

## Relación del contrato psicológico con la intención de compartir conocimiento tácito y transferencia intraorganizacional

**Salazar Fierro, Petra; Melgar Bayardo, Josefa; Máynez Guadarrama, Aurora Irma; Cavazos Arroyo, Judith**  
Relación del contrato psicológico con la intención de compartir conocimiento tácito y transferencia  
intraorganizacional

Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 7, núm. 19, 2019  
Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457658021006>

**DOI:** <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.19.66407>

# Relación del contrato psicológico con la intención de compartir conocimiento tácito y transferencia intraorganizacional

Psychological contract relation between tacit knowledge sharing intention and intraorganizational transference

Petra Salazar Fierro <sup>a</sup>

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

Josefa Melgar Bayardo <sup>b</sup>

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

Aurora Irma Máñez Guadarrama <sup>c</sup>

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México*

Judith Cavazos Arroyo <sup>d</sup>

*Universidad Popular Autónoma de Puebla, México*

Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 7, núm. 19, 2019

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Recepción: 29 Agosto 2018  
Aprobación: 23 Febrero 2019

DOI: <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.19.66407>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457658021006>

**Resumen:** **Objetivo** - analizar si el contrato psicológico relacional impacta a la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, a través de la mediación de la intención para compartir este activo intangible.

**Método** - se realizó una investigación cuantitativa, de alcance correlacional, de diseño no experimental transversal, y se utilizó una muestra no probabilística en la recolección de 346 cuestionarios de colaboradores mando medio en la industria de autopartes en Ciudad Juárez Chihuahua, México. El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el modelado de ecuaciones estructurales utilizando Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).

**Resultados** - se confirma que el contrato psicológico relacional influye positivamente tanto con la intención de compartir conocimiento tácito, como con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización y la influencia que recibe ésta de la intención de compartir dicho conocimiento.

**Limitaciones** - los resultados obtenidos son evidencia única y exclusivamente de la industria de autopartes en esta ciudad, los cuales pueden ser diferentes a otras poblaciones, debido al contexto cultural y sector productivo.

**Principales hallazgos** - existen fuertes implicaciones entre las variables estudiadas y este sector productivo, ya que las organizaciones reconocen la importancia y significado del conocimiento tácito de sus empleados, por lo que deben comprometerse a mantener buenas relaciones interpersonales e incentivos motivacionales para sus empleados con la finalidad de que este activo intangible sea compartido.

**Palabras clave:** contrato psicológico relacional, intención de compartir, conocimiento tácito, conocimiento tácito y transferencia intraorganizacional.

**Abstract:** **Purpose** - to analyze if the relational psychological contract has an impact on tacit knowledge transference inside the organization throughout the mediation of sharing intention this intangible asset.

**Methodology** - a quantitative, correlational, non-experimental cross research was carried out and a non-probabilistic sample was used in the gathering of 346 questionnaires of middle-level collaborators into auto parts industry in Ciudad Juarez Chihuahua, Mexico. Data analysis was carried out by structural equations modeling using Partial Least Square (PLS).

**Results** - findings confirm that the relational psychological contract positively influences both: the intention to share tacit knowledge, as well as the transfer of tacit knowledge within organization and the influence that receives the intention to share tacit knowledge.

**Limitations** - findings obtained are only and exclusively evidence from auto parts industry in this city, which can be different from other populations because of cultural context and productive sector.

**Findings** - there are strong implications between studied variables and this productive sector, since organizations recognize the importance and meaning of tacit knowledge of their employees and maintain good interpersonal relationships and motivational incentives among them is important for this intangible asset to be shared.

**Keywords:** Relational psychological contract, sharing intention, tacit knowledge and intraorganizational transference.

## INTRODUCCIÓN

Cuando surge una relación laboral entre el trabajador y la empresa se establece una serie de acuerdos en los que se estipulan las condiciones de la misma (Vesga, 2011). Aunque por lo general el contrato de trabajo se formaliza por escrito, existe otro tipo de acuerdo vinculado con las expectativas no escritas entre el empleado y el empleador: el contrato psicológico (Rousseau, 1989). Este tipo de contrato promueve la reducción de inseguridad en la relación laboral y está enfocado en la continuidad, la lealtad y la justicia (van der Smissen, Schalk y Freese, 2013) e influye en el comportamiento tanto de los empleados como de la organización (Jafri, 2014). Así mismo se afirma que suele ser un fuerte predictor de los resultados laborales porque los empleados están más dispuestos a trabajar, ayudan a sus compañeros de trabajo y apoyan en los cambios organizacionales (Hung-Wen y Ching-Hsiang, 2009).

Por otra parte, de un tiempo para acá, es cada vez mayor la importancia que se da al conocimiento organizacional pues existe conciencia de su valor. Algunos estudios indican que el conocimiento tácito es la esencia primordial de las organizaciones, ya que beneficia los resultados operativos y económicos (Venkitachalam y Busch, 2012), y habilita la percepción de ideas que estimulan la creatividad derivada posteriormente en una relación directa con la innovación y el crecimiento económico (Subashini, 2010). Además, este tipo de conocimiento es considerado el activo intangible estratégicamente más significativo, porque se convierte en la única base sostenible y renovable en la competitividad organizacional (Máñez, 2011).

Por lo antes descrito, el objetivo de la presente investigación fue analizar si el contrato psicológico relacional impacta a la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, particularmente en la industria de autopartes en Ciudad Juárez Chihuahua, México.; a través de la mediación de la intención para compartir este activo intangible.

El presente trabajo comprende cinco apartados: en el primero de ellos se presentó la introducción, en donde se expone el objetivo y la importancia de la realización de la investigación; el segundo comprende la revisión de literatura, donde se aborda la forma en que todas y cada una de las variables que integran este estudio han sido analizadas, así como la formulación de hipótesis y el modelo de investigación propuesto; el apartado tres,

contempla el método de la investigación, que incluye el tipo, el alcance y diseño de la investigación, la población y muestra, los datos demográficos de la muestra, la técnica utilizada en la recolección de los datos, así como la construcción de los ítems utilizados para evaluar cada una de las variables; el cuarto apartado comprende los resultados y el análisis de los datos obtenidos, se muestra la conceptualización del modelo de ecuaciones estructurales basado en Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), la estimación y evaluación del modelo, la confiabilidad y validez del mismo, el resultado de las hipótesis planteadas y el modelo estructural, y finalmente en el apartado cinco se exponen las conclusiones y discusiones del estudio y se hacen las recomendaciones pertinentes del mismo.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### *Contrato psicológico*

El contrato psicológico funciona como enlace entre las creencias recíprocas y las obligaciones prometidas entre el empleado y el empleador (Rousseau, 1989). Este tipo de contrato está determinado por factores preexistentes como normas sociales y creencias personales (Schmidt, 2016). Es la base de la confianza en toda relación laboral (Richard, McMillan-Capehart, Bhuiyan y Taylor, 2009) y se vincula con expectativas, promesas y obligaciones mutuas (Adamska, Jurek y Rózycka-Tran, 2015). Cuando las personas perciben que se cumplen sus expectativas laborales, contribuirán al logro de los resultados organizacionales (Schmidt, 2016); es decir el empleado apoya con su trabajo y espera que la organización cumpla con lo pactado, de forma que en este binomio existan dos entidades dispuestas a invertir sus recursos para alcanzar objetivos y beneficios mutuos (Fantinato y Casado, 2011; Richard *et al.*, 2009). Un contrato psicológico, a diferencia de un contrato formal de trabajo, no se genera una sola vez, sino que perdura durante la vida laboral del empleado y cuanto más larga sea ésta, más nutritiva será la contribución y la reciprocidad entre ambas partes (Robinson y Rousseau, 1994). Sin embargo, si existen incongruencias, malos entendidos o falta a la palabra por parte de cualquiera de las partes, o cuando se reconocen obligaciones y no se cumple con ellas (Robinson y Morrison, 2000), se puede ocasionar una ruptura e incluso una violación del contrato psicológico (Lapointe, Vandenberghe y Boundrias, 2013).

El contrato psicológico puede ser transaccional o relacional. El contrato psicológico transaccional se pacta por un determinado tiempo de duración (normalmente corto) con una relación limitada entre empleado y empleador, y su principal característica es el interés económico (Adamska *et al.*, 2015); en él, el empleado sólo realiza la función por la que le pagan y no se compromete con los objetivos organizacionales, por su parte, el empleador tampoco se siente obligado con el desarrollo del empleado (Torres, Santa y Bonilla, 2014). Por el contrario, el contrato psicológico relacional se caracteriza por ser emocional, subjetivo, enfocado en acuerdos de lealtad y confianza entre las partes involucradas

(Torres *et al.*, 2014). En este tipo de contrato, el empleado y el patrón se esfuerzan por mantener una relación laboral de largo plazo, la cual puede ser que nunca termine y en ella las partes son recíprocas y se esfuerzan por lograr los objetivos organizacionales para beneficio mutuo (Adamska *et al.*, 2015).

Por sus características, distintos investigadores han estudiado el contrato psicológico relacional teniendo como propósito identificar sus impactos. Algunos estudios indican que el incumplimiento del contrato psicológico relacional está relacionado con la intención de abandono y con la cultura del clan (Ebru, 2014), pues el contrato funge como mediador entre la cultura y el compromiso organizacional (Richard, *et al.*, 2009). También se halló que está positiva y significativamente asociado con el liderazgo transformacional, la capacidad de absorción, el compromiso afectivo, el empoderamiento psicológico individual y con la disposición para compartir el conocimiento (Dai y Wang, 2016; Vargas, 2015) entre otras.

### *Intención o voluntad de compartir conocimiento tácito*

Existen dos tipos de conocimiento que pueden diferenciarse según su codificación y estructuración: explícito y tácito. El conocimiento explícito es fácilmente codificado, almacenado, expresado y comunicado en documentos escritos (Yong, Byoungsoo, Heeseok y Young-Gul, 2013) que hacen fácil su distribución. Este tipo de conocimiento es un bien público, es el '*knowledge about*' y en términos de costo, su transferencia es más económica (Máñez y Cavazos, 2011). Para Nonaka y Takeuchi (1999, p. 7) es solo la punta del iceberg porque es visible, consiste en eventos pasados, es el '*allá y entonces*' y es creado secuencialmente. El conocimiento tácito radica en la subjetividad de la persona, y por ello la intuición, las ideas y corazonadas son parte de él, es el '*aquí y ahora*' creado simultáneamente (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 66). Es un activo intangible enraizado en la acción y experiencia del sujeto que generalmente ocurre en un contexto particular que dificulta su explicación (Shu-Chen y Chen-Kiang, 2009); es difícil de observar y transmitir, es inimitable, raro e insustituible (Oguz y Sengun, 2011), y solo puede compartirse a través del contacto directo con las personas, ya que está embebido en el cerebro del individuo y se liga profundamente con la acción (Máñez y Cavazos, 2011). Polanyi (1966, p. 4), fue uno de los primeros investigadores en diferenciarlo del conocimiento explícito y lo definió con la observación "*we can know more than we can tell*".

Por otra parte, la intención, el deseo o voluntad del sujeto para compartir su conocimiento tácito con otras personas obedece a sus decisiones individuales en las cuales se combinan tanto características intelectuales como de personalidad (Yong *et al.*, 2013). Nonaka y Takeuchi (1999, p. 7) mencionan que para que el conocimiento tácito se comparta, es necesaria la interacción de los individuos frente a frente, y para que este proceso se lleve a cabo se debe crear una cultura de intercambio de conocimientos asociada con un sistema de incentivos que

motive a los empleados para que compartan sus conocimientos con otros compañeros de trabajo. Es importante precisar que la acción de compartir conocimiento debe realizarse voluntariamente, de forma positiva y sin condiciones (Bock, Zmud, Kim y Lee, 2005; Ming-Tien, Kun-Shiang y Jui-Lin, 2012).

Existe evidencia empírica de que al compartir el conocimiento se crea uno nuevo que contribuye a la innovación y al desempeño organizacional, desarrollando ventajas competitivas sostenibles (Jasimuddin y Zhang, 2011; Máñez, Cavazos y Nuño de la Parra, 2012; van Wijk, Jansen y Lyles, 2008). Se menciona también que el contrato psicológico tiene una importante influencia en la transferencia de conocimiento (Anvari, Mansor, Rahman, Rahman y Chermahini, 2014) y dependiendo del tipo de contrato psicológico en estudio, el efecto es diferente. Respecto al contrato psicológico relacional, se menciona que cuando el sujeto confía en la organización hará un mayor esfuerzo para contribuir en su beneficio, esperando que ésta actúe recíprocamente, impulsándolo de esta forma a compartir su conocimiento (Richard *et al.*, 2009). En una investigación realizada por Lu y Chen (2012) en empresas de alta tecnología, encontraron que el contrato psicológico relacional tiene un impacto positivo tanto en la transferencia de conocimiento tácito como explícito, coincidiendo con los resultados obtenidos por los académicos Dai y Wang (2016) quienes mencionan que efectivamente el contrato psicológico relacional, al compartir conocimiento con otras personas, tiene un efecto positivo y significativo, por lo que con base en lo anterior se formulan las siguientes hipótesis:

**H1.** El contrato psicológico relacional está positivamente relacionado con la voluntad de compartir conocimiento tácito.

**H2.** El contrato psicológico relacional está positivamente relacionado con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.

### *Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización*

La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual se comparte el saber de una persona o grupo emisor, con otra persona o grupo receptor, con la finalidad de agregar conocimiento sin establecer límites (Rodríguez, 2005). Este proceso debe llevarse a cabo como una actividad relevante y notoria (Máñez, 2016), para provocar cambios en el comportamiento de los empleados (Martín, Martín y Trevilla, 2009). Al aplicar los nuevos conocimientos y/o habilidades adquiridas en el desarrollo de las tareas y actividades diarias se incrementa la eficiencia y eficacia organizacional (Máñez, 2011), ya que este activo intangible se encuentra en las reglas, procedimientos, estrategias y tecnologías, siendo el resultado de interrelaciones de las personas que actúan en beneficio de la organización (Máñez, Cavazos, Ibarreche y Nuño de la Parra, 2012; Reychar y Weisberg, 2010).

Se afirma que el principal objetivo de la gestión del conocimiento es desarrollar y explotar el conocimiento adquirido, transfiriéndolo



a los distintos niveles organizacionales para que éste sea retenido y aprovechado en beneficio de todos los miembros de la organización y no correr el riesgo de desperdiciar este recurso de gran valor (Jasimuddin y Zhang, 2011). También se sugiere la implementación de un sistema de planeación de recursos organizacionales exitoso para que se pueda transferir el conocimiento adecuado entre sus integrantes (Jayawickrama, Liu, y Hudson, 2014).

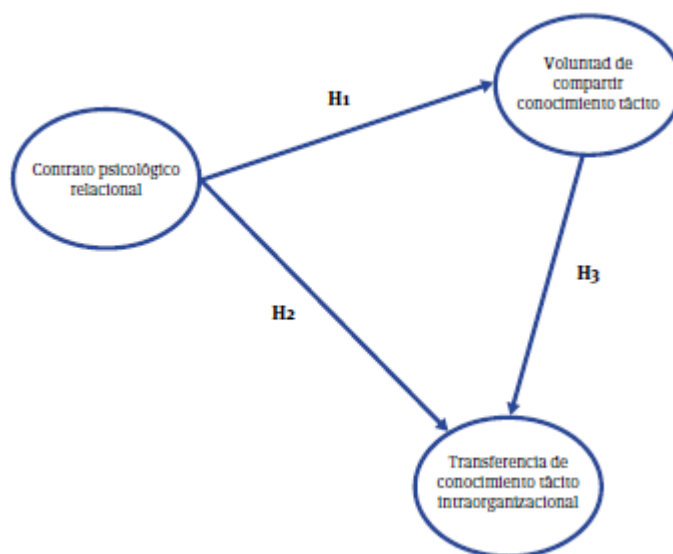
Cuando el conocimiento tácito se transfiere, se generan cambios en las prácticas, políticas y comportamientos actuales consideradas como actividades que agregan valor a la organización y son la base para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de la organización (Jasimuddin y Zhang, 2011; Máñez y Cavazos, 2011; van Wijk *et al.*, 2008). Además este tipo de conocimiento es reconocido como uno de los principales antecedentes para el éxito en la implementación de los sistemas de planeación de recursos de la organización (Jayawickrama *et al.*, 2014), siendo un prerequisite para la innovación, porque éste ocurre cuando las personas comparten y combinan sus conocimientos personales con otras personas (Matzler y Mueller, 2011).

Por otra parte, cuando ese conocimiento se comparte, fluye de la persona propietaria a la persona que lo necesita, promoviendo el intercambio de experiencias entre uno y otro, guiándose en una correcta dirección de aprendizaje, y mejorando la habilidad para alcanzar metas personales y organizacionales (Kang y Kim, 1999). Para que el conocimiento que se comparte pueda ser transferido a otros miembros de la organización, es necesaria la intervención de actores, equipos y unidades de intercambio organizacional quienes lo reciben e influenciados por la experiencia y el conocimiento de otros contribuyen en su integración y desarrollo en beneficio de todos los integrantes de la organización (Argote y Fahrenkof, 2016). Además Nonaka y Takeuchi (1999, p.7) recomiendan que para aprovechar dicho saber compartido, es necesario convertirlo a números o palabras, de tal manera que todos los miembros de la organización lo entiendan y expandirlo tanto horizontal como verticalmente a toda la organización para generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento y que la organización proporcione las condiciones e instrumentos necesarios para su amplificación.

Se han realizado diversos estudios para conocer los distintos factores que influyen en la transferencia de conocimiento organizacional y se menciona que en la voluntad del sujeto para compartirlo con otras personas no solo está implícito el comportamiento de éste sino que además puede ser influenciado por otros factores como los de personalidad (Ming-Tien *et al.*, 2012), la motivación y las oportunidades proporcionadas por la organización a sus empleados (Minbaeva, Makela y Rabbiosi, 2010), así como el desarrollo e innovación organizacional (van Wijk *et al.*, 2008) entre otros, por lo que con base en lo anterior se propone que:

**H3.** La voluntad para compartir conocimiento tácito está positivamente relacionada con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.

El modelo de la investigación se muestra en la figura 1.



**Figura 1.**  
Modelo de la investigación  
Fuente: elaboración propia.

## METODOLOGÍA

### *Muestra y recolección de datos*

Con la finalidad de alcanzar el objetivo de la investigación se realizó un estudio cuantitativo, de alcance relacional y de diseño no experimental transversal. El método utilizado en la recolección de los datos fue a través de un cuestionario, adaptado y aplicado a la muestra poblacional individual y personalmente a colaboradores de mando medio de la industria de autopartes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México; la muestra fue no probabilística. La muestra estuvo constituida por ingenieros, supervisores, analistas y técnicos, turnos matutino y vespertino y con al menos un año de antigüedad en la organización.

El levantamiento de los datos se llevó a cabo en el periodo comprendido de agosto a octubre de 2016, en total se recolectaron 356 cuestionarios, de los cuales se descartaron 10, por no reunir la información solicitada, quedando 346 cuestionarios con 21 ítems válidos para su análisis. La muestra estuvo conformada por 273 hombres (78.9%), 72 mujeres (20.8%) y una persona sin contestar esta pregunta (0.3%). La edad de los participantes estuvo principalmente comprendida entre 20 y 30 años de edad (54.9%), la mayoría de los respondientes eran solteros (48.6%), en general contaban con escolaridad de licenciatura (64.6%), el 46.5% de ellos ocupaban puestos de técnicos, la mayoría contaba con una antigüedad de 1 a 5 años (65.9%), y el 86.4% reportó tener una relación laboral de planta en la empresa, tal como se muestra en la tabla 1.



**Tabla 1.**  
Características sociodemográficas de la muestra (n=346)

		Participantes	Porcentaje
Sexo	Masculino	273	78.9
	Femenino	72	20.8
	Sin contestar	1	0.3
Edad	De 20 a 30 (años)	190	54.9
	De 31 a 40	94	27.2
	De 41 a 50	51	14.7
	De 51 a 60	9	2.6
	Sin contestar	2	0.6
Estado civil	Soltero (a)	168	48.6
	Casado (a)	129	37.3
	Viudo (a)	1	0.3
	Divorciado (a)	9	2.6
	Unión libre	35	10.1
	Sin contestar	4	1.2
Escolaridad	Secundaria	12	3.5
	Bachillerato	66	19.1
	Licenciatura	224	64.6
	Maestría	34	9.8
	Doctorado	1	0.3
	Sin contestar	9	2.6
Puesto	Ingeniero	116	33.5
	Supervisor	48	13.9
	Analista	21	6.1
	Técnico	161	46.5
Antigüedad	De 1 a 5 (años)	228	65.9
	De 6 a 10	59	17.1
	De 11 a 15	28	8.1
	De 16 a 20	20	5.8
	De 21 a 25	6	1.7
	De 26 a 30	3	0.9
	Más de 30	2	0.6
Tipo de trabajo	De planta	299	86.4
	Eventual	44	12.7
	Sin contestar	3	0.9

Fuente: elaboración propia.

### *Medida de los constructos*

Para la evaluación de los constructos que integran el estudio, y desarrollar el cuestionario utilizado, se realizó el siguiente procedimiento: primeramente se hizo una revisión de la literatura, para conocer las diversas formas en que las variables habían sido evaluadas; enseguida se seleccionó el instrumento y se adaptó al contexto cultural; luego se hizo la traducción (en donde fue necesario); posteriormente se realizó la primera versión y se sometió a consideración de un grupo de expertos para lograr un mejor entendimiento de los ítems y finalmente con base en los comentarios y sugerencias vertidas por los expertos se corrigió el cuestionario y se formuló la versión final. Todos los ítems fueron diseñados con afirmaciones evaluados en escala *Likert* de cinco puntos que va del 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo” para

que los participantes seleccionaran el grado de acuerdo o desacuerdo que mejor describiera su situación laboral. El cuestionario quedó integrado por 21 ítems, de los cuales 9 ítems fueron adaptados de la Escala del Contrato Psicológico (PCS) desarrollado por Millward y Hopkins (1998) para evaluar el contrato psicológico relacional, 5 ítems fueron adaptados con base en Bock *et al.*, (2005) y Máynez (2011) para evaluar la voluntad de compartir conocimiento tácito y 7 ítems fueron utilizados con base en Máynez (2011), para evaluar la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, mismos que se muestran en el anexo 1.

## RESULTADOS

### *Evaluación del modelo*

Para la evaluación del modelo se realizaron dos corridas, en la primera de ellas se observaron las cargas de todos los ítems de los constructos y se detectó que sólo uno de ellos tenía carga muy por debajo de lo recomendado por Chin (1988) y se decidió eliminarlo. El ítem eliminado fue cpr1 '*con el entrenamiento recibido en esta organización, espero desarrollar mis habilidades*' correspondiente al constructo contrato psicológico relacional, quedando el constructo con 8 ítems para su evaluación y los constructos voluntad de compartir conocimiento tácito y transferencia de conocimiento dentro de la organización se evaluaron con todos los ítems. Posteriormente se realizó la segunda corrida del modelo para verificar las nuevas cargas obtenidas.

El análisis estadístico se realizó mediante modelado de ecuaciones estructurales (SEM) con base en mínimos cuadrados parciales (PLS) (Ringle, Wende y Becker, 2015), el cual está basado en covarianzas y es recomendable cuando se trata de estimar modelos *path* que utilizan variables latentes medidas indirectamente por múltiples indicadores (Asyraf Bin, 2014).

### *Confiabilidad y validez del modelo*

De acuerdo con Chin (1988), para que la confiabilidad del indicador sea aceptable recomienda que preferentemente alcance un valor de 0.70 o superior, pero si existieran indicadores con cargas menores, podrían retenerse siempre y cuando en el constructo existan indicadores con cargas superiores a 0.70. En el presente modelo se cumple con esta condición al obtener cargas superiores a 0.70, en la mayoría de los indicadores a excepción de tres ítems correspondientes al constructo contrato psicológico relacional, (cpr2, cpr3 y cpr9) y un ítem perteneciente al constructo intención de compartir conocimiento tácito (ic4), sin embargo, siguiendo el criterio de Chin (1988) los ítems fueron retenidos al existir otros indicadores en los constructos con cargas superiores a 0.70. En el caso de la confiabilidad de consistencia interna de los constructos, Bagozzi y Yi (1988) recomiendan que esta sea 0.70, o más alta cuando

se trata de una investigación exploratoria. Aunque tradicionalmente se utiliza Alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad de consistencia interna en investigaciones relacionadas a las Ciencias Sociales, Bagozzi y Yi (1988) sugieren la evaluación de la confiabilidad compuesta como reemplazo. En el presente modelo se muestra un alto nivel de confiabilidad de consistencia interna al haber obtenido valores superiores a 0.70, tanto en la evaluación del Alpha de Cronbach, como en la confiabilidad compuesta.

Respecto a la validez de convergencia (AVE) se recomiendan valores superiores a 0.50 (Bagozzi y Yi, 1988) para que en promedio el constructo explique más del 50% de la varianza de sus ítems (Sarstedt, Ringle, Smith y Reams, 2014). En el presente modelo se encontró que todos los valores de AVE cumplen con esta condición confirmando con ello la validez de convergencia del modelo. Tanto la validez de consistencia interna de los indicadores, como la validez convergente de los constructos se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.**

Validez de consistencia interna de los indicadores y validez de convergencia de los constructos

Variable latente	Indicadores	Cargas	T estadístico	Alpha de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE
Contrato psicológico relacional	cpr2	0.55	10.15	0.86	0.89	0.50
	cpr3	0.66	15.58			
	cpr4	0.77	30.53			
	cpr5	0.78	28.96			
	cpr6	0.73	23.36			
	cpr7	0.76	28.82			
	cpr8	0.72	22.21			
	cpr9	0.68	15.60			
Voluntad de compartir conocimiento tácito	vcc1	0.85	41.94	0.86	0.90	0.64
	vcc2	0.87	44.22			
	vcc3	0.86	30.01			
	vcc4	0.62	11.31			
	vcc5	0.75	17.60			
Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización	tct1	0.76	24.36	0.91	0.93	0.67
	tct2	0.83	38.24			
	tct3	0.84	39.30			
	tct4	0.87	53.05			
	tct5	0.77	26.71			
	tct6	0.83	35.13			
	tct7	0.81	28.89			

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de PLS.

Para analizar las relaciones entre las variables latentes, la validez discriminante es un prerequisite y existen diversos criterios para su análisis, en el caso de la presente investigación se utilizó el criterio Fornell-Larcker, el cual es el más conservador y utilizado en la determinación de la validez discriminante para comprobar que las variables realmente midan lo que tienen que medir (Fornell y Larcker, 1981). En la tabla 3 se muestra la existencia de validez discriminante de los constructos.

**Tabla 3.**  
Validez discriminante mediante criterio Fornell-Larcker

	<b>Contrato psicológico relacional</b>	<b>Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización</b>	<b>Voluntad de compartir conocimiento tácito</b>
<b>Contrato psicológico relacional</b>	0.71		
<b>Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización</b>	0.58	0.82	
<b>Voluntad de compartir conocimiento tácito</b>	0.47	0.40	0.80

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de PLS.

Por otro lado, los académicos Henseler, Ringle y Sarstedt (2015) recomiendan que para cerciorarse de que la validez discriminante realmente exista, es necesario hacer una evaluación alternativa mediante el criterio heterotrait-monotrait ratio de correlación (HTMT). Este criterio consiste en que los valores arrojados en la matriz preferentemente sean menores a 0.85, para asegurar una validez discriminante sólida entre los constructos, por lo que siguiendo esta recomendación se evaluó también la validez discriminante mediante este criterio, cuyos valores se muestran en la tabla 4, corroborando así que se cumple con esta condición. En cuanto a la relación de los constructos, en la tabla 5 se puede observar que todas las hipótesis planteadas no se rechazaron al resultar estadísticamente significativas, confirmando con ello la influencia entre los constructos.

**Tabla 4.**  
Validez discriminante mediante criterio heterotrait-monotrait ratio

	<b>Contrato psicológico relacional</b>	<b>Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización</b>	<b>Voluntad de compartir conocimiento tácito</b>
<b>Contrato psicológico relacional</b>			
<b>Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización</b>	0.63		
<b>Voluntad de compartir conocimiento tácito</b>	0.54	0.44	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de PLS.

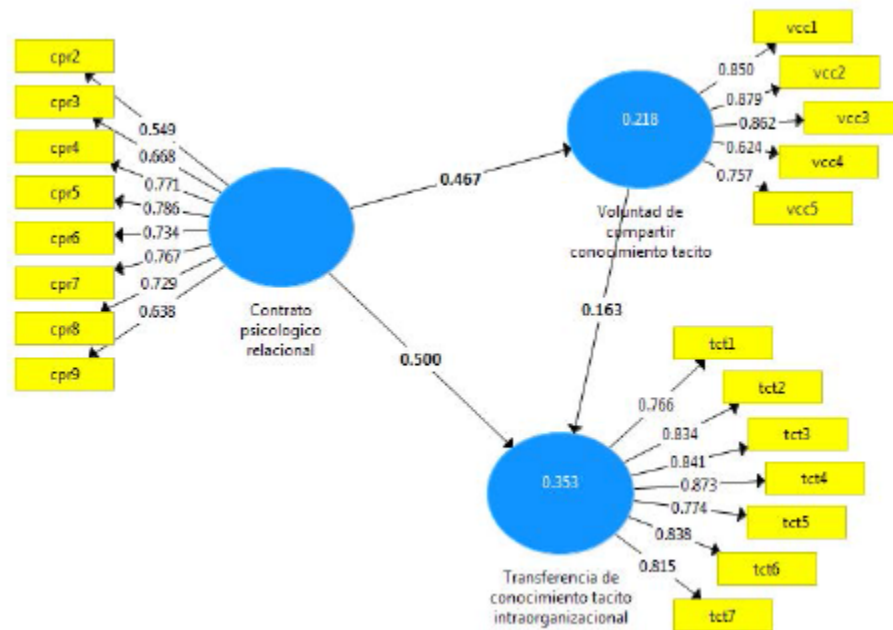
**Tabla 5.**  
Relación de los constructos planteados

Hipótesis	Coefficiente <i>path</i>	Valor T	Resultado
<b>H1.-</b> El contrato psicológico relacional está positivamente relacionado con la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito.	0.467	10.02	No se rechaza
<b>H2.-</b> El contrato psicológico relacional está positivamente relacionado con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.	0.500	9.52	No se rechaza
<b>H3.-</b> La voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito está positivamente relacionada con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.	0.163	3.01	No se rechaza

Fuente: elaboración propia.

### *Modelo estructural*

En cuanto a la predicción del modelo estructural, el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) obtenido para el constructo voluntad de compartir conocimiento tácito fue de 0.218, es decir que la variable latente contrato psicológico relacional sólo explica el 21.8% de la varianza de este constructo y respecto a la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, el coeficiente de determinación  $R^2$  fue de 0.353, resultando que el contrato psicológico relacional y la voluntad de compartir conocimiento tácito explican el 35.3% de la varianza de este constructo, tal como se muestra en la figura 2 correspondiente al modelo estructural en donde se exhiben también los valores de las cargas factoriales de cada una de las variables observables y los valores *path* de las relaciones estructurales.



**Figura 2.**  
Modelo estructural

Fuente: resultados a partir de PLS.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se buscó analizar la influencia de las variables estudiadas que favorecen la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización en el contexto de la industria manufacturera de exportación, específicamente la industria de autopartes en Cd. Juárez, Chihuahua, México. Se analizó la influencia del contrato psicológico relacional sobre la voluntad de compartir conocimiento tácito y la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, así como la influencia de la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito sobre la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.

Respecto a la relación del contrato psicológico relacional con la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito, los resultados indican que sí existe una asociación positiva entre ambos constructos, toda vez que la percepción de las expectativas recíprocas laborales de los empleados se encuentran satisfechas y se sienten parte del equipo de trabajo, además manifiestan que están de acuerdo en que la organización reconoce el esfuerzo que ellos realizan con el producto de su trabajo, por lo que ellos también están en la mejor disposición de contribuir en beneficio de la organización al compartir su conocimiento tácito con otros compañeros de trabajo, estableciéndose así una reciprocidad mutua, tal como Fantinato y Casado (2011) menciona debe de ser. Además, los hallazgos concuerdan con lo indicado por otras investigaciones, respecto a que cuando las relaciones recíprocas esperadas por parte del empleado son satisfactorias como es el caso, éstas fungen como antecedentes en



su voluntad para compartir su conocimiento con otros compañeros de trabajo y hacer un esfuerzo por contribuir en beneficio de la organización (Gupta, Agarwal, Samaria, Sarda y Bushab, 2012; Hung-Wen y Ching-Hsiang, 2009; Ming-Tien *et al.*, 2012). De acuerdo con los resultados del modelo de ecuaciones estructurales, esta variable se encontró en segundo lugar de influencia con la voluntad para compartir conocimiento tácito. Además, debido a que los empleados están satisfechos con el cumplimiento de las promesas hechas por parte de la organización, ellos contribuyen de la misma manera con esta, al manifestar que existe una camaradería entre ellos, lo cual les permite el compartir su conocimiento tácito con otros compañeros de trabajo porque de antemano reconocen que el compartirlo contribuyen en beneficio de la organización al transferirse con ayuda de sus superiores a distintos niveles organizaciones para que sea aprovechado al máximo nivel posible. Lo anterior puede comprobarse al encontrarse esta relación en primer lugar de influencia con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización y corroborando que el contrato psicológico relacional cumple con esta condición al encontrarse positivamente relacionado tanto con la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito como con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización.

En cuanto a la relación de la voluntad de compartir conocimiento tácito con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, los resultados obtenidos en la presente investigación confirman que la voluntad y disposición del empleado para compartir su conocimiento tácito con otros compañeros de trabajo se encuentra positivamente relacionada con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización. En el contexto analizado se encontró que para los empleados de este sector productivo es muy importante y están de acuerdo en compartir sus conocimientos adquiridos a través de la experiencia laboral con otros compañeros de trabajo que se los solicite, ya que consideran que al compartir sus conocimientos, el desempeño laboral se mejora en las actividades y tareas cotidianas que realizan, al crear nuevos procesos, ideas o prácticas laborales cuando aplican los nuevos conocimientos y/o habilidades que se comparten entre ellos. Estos resultados coinciden con investigaciones previas donde se destaca que para que la transferencia de conocimiento tácito ocurra se necesita la voluntad del individuo para que participe de manera positiva, de forma voluntaria y sin condiciones (Ming-Tien *et al.*, 2012). Esta relación resultó en tercer lugar de influencia.

### *Discusiones*

De acuerdo con los antecedentes teóricos encontrados, se obtuvieron los elementos necesarios para elaborar el modelo de investigación que permitiera analizar la influencia de las variables del contrato psicológico relacional, sobre la voluntad de compartir conocimiento tácito y con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, y a su vez evaluar la influencia de la voluntad del empleado para compartir

conocimiento tácito con la transferencia de éste dentro de la organización. Las características de inclusión de los sujetos de estudio se centraron en colaboradores mando medio, que incorporó ingenieros, supervisores, analistas y técnicos de turnos matutino y vespertino que tuvieran al menos un año de antigüedad en la organización, específicamente en empresas de la industria de autopartes en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Los resultados del modelo planteado indican que el contrato psicológico relacional contribuye positivamente tanto con la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito, como con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, y la voluntad del empleado para compartir este conocimiento también influye positivamente en la transferencia del mismo dentro de la organización.

Cabe señalar que, de todas las variables implicadas en estas relaciones, la influencia más relevante se encontró entre el contrato psicológico relacional con la transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización, y en menor influencia se encontró la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito con la transferencia de éste dentro de la organización. Ello quiere decir que el sentimiento de agrado o desagrado del empleado para compartir su conocimiento tácito con otras personas es más fuerte que las presiones sociales que pueda tener en su entorno laboral, toda vez que el hecho de poder ayudar a otros compañeros de trabajo lo visualiza como un sentimiento de satisfacción personal ya que para él es más importante mantener las buenas interrelaciones personales, pues lo hace porque es su deseo hacerlo, y no porque se sienta presionado por sus superiores.

Respecto a la relación de la voluntad del empleado para compartir conocimiento tácito y la transferencia éste dentro de la organización, se refleja el esfuerzo que la organización realiza para que éste conocimiento fluya y se dé a conocer a todos los miembros de la empresa al manifestar a los empleados la facilidad en la realización de sus tareas laborales gracias al conocimiento que se comparte entre ellos.

Los hallazgos encontrados en esta investigación comprueban que las variables estudiadas tienen fuertes implicaciones organizacionales en este sector productivo, toda vez que las organizaciones reconocen la importancia y significado del conocimiento tácito de sus empleados porque saben de los beneficios que trae consigo para la organización, por lo que deben comprometerse a mantener buenas relaciones interpersonales e incentivos motivacionales para sus empleados con la finalidad de que este activo intangible sea compartido.

## Referencias

- Adamska, K., Jurek, P., y Rózycka-Tran. (2015). The mediational role of relational psychological contract in belief in a zero-sum game and work input attitude dependency. *Polish Psychological Bulletin*, 46(4), 579-586. DOI: <http://dx.doi.org/10.1515/ppb-2015-0064>
- Anvari, R., Mansor, N. N. A., Rahman, A., Rahman, R. H., y Chermahini, S. H. (2014). Mediating effects of affective organizational commitment and

- psychological contract in the relationship between strategic compensation practices and knowledge sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 111-118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.655>
- Argote, L., y Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (136), 146-159. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Asyraf Bin, W. M. (2014). Hierarchical component using reflective-formative measurement model in partial least square structural equation modeling (Pls-Sem). *International Journal of Mathematics and Statistics Invention (IJMSI)*, 2(2), 55-71.
- Bagozzi, R., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equations models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., y Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *Jstor, Mis Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Chin, W. (1988). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern methods for business research by Marcoulides, George*, 294-336.
- Dai, L., y Wang, L. (2016). Psychological contract, reciprocal preference and knowledge sharing willingness. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 60-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/jss.48008>
- Ebru, A. (2014). Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: intermediary role of loneliness perception of employees. *Media Social and Behavioral Sciences*, 150, 413-419.
- Fantinato, L., y Casado, T. (2011). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *Revista de Administração*, 47(4), 571-580.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gupta, B., Agarwal, A., Samaria, P., Sarda, P., y Bushab, B. (2012). Organizational Commitment & Psychological Contract in Knowledge Sharing Behaviour. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(4), 736-749.
- Henseler, J., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hung-Wen, L., y Ching-Hsiang, L. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 37(3), 321-328. DOI: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.321>
- Jafri, H. (2014). Influence of personality on perception of psychological contract breach. *Psychological Thought*, 7(2), 168-178. DOI: <http://dx.doi.org/10.5964/psyc.v7i2.113>
- Jasimuddin, S., y Zhang, Z. (2011). Transferring stored knowledge and storing transferred knowledge. *Information Systems Management*, 28, 84-94. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10580530.2011.536117>

- Jayawickrama, U., Liu, S., y Hudson, M. (2014). An ERP knowledge transfer framework for strategic decisions in knowledge management in organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(4), 301-308.
- Kang, M., y Kim, Y. G. (1999). Development of knowledge flow diagram for intra-organizational knowledge-sharing enhancement. *Proceeding of the conference of Korea Society of Management System*, 141-152.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., y Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.008>
- Lu, F. C., y Chen, X. F. (2012). Knowledge workers' psychological contract, organizational trust and knowledge sharing willingness. *Economic Management*, 34, 76-83.
- Martín, N., Martín, V., y Trevilla, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478-490. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Matzler, K., y Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006>
- Máynez, A. I. (2011). *La transferencia de conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva sostenible. Modelo integrador de factores y estrategias*. (Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología), Universidad Popular Autónoma de Puebla, Puebla, México.
- Máynez, A. I., y Cavazos, J. (2011). Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible. *Administración y Organizaciones*.
- Máynez, A. I., Cavazos, J., y Nuño de la Parra, J. P. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28(191), 191-211.
- Máynez, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61, 666-681. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Millward, L., y Hopkins, L. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Minbaeva, D., Makela, K., y Rabbiosi, L. (2010). Explaining intra-organizational knowledge transfer at the individual level. *Center of Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School*.
- Ming-Tien, T., Kun-Shiang, C., y Jui-Lin, C. (2012). The factors impact of knowledge sharing intentions: the theory of reasoned action perspective. *Qual Quant*, (46), 1479-1491. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-011-9462-9>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D. F: Oxford University Press.
- Oguz, F., y Sengun, A. E. (2011). Mystery of the unknown: revisiting tacit knowledge in the organization literature. *Journal of knowledge*

- management*, 15(3), 445-461. DOI: <https://doi.org/10.1108/1367327111137420>
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*: The University of Chicago Press.
- Reychav, I., y Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 14(2), 285-300. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271011032418>
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., y Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.04.001>
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). SmartPLS3. Recuperado de <http://www.smartpls.com>
- Robinson, S. L., y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L., y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* (21), 525-546.
- Rodríguez, A. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 21(95), 37-50.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Sarstedt, M., Ringle, C., Smith, D., Reams, R., y Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Schmidt, G. (2016). How adult attachment styles relate to perceived psychological contract breach and affective organizational commitment. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 28, 147-170. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10672-016-9278-9>
- Shu-Chen, Y., y Chen-Kiang, F. (2009). Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing- A multi-informant design. *International Journal of Information Management*, 29(3), 210-218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.09.002>
- Subashini, R. (2010). Tacit knowledge. The ultimate essence of an organization. *Advances in Management*, 3(8), 36-39.
- Torres, C., Santa, V., y Bonilla, J. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 80-88.
- van der Smissen, S., Schalk, R., y Freese, C. (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management Review. Socio-economic Studies* 24(4), 309-327. DOI: [http://dx.doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2013\\_04\\_Smissen](http://dx.doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2013_04_Smissen)
- van Wijk, R., Jansen, J., y Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

- Vargas, M. M. (2015). *Liderazgo transformacional y capacidad de absorción: predicción de interacciones en el sector automotriz*. (Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas), Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Recuperado de <http://erecursos.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/583/CAP%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Venkitachalam, K., y Busch, P. (2012). Tacit knowledge: review and possible research directions. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 356-371. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271211218915>
- Vesga, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-181.
- Yong, S. H., Byoungsoo, K., Heeseok, L., y Young-Gul, K. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33, 356-366. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>



## Anexos

Contrato psicológico relacional	Transferencia de conocimiento tácito dentro de la organización	Voluntad de compartir conocimiento tácito
CPR1. Con el entrenamiento recibido en esta organización, espero desarrollar mis habilidades	TCT1. En esta organización, es común que los empleados compartamos ideas, conocimientos y/o habilidades con otros compañeros de trabajo	VCC1. Tengo la intención de compartir mi experiencia laboral con los compañeros de trabajo
CPR2. Con el esfuerzo que realizo diariamente, espero obtener un ascenso laboral en esta organización para alcanzar mis objetivos	TCT2. En esta organización, las tareas y actividades laborales son cada vez más eficientes y efectivas, gracias a los conocimientos y/o habilidades compartidas entre los compañeros de trabajo	VCC2. Compartiré mis conocimientos con los compañeros de trabajo que me lo soliciten
CPR3. Espero crecer profesionalmente en esta organización	TCT3. En esta organización, es común que realicemos cambios en la forma en la que trabajamos, tomando como base los nuevos conocimientos que se comparten entre compañeros de trabajo	VCC3. Compartiré la experiencia adquirida en mi entrenamiento con los compañeros de trabajo que me lo soliciten
CPR4. Me siento parte del equipo en esta organización	TCT4. En esta organización, el desempeño laboral se mejora en las actividades y tareas cotidianas cuando se aplican los nuevos conocimientos y/o habilidades compartidos entre compañeros de trabajo	VCC4. Comparto mis conocimientos porque sé que no existe riesgo de perder mi posición dentro de la empresa
CPR5. Esta organización reconoce el esfuerzo que realizan sus empleados	TCT5. En esta organización, los nuevos conocimientos compartidos entre compañeros de trabajo, se vuelven parte de las rutinas normales de trabajo	VCC5. Comparto lo que sé, porque mis conocimientos y habilidades son el resultado de una gran inversión de tiempo y esfuerzo
CPR6. Esta organización recompensa a los empleados que trabajan arduamente	TCT6. En esta organización, al compartir nuevos conocimientos o habilidades entre compañeros de trabajo, somos capaces de crear nuevos procesos, ideas o prácticas laborales	
CPR7. Me siento motivado para contribuir al 100% en esta organización a cambio de futuras prestaciones laborales	TCT7. En esta organización, al utilizar nuevos conocimientos y/o habilidades aprendidas entre nosotros, creamos y modificamos diferentes tareas y actividades laborales	
CPR8. Mi trayectoria profesional en esta organización está claramente definida		
CPR9. Pienso trabajar en esta organización indefinidamente		

### Anexo 1.

#### Ítems que integran los constructos

## Notas de autor

- a Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y se desempeña como profesor en el programa de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- b Profesora-investigadora en el programa de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y coordinadora del mismo. Directora de la Revista Universitaria de Administración Nova Rua de

la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y evaluadora acreditada de Conacyt (RCEA).

- c Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y se desempeña como profesora-investigadora en los programas de Doctorado en Tecnología, Maestría en Ingeniería Industrial y en la Ingeniería Industrial y de Sistemas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Su investigación se enfoca en las fuentes de ventaja competitiva sostenibles para la organización, con énfasis en el análisis cuantitativo
- d Centro Interdisciplinario de Posgrados e Investigación de la Universidad Popular Autónoma de Puebla. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores