
ESTUDIO TEÓRICO-EMPÍRICO DE LAS BARRERAS AL INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

JOSÉ IGNACIO DíEZ PÉREZ, LOURDES SÁIZ BÁRCENA,
MIGUEL ÁNGEL MANZANEDO DEL CAMPO
y CARLOS RODRÍGUEZ MONROY

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es investigar las barreras u obstáculos que dificultan el intercambio del conocimiento entre los trabajadores desde las perspectivas teórica y práctica. Se trata de una investigación novedosa en España por el tamaño de la muestra utilizada, pues sólo se han encontrado tres referencias de esta naturaleza para empresas chinas y americanas. A ese fin se han revisado los estudios teóricos de naturaleza psicológica y motivacional que explican el comportamiento y la actitud del trabajador, y los estudios sobre el clima, compromiso y estilo de dirección que afectan a la compartición del conocimiento en la empresa. Esto justifica las bases teóricas en las que se sustenta el estudio, así como su propósito y los beneficios que aporta a

la organización. Para la investigación empírica se ha elaborado una encuesta para una muestra de 557 trabajadores de 27 empresas de la provincia de Burgos, España. Los resultados obtenidos, referidos a las personas, revelan que las barreras más importantes al intercambio son la apropiación del conocimiento por los demás, la falta de incentivos explícitos, la ausencia de reciprocidad entre los compañeros y el contrato temporal o eventual. En cuanto a las negligencias o conductas de la dirección destacan la contratación por influencias o 'enchufismo', el acoso y humillación hacia el empleado, los climas laborales inadecuados, una estructura organizativa mal diseñada o inexistente, o los estilos de dirección autoritarios y personalistas.



o es exagerado afirmar que el conocimiento de los trabajadores es el activo más importante que posee una empresa, por su influencia en la generación y mantenimiento de las ventajas competitivas (Nodfor y Levitas, 2004; Pedraja-Rejas *et al.*, 2006; Tagliaventi *et al.*, 2010) que son imprescindibles para afrontar la incertidumbre actual de los mercados y sobrevivir. Este caudal de conocimientos no puede quedar

varado en la mente de las personas, sino que debe incorporarse a la tarea, a los productos y en definitiva, a la actividad de la empresa por medio de su compartición, transferencia y debate entre los implicados. Cuando se actúa de este modo, el conocimiento alcanza su valor pleno porque mejora el aprendizaje y rendimiento del empleado (Gray y Meister, 2006; Hsu, 2006), así como su capacidad de innovación, respuesta y eficiencia, ayudando a que la estrategia

empresarial esté bien definida (Rodríguez-Ponce, 2007).

Hay numerosos investigadores que han desarrollado modelos para la gestión del conocimiento donde se recogen, entre otros procesos, el intercambio o transferencia del conocimiento; uno de los más destacados se debe a (Nonaka y Takeuchi, 1995) y su espiral del conocimiento. Sin embargo, el intercambio del conocimiento no es una tarea fácil, sino que presenta algunos de

PALABRAS CLAVE / Barreras al Intercambio del Conocimiento / Clima Laboral / Estilos de Dirección / Incentivos Laborales / Intercambio del Conocimiento /

Recibido: 08/11/2013. Modificado: 07/03/2014. Aceptado: 07/03/2014

José Ignacio Díez Pérez. Ingeniero Industrial, Universidad del País Vasco (EHU), España. Ingeniero Técnico Industrial, Universidad de Valladolid (UVA), España. Diploma de Estudios Avanzados en Investigación en Ingeniería, Universidad de Burgos (UBU), España.

Lourdes Sáiz Bárcena. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, UVA, España. Máster en Gestión de Calidad Total, UBU, España. Docente e Investigadora, UBU, España. Responsable del Observatorio de la Gestión del Conocimiento (OGECON), España.

Miguel Ángel Manzanedo del Campo. Doctor Ingeniero Industrial, UVA, España. Docente e Investigador, UBU, España.

Carlos Rodríguez Monroy. Licenciado en Economía y en Derecho, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor Ingeniero Industrial, Universidad Politécnica de Madrid, UPM, España. Docente e Investigador, UPM, España. Dirección: Departamento de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, UPM. Madrid, España. e-mail: crmonroy@etsii.upm.es

los problemas de gestión más difíciles de solucionar por la reacción contraria del individuo hacia este intercambio (Hong *et al.*, 2011; Connelly *et al.*, 2012; Lin *et al.*, 2012).

Cabe, pues, estudiar los obstáculos o barreras asociados al intercambio desde una doble perspectiva; la que deriva de la motivación o personalidad del trabajador (Camelo *et al.*, 2010) y la que proviene de la influencia de los estilos de dirección de la empresa (Yu y Chu, 2007; Chow y Chan, 2008; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). El trabajador que comparte el conocimiento se encuentra más integrado en el entorno empresarial (van den Hooff y Huysman, 2009), pero el éxito del intercambio depende, además, del comportamiento de los demás, del clima laboral o de la cultura organizacional (Chen *et al.*, 2012; Hammami *et al.*, 2013) y, también, de incentivos económicos o motivaciones extrínsecas (Martín *et al.*, 2009; Camelo *et al.*, 2010).

Son pocos los estudios teóricos o empíricos sobre las barreras u obstáculos al intercambio del conocimiento, y ninguno lo aborda para una muestra tan numerosa de trabajadores. Por esta razón, el objetivo de este trabajo es realizar una investigación que permita determinar cuáles son las barreras más importantes que presenta el intercambio del conocimiento en el contexto español desde la doble perspectiva del trabajador y de la dirección de la empresa.

Para ello, en primer lugar, se realiza un repaso de las investigaciones teóricas que han estudiado tales barreras y su efecto en la transferencia del conocimiento. Las situaciones que se analizan estudian la aceptación o rechazo a la compartición del conocimiento en los casos siguientes: si el trabajador se siente cómodo compartiendo el conocimiento; ante una posible apropiación de su conocimiento por otros; si el conocimiento le ha supuesto un coste de adquisición muy alto; cuando sólo transmite él y no los demás. Por lo que afecta a la dirección de la empresa, las situaciones que se estudian son: la existencia de retribución explícita, cuando el trabajador percibe que está infravalorado o no tiene incentivos; en caso de acoso o humillación por los superiores; si no existe una dirección adecuada ni está definida la estructura organizativa; frente a climas laborales no favorables al intercambio; o si el contrato de trabajo es temporal o precario.

Para la contrastación de las barreras se ha desplegado un estudio empírico a 557 trabajadores pertenecientes a 27 empresas de Burgos, España, de los sectores de automoción, servicios, energía y agrícola-ganadero. Estas personas cuentan con, al menos, dos años de experiencia y un contrato laboral que no es de prácticas, ni como becario. El estudio presenta la novedad de estar dirigido a los protagonistas directos del

fenómeno que se analiza y reunir una muestra grande de individuos, lo que permite su extrapolación y asegura la fiabilidad de los resultados y conclusiones.

Barreras al Intercambio del Conocimiento en la Empresa

Las personas, en general, no poseen aptitudes innatas para la transferencia del conocimiento. Además, cuanto más profundo y sofisticado es el saber, más difícil resulta su transmisión. Incluso hay circunstancias o situaciones laborales en las que el trabajador deliberadamente oculta su conocimiento y niega su existencia (Connelly *et al.*, 2012).

En este apartado se hará un repaso teórico por los estudios más representativos sobre las barreras al intercambio del conocimiento desde la doble perspectiva de la personalidad del trabajador y las decisiones de la dirección.

En cuanto a las barreras inducidas más directamente por la personalidad, carácter o comportamiento de los trabajadores, la gestión del conocimiento basa su efectividad en la ventaja competitiva que se desarrolla con la mejora y calidad del conocimiento de las personas, porque es el origen para generar otros nuevos o para innovar en la empresa (García-Muiña *et al.*, 2010). Para ello, se requiere no sólo actualizar y mejorar permanentemente los conocimientos, sino también perder el miedo a su compartición y discusión con los demás (Cabrera y Cabrera, 2002). Otras veces, la persona no intercambia el conocimiento por el temor a perder el valor que posee y el miedo a sentirse prescindible (Renzl, 2008).

El conocimiento tácito es el más difícil de transmitir por representar un conocimiento oculto y pertenecer a la persona. Su complejidad reside en suponer un valor de negociación o garantía de permanencia en la empresa, gracias a su exclusividad o habilidad poco común, que puede ser usado como moneda de cambio (Yúqin *et al.*, 2012). Por esta razón, es importante reflexionar sobre la contratación de personas con determinadas aptitudes y actitudes, perfiles personales y profesionales, dado que son las que pueden favorecer o dificultar el intercambio del conocimiento (Heineck y Anger, 2010).

Al tratarse de conocimientos diferenciadores y únicos, cuando se procede a su intercambio, puede llegar a afectar de manera negativa al rendimiento del trabajador que los posee, incluso, a la propia relevancia y singularidad del conocimiento transmitido, que deja de tener tales atributos (Renzl, 2008). Estas ineficiencias se dan porque la persona percibe una posible pérdida de recompensas, promociones, mejoras salariales u otras ventajas a las que

considera que tiene derecho preferente por poseer conocimientos únicos que le han supuesto, además, un coste de adquisición (Bures, 2003).

Por su parte, determinadas cualidades como amabilidad, sinceridad, rectitud, empatía, responsabilidad y compromiso favorecen el intercambio del conocimiento. Las personas simpáticas, agradables y con ganas de ayudar a los demás contribuyen a generar un clima de cooperación y confianza muy proclive a la compartición, difusión y generación de conocimientos (Matzler *et al.*, 2008). La confianza aumenta el intercambio del conocimiento, porque mejora las actitudes, el propio trabajo, el rendimiento y el éxito laboral (Renzl, 2008).

Sin embargo, el problema se presenta cuando el trabajador no contribuye con su conocimiento a la ejecución de una tarea, porque no puede o no quiere dedicar el tiempo necesario, que se agrava cuando tales conocimientos y habilidades relevantes no los disponen otras personas (Cabrera y Cabrera, 2002) y, además, precisan de una formación previa para su aprendizaje y buen uso.

Desde el ámbito de la dirección, uno de los estudios más representativo de las barreras al intercambio del conocimiento demuestra que éstas se manifiestan de formas muy distintas y se presentan hasta en empresas maduras en gestión del conocimiento, siendo las más destacadas la falta de tiempo, la prescindibilidad del trabajador, la tecnofobia, la ausencia de incentivos, una cultura organizativa inadecuada (Fink *et al.*, 2012), o la inexistencia de estructura organizativa en la organización (Lin *et al.*, 2012).

La dirección de la empresa puede favorecer o, por el contrario, frenar la efectividad y el éxito del intercambio, definiendo políticas y métodos de compartición que desarrollen y hagan arraigar valores como la confianza entre las personas, la cooperación mutua, las interrelaciones permanentes, el reconocimiento de las nuevas ideas y aportaciones, la difusión de los conocimientos avanzados, y no menos importante, la experiencia de sentirse a gusto en los procesos de intercambio (Renzl, 2008).

Las políticas de recursos humanos deben ser definidas para aprovechar el inmenso potencial que tiene la persona, sus conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos (Buller y McEvoy, 2012), por lo que deben prestar especial atención a las distintas situaciones y características que presenta el trabajador. Representan un elemento determinante en la selección de los empleados más aptos, con los conocimientos más excelentes, y han de ser debidamente retribuidos, motivados y apoyados para crear climas laborales adecuados y hacer que mejore el intercambio en la empresa (McIver *et al.*, 2012).

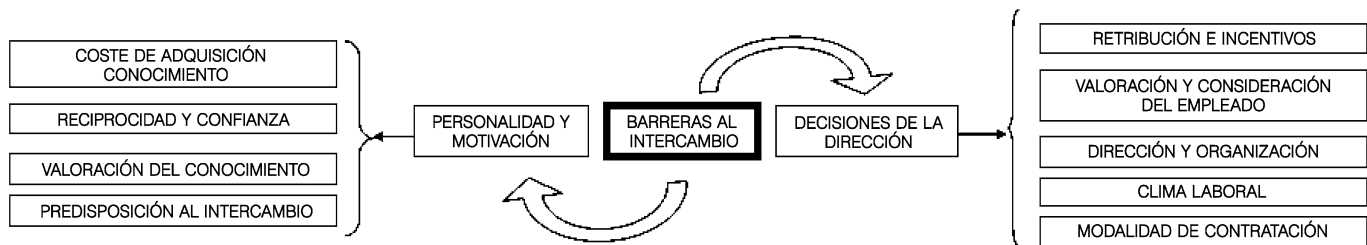


Figura 1. Modelo de barreras al intercambio del conocimiento (BAINCO).

Se ha comprobado que las políticas de incentivos y formas justas de recompensa (Bock *et al.*, 2005; Zhang *et al.*, 2012) contribuyen a mejorar la motivación y predisposición hacia el intercambio (Prendergast, 1999; Sun *et al.*, 2011), pues consiguen premiar y reconocer a los que lo practican (Quigley *et al.*, 2007). El compromiso de los directivos hacia el intercambio es vital, pues de ello depende buena parte de la motivación necesaria para que los trabajadores practiquen la transmisión del conocimiento en su puesto de trabajo con total garantía para ambas partes (Gächter *et al.*, 2010).

La creación de un clima de confianza con una conducta adecuada mejora el intercambio del conocimiento (Huang *et al.*, 2011), actuando sobre las emociones personales, minimizando conflictos emocionales destructivos y favoreciendo un clima laboral basado en la potencialidad del empleado (Garner y Hunter, 2013). Este tipo de clima se apoya en una distribución del conocimiento y de la información que motivan el intercambio y el aprendizaje mutuo (Xia y Ya, 2012).

De igual modo, la relevancia del clima laboral en la empresa es tal que uno inadecuado o desatendido puede derivar en acoso y humillaciones del jefe hacia el empleado que posee conocimientos relevantes (Porto Serantes y Araña Suárez, 2006; Lutgen-Sandvik y McDermott, 2008; Schyns y Schilling, 2013). Los motivos por los que se produce pueden ser varios, destacando preferentemente la envidia y el deseo de destrucción por parte del acosador. Sus efectos son muy negativos para la empresa y para la salud del empleado, afectando a la satisfacción laboral, al rendimiento del trabajador (Peralta, 2004; Power *et al.*, 2013) y generando estrés y tensión en los acosados (Vartia, 2001; Aghdasi *et al.*, 2011) que son incapaces de realizar su trabajo de manera eficaz.

Los estilos de dirección inadecuados y las personas que presentan liderazgos destructivos, suponen un problema de difícil solución que afecta a la calidad del trabajo, la eficiencia en las relaciones con los clientes e, incluso, la dinámica diaria de la empresa (Aasland *et al.*, 2010). En estas condiciones es muy difícil practicar con éxito el intercambio del conocimiento.

El fenómeno del despido o rescisión del contrato laboral es otra de las amenazas que tienen actualmente muchos trabajadores, dadas las difíciles circunstancias que la empresa está soportando. Así, las personas buscan desesperadamente la manera de evitar ser despedidas, por los adversos efectos humanos, psicológicos y materiales que entraña (Eguchi, 2007; López, 2007).

Desde la óptica de la empresa, el despido, en determinados puestos, puede tener consecuencias positivas (Hilger *et al.*, 2013) por la reducción de costes salariales que conlleva. Pero siempre habrá que valorar la pérdida que supone la experiencia de los empleados despedidos y el conocimiento que han desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional. En ocasiones, se producen injusticias alrededor del despido de una persona (Cho y Lee, 2007), con las consecuencias negativas que ello supone, tanto para el interesado como para la empresa (Carter y De Lancey, 1997; Reich, 2012).

La posibilidad de ser despedido afecta, de manera importante, a la efectividad del intercambio del conocimiento, por lo que el tipo de contrato laboral es uno de los instrumentos más potentes para garantizar el intercambio. El contrato temporal o eventual presenta más inconvenientes para el intercambio del conocimiento (Foote y Folta, 2002) por la vinculación temporal entre el trabajador y la empresa (Trillo Ojea, 2009); al igual que el contrato en prácticas para los más jóvenes. A veces, la decisión de despido se basa, exclusivamente, en la menor antigüedad del trabajador porque las indemnizaciones son más bajas o inexistentes (Galdón-Sánchez y Güell, 2003).

Por último, la dirección debe estar al tanto de las relaciones que se establecen entre trabajadores indefinidos y temporales, ambos con conocimientos importantes, pues pueden derivar en un clima de desconfianza (Foote y Folta, 2002) que perjudica a los temporales, dado que son los primeros a los que, en su caso, se les rescinde el contrato. Esta desconfianza es contraria a la compartición del conocimiento por la falta de compromiso y pertenencia que genera en los trabajadores (Malo y Cueto, 2012).

Teniendo en cuenta las bases anteriores, se ha diseñado el modelo BAINCO, para explorar y analizar las barre-

ras al intercambio del conocimiento bajo la doble perspectiva del individuo y de la dirección (Figura 1).

Estudio Empírico de las Barreras al Intercambio del Conocimiento

En este apartado se presenta un estudio empírico para contrastar las argumentaciones teóricas presentadas anteriormente. El estudio aborda la influencia de algunas decisiones de la dirección, así como la disposición del trabajador a compartir su conocimiento en las circunstancias que se detallan a continuación, lo que permite hacer un diagnóstico de las barreras u obstáculos que presenta el intercambio del conocimiento en la muestra utilizada.

Los principales fenómenos estudiados sobre la disposición del trabajador al intercambio del conocimiento son: 1) si se encuentra cómodo al compartir su conocimiento, 2) ante una posible apropiación de su conocimiento por otros, 3) cuando está infravalorado por la empresa o no tiene incentivos, 4) si el conocimiento le ha supuesto un coste muy alto, 5) cuando sólo es él quien transmite y no los demás, 6) en situaciones de acoso o humillación por los superiores, 7) si le retribuyen explícitamente por ello, 8) cuando existe una dirección adecuada y está definida la estructura organizativa, 9) según el clima laboral desplegado en la empresa y 10) dependiendo del contrato de trabajo refrendado entre empleado y empresa.

Para ello se ha elaborado un diseño experimental dirigido a trabajadores de 27 empresas de Burgos, España, que realizan actividades en los sectores de automoción, servicios, energía y agrícola-ganadero. Los encuestados deben tener una experiencia profesional mínima de dos años y contratos laborales distintos de los de prácticas o como becarios. Su situación profesional actual puede ser de trabajador activo o desempleado, siendo en este caso, menos de un año. La incorporación de desempleados se debe a las circunstancias sobrevenidas de la situación económica y social española. No eran desempleados cuando se inició el estudio, pero sí en el momento de cumplimentar el cuestionario. Se han incluido porque cumplen los requisitos

TABLA I
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Población muestral *	557 trabajadores
Universo total	4025 trabajadores
Margen de error	± 3,8
Nivel de confianza	95%
Método de selección de muestra	Muestreo aleatorio simple
Sectores de actividad económica	Automoción, servicios, energético y agropecuario
Ámbito	Burgos y provincia (Spain)
Fecha de realización	Febrero y marzo de 2013
Diseño y dirección técnica	J. I. Díez, L. Sáiz, M. A. Manzanedo, C. Rodríguez-Monroy
Fuentes para la elaboración del cuestionario	Lin C, Wu JC, Yen DC (2012) Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. <i>Inf. Manag.</i> 49: 10-23. Connelly CE, Zweig D, Webster J, Trougakos JP (2012) Knowledge hiding in organizations. <i>J. Organiz. Behav.</i> 33: 64-88. Bures V (2003) Cultural barriers in knowledge sharing. <i>E+M Economics and Management, Libere. 6 (special).</i>

* Calculada según Netquest: (www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php)

exigidos en esta investigación, y a todos los efectos pueden contribuir activamente con sus respuestas.

Se ha diseñado una encuesta *ad-hoc* para recoger su opinión sobre las barreras y negligencias al intercambio del conocimiento en la empresa y se han obtenido 557 encuestas válidas. La encuesta ha sido elaborada desde su comienzo de manera específica y propia por no haber encontrado referencias suficientes en la bibliografía para nuestro objeto de estudio. Para su revisión han participado tres expertos, en estudios demoscópicos, psicología de las organizaciones y gestión del conocimiento en la empresa, con experiencia demostrada. El procedimiento de recogida de la información ha pasado por tres fases: redacción del

cuestionario inicial, realización de un pretest o prueba piloto, y redacción del cuestionario definitivo. Los cuestionarios se cumplimentaron durante los meses de febrero y marzo de 2013. El estudio presenta la novedad de reunir una muestra grande de individuos y estar dirigido a los protagonistas directos del fenómeno que se analiza, lo que redundará en la fiabilidad de los resultados y conclusiones; se trata de un estudio exploratorio y no confirmatorio. No se ha encontrado en la literatura consultada ningún estudio con una muestra tan numerosa, a excepción del trabajo de Connelly *et al.*, (2012), pero éste se refiere a los motivos del trabajador por ocultar deliberadamente su conocimiento en la empresa. La ficha técnica del estudio se muestra en la Tabla I.

TABLA II
CUESTIONARIO

Pregunta	Descripción
P_1	Género al que pertenece
P_2	Rango de edad
P_3	Situación laboral
P_4	¿Enseñaría a otra persona, si se apropian de sus ideas?
P_5	¿Se siente cómodo enseñando a los demás?
P_6	¿Si se contrata a una persona por influencias, compartiría su conocimiento?
P_7	¿Compartiría su conocimiento con personas valoradas injustamente?
P_8	¿Si está infravalorado en la empresa, usted transmite su conocimiento?
P_9	¿Si está desmotivado, usted transmitiría su conocimiento?
P_10	¿Comunicaría sus ideas a un jefe que ha realizado acoso a algún trabajador?
P_11	¿Si su jefe le humilla y es soberbio, pero necesita su conocimiento, le ayuda?
P_12	¿Enseñaría el conocimiento que le ha costado mucho aprender?
P_13	¿Transmitiría su conocimiento, si necesita que le ayuden de vez en cuando?
P_14	¿Qué hace usted si siempre es el que enseña y los demás no le reportan nada?
P_15	¿Compartiría su conocimiento, si hay un buen clima laboral?
P_16	¿Transmitiría su conocimiento para mejorar, pero puede despedir a personas?
P_17	¿Transmitiría su conocimiento si están diseñadas la estructura y organización?
P_18	¿Intercambiaría su conocimiento si la empresa le retribuye por ello?
P_19	¿Compartiría su conocimiento, si considera que gana mucho?
P_20	¿Transmitiría su conocimiento, si tiene un contrato estable?
P_21	¿Compartiría su conocimiento, si le contratan temporalmente?

El cuestionario consta de veintiuna preguntas (Tabla II). Las tres primeras son de carácter general, para ubicar la investigación y determinar el perfil de los encuestados en cuanto a sexo, edad y situación laboral. El resto están diseñadas para recoger las barreras a la transmisión e intercambio del conocimiento desde la perspectiva de los trabajadores.

El perfil del encuestado se distribuye a partes iguales entre mujeres (49,9%) y hombres (50,1%). La situación laboral está representada por un 63,7% de trabajadores en activo y el 36,3% en paro. Por edades, en el tramo de 18 a 30 años, los activos son el 11,7% y los desempleados el 9,7%; de 31 a 45 años, los trabajadores pasan al 32,0% y los pasivos son el 19,9%; en el siguiente tramo, de 46 a 59 años, el 19,0% está trabajando y el 6,3% desempleados; la última franja, de mayores de 60 años, reúne a un 1% de trabajadores y un 0,4% de desempleados. Esta amplia variedad puede aportar una riqueza adicional a los resultados del estudio y sobre todo recoger un holgado espectro que permita conocer la opinión y disposición al intercambio del conocimiento por los trabajadores de la muestra. Además, al ser tan numerosa la muestra es posible extrapolar los resultados y dotar las conclusiones del suficiente rigor en estudios de esta naturaleza.

Una vez cumplimentados los cuestionarios, se abordó el tratamiento de los datos con el software IBM SPSS statistics, V19, y se realizó el análisis de la información obtenida. Este análisis se aborda desde una doble vertiente, lo que asegura mayor fiabilidad y que el estudio sea más completo. La primera considera las respuestas de tipo cualitativo y se estudia la frecuencia y posible asociación de las variables; mientras que la segunda valora las respuestas cuantitativas, lo que permite un estudio de reducción de componentes utilizando el análisis factorial.

Principales Resultados del Estudio

En esta sección se recoge una muestra de los resultados más destacados sobre los factores que ayudan o dificultan el intercambio del conocimiento entre los trabajadores. Esta información es útil para una toma de decisiones acertada en materia de gestión, uso y compartición responsable del conocimiento organizativo.

El estudio cualitativo muestra que el respeto a las ideas de la persona es algo muy valorado. El 80,3% de las personas de la muestra enseñarían a otras siempre que no haya apropiación de su conocimiento, mientras que para el resto no supone una barrera. Sólo un 6,3% no estaría dispuesto a compartir su conocimiento cuando los demás saben hacer su trabajo.

El 25,9% de los encuestados considera que las personas contratadas por influencias son una barrera al intercambio del conocimiento, mientras que el 39,6% opina lo contrario. Hay un 34,5% que compartiría el conocimiento, pero considera que el 'enchufismo' es una negligencia directiva que pone en serio peligro esta transferencia.

Una justa valoración del desempeño es muy importante para mejorar y aumentar el intercambio del conocimiento. El 40,4% de los encuestados no compartiría con trabajadores sobrerreconocidos y el 59,6% sí lo haría en cualquier situación. Cuando se infravalora al poseedor del conocimiento, el 17,1% actuaría negando la transmisión, mientras que el 29,6% lo realizará porque considera que puede ser la forma de que le valoren mejor. El 53,3% lo practicaría siempre que sea por el bien de la empresa, a pesar de su situación personal.

Si el trabajador está desincentivado, el 12,6% no intercambiaría el conocimiento nunca; el 39,3% no lo compartiría porque considera que no es su responsabilidad y no le pagan por ello; mientras que el 27,3% lo practicaría por mantener su trabajo. Sólo el 20,8% lo haría por implicación y compromiso con la empresa.

Al igual que en el caso anterior, ante situaciones de acoso o *mobbing* hacia trabajadores por parte de algún superior, el 70,4% no transmitiría su conocimiento con el acosador; el 18,8% sí y el 10,8% sólo si el acosado no es él.

El 77,9% de la muestra no intercambiaría el conocimiento si hay actitudes de humillación y soberbia por parte de los jefes. Sin embargo, al 22,1% restante no le afecta situaciones de esta naturaleza.

Cuando el coste de adquirir el conocimiento ha sido muy elevado para el trabajador, el 29,4% no compartiría tales conocimientos. En este aspecto cobra importancia la formación de la empresa y el autoaprendizaje de la persona, aunque también influyen las capacidades del empleado para captar y generar nuevos conocimientos.

El 20,5% de los encuestados se manifiesta a favor del intercambio del conocimiento cuando es él quien necesita el conocimiento de los compañeros. Se está buscando la reciprocidad entre las personas y un clima colaborativo y de apoyo entre los trabajadores. Esta reciprocidad que se ha puesto de manifiesto anteriormente es relevante y necesaria para fomentar el intercambio. El 12,6% de la muestra no transmitiría en el caso de falta de cooperación por parte de otros compañeros; el 26,2% propone contratar personas ya formadas y con los conocimientos necesarios; y el 61,2% restante manifiesta su disposición al intercambio por el compromiso e implicación con la empresa, independientemente de lo que hagan los demás.

Para el 41,8% de los encuestados un adecuado clima laboral y sentirse a gusto en la empresa favorece el intercambio del conocimiento, por delante de otros factores como la remuneración o el tipo de contrato laboral.

Si la transmisión del conocimiento puede generar algún despido, el 47% de la muestra renunciaría a esta participación; el 43,1% lo transmitiría si en la empresa se sabe que él domina tal conocimiento; y el 9,9% lo compartiría siempre a pesar de esa consecuencia. En definitiva, la presencia de despido, propio o ajeno, dificulta de manera considerable la transmisión del conocimiento.

Una acertada gestión de la empresa, así como el diseño de su estructura organizativa es favorable al intercambio del conocimiento para el 72,4% de los encuestados. Un 34,3% considera importante la remuneración y estabilidad laboral y sólo un 5% lo haría exclusivamente por motivos pecuniarios.

Por último, para el 55,7% de los encuestados el contrato estable es una de las claves para compartir el conocimiento, por lo que la temporalidad de los contratos no contribuye al intercambio para el 44,3%. De éstos, el 28% no practica el intercambio si no hay un contrato de prórroga. La alta respuesta demuestra la importancia que la estabilidad en el trabajo tiene para la transmisión y compartición del conocimiento.

El estudio de frecuencias anterior se completó con un análisis de asociaciones entre las respuestas o variables tratadas. Para ello se ha empleado el método de variables cualitativas de la χ^2 , considerando valores de significación para $p \leq 0,05$ (Tabla III).

La interpretación de las asociaciones significativas se plantea en función del sexo, el rango de edad y la situación laboral. Las trabajadoras son más tolerantes a la contratación por influencias o 'enchufismo', también a la contratación temporal, por lo que en estos casos compartirían el conocimiento más que los varones, al igual que si se encuentran desmotivadas. Priorizan el clima laboral sobre el tipo de contrato, y se oponen al intercambio cuando consideran que no están valoradas de manera justa.

En cuanto a la situación laboral, las asociaciones que merecen destacarse son que las personas en activo aceptan mejor la contratación por influencias, mientras que las desempleadas lo consideran una negligencia, siendo más reacias al intercambio del conocimiento. Los trabajadores preservan mucho más el conocimiento que les ha costado adquirir, frente a los desempleados, y son más exigentes con la reciprocidad, llegando incluso a proponer la

sustitución por otras personas más formadas. Además, aceptan mucho peor el acoso y los estilos de dirección inadecuados, por lo que en estas circunstancias no compartirían el conocimiento. Ambos dan importancia al contrato estable, aunque los desempleados aceptan mejor el contrato temporal y son más exigentes con climas laborales favorables al intercambio.

Respecto al intervalo de edades, los más jóvenes muestran una mayor disposición a compartir el conocimiento, no sólo si necesitan el de los demás, sino también cuando consideran que están infravalorados por la empresa. Dan menos importancia al contrato estable para intercambiar el conocimiento, frente a las personas de más edad.

Para abordar el análisis factorial se ha utilizado el método de componentes principales y la matriz de correlaciones. Después se ha aplicado un método de rotación ortogonal equamax, y con la técnica de Anderson-Rubin se han obtenido las puntuaciones factoriales.

El determinante de la matriz de correlaciones es 0,03 que es un valor aceptable e indica que el análisis factorial es adecuado. El valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Bartlett es 0,65; con una significación de 0, y una χ^2 de 1.881,472. Todo ello significa que es aplicable el método factorial (Jiménez *et al.*, 2000; Martín y de Paz Santana, 2007).

El método ha permitido reducir las 21 preguntas de la encuesta, excluyendo las de clasificación, a siete componentes principales que en su conjunto explican el 61,754% de la varianza total, un valor aceptable para estudios sociológicos de este tipo. La carga factorial de selección de las variables de las componentes es |0,5| y la denominación de las componentes se ha realizado atendiendo a las variables relevantes que contienen (Tabla IV).

Este análisis se ha completado con los gráficos de dispersión de las puntuaciones factoriales. Se han representado dos componentes que son los que más varianza aportan -CP1 y CP2-, atendiendo a las variables de género y situación laboral. Así se distinguen los grupos; una componente CP1 que alcanza valores muy negativos, significa que se prioriza el clima laboral sobre el contrato estable y los valores positivos prefieren la estabilidad laboral. Los valores cercanos a cero representan un buen clima laboral y un contrato estable, lo cual favorece el intercambio.

Análogamente, los valores muy negativos de CP2 representan los individuos que siempre están a favor del intercambio, y los valores muy positivos muestran posiciones en contra. Los que más valoran un trato justo para practicar el intercambio obtienen valores en CP2

TABLA III
ASOCIACIONES ENTRE LAS VARIABLES

	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14	P_15	P_16	P_17	P_18	P_19	P_20
P_2	0,338																			
P_3	0,7	0,004																		
P_4	0,68	0,679	0,146																	
P_5	0,119	0,872	0,635	0,66																
P_6	1E-04	0,452	0,002	0	0															
P_7	0,278	0,461	0,058	0	0	0														
P_8	0,153	0,001	0,052	0	0	0	0													
P_9	0	0,374	0,286	0,052	0	0	0	0												
P_10	0,268	0,079	0,001	0	0,039	0	0	0	0											
P_11	0,05	0,1	1E-04	0,011	0,047	0	0,001	0	0	0										
P_12	0,067	0,346	1E-04	0	0	0	0	0	0	0	0									
P_13	0,2	0,004	0,146	0,875	0,008	0	0,035	0	0	0,006	0,14	0								
P_14	0,753	0,923	0,005	0,007	0	0	0	0	0	0	0	0	0,758							
P_15	0,019	0,774	0,001	0,078	0,007	0	0	0	0	0,009	0	0	0,047	0						
P_16	0,517	0,064	0,626	0,147	0,001	0	0,008	0	0	0	0,007	0,195	0,016	0	0,007					
P_17	0,87	0,808	0,45	0,024	0	0	0	0	0	0,28	0,253	0	0,014	0	0	0,042				
P_18	0,137	0,867	1E-04	0	0,01	0	0	0	0	0,017	0,009	0	0,073	0	0	0,002	0			
P_19	0,249	0,657	0,385	0,305	0,544	0	0,004	0,133	0,127	0,24	0,932	0	0,542	0	0,008	0,32	0	0		
P_20	0,058	0,037	1E-04	0,063	0,12	0	0,011	0	0	0	0	0	0,984	0	0	0,021	0,01	0	0,012	
P_21	0,02	0,595	0,003	0,005	0	0	0	0	0	0	0	0	0,161	0	0	0	0	0	0,033	0

comprendidos en el intervalo (0,5;-0,5). Respecto al género de los trabajadores, las mujeres concentran más posiciones en el origen, lo que significa que intercambian el conocimiento según sus circunstancias en la empresa, deseando climas favorables y contratos estables. La mayoría de los hombres se posicionan en el contrato estable, aunque tienen más puntos en el clima laboral que las mujeres. En ambos géneros hay más personas que se sitúan a favor del intercambio que en contra (Figura 2).

Dependiendo de la edad, los más jóvenes son los que muestran una actitud favorable al intercambio, mientras que los trabajadores mayores piensan más en las consecuencias del intercambio del conocimiento. En el estudio por edades y género, se puede apreciar más dispersión en algunos gráficos; esto indica que están totalmente a favor o en contra del intercambio. En otros casos, los puntos están concentrados en el centro, lo que significa que no hay una tendencia definida (Figura 2).

Conclusiones y Discusión

La calidad y cantidad de resultados obtenidos permite afirmar que se ha logrado el objetivo trazado, es decir, determinar y contrastar algunas de las barreras que presenta el intercambio del conocimiento en la empresa. Además, se ha podido rea-

lizar el estudio en una muestra de 557 trabajadores pertenecientes a 27 empresas de distintos sectores económicos de Burgos, España, lo que constituye una investigación novedosa por el tamaño elevado de la muestra. Hasta la fecha, sólo existen estudios empíricos de las barreras al intercambio del conocimiento, con muestras numerosas, para empresas chinas y americanas.

El estudio ha permitido contrastar cuáles son los obstáculos o dificultades para intercambiar eficazmente el conocimiento en las empresas burgalesas, según la perspectiva del trabajador y de la dirección de la empresa. Los factores o elementos de cada parte, aunque distintos, tienen relaciones directas, influyendo más las decisiones y políticas de la empresa en el logro del intercambio. La metodología empleada, con su correspondiente plan de trabajo, cuestionario, elección de la muestra, y tratamiento y análisis de la información recogida, se ha demostrado válida y puede ser trasladada a otros ámbitos geográficos y/o empresariales.

El descubrimiento e identificación de las barreras es vital, pues las personas no poseen actitudes innatas para la compartición del conocimiento y por esta razón se les debe ayudar con reconocimiento, incentivos, climas laborales favorables y tipos de contrato no abusivos. La riqueza que encierra el intercambio reside en que puede

aumentar considerablemente el valor del conocimiento que se posee y por ello se trata de una de las bases más relevantes para generar ventajas competitivas y permitir el progreso y la supervivencia. Por tanto, la empresa no debe consentir que falle su proceso de intercambio del conocimiento entre los trabajadores, proporcionando y comprometiéndose con las condiciones que son proclives a tal objetivo.

Las principales barreras al intercambio que se han comprobado en el estudio empírico realizado, aunque hay alguna diferencia según el sexo, la edad y la situación laboral de los trabajadores, son respecto al comportamiento personal, la apropiación del conocimiento por los demás, la falta de incentivos explícitos, la ausencia de reciprocidad entre los compañeros y el contrato temporal o eventual. En cuanto a las negligencias o conductas de la dirección que han demostrado no favorecer la transmisión del conocimiento son la contratación por influencias o 'enchufismo', el acoso y humillación hacia el empleado, los climas laborales faltos de confianza y reciprocidad, una estructura organizativa mal diseñada o inexistente, el estilo de dirección autoritario y cuando el intercambio provoca despidos de los trabajadores.

Todo lo anterior lleva a colegir la importancia que la dirección y la cultura organizacional tienen para revertir estos condicionantes desfavorables y conseguir la implicación y compromiso, tanto de la dirección como de los trabajadores, para hacer realidad el intercambio eficaz del conocimiento en la empresa.

Se ha podido comprobar que determinadas conductas perjudican e inhiben el intercambio del conocimiento entre los trabajadores, tal como se planteó en el objetivo de este trabajo. Esta aportación puede y debe contribuir a plantear las actuaciones empresariales que se deben

TABLA IV
COMPONENTES PRINCIPALES

Preguntas	CP	Denominación
P_15, P_20	CP1	Contrato estable o clima laboral
P_5, P_12, P_14, P_17	CP2	Predisposición a enseñar según la organización
P_4, P_11, P_21	CP3	Intercambio a pesar de negligencias de la dirección
P_18, P_19	CP4	Remuneración a favor del intercambio
P_9, P_13	CP5	Satisfacción personal con la empresa
P_7, P_8, P_16	CP6	Valoración de la persona
P_6, P_10	CP7	Decisiones de la dirección

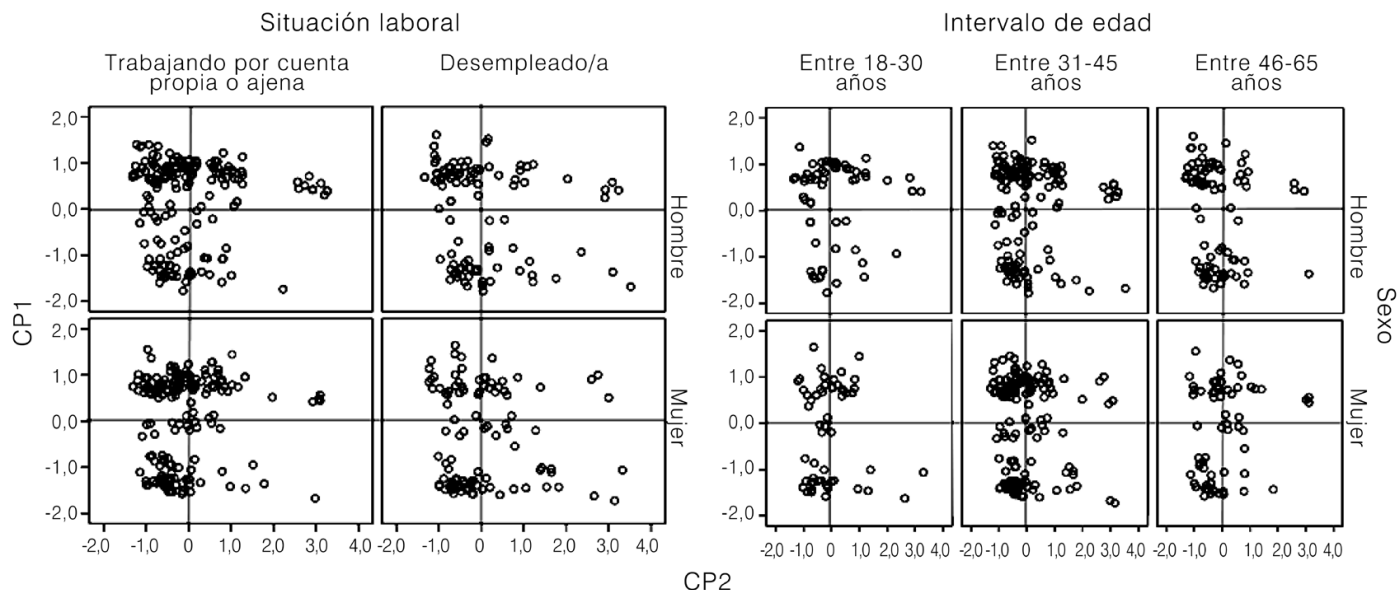


Figura 2. Dispersión de CP1 y CP2 por género, situación laboral e intervalo de edad.

desplegar y no cometer errores en el ejercicio del intercambio.

La importancia de los resultados y conclusiones obtenidos permite afirmar que pueden servir para avanzar en el estudio sobre la gestión del conocimiento en la empresa y, también, para que los directivos y gerentes puedan tomar decisiones más acertadas acerca de los factores o circunstancias que dificultan el intercambio del conocimiento entre los empleados.

REFERENCIAS

- Aasland MS, Skogstad A, Notelaers G, Nielsen MB, Einarsen S (2010) The prevalence of destructive leadership behaviour. *Br. J. Manag.* 21: 438-452.
- Aghdasi S, Kiamanesh AR, Ebrahim AN (2011) Emotional intelligence and organizational commitment: testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 29: 1965-1976.
- Bock GW, Zmud RW, Kim YG, Lee JN (2005) Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quart.: Manag. Inf. Syst.* 29: 87-111.
- Buller PF, McEvoy GM (2012) Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resources Manag. Rev.* 22: 43-56.
- Bures V (2003) Cultural barriers in knowledge sharing. *E+M Ekon. Manag. Liberec.* 6 (special): 57-62.
- Cabrera Á, Cabrera EF (2002) Knowledge-sharing dilemmas. *Organiz. Stud.* 23: 687-710.
- Camelo C, García J, Sousa E (2010) Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuad. Econ. Dir. Empr.* 13(42): 113-150.
- Carter TJ, De Lancey PR (1997) Just, unjust, and just-cause dismissals. *J. Macroecon.* 19: 619-628.
- Chen SS, Chuang YW, Chen PY (2012) Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowl.-Based Syst.* 31: 106-118.
- Cho J, Lee KY (2007) Deregulation of dismissal law and unjust dismissal in Korea. *Int. Rev. Law Econ.* 27: 409-422.
- Chow WS, Chan LS (2008) Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Inf. Manag.* 45: 458-465.
- Connelly CE, Zweig D, Webster J, Trougakos JP (2012) Knowledge hiding in organizations. *J. Organiz. Behav.* 33: 64-88.
- Eguchi K (2007) Productivity loss and reinstatement as a legal remedy for unjust dismissal. *J. Jap. Int. Econ.* 21: 78-105.
- Fink G, Dauber D, Yolles M (2012) Understanding organisational culture as a trait theory. *Eur. J. Int. Manag.* 6: 199-220.
- Foote DA, Folta TB (2002) Temporary workers as real options. *Human Resource Manag. Rev.* 12: 579-597.
- Gächter S, von Krogh G, Haefliger S (2010) Initiating private-collective innovation: The fragility of knowledge sharing. *Res. Policy* 39: 893-906.
- Galdón-Sánchez JE, Güell M (2003) Dismissal conflicts and unemployment. *Eur. Econ. Rev.* 47: 323-335.
- García-Muiña FE, Pelechano-Barahona E, Navas-López JE (2010) Decisiones de gestión del conocimiento y la capacidad innovadora de las empresas: El papel de la complejidad. *Interciencia* 35: 271-278.
- Garner BR, Hunter BD (2013) Examining the temporal relationship between psychological climate, work attitude, and staff turnover. *J. Subst. Abuse Treat.* 44: 193-200.
- Gray PH, Meister DB (2006) Knowledge sourcing methods. *Inf. Manag.* 43: 142-156.
- Hammami H, Amara N, Landry R (2013) Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *Int. J. Inf. Manag.* 33: 105-118.
- Heineck G, Anger S (2010) The returns to cognitive abilities and personality traits in Germany. *Labour Econ.* 17: 535-546.
- Hilger S, Mankel S, Richter A (2013) The use and effectiveness of top executive dismissal. *Leadership Quart.* 24: 9-28.
- Hong D, Suh E, Koo C (2011) Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Syst. Applic.* 38: 14417-14427.
- Hsu IC (2006) Enhancing employee tendencies to share knowledge- Case studies of nine companies in Taiwan. *Int. J. Inf. Manag.* 26: 326-338.
- Huang Q, Davison RM, Gu J (2011) The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Inf. Syst. J.* 21: 557-577.
- Jiménez EG, Flores JG, Gómez GR (2000) *Análisis Factorial*. La Muralla. Madrid, España. 126 pp.
- Lin C, Wu JC, Yen DC (2012) Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Inf. Manag.* 49: 10-23.
- López BSA (2007) Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda del empleo. *Panorama Socioecon.* 25(035): 168-172.
- Lutgen-Sandvik P, McDermott V (2008) The constitution of employee-abusive organizations: a communication flows theory. *Commun. Theory.* 18: 304-333.
- Malo MÁ, Cueto B (2012) Biografía laboral, ciclo económico y flujos brutos en el mercado de trabajo español. *Panorama Soc.* 15: 43-60.
- Martín QM, de Paz Santana YR (2007) *Tratamiento Estadístico de Datos con SPSS*. Paraninfo. Madrid, España. 596 pp.
- Martín QN, Martín PV, Trevilla CC (2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC- Rev. Econ. Públ. Soc. Coop.* 66(octubre): 187-211.
- Matzler K, Renzl B, Müller J, Herting S, Mooradian TA (2008) Personality traits and knowledge sharing. *J. Econ. Psychol.* 29: 301-313.

- Mclver D, Lengnick-Hall CA, Lengnick-Hall ML, Ramachandran I (2012) Integrating knowledge and knowing: A framework for understanding knowledge-in-practice. *Human Resource Manag. Rev.* 22: 86-99.
- Ndofor HA, Levitas E (2004) Signaling the strategic value of knowledge. *J. Manag.* 30: 685-702.
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. Oxford RU. 304 pp.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008) Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia* 33: 651-657.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia* 31: 570-576.
- Peralta MC (2004) El acoso Laboral, mobbing, perspectiva psicológica. *Rev. Est. Soc.* 18: 111-122.
- Porto Serantes N, Araña Suárez M (2006) Myths about workplace violence, harassment and bullying. *Int. J. Sociol. Law* 34: 229-238.
- Power JL, Brotheridge CM, Blenkinsopp J (2013) Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. *J. Bus. Res.* 66: 374-380.
- Prendergast C (1999) The provision of incentives in firms. *J. Econ. Lit.* 37: 7-63.
- Quigley N, Tesluk P, Locke E, Bartol K (2007) A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organiz. Sci.* 18: 71-88.
- Reich M (2012) Unemployment after the Great Recession: Why so high? What can we do? *Est. Econ. Aplic.* 30: 11-28.
- Renzl B (2008) Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega* 36: 206-220.
- Rodríguez-Ponce ER (2007) Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia* 32: 820-826.
- Schyns B, Schilling J (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quart.* 24: 138-158.
- Sun X, Luo N, Ying T (2011) An empirical study on motivational factors for knowledge workers. *Modern Manag.* 1: 77-81.
- Tagliaventi MR, Bertolotti F, Macri DM (2010) A perspective on practice in interunit knowledge sharing. *Eur. Manag. J.* 28: 331-345.
- Trillo Ojea M (2009) Los contratos temporales y a tiempo parcial como formas de trabajo atípicas. Especial referencia a su régimen de seguridad social. *Gac. Laboral.* 15: 101-130.
- van den Hooff B, Huysman M (2009) Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Inf. Manag.* 46: 1-8.
- Vartia M (2001) Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scand. J. Work Environ. Health* 27: 63-69.
- Xia L, Ya S (2012) Study on knowledge sharing behavior engineering. *Syst. Eng. Procedia* 4: 468-476.
- Yu CP, Chu TH (2007) Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Inf. Manag.* 44: 321-331.
- Yujin Z, Guijun W, Zhenqiang B, Quanke P (2012) A game between enterprise and employees about the tacit knowledge transfer and sharing. *Phys. Procedia* 24C: 1789-1795.
- Zhang X, Pablos POd, Zhou Z (2012) Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in Electronic Knowledge Management Systems: An empirical investigation. *Comp. Human Behav.* 29: 307-313.

A THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY OF BARRIERS TO KNOWLEDGE SHARING IN THE ENTERPRISE

José Ignacio Díez Pérez, Lourdes Sáiz Bárcena, Miguel Ángel Manzanedo del Campo and Carlos Rodríguez Monroy

SUMMARY

The aim of this work is to investigate from both theoretical and practical perspectives the barriers or obstacles that hinder the exchange of knowledge among workers. This is a novel research in Spain, from the size of the sample used, as only three references of this nature have been found, for Chinese and American companies. Theoretical studies of psychological and motivational nature that explain the behavior and attitude of the worker and work climate, as well as the commitment and leadership style that affect knowledge sharing within the enterprise, have been revised. This justifies the theoretical foundations that underpin the study and the purpose and benefits for

the organization. For the empirical research, a questionnaire has been developed for a sample of 557 workers from 27 companies in the province of Burgos, Spain. The results reveal that the most important barriers to knowledge sharing are appropriation by others, lack of explicit incentives, lack of reciprocity among colleagues and temporary or eventual work contracts. Concerning management negligence or misconduct, the most relevant barriers are influenced hiring or 'cronyism', harassment and humiliation of the employee, inadequate working climate, poorly designed or nonexistent organizational structure, and authoritarian management styles.

ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO DAS BARREIRAS PARA TROCA DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

José Ignacio Díez Pérez, Lourdes Sáiz Bárcena, Miguel Ángel Manzanedo del Campo e Carlos Rodríguez Monroy

RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar as barreiras ou obstáculos que dificultam a troca de conhecimentos entre os trabalhadores a partir de perspectivas teóricas e práticas. Este é um romance de pesquisa na Espanha por o tamanho da amostra usada, encontrou apenas três referências desta natureza para as empresas chinesas e americanas. Este foi revisto investigações teóricas de natureza psicológica e motivacional, que explicam o comportamento ea atitude do trabalhador, e estudos climáticos, compromisso e estilo de liderança que afetam o compartilhamento de conhecimento dentro da empresa. Isso justifica os fundamentos teóricos que sustentam o estudo e sua finalidade e os benefícios para a organização. Para a pesqui-

sa empírica tem desenvolvido um questionário específico para uma amostra de 557 trabalhadores de 27 empresas de Burgos, Espanha. Os resultados revelam que as barreiras mais importantes para o comércio são a apropriação do conhecimento por terceiros, a falta de incentivos explícitos, a falta de reciprocidade entre os parceiros eo contrato temporário ou temporários. Quanto à negligência ou conduta de influências de gestão incluem a contratação ou 'compadrio', assédio e humilhação para o empregado, os pobres climas de trabalho, estrutura organizacional mal projetado ou estilos de gestão inexistentes, ou autoritário e personalista.