y los valores de AVE son mayores que los cuadrados de los coeficientes de correlación entre factores, que se muestran por debajo de la diagonal. Con lo anterior se demuestra la validez convergente y discriminante del modelo. Finalmente, los indicadores de bondad de ajuste indican la robustez del modelo, ya que en todos los casos (BBNFI, BBNNFI, CFI, IFI, MFI) son mayores a 0.90, y los residuales son pequeños (RMSEA). Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

A continuación se presenta información estadística descriptiva de los participantes en esta investigación, así como de las organizaciones en las que laboran (tablas 2 y 3). Es conveniente señalar que 7 de las 278 personas que contestaron el cuestionario, no dieron respuesta a la sección demográfica del mismo, por lo que los resultados se presentan sobre un total de 271 sujetos.

### Perfil de los Sujetos Participantes

Casi el 76% de los participantes son hombres, un poco más del 75% cuenta con estudios superiores a licenciatura, y aproximadamente el 76% son menores de 40 años.

Tabla 2: Perfil de los sujetos participantes (n=271)

Característica	Número de personas	%
<b>Sexo</b>		
Hombre	205	75.6
Mujer	66	24.4
<b>Escolaridad</b>		
Preparatoria terminada	19	7.0
Carrera profesional no terminada	44	16.2
<b>Edad</b>		
Menos de 21 años	3	1.1
Entre 21 y 25 años	32	11.8

En esta tabla se muestran datos relativos al perfil demográfico de los sujetos participantes en la investigación. Fuente: Elaboración propia

### Perfil de las organizaciones

Con respecto al perfil de las organizaciones puede comentarse que el 90% se localiza en Cd. Juárez, de forma conjunta las empresas que producen bienes o servicios para las industrias automotriz y médica representan casi el 80%, destacándose la primera, y en el 94% de los casos se trata de organizaciones grandes ya que en ellas se emplea a más de 250 personas.

Tabla 3: Perfil de las Organizaciones (n=271)

Característica	Número de personas	%
<b>Tamaño</b>		
Menos de 10 personas	2	0.7
Entre 10 y 30 personas	3	1.1
Entre 31 y 50 personas	1	0.4
Entre 51 y 100 personas	4	1.5
Entre 101 y 250 personas	6	2.2
Más de 250 personas	255	94.1
<b>Localización</b>		
Ciudad Juárez, Chih.	245	90.4
Chihuahua, Chih.	26	9.6
<b>La empresa produce bienes o servicios para la industria</b>		
Automotriz	197	72.7
Médica	18	6.6
Cementera	12	4.4
Computación	10	3.7
Eléctrica	3	1.1
Telecomunicaciones	11	4.1
Otra	20	7.4

En esta tabla se muestra información seleccionado de las organizaciones en las cuales laboran los sujetos participantes en la investigación. Fuente: Elaboración propia

### Modelo Estructural

Una vez establecida la fiabilidad y validez del modelo de medida se procedió a realizar la contrastación de las hipótesis a través del SEM correspondiente, empleando también estadísticos robustos (Satorra &

Bentler, 1994). Los resultados se presentan, de forma sintética, en la Tabla 4. De acuerdo a los mismos, ninguna de las hipótesis fue rechazada: dos de ellas (H2 y H3) resultaron significativas con un nivel  $p < 0.001$ ; en el caso de la hipótesis restante (H1), su nivel de significancia fue de  $p < 0.01$ . Asimismo, los indicadores del modelo estructural muestran una buena bondad de ajuste, ya que prácticamente todos ellos superan el punto de corte de 0.90 sugerido (con excepción de  $MFI = 0.897$ ; el resto:  $BBNFI$ ,  $BBNNFI$ ,  $CFI$ ,  $IFI > 0.90$ ), y los residuales son bajos ( $RMSEA = 0.047$ ).

Tabla 4: Resultados del SEM para la Contrastación de Hipótesis

Hipótesis	Relación estructural propuesta	$\lambda$ (estandarizada)				Resultado	
H <sub>1</sub>	Confianza → Intención y disposición para compartir	0.280**				No rechazada	
H <sub>2</sub>	Compromiso afectivo → Intención y disposición para compartir	0.403***				No rechazada	
H <sub>3</sub>	Intención y disposición para compartir → Transferencia de conocimiento intra-organizacional	0.507***				No rechazada	
Indicadores de bondad de ajuste:		BBNFI	BBNNFI	CFI	IFI	MFI	RMSEA
S-B $\chi^2$ (100gl) = 160.5004***		0.905	0.954	0.962	0.962	0.897	0.047

\*\* $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$  Esta tabla muestra que las tres hipótesis a probar no fueron rechazadas, es decir todas las relaciones planteadas en el modelo estructural fueron significativas: H1 con un nivel  $p < 0.01$ , y H2 y H3 con un nivel  $p < 0.001$ . Prácticamente todos los indicadores de bondad de ajuste  $BBNFI$ ,  $BBNNFI$ ,  $CFI$ ,  $IFI$  y  $MFI$  son mayores a 0.90, mientras que los residuales ( $RMSEA$ ) son pequeños, por lo que puede concluirse que la bondad de ajuste del modelo es adecuada. Fuente: Elaboración propia.

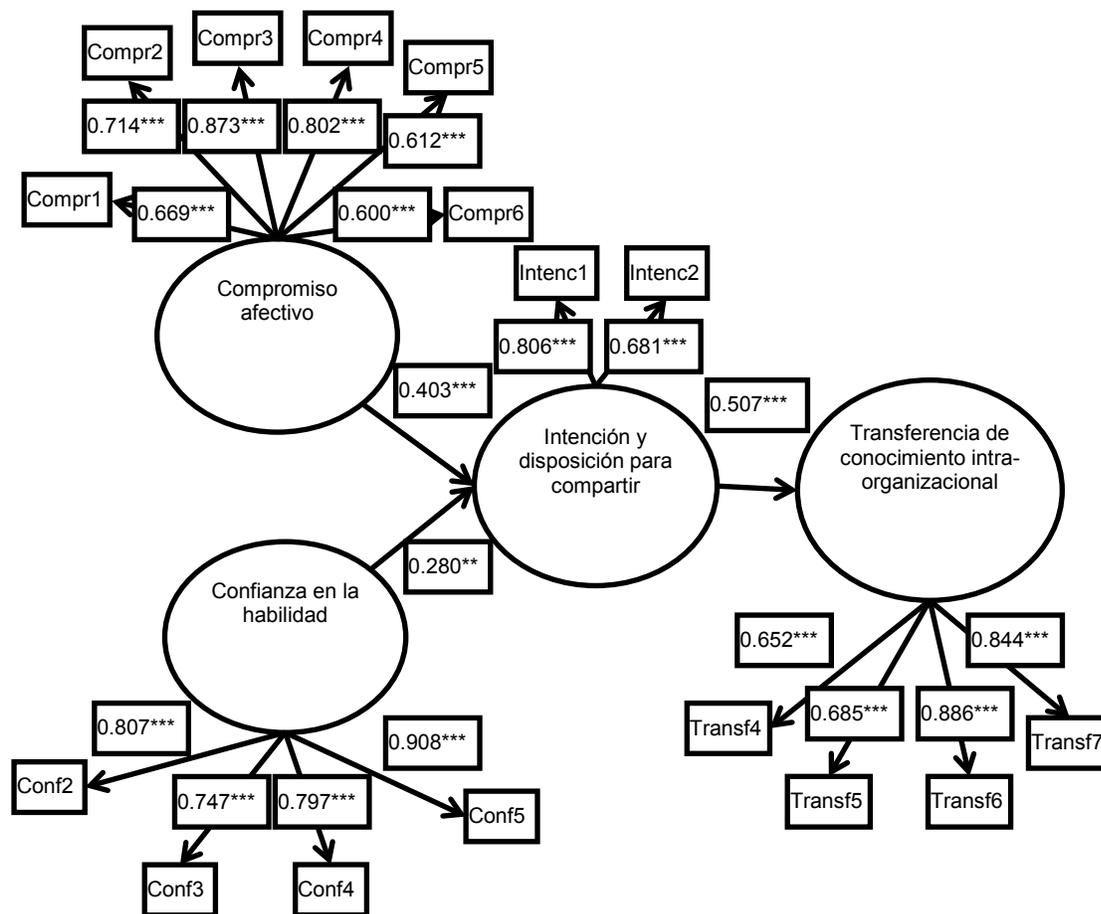
En la Figura 2 se presenta el modelo final contrastado, en el cual se incluyen los ítems de cada factor y sus respectivas cargas estandarizadas. Asimismo, se muestra gráficamente el valor de los paths estructurales estandarizados de las relaciones planteadas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, tanto la *Confianza en la habilidad* como el *Compromiso Afectivo* influyen directa, positiva y significativamente sobre la *Intención y disposición para compartir* conocimiento, aunque de forma comparativa, la segunda variable tiene una influencia mayor. En el caso de la variable *Confianza en la habilidad*, los resultados muestran que existe una relación estadísticamente significativa mostrando un valor *path* 0.280 con un nivel  $p < 0.01$ . Para la variable *Compromiso afectivo*, los valores resultantes indican un valor *path* 0.403 con un nivel  $p < 0.001$ . En lo que respecta a la relación entre la *Intención y disposición para compartir* y la *Transferencia de conocimiento intra-organizacional*, los hallazgos confirman la relación significativa, directa y positiva con un valor *path* de 0.507 a un nivel  $p < 0.001$ .

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de forma empírica, confirman que la transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones es influida de forma positiva y significativa por la intención y la disposición de las personas para compartir su conocimiento. Cuando no se comparte y transfiere el conocimiento, este activo permanece al nivel del individuo que lo posee, y por tanto no podrá fluir dentro de la organización (Wang, Liang, & Chen, 2010). Luego, la empresa cuyo propósito sea la creación de ventajas competitivas sustentadas en el conocimiento, requiere del desarrollo de mecanismos que faciliten las condiciones para que la intención y la disposición para compartir ocurran, además de generar un entorno que minimice las barreras y riesgos inherentes a la transferencia de este activo intelectual dentro de sus fronteras organizacionales. De forma particular, las empresas productivas de la frontera norte de México tienen la posibilidad de incentivar que se comparta el conocimiento entre sus trabajadores, a partir del desarrollo de programas internos que permeen en los diferentes niveles organizacionales y que motiven a los empleados para que tengan disposición e intercambien su experiencia acumulada.

Figura 2: Modelo Contrastado



Esta figura muestra el modelo estructural contrastado, incluyendo las cargas factoriales de las variables observables con sus respectivos constructos, así como los valores de los paths estructurales de las relaciones planteadas entre los constructos incluidos en el modelo. En todos los casos, las relaciones fueron significativas (\*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ). Fuente: elaboración propia.

Lo anterior puede obtener soporte a través de un sistema de reconocimiento y recompensas duraderas e intangibles, fundamentado en variables como la confianza, el compromiso y la cooperación. Es de recalcar que la literatura enfatiza que utilizar la experiencia acumulada deriva en múltiples beneficios: para los individuos es un factor competitivo en el mercado de trabajo profesional, para las organizaciones productivas es un elemento de eficiencia operativa y capacidad de adaptación, y para las localidades es un factor que les permite generar y encontrar activos intelectuales intangibles, con efectos colaterales positivos en la economía en su conjunto (Barajas et al., 2004).

La transferencia de conocimiento requiere la participación tanto de la fuente de conocimiento como del receptor del mismo. En el caso de la fuente, la intención para compartir se sustenta en la voluntad de hacerlo y en la expectativa de que sus esfuerzos encontrarán reciprocidad. En lo que respecta al receptor, el proceso requiere que éste sea sensible y se muestre interesado y ávido de hacer suyo dicho activo intangible, lo que en términos de Dixon (2002) implicaría el reconocimiento, aprecio y valorización del conocimiento que la fuente le comparte.

Los resultados indican que tanto la confianza en la habilidad como el compromiso afectivo inciden sobre la intención y disposición para compartir conocimiento. No obstante, es de recalcar que comparativamente, el compromiso afectivo ejerce una influencia mayor que la confianza en la habilidad. El compromiso afectivo mutuo tiene la capacidad de servir como un reductor de la incertidumbre y un

facilitador para la intención y disposición para compartir, ya que se encuentra cimentado sobre la disposición de actuar en beneficio de la organización y de los involucrados en ésta.

Aspectos como la empatía y el afecto hacia la organización o hacia ciertas personas pueden ser elementos relevantes en la evaluación de la fuente hacia la generación de una predisposición positiva a la intención a compartir el conocimiento. En ese sentido, los resultados obtenidos en este trabajo confirman la existencia de una influencia directa, positiva y significativa del compromiso afectivo sobre la intención de compartir conocimiento, así como una influencia indirecta sobre la transferencia de conocimiento dentro de las fronteras organizacionales. De forma análoga, los antecedentes teóricos disponibles indican que la existencia de confianza entre compañeros influye positivamente sobre la posibilidad de tomar riesgos con dichas personas y desarrollar acciones como cooperar con ellos, o compartirles información y conocimientos (Dirks & Ferrin, 2001; Wang et al., 2010). Cuando existe confianza en que los compañeros de trabajo son personas capaces y competentes –*ability trust*–, la fuente de conocimiento estará dispuesta a compartir este activo intelectual, ya que tiene claro que existe la probabilidad de que en el futuro sea ella quien requiera la ayuda, y entonces su esfuerzo podrá encontrar reciprocidad. Los resultados obtenidos en este trabajo confirman que esta dimensión de la confianza incide de forma directa, positiva y significativa sobre la intención de compartir conocimiento, y de forma indirecta sobre la transferencia de conocimiento dentro de la empresa. Además es de resaltar que pueden esperarse otros efectos positivos de estas relaciones, ya que la literatura indica que compartir conocimiento juega un rol mediador en la relación entre la confianza interpersonal y el desempeño de los equipos de trabajo (Wang et al., 2010).

No obstante los avances alcanzados en el tema, aún quedan varios aspectos a estudiar en la comprensión de la transferencia de conocimiento dentro de las empresas. Estudios futuros sobre el tema y estos constructos pueden incluir aspectos idiosincráticos característicos de la cultura organizacional nacional, y su incidencia en la intención para compartir conocimiento tácito. Asimismo, es recomendable analizar la influencia de las otras dimensiones de la confianza –*benevolencia e integridad*–, así como de los otros tipos de compromiso organizacional –*normativo y de continuidad*– en muestras más amplias, aleatorias y heterogéneas. Es de resaltar que en este trabajo se estudió la relación indirecta entre el compromiso afectivo y la confianza en la habilidad, respecto de la transferencia de conocimiento. Se recomienda también que en estudios posteriores se analicen modelos que estudien tanto las relaciones directas como las indirectas. Además, resultaría también relevante analizar las relaciones planteadas en este esfuerzo (confianza en la habilidad → intención y disposición para compartir, y compromiso afectivo → intención y disposición para compartir), en estudios longitudinales ya que las relaciones propuestas pudieran resultar en círculos virtuosos. De forma particular y en lo que a la confianza se refiere, la literatura reciente (Wang et al., 2010) indica que compartir conocimiento puede afianzar la interacción entre individuos, además de reducir preocupaciones e incertidumbres, promoviendo por tanto el establecimiento de la confianza interpersonal.

## REFERENCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 82(No. 1), 150-169.
- Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization* (First ed.). New York: Norton & Company.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

Bal, P. M., Jansen, P., van der Velde, M., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474-486.

Barachini, F. (2009). Cultural and social issues for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13 (1 ), 98-110.

Barajas, M. d. R., Almaraz, A., Carrillo, J., Hualde, A., Rodríguez, C., & Contreras, O. (2004). *Industria maquiladora en México: Perspectivas del aprendizaje tecnológico-organizacional y escalamiento industrial*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.

Becerra, M., Lunnan, R., & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691-713.

Blau, P. M. (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: Wiley.

Bock, G.-W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15 (2), 14-21.

Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(No. 1), 8-18.

Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11(No. 5), 31-44.

Chadwick-Jones, J. K. (1976). *Social Exchange Theory: its structure and influence in social psychology*. New York: Academic Press.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45 (7), 458-465.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Learning Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 128-152.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94 (Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure), S95-S120.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Review*, 49(3), 544-560.

Collins, J., & Hitt, M. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management* *Jet-M*, 23, 147-167.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467.

Dixon, N. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*, 66 (4), 35-40.

Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.

Enkins, A. J., & Smyth, H. J. (2006). Contractual management in PPP projects: evaluation fo legal versus relational contracting for service delivery. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 132 (1), 82-93.

Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G., & Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks. A strategic management approach. *Management Decision*, 45(2), 265-283.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

*The Global Competitiveness Report 2009-2010*. (2009.). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A study of Public-Sector Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.

Hafeez, K., & Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resoure and knowledge management. *Journal of Operational Reseach Society*, 54, 153-164.

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.

Herschel, R. T., & Nemati, D. R. (2000). Chief knowledge officer: critical success factors for knowledge management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(No. 4), 37-45.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25 (2), 182-202.

Hsu, I.-C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizacional performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with applications*, Vol. 35, 1316-1326.

Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2009). The symbiosis mechanism for effective knowledge transfer. *Journal of Operational Research Society*, 60, 706-716.

Joshi, K. D., Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43, 322-335.

Kachra, A., & White, R. E. (2008). Know-how transfer: the role of social, economic/competitive, and firm boundary factors. *Strategic Management Journal*, 29 (4), 425-445.

Li, Z., Zhu, T., & Wang, H. (2010). A Study on the influencing factors of the intentions to share tacit knowledge in the University Research Team. *Journal of Software*, 5 (5), 538-545.

Liao, L.-F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1881-1895.

Liao, S.-H., & Hu, T.-C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27, 402-411.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 (140), 1-55.

Lin, C.-P. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70 (4), 411-428.

Lin, C., Tan, B., & Chang, S. (2008). An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & Management*, 45 (5), 331-339.

Liu, C. C. (2008). The Relationship between Machivellianism and Knowledge Sharing Willingness. *Journal of Business and Pshychology*, 22 (3), 233-240.

Lucas, L. M., & Ogilvie, d. (2006). Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13(No. 1), 7-24.

Luo, X. (2002). Trust production and privacy concerns on the Internet. A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 111-118.

Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14 (1), 91-103.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

Mowday, R. D., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, 26 (3), 415-441.

Nahapiet, J., & Ghosal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Nahapiet, J., & Ghosal, S. (2002). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.

Newell, S., David, G., & Chand, D. (2007). *Exploring trust among globally distributed work teams*. Paper presented at the HICSS 40th Hawaii International Conference on System Science., Waikoloa, HI.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 34(3), 487-516.

Peansupap, V., & Walker, D. H. T. (2009). Exploratory factors influencing design practice learning within a Thai context. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(No. 3).

Perrin, A., Rolland, N., & Stanley, T. (2007). Achieving best practices transfer across countries. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 156-166.

Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27 (6), 638-648.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 240-267.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9(No.3), 18-35.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Sánchez, M., & Iniesta, M. A. (2004). The structure of commitment in consumer-retailer relationships. Conceptualization and measurement. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (3), 230-249.

- Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.), *Latent variable analysis: Applications for developmental research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Simonen, J., & McCann, P. (2010). Knowledge transfers and innovation: The role of labour markets and R&D co-operation between agents and institutions. *Papers in Regional Science*, 89 (2), 295-309.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- Torlak, O., & Koc, U. (2007). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. *Management Research News*, 30 (8), 581-596.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44 (5), 996-1004.
- Wang, Y., Liang, P., & Chen, J. (2010). *An Empirical Study on interaction among Interpersonal Trust, Knowledge Sharing and Team Performance*. Paper presented at the 2010 International Conference on Future Information Technology and Management Engineering, Changzhou, China
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(No. 3), 64-82.
- Yilmaz, C., & Hunt, S. D. (2001). Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 335-357.
- Yoo, Y., & Torrey, B. (2002). National Culture and Knowledge Management in a Global Learning Organization: A Case Study. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Perceived organisational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 34-56.

## BIOGRAFIA

Aurora Irma Máynez Guaderrama, es Profesora-Investigadora de tiempo completo en el Instituto de Ingeniería y Tecnología de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ave del Charro y Henry Dunant, Cd. Juárez, Chih. Correo electrónico: auroramaynez@yahoo.com, amaynez@uacj.mx

Judith Cavazos Arroyo, es Profesora-Investigadora de tiempo completo en el Centro Interdisciplinario de Investigación y Posgrado de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. C. 21 Sur # 1103. Col. Barrio de Santiago, Puebla, Puebla, México. CP 72410. Correo electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

Santiago Ibarreche Suárez, es Profesor de tiempo completo de la Universidad de Texas en El Paso. Dirección: 500 University Av., El Paso, Texas, 79968-0539 Estados Unidos. Correo electrónico: sibarr@utep.edu

José Pablo Nuño de la Parra, es Profesor de Tiempo completo, Vicerrector de Posgrados e Investigación del Sistema de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. C. 21 Sur # 1103. Col. Barrio de Santiago, Puebla, Puebla, México. CP 72410. Correo electrónico: pablo.nuno@upaep.mx