
INTERCAMBIO DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA. APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA

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

RESUMEN

El conocimiento de los trabajadores y su transmisión en la empresa son vitales para lograr la competitividad y supervivencia que exigen los mercados actuales, por lo que cabe investigar los factores que ayudan a que este intercambio sea lo más eficiente posible. Este es el objetivo principal del presente trabajo, donde se ha conseguido identificar tres factores: clima laboral, edad del trabajador y tipo de contrato. También se ha descubierto que los factores de intercambio varían a lo largo del tiempo y están influidos no sólo por la estrategia, organización, políticas y sistemas de la empresa, sino también por otros de naturaleza externa, como son la situación política y económica del país. El trabajo presenta la novedad de abordar esta problemática aportando algunas claves para el éxito del intercambio del conocimiento. La metodología utili-

zada consistió en la búsqueda y análisis de los estudios más relevantes que soportan esta temática. Después se han contrastado con una investigación empírica novedosa dirigida a trabajadores expertos de empresas de Burgos, España, y finalmente se han analizado los resultados del estudio. Algunos de los más destacados son que los trabajadores jóvenes transmiten más conocimiento que los veteranos, aunque éstos lo hacen, normalmente, cuando están próximos a jubilarse. El contrato laboral inestable o temporal no facilita el intercambio, principalmente por el temor al despido. En cuanto al tipo de clima laboral, los valores de reciprocidad, confianza y consolidación de las relaciones se han revelado como muy favorables para el intercambio del conocimiento.

La gestión del conocimiento en la empresa, desde sus comienzos en la década de los 90 del siglo pasado, ha ido evolucionado y mejorando, demostrado su validez e importancia para la resolución de problemas empresariales (Peña Pérez *et al.*, 2006). Es altamente beneficiosa porque, entre otras virtudes, mejora el rendimiento de los empleados (Argote *et al.*, 2000;

Sáenz-Royo y Salas-Fumás, 2013), amplía su experiencia (Wasko y Faraj, 2005) y genera ventajas competitivas únicas e inimitables (Grant, 1991).

Cuando la empresa se compromete con las personas y su conocimiento, incluyéndolo dentro de sus líneas estratégicas y estableciendo los mecanismos para su gestión y rentabilidad, puede practicar la innovación, el desarrollo permanente y la elaboración

de determinados proyectos con más garantías de éxito (Ndlela y du Toit, 2001), porque la resolución de los problemas es más eficaz, a la vez que más innovadora y rápida (Chang y Wang, 2009).

Si se gestiona el conocimiento de manera intencionada, las personas y los grupos aprenden de la propia experiencia y son capaces de perfeccionar los procedimientos previa-

PALABRAS CLAVE / Clima Laboral / Contrato Laboral / Edad del Trabajador / Gestión del Conocimiento / Intercambio del Conocimiento /

Recibido: 04/07/2013. Modificado: 04/09/2013. Aceptado: 05/09/2013.

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

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

Miguel Ángel Manzanedo del Campo. Ingeniero Industrial, EHU, España. 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, España. e-mail: crmonroy@etsii.upm.es

mente establecidos, haciéndoles más eficaces para llevar a cabo las tareas asignadas (He y Wei, 2009) y así en un ciclo continuo que genera muchos beneficios sociales, económicos y financieros.

Sin embargo, la implantación de los procesos del conocimiento, como la identificación, generación, intercambio o actualización, no es fácil, se requiere una comprensión atinada y compromiso por parte de la dirección, el convencimiento de los trabajadores, la firme voluntad de llevarlo a cabo y unos facilitadores tecnológicos adecuados. Más en particular, el proceso de intercambio o compartición, objetivo de este trabajo, presenta algunos obstáculos o barreras relacionados con la captura y obtención del conocimiento relevante (Connelly *et al.*, 2012; Lin *et al.*, 2012) así como con las relaciones que se dan entre las personas que participan.

Otras barreras asociadas al intercambio del conocimiento dependen y varían de unos países a otros, se originan por la cultura y motivación de los propios trabajadores, por la economía y estabilidad del país donde se sitúa la empresa, o por otros factores de naturaleza contextual (Aghdasi *et al.*, 2011), a pesar de disponer las empresas de los mismos o similares métodos de organización (Power *et al.*, 2013).

La personalidad del individuo, su edad y el tipo de contrato son factores que determinan el éxito en el intercambio del conocimiento, también la cultura empresarial o la situación política, económica y social del país (Wasko y Faraj, 2005; Heineck y Anger, 2010; Allameh *et al.*, 2011).

En cuanto a la situación social y económica del país, es relevante apuntar que en España, país en el que se ha realizado el estudio que se presenta en este trabajo, en el pasado reciente había muchas oportunidades de trabajo y relativamente pocas personas bien formadas, circunstancias éstas que son favorables al intercambio del conocimiento. En la actualidad, la situación es prácticamente la contraria; hay poca oferta laboral y muchas personas con alto nivel de formación, lo que provoca un rechazo al intercambio del conocimiento.

No hay muchos estudios teóricos ni empíricos sobre el intercambio del conocimiento, aunque este fenómeno es vital, no sólo para la competitividad y supervivencia de la empresa, sino para utilizar, compartir y mejorar la gran cantidad de conoci-

miento que poseen las personas en la actualidad, ya que sin mecanismos de intercambio explícitos toda esta riqueza se queda oculta y no da fruto.

El objetivo de este trabajo es abordar el intercambio del conocimiento desde la perspectiva de tres factores clave, que son el clima laboral, la edad del trabajador y el tipo de relación contractual. Para ello, en primer lugar, se analizan las bases teóricas que soportan tales factores y su influencia en la compartición del conocimiento, haciendo un repaso por los estudios más significativos. Entre estas bases destaca la Teoría de la Agencia, planteada originariamente por Jensen y Meckling (1976), que toma como referencia los modelos del comportamiento humano para trasladarlos a la relación que se establece entre un 'principal', que es el que propone los objetivos de la empresa y tiene el poder del dinero y un 'agente' cuyo poder reside en el conocimiento. Esta relación se caracteriza, básicamente, por la asimetría del conocimiento y la diferencia de intereses entre ambos. Para vencer tales conflictos las partes deben incurrir en costes, sobre todo de coordinación.

Otro fundamento teórico descansa en los estudios sobre el clima laboral y la creación de un ambiente de confianza y cooperación en la empresa, que actúa haciendo accesible el conocimiento de los empleados, generando confianza y considerando a los compañeros como parte del propio trabajo (Xia y Ya, 2012).

La investigación sobre la temporalidad de los contratos advierte de relaciones laborales cortas e inestables que llevan a un intercambio del conocimiento menor, eventual y de baja calidad. Si a ello se añade la presión de poder ser despedido, la relación laboral es mucho más compleja y el intercambio inexistente, con consecuencias perjudiciales para la empresa y sus integrantes (Chen y Huang, 2007).

El intercambio de conocimiento supone confiar y compartir con los demás el saber, para ser utilizado o complementado por otras personas distintas. Cuando el trabajador es joven está más dispuesto a compartir porque busca cubrir sus propias carencias e integrarse en el grupo, a pesar de disponer, o precisamente por ello, de menos conocimiento. El comportamiento de la persona con más edad y experiencia, en general, es el contrario, situación que se debe revertir siempre porque son los que tienen más conocimiento. Mucho más cuando esos

trabajadores están próximos a la jubilación, apoyando, de manera especial, el intercambio entre las generaciones (Newman, 2011), por el riesgo de pérdida de conocimiento que puede representar.

El estudio teórico se completa con una investigación empírica realizada a 208 trabajadores con al menos 15 años de trabajo en empresas de Burgos, España, de distintos sectores económicos, porque su experiencia puede servir para contrastar los factores de intercambio seleccionados. Los resultados y conclusiones obtenidos pueden ser una enseñanza muy práctica para los investigadores, directivos actuales y también trabajadores que deseen avanzar en el diseño y aplicación de los métodos más favorecedores para el intercambio del conocimiento en la empresa.

Factores que Influyen en el Intercambio del Conocimiento

El trabajador desea ser valorado por lo que sabe hacer y, de algún modo, destacar entre los demás. Tales sentimientos, en la mayoría de los casos, conllevan problemas de comunicación y transferencia del conocimiento desde los trabajadores más veteranos y con amplia experiencia hacia los más jóvenes (Pollack, 2012), provocando pérdidas de conocimiento para la organización (Burke y Ng, 2006).

Otro aspecto a considerar es el que se da cuando los intereses de conocimiento no coinciden entre la empresa y los trabajadores. La empresa desea disponer de todo el conocimiento posible, pero el trabajador si lo trasmite siente perder el poder que dicho conocimiento le confiere. Surgen así los denominados costes de conocimiento, por el traslado a otras personas o entidades, ya sea por iniciativa propia o por imposición, e incluso por ocultar conocimientos valiosos, y costes de coordinación, por reunir y combinar todo el conocimiento necesario (Conner, 1991; Ghoshal y Moran, 1996; Grant, 1996; Holmström, 1999; Hart y Holmström, 2002).

Dado que el intercambio del conocimiento es vital para la empresa y los proyectos que desarrolla (Lycett *et al.*, 2004), en este apartado se van a investigar tres factores o elementos que afectan a la transferencia del conocimiento: el clima laboral, la edad del trabajador y el tipo de contrato. Además, en determinadas situaciones, como cuando los empleados están próximos a la jubilación, hay que apo-

yar, de manera intencionada, este intercambio entre las generaciones (Newman, 2011), por el riesgo que puede conllevar de fuga del conocimiento.

La gestión del conocimiento, para ser eficiente, exige la existencia de un clima laboral favorable hacia el intercambio y la valoración del conocimiento (Von Krogh, 2012). Es más, las empresas necesitan, muchas veces, conocimientos específicos, selectos y sofisticados para ser mejores que las demás, y tales conocimientos los dominan sólo un número reducido de personas. Además, el intercambio no es una tarea asumida con agrado por el trabajador, porque divulgar y compartir el conocimiento se identifica con una pérdida de valor personal y profesional. Surge así la necesidad del gestor o administrador del conocimiento en la empresa (Trkman y Desouza, 2012), y de un clima y cultura organizativa capaces de mejorar el intercambio del conocimiento (Chow y Chan, 2008; Chen *et al.*, 2012) y reducir los costes de la empresa (Shin, 2004).

La influencia del clima laboral se basa en factores relacionados con los métodos de mando, los modos de comunicación, el dominio en la toma de decisiones, los procesos de control o el establecimiento de objetivos (Brunet, 1987). Los climas laborales participativos, que crean y desarrollan vínculos y relaciones entre las personas, son muy favorables al intercambio del conocimiento (Tse *et al.*, 2008). Por el contrario, climas autoritarios, que crean desconfianza y temor, son hostiles, generan desmotivación y eliminan las relaciones, provocando que los trabajadores mantengan oculto su conocimiento (Connelly *et al.*, 2012).

Los contratos temporales y la juventud de los trabajadores pueden generar un clima de desconfianza (Foote y Folta, 2002) que frena poderosamente el intercambio del conocimiento. El perjuicio suele ser mayor para los recién contratados, por ser los primeros candidatos a la rescisión del contrato, aprovechando que son temporales o en prácticas (Malo y Cueto, 2012). Además, la temporalidad de los contratos no propicia relaciones laborales prolongadas y estables entre las personas expertas y los aprendices, lo que conlleva que el intercambio sea menor, eventual y de baja calidad. Si a ello se añade la presión de poder ser despedido, la relación laboral es mucho más compleja, difícil e ineficiente, afectando también al clima laboral,

con consecuencias perjudiciales para trabajadores y empresa (Chen y Huang, 2007).

En estos casos se considera la posesión de conocimiento exclusivo como un valor que puede evitar el despido, de aquí la oposición a ser transferido. El estudio de las relaciones entre trabajadores de diferente edad y experiencia son importantes, puesto que suponen no sólo determinar los métodos organizativos más eficientes, sino también las formas de aprendizaje más efectivas en el propio puesto de trabajo (Tynjälä, 2008).

El intercambio de conocimiento supone enseñar a los demás para que el saber hacer de la persona sea utilizado o complementado por otra. Esto puede crear, en algunos empleados, el sentimiento de prescindibilidad, provocando una actitud contraria al intercambio de conocimiento. Ese conocimiento diferencial afecta al rendimiento y éxito de la persona que lo posee, respecto a las demás (Renzl, 2008). Tampoco tiene el mismo efecto cuando el trabajador que comparte el conocimiento es joven y la situación económica-social del país favorable, que en casos contrarios.

En consecuencia, cuando el trabajador es más joven se favorece el intercambio de los conocimientos, pero este efecto queda diluido por el tipo de relación contractual, que suele ser de naturaleza temporal, siendo tal modalidad contraria a la compartición del conocimiento.

Estudio Empírico sobre el Intercambio del Conocimiento

Para contrastar la base teórica de los facilitadores y barreras del intercambio del conocimiento, así como para desvelar si los factores de intercambio varían a lo largo del tiempo y de qué dependen, se ha realizado un diseño experimental con 208 encuestas a expertos, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2012 y enero de 2013.

Este estudio presenta la novedad de estar dirigido a personas que ya han terminado su carrera laboral y que cuando la comenzaron y durante una buena parte de la misma, aún no se habían planteado ni desarrollado de manera explícita modelos de gestión basados en el conocimiento. Por lo tanto, pueden aportar una visión bastante completa de los cambios acontecidos con gestión tradicional o jerárquica y con gestión centrada en la importancia del conocimiento como gene-

rador de la riqueza y valor de la empresa. En consecuencia, los resultados pueden servir de enseñanza y orientación, tanto a los investigadores, como a directivos y trabajadores actuales.

Los entrevistados fueron seleccionados según los criterios siguientes: a) tener entre 55 y 75 años; b) poseer una experiencia de más de 15 años en empresas de Burgos, España, de los sectores de automoción, servicios, energético o agropecuario; y c) haber ocupado puestos de categoría intermedia o superior en la empresa, con responsabilidad en la toma de decisiones.

El cuestionario consta de quince preguntas, a través de las cuales se ha podido recoger una serie de aspectos relacionados con el intercambio y la compartición del conocimiento. Ha sido elaborado *ad hoc*, por no haber encontrado referencias suficientes en la bibliografía a la que se ha tenido acceso, y en su revisión han participado, con opiniones, ideas y replanteamientos, dos expertos con experiencia probada; uno en estudios demoscópicos y el otro del ámbito psicosocial de las organizaciones.

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. Algunos de los aspectos tratados se refieren a si las personas practicaban el intercambio del conocimiento más al comienzo de su etapa laboral o al finalizar la misma; qué factores, antes y ahora, favorecen la predisposición al intercambio; si la persona joven es más proclive a compartir o recibir conocimiento; o si los anteriores sistemas organizativos, clima laboral y circunstancias socioeconómicas favorecían o penalizaban el intercambio, en comparación con los de la época actual (Tabla I).

El perfil del encuestado es una persona que comienza a trabajar pronto, sobre los 20 años, con menos formación académica que la que tienen en la actualidad los jóvenes de esa edad y que va progresando y aprendiendo en la empresa a lo largo de su trayectoria profesional. Tales rasgos permiten, además, desvelar los factores que alentaban el intercambio del conocimiento, tanto al comienzo, como en los últimos años de su vida laboral. Esta amplia experiencia es la que se pretende aprovechar y, a su vez, transmitir para alcanzar el éxito en la gestión actual de la empresa.

Una vez cumplimentados los cuestionarios, se abordó el tra-

TABLA I
CUESTIONARIO

Nº	Pregunta
P_1	Si trabajara ahora, transmitiría su conocimiento y enseñaría a los demás?
P_2	Se transmite más el conocimiento ahora o antes?
P_3	Compartía su conocimiento más cuando era joven o próximo a jubilarse?
P_4	Ante un trabajador más joven, le transmitía su conocimiento?
P_5	En la empresa, los compañeros y mandos transmiten su conocimiento?
P_6	Le gustaba transmitir su conocimiento o intentaba evitarlo?
P_7	La gestión del conocimiento es beneficiosa para la empresa?
P_8	La gestión del conocimiento fue útil para usted?
P_9	Cuándo enseñaba o transmitía su conocimiento?
P_10	La empresa y su gestión han mejorado desde cuando era trabajador?
P_11	Cuando la empresa prejubilaba, usted enseñaba a las personas más jóvenes?
P_12	Qué motivos le impulsaban a enseñar a los demás, antes?
P_13	Qué motivos le impulsarían a enseñar a los demás, ahora?
P_14	Una adecuada organización favorece la transmisión del conocimiento?
P_15	Usted enseñaba, sólo cuando recibía conocimiento de los demás?

respecto, los encuestados creen que la gestión del conocimiento es muy adecuada para aprender, pero que la transmisión y compartición que exige puede llegar a perjudicar al trabajador, por la posibilidad de perder el valor y la exclusividad de su conocimiento.

El sentimiento de prescindibilidad del empleado o pérdida de valoración en la empresa se corresponde con el 49,5% de los encuestados, que no transmitían el conocimiento por miedo a ser despedidos. Por otra parte, el 50,5% restante se sentía a gusto enseñando y transfiriendo su conocimiento a los demás.

Las innovaciones en los métodos, procesos y sistemas de organización de la empresa influyen positivamente en la gestión del conocimiento y en la efectividad de los intercambios. Un 53,4% considera que los métodos organizativos han mejorado desde que ellos se incorporaron a trabajar por primera vez; sin embargo, para el 21,8% no han avanzado tanto, y el 24,8% desvela que han mejorado pero se siguen cometiendo bastantes de los errores de antes. Esta respuesta está relacionada de manera directa con las empresas donde las personas han desarrollado su vida profesional y han generado sus propias experiencias con diferentes métodos organizativos, políticas de personal e incluso estrategias empresariales. En este sentido, las grandes empresas son las que disponen de más medios y recursos y, por lo tanto, donde se han producido los mayores cambios y ventajas que ofrecen los nuevos métodos de organización.

Ante situaciones donde la empresa despliega políticas de prejubilaciones que afectan a los trabajadores más mayores, un 32% apunta que enseñaba a los más jóvenes, mientras que el 68% lo evitaba por miedo a ser despedido. Cuando el conocimiento es uno de los factores destacados del puesto de trabajo se evita transmitirlo a otras más jóvenes, que pueden ser igual de productivas, pero con contratos más ventajosos para la empresa. El trabajador veterano es más reacio a compartir el conocimiento porque, en caso de despido, las oportunidades de reinserción en el mercado laboral son menores.

Los motivos que impulsan, al comienzo de la vida laboral, a enseñar y transmitir el conocimiento son, para el 23,3% la buena valoración de su tarea; el 19,9% considera la estabilidad en el trabajo; para el 23,8% es la remuneración; y el 33 % señala un buen clima laboral.

tamiento de los datos con el software IBM SPSS statistics, V19, y se realizó el análisis de la información obtenida.

Principales Resultados del Estudio

En esta sección se recogen un conjunto de factores que influyen en el intercambio del conocimiento, así como los momentos laborales más propicios para el intercambio, o las circunstancias que ayudan a la compartición del conocimiento. Toda esta información es muy útil para una toma de decisiones acertada en materia de gestión, uso y compartición responsable del conocimiento organizativo.

En cuanto a la actitud hacia el intercambio del conocimiento, el 68,4% de los encuestados, si estuvieran trabajando, transmitirían su conocimiento ahora, igual que antes, porque les sirvió para establecer relaciones sociales fructíferas de aprendizaje mutuo.

Más de la mitad de las personas de la muestra (53,9%) considera que el conocimiento se transmite más que antes, sobre todo por los avances en los facilitadores informáticos del saber.

Si se atiende a la edad, el 52,4% afirma que transmitía más conocimiento siendo joven, y el 21,4% cuando estaba cercano a jubilarse. Un 26,2% considera que el intercambio no depende de la edad sino de las condiciones personales, profesionales e incluso del país. Se trata de una barrera importante al intercambio desde los más veteranos hacia los jóvenes y, en consecuencia, menos eficiencia.

El 67,5% no transmitía el conocimiento a sus colegas de me-

nor edad, mientras que el 32,5% restante sí lo hacía. Es decir, el trabajador joven transmite más pero recibe menos; sin embargo, los veteranos comparten menos.

Atendiendo a la experiencia laboral, el 70,4% considera que antes no se transmitía el conocimiento con facilidad, provocando la necesidad de aprender por cuenta propia. Esta actitud que puede desarrollar distintas capacidades como la necesidad de superación, de progreso, o de aprender a aprender, tiene su componente negativo en el coste y posibles errores que ello implica. Sólo el 29,6% aprendieron de los compañeros cuando eran jóvenes y empezaron a trabajar.

El 20,4% de la muestra enseñaba por iniciativa propia, mientras que un 40,3% lo hacía según determinadas necesidades o circunstancias. El 19,9% intentaba evitarlo, ocultando su saber, y un 19,4% instruía sólo si se lo ordenaban. Sin embargo, se comprueba que las personas que enseñaban son las que más se relacionaban con el resto; se aprendía de ellas, se les respetaba y admiraba.

Los encuestados consideran que la gestión del conocimiento debe ser imprescindible para la empresa y los trabajadores. Aquí la respuesta es rotunda y unánime, pues el 99% opina que la gestión del conocimiento es provechosa para la empresa.

La unanimidad del resultado anterior no se obtiene cuando se pregunta por la utilidad de la gestión del conocimiento para el trabajador. El 66,5% considera que es útil y beneficiosa, pero el 33,5% no encuentra beneficios para el empleado. A este

TABLA II
RELACION DE DEPENDENCIA 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_1														
P_2	0,91													
P_3	0,77	0,25												
P_4	0,78	0,17	0,32											
P_5	0,46	0,42	0,76	0,78										
P_6	0,50	0,24	0,47	0,97	0,94									
P_7	0,33	0,00	0,05	0,59	0,35	0,63								
P_8	0,80	0,87	0,81	0,86	0,24	0,59	0,61							
P_9	0,20	0,90	0,33	0,21	0,16	0,93	0,36	0,34						
P_10	0,00	0,88	0,70	0,19	0,69	0,92	0,61	0,38	0,94					
P_11	0,95	0,43	0,12	0,00	0,61	0,74	0,58	0,97	0,71	0,14				
P_12	0,29	0,94	0,94	0,21	0,75	0,36	0,25	0,22	0,99	0,51	0,70			
P_13	0,39	0,59	0,59	0,33	0,86	0,01	0,94	0,48	0,83	0,22	0,57	0,11		
P_14	0,29	0,35	0,77	0,31	0,34	0,07	0,73	0,28	0,54	0,05	0,43	0,02	0,91	
P_15	0,31	0,20	0,17	0,13	0,29	0,48	0,39	0,52	0,96	0,89	0,11	0,45	0,33	0,16

Si antes se han planteado los motivos que impulsan a transmitir el conocimiento, al inicio de la vida laboral, ahora se analizan los correspondientes a los últimos años, cuando se está próximo a jubilarse. En este caso, los valores alcanzados son: 19,9% para la valoración del puesto; 36,4% para un trabajo estable; el 18% considera la remuneración y para el 25,7% es un adecuado clima laboral.

La comparativa desvela que el clima laboral es un motivo muy importante tanto al comienzo de la vida laboral, como al final; mientras que cuando la situación económica es recesiva y hay un alto desempleo, se valora más la estabilidad laboral. Si la economía está en expansión se atribuye más valor a la remuneración y al reconocimiento del puesto de trabajo.

Una adecuada y eficiente organización de la empresa influye positivamente en el intercambio del conocimiento. Así lo manifiesta el 58,3% de los encuestados. Sin embargo, el 13,1% considera que la influencia no es tan directa y el 28,6% que actuaría de la misma forma y criterio, independientemente del sistema de organización de la empresa.

La reciprocidad para lograr el éxito en el intercambio del conocimiento es muy importante para el 73,8% de la muestra. A través de la reciprocidad se manifiesta la confianza, se consolidan las relaciones entre los trabajadores y se favorece el intercambio y compartición de los conocimientos en la empresa.

Después de exponer una muestra representativa de los resultados obtenidos, el estudio se ha complementado con el análisis de las asociaciones entre las variables o atributos analizados. Tal complemento es importante porque informa del grado de independencia de las variables del estudio. Para ello se ha utilizado el es-

tudio estadístico de variables cualitativas de la χ^2 , considerando valores de significación para $p \leq 0,05$ (Tabla II).

Las ocho correlaciones significativas obtenidas se analizan a continuación. La primera se da entre las respuestas a las preguntas P_1 y P_10. Esto significa que la transmisión del conocimiento y la mejora de la gestión en la empresa presentan una asociación, o sea que los sistemas novedosos de gestión se vinculan con la compartición y difusión del conocimiento entre los trabajadores. La asociación entre las respuestas a P_2 y P_7 revela que el intercambio del conocimiento se alía con modelos de gestión basados en el conocimiento.

La dependencia de P_3 con P_7, al tener ésta última pregunta una respuesta afirmativa casi en su totalidad, indica que cuando no se considera valiosa la gestión del conocimiento, los trabajadores no modifican su comportamiento hacia una mayor compartición del mismo.

La asociación entre las variables P_4 y P_11 informa que los trabajadores que comparten el conocimiento lo hacen incluso en posibles situaciones desfavorables para ellos, como puede ser la prejubilación.

El vínculo entre las respuestas a P_6 y P_13 revela que la retribución adecuada es uno de los principales motivos para que las personas compartan el conocimiento. Además, los empleados que transfieren el conocimiento por obligación o imperativo jerárquico, exigen disponer de un contrato estable. La tendencia entre P_7 y P_13, añade a la conclusión anterior que los trabajadores defensores de la gestión del conocimiento, también valoran, sobre los demás motivos, la estabilidad laboral en su puesto de trabajo.

La asociación de P_10 y P_14 adelanta que las mejoras en los méto-

dos organizativos y de gestión se emparejan con un intercambio eficaz del conocimiento. Y la que se da entre P_12 y P_14 evidencia una tendencia a que aquellos que consideran la remuneración y estabilidad laboral como motivos más destacados para compartir el conocimiento, también atribuyen más relevancia a los sistemas de organización y gestión centrados en el conocimiento.

Discusión y Conclusiones

Los resultados obtenidos sirven para colegir que este trabajo ha resuelto algunas incógnitas relacionadas con el intercambio del conocimiento y ha cumplido el objetivo que se pretendía. Esto es, se ha podido contrastar, por medio de un estudio empírico y con información primaria (208 trabajadores experimentados de distintas empresas ubicadas en Burgos, España), los tres factores propuestos para investigar el intercambio del conocimiento en el ámbito laboral, desde la perspectiva de trabajadores con amplia experiencia y responsabilidad en la toma de decisiones.

Se ha verificado que los empleados más jóvenes, frente a los veteranos, transmiten el conocimiento de manera más natural, sin necesidad, incluso, de diseñar métodos específicos, tal como se planteó en el fundamento teórico. Los más mayores, que durante años de su vida laboral no transmitían, lo hacen cuando están próximos a jubilarse. Tales conclusiones ponen de manifiesto la obligación de la empresa de desplegar políticas de integración y pertenencia hacia los más jóvenes para evitar el aislamiento y la indiferencia por parte de los veteranos y hacia éstos para preservar el compromiso y responsabilidad del comienzo.

El estudio ha constatado que la actitud positiva inicial se va deteriorando a medida que el trabajador va adquiriendo más conocimiento y experiencia. Esto exige estrategias y políticas de remuneración y motivación que contrarresten la tendencia contraria al intercambio del conocimiento, precisamente cuando más se dispone de este activo.

No obstante, los expertos comparten el conocimiento con sus colegas de mayor edad, y no con los jóvenes. Se confirma un fenómeno que hay que tener muy en cuenta: los jóvenes transmiten más, pero reciben me-

nos, mientras que la situación es al revés para los veteranos. La inquietud surge porque, precisamente, los trabajadores noveles son los que necesitan más conocimiento (y no lo reciben), mientras que los mayores deben transmitir y compartir su saber para hacer más próspera la empresa (y no lo difunden).

La investigación ha mostrado también los problemas de agencia planteados en el fundamento teórico, y de aquí la importancia de diseñar y aplicar políticas de empresa favorecedoras del intercambio para solucionar este conflicto de intereses entre el gerente y los trabajadores, aunque ello implique costes de coordinación. La gestión del conocimiento es muy útil y segura para aprender, desarrollarse y avanzar, a nivel individual y empresarial, pero la transmisión del conocimiento que exige perjudica al trabajador por la posibilidad de perder la exclusividad de su conocimiento. Las políticas de selección, promoción, remuneración e incentivos son mecanismos de gran alcance para conseguir identificar, compartir, retener y convertir en productos y servicios el conocimiento colectivo.

También se ha constatado que el contrato laboral temporal, precario o provisional no consigue compartir y consolidar el conocimiento. Esto es así porque el trabajador percibe que su conocimiento es la 'llave' que abre la puerta de la empresa y se atrincheró en él a modo de escudo protector. El temor a ser despedido le impide intercambiar el conocimiento, máxime en situaciones económicas y sociales difíciles como las actuales.

Lo mismo sucede en el caso de políticas de jubilación, aunque éstas van dirigidas a las personas más mayores. El estudio ha desvelado que, en estos casos, no se transmite el conocimiento por considerar que las oportunidades de reinserción en el mercado laboral son, en la actualidad, prácticamente nulas. Esta conclusión puede servir para tomar decisiones acertadas sobre las políticas de personal que incluyan la consideración, respeto y valor de las personas en el ámbito laboral.

El tercer elemento investigado es el clima laboral. Se ha confirmado la importancia del clima y la cultura organizativa para el éxito de la transmisión del conocimiento, ya que en situaciones de incompatibilidad, falta de claridad en la asignación de tareas y objetivos o desconocimiento de los valores de la empresa, el co-

nocimiento se paraliza y esta quietud no sólo impide progresar, sino que hace retroceder. Es necesario definir y divulgar entre los trabajadores que la transmisión del conocimiento no es una tarea más, no es un añadido pesado, ni una pérdida de valor personal y profesional, sino una forma diferente de trabajar que hace que las personas y la empresa sean más sabias y competitivas.

También, en este elemento, la indagación ha permitido contrastar los aspectos desarrollados al respecto en el apartado teórico. En este sentido, la reciprocidad, confianza y consolidación de las relaciones entre las personas, son elementos configuradores de distintos tipos de clima que favorecen considerablemente la cantidad y calidad del intercambio del conocimiento. Estas orientaciones pueden servir para diseñar y poner en práctica climas organizativos proclives al intercambio y compartición del conocimiento en las empresas.

REFERENCIAS

- 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.
- Allameh M, Zamani M, Davoodi SMR (2011) The relationship between organizational culture and knowledge management: (A case study: Isfahan University). *Procedia - Comput. Sci.* 3: 1224-1236.
- Argote L, Ingram P, Levine JM, Moreland RL (2000) Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organiz. Behav. Human Decis. Proc.* 82: 1-8.
- Brunet L (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Trillas. México. 121 pp.
- Burke RJ, Ng E (2006) The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Manag. Rev.* 16: 86-94.
- Connelly CE, Zweig D, Webster J, Trougakos JP (2012) Knowledge hiding in organizations. *J. Organiz. Behav.* 33: 64-88.
- Conner K (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *J. Manag.* 17: 121-154.
- Chang TH, Wang TC (2009) Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Inf. Sci.* 179: 355-370.
- Chen CJ, Huang JW (2007) How organizational climate and structure affect knowledge management -The social interaction perspective. *Int. J. Inf. Manag.* 27: 104-118.

- 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. *Knowledge-Based Syst.* 31: 106-118.
- Chow WS, Chan LS (2008) Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Inf. Manag.* 45: 458-465.
- Footo DA, Folta TB (2002) Temporary workers as real options. *Human Resource Manag. Rev.* 12: 579-597.
- Ghoshal S, Moran P (1996) Bad for practice: A critique of the Transaction Cost Theory. *Acad. Manag. Rev.* 21: 13-47.
- Grant RM (1991) The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Calif. Manag. Rev.* 33: 114-135.
- Grant RM (1996) Toward knowledge-based theory of the firm. *Strat. Manag. J.* 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Hart O, Holmström B (2002) *A Theory of Firm Scope*. MIT Department of Economics Working Paper N° 02-42. <http://ssrn.com/abstract=355860>.
- He W, Wei KK (2009) What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and -seeking beliefs. *Decis. Supp. Syst.* 46: 826-838.
- Heineck G, Anger S (2010) The returns to cognitive abilities and personality traits in Germany. *Labour Econ.* 17: 535-546.
- Holmström B (1999) The firm as a subeconomy. *J. Law Econ. Organiz.* 15: 74-102.
- Jensen M, Meckling W (1976) The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. *J. Financ. Econ.* 3: 305-360.
- Lin TC, Wu S, Lu CT (2012) Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Syst. Applic.* 39: 751-764.
- Lycett M, Rassau A, Danson J (2004) Programme management: a critical review. *Int. J. Proj. Manag.* 22: 289-299.
- Malo MÁ, Cueto B (2012) Biografía laboral, ciclo económico y flujos brutos en el mercado de trabajo español. *Panorama Social N° 15*.
- Ndlela LT, du Toit ASA (2001) Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *Int. J. Inf. Manag.* 21: 151-165.
- Newman KL (2011) Sustainable careers: Life-cycle engagement in work. *Organiz. Dynam.* 40: 136-143.
- Peña Pérez T, Joyanes L, Sáiz L, García J (2006) *Modelo Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos*. Universidad de Burgos. España. 121 pp.
- Pollack J (2012) Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme. *Int. J. Proj. Manag.* 30: 877-886.
- Power JL, Brotheridge CM, Blenkinsopp J, Bowes-Sperry L, Bozionelos N, Buzády

- Z, Chuang A, Drnevich D, Garzon-Vico A, Leighton C, Madero SM, Mak W-m, Mathew R, Monserrat SI, Mujtaba BG, Olivas-Lujan MR, Polycroniou P, Sprigg CA, Axtell C, Holman D, Ruiz-Gutiérrez JA, Nnedumm AUO (2013) Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. *J. Bus. Res.* 66: 374-380.
- Renzl B (2008) Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega* 36: 206-220.
- Sáenz-Royo C, Salas-Fumás V (2013) Learning to learn and productivity growth: Evidence from a new car-assembly plant. *Omega* 41: 336-344.
- Shin M (2004) A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Inf. Manag.* 42: 179-196.
- Trkman P, Desouza KC (2012) Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. *J. Strat. Inf. Syst.* 21: 1-17.
- Tse HHM, Dasborough MT, Ashkanasy NM (2008) A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *Leadership Quart.* 19: 195-211.
- Tynjälä P (2008) Perspectives into learning at the workplace. *Educ. Res. Rev.* 3: 130-154.
- Von Krogh G (2012) How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *J. Strat. Inf. Syst.* 21: 154-164.
- Wasko MM, Faraj S (2005) Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quart.* 29: 35- 57.
- Xia L, Ya S (2012) Study on Knowledge Sharing Behavior Engineering. *Syst. Eng. Procedia* 4: 468-476.

KNOWLEDGE SHARING IN THE COMPANY. LEARNING FROM EXPERIENCE

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

SUMMARY

The knowledge of workers and its transmission in the company are vital to achieve the competitiveness and survival that existing markets demand. Therefore, it is necessary to investigate the factors that help make this knowledge exchange as efficient as possible. This is the main objective of the present work, which has succeeded in identifying three factors: work environment, worker's age and type of contract. It was also found that exchange factors vary over time and are influenced not only by the strategy, organization, policies and systems of the company, but also by other factors which are external in nature, such as the political and economic situation of the country. This paper presents the novelty of addressing such problem, providing some keys to a successful exchange of knowledge. The meth-

odology used is based in the search and analysis of the most relevant studies that support this theme; then, they have been tested with innovative empirical research aimed at skilled workers from companies in Burgos, Spain, and finally the results of the study have been analyzed. Some of the highlights are that young workers transmit more knowledge than veterans, even if the latter usually transmit knowledge when they are nearing retirement. Unstable or temporary contracts do not facilitate the exchange primarily by fear of dismissal. With respect to the type of work environment, the values of reciprocity, trust and strengthening of relations have proven favorable for the exchange of knowledge.

INTERCAMBIO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA. APRENDENDO DA EXPERIÊNCIA

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

RESUMO

O conhecimento dos trabalhadores assim como sua transmissão na empresa são vitais para alcançar a competitividade e sobrevivência exigidas pelos mercados atuais. Portanto, há a necessidade de investigar os fatores que auxiliam que este intercâmbio seja o mais eficiente possível. Este é o objetivo principal do trabalho que se apresenta, onde se logrou identificar três fatores: ambiente de trabalho, idade do trabalhador e tipo de contrato. Também se descobriu que os fatores de intercâmbio variam ao longo do tempo e possuem influências não só da estratégia, organização, políticas e sistemas da empresa, mas também de outros fatores de natureza externa, tal como a situação política e econômica do país. Este trabalho apresenta

a novidade de abordar esta problemática aportando algumas chaves para o êxito do intercâmbio do conhecimento. A metodologia utilizada consistiu na busca e análise dos estudos mais relevantes que embasam esta temática. Depois se contrastou com uma inovadora pesquisa empírica dirigida aos trabalhadores expertos de empresas de Burgos, Espanha, e finalmente são analisados os resultados do estudo. Alguns dos mais destacados são que os trabalhadores jovens transmitem conhecimento mais que os veteranos, apesar de que estes costumam transmiti-lo próximo de aposentar-se. O contrato laboral instável ou temporal não facilita o intercâmbio, principalmente, pelo temo à demissão. E, em relação ao ambiente de trabalho, os valores de reciprocidade, confiança e consolidação das relações revelaram-se muito favoráveis para o intercâmbio do conhecimento.