



UNIVERSIDAD DE BURGOS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

**CONDUCTAS NEGLIGENTES Y ESTRATEGIAS
INDIVIDUALES EN LA UTILIZACIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA**

Autor:

JOSÉ IGNACIO DÍEZ PÉREZ

Directores de la Tesis Doctoral:

Dra. D^a LOURDES SÁIZ BÁRCENA

Dr. D. MIGUEL ÁNGEL MANZANEDO DEL CAMPO

BURGOS - 2015

Agradecimiento

No quiero dejar pasar la oportunidad, de escribir unos párrafos, para expresar mi agradecimiento a muchas personas que lo han hecho posible, unas porque han servido de apoyo constante, otras han dedicado su tiempo, estando accesibles cuando las he necesitado, y finalmente a todas aquellas que han participado desinteresadamente aportando los datos sometidos a estudio, única y exclusivamente para poder sacar adelante mi trabajo.

Este trabajo, no habría podido ser realizado sin el apoyo de mis padres durante tanto tiempo, a los que dedico esta obra, especialmente a mi madre, porque aportó alegría en los momentos tristes, relajación en los momentos de presión, tuvo paciencia en esos momentos de nerviosismo, y se implicó siempre, por eso va dedicado a ellos.

Es muy difícil olvidar la aportación de la profesora Lourdes Saíz Bárcena por su colaboración, seguimiento, consejos y sugerencias. Quiero agradecer a todos los profesores de la Universidad de Burgos, que han colaborado voluntariamente en la recogida de encuestas, y me han apoyado y ayudado siempre que lo he necesitado.

Finalmente agradecer a los estudiantes, desempleados, trabajadores y jubilados de Burgos que han colaborado en este trabajo, de manera desinteresada, dedicando su tiempo, mostrando su lado más positivo con un buen carácter, a pesar de las adversidades que muchos viven en estos momentos.

A todos ellos, gracias.

José Ignacio Díez Pérez

Índice de capítulos

PRESENTACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL	1
1. CAPÍTULO - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	7
2. CAPÍTULO - BARRERAS AL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO	57
3. CAPÍTULO - NEGLIGENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	95
4. CAPÍTULO - INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: MODELO, MUESTRA Y MÉTODOS DE ANÁLISIS	153
5. CAPÍTULO - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO	205
6. CAPÍTULO - CONCLUSIONES	601
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	623

**PRESENTACIÓN DE LA TESIS
DOCTORAL**

La tesis doctoral que se presenta es el resultado de una investigación sobre la predisposición y motivación de los empleados de la empresa hacia el intercambio de conocimiento. Se estudia el efecto de las decisiones, políticas y conductas de la dirección, así como determinadas situaciones y estrategias personales del trabajador utilizando el conocimiento en su propio beneficio, generando de este modo, un conjunto de barreras u obstáculos que perjudican e incluso pueden anular el intercambio de conocimiento en la empresa. Esta investigación, surge al considerar que las personas modifican la predisposición al intercambio de conocimiento según factores personales y por las políticas y decisiones de la dirección. La identificación de tales factores, puede contribuir a mejorar el intercambio de conocimiento y avanzar en el estudio de la gestión del conocimiento aplicado a la empresa.

Los principales objetivos que se pretenden conseguir con la realización de la tesis doctoral, son de una parte, analizar la propensión o tendencia de las personas a las transferencia, compartición e intercambio de conocimiento en su puesto de trabajo. Se da la circunstancia que las dimensiones de naturaleza social que caracterizan la sociedad actual, como la diversidad racial, política, religiosa o de otra índole, no tienen una influencia relevante en la predisposición de la persona al intercambio y a la colaboración en la empresa. Sin embargo, en la empresa se presentan barreras y dificultades al intercambio de conocimiento entre los agentes, que no se pueden ignorar, por lo que es necesario identificar e investigar los factores que lo provocan y las decisiones que se deben acometer, para que la gestión del conocimiento tenga los resultados deseables y esperados.

En segundo lugar, las políticas, decisiones, actitudes y estilos de la dirección de la empresa pueden favorecer o perjudicar el intercambio de conocimiento entre los participantes. Enlazando con el objetivo anterior, se pretende investigar la reacción que provoca en las personas determinadas decisiones empresariales, y conductas de los jefes, que pueden incitar a los empleados a mantener el conocimiento oculto o tácito sin compartirlo con los demás. Las decisiones y conductas de la dirección, jefes, mandos intermedios y líderes, adecuadas y proclives al intercambio, son imprescindibles para que los empleados colaboren y compartan el conocimiento entre ellos. La dirección tiene la potestad y responsabilidad de crear las condiciones necesarias, influyendo en todos los miembros de la empresa, predisponiéndoles al intercambio de conocimiento, y de esta forma obtener la colaboración y participación.

Por el contrario, estrategias y comportamientos negligentes o incluso la ausencia de políticas explícitas de aplicación, compartición y retención del conocimiento, provocan que los empleados sean más reacios a intercambiar el conocimiento por considerar que se puede presentar la falta de equidad, ausencia de objetividad e injusticia en la valoración de la función o tarea desempeñada.

En este trabajo, también se analizan si algunos rasgos o condiciones de la persona, como sexo, edad o situación laboral, son más favorables para el intercambio de conocimiento en la empresa, porque el éxito de la gestión del conocimiento puede requerir de unas u otras características o circunstancias personales. Cada empresa, puede considerarse como un conjunto de individuos con prioridades, condicionantes y singularidades propias de las personas, por lo que no se deben ignorar estas características personales y cómo contribuyen a la eficiencia del intercambio y la gestión del conocimiento.

Otro elemento que se estudia y que deriva de la predisposición del individuo a compartir, es el uso del conocimiento como estrategia individual, es decir, el empleado valora y utiliza su conocimiento y capacidades para aumentar su remuneración, mejorar a nivel individual, o para asegurarse el puesto de trabajo. La persona que actúa de este modo, presenta un sentimiento de insatisfacción y presindibilidad cuando realiza el intercambio de conocimiento. Además, no se puede utilizar y aprovechar el conocimiento, si los poseedores del mismo aplican una serie de criterios y prioridades para ocultar y seguir manteniendo el conocimiento tácito.

En esta investigación, también se ha tenido en cuenta la difícil situación económica actual, uno de cuyos resultados más dramáticos es el elevado desempleo laboral, y su efecto en el intercambio de conocimiento. Esta es la razón por la que se analiza si las decisiones sobre la contratación o despido influyen en los empleados, beneficiando o perjudicando el intercambio de conocimiento en la empresa.

Para poder abordar con el rigor necesario los objetivos descritos, la tesis doctoral se ha estructurado en seis capítulos, que se inician con la revisión y comprensión de los estudios e investigaciones más relevantes sobre la gestión e intercambio de conocimiento en la empresa, continúa con un análisis pormenorizado de las barreras y negligencias más significativas para el intercambio de conocimiento, al que sigue la investigación empírica correspondiente, finalizando con la sección de resultados y sus conclusiones asociadas. El apartado de referencias bibliográficas, cierra esta tesis doctoral.

El primer capítulo, cuyo título es “Gestión del Conocimiento”, recoge y representa un resumen de la significatividad y el valor que aporta a la empresa, el capital intangible, el conocimiento y la propia gestión del conocimiento. Esto ha dado lugar a modelos clásicos de gestión del conocimiento, que son la base en la que se sustentan esquemas de gestión más modernos y adaptados a la realidad y circunstancias actuales de la empresa. El trabajo de los expertos en el diseño y análisis de estos modelos de gestión del conocimiento, ha supuesto un avance muy importante para identificar, utilizar y rentabilizar el capital intangible de la empresa y de esta forma facilitar el aprendizaje individual y organizacional.

La valoración y compromiso de la empresa con la gestión del conocimiento ha logrado aumentar su competitividad y productividad, teniendo como consecuencia la creación de modelos específicos aplicados a determinados sectores industriales, que intentan aprovechar y captar todo el talento humano existente en la empresa. En la actualidad, la gestión del conocimiento se ve favorecida por el desarrollo de las herramientas que utiliza, de forma que los avances en las tecnologías de la información y en las comunicaciones, así como el software correspondiente, han contribuido haciendo más fácil el intercambio y la compartición del conocimiento entre las personas de la empresa.

El capítulo segundo, “Barreras al Intercambio de Conocimiento”, se destina a la investigación teórica sobre las barreras u obstáculos que existen en la empresa y que dificultan o incluso pueden llegar a excluir el intercambio del conocimiento entre los intervinientes. Las barreras seleccionadas conforman el modelo de intercambio de conocimiento que se propone, para su estudio y validación, en esta tesis doctoral, en el capítulo cuarto.

Las barreras al intercambio que se recogen en este capítulo se refieren a la personalidad del empleado. Su estudio e interpretación, puede resultar en ocasiones, muy complejo, porque hay que investigar el comportamiento de la persona, sus emociones, su situación personal y laboral e incluso su grado de satisfacción con la tarea asignada. Se trata más de un estudio psicológico de las necesidades y prioridades de las personas, que de naturaleza exclusivamente laboral, por lo que las características de la población y de la muestra que se investiga son muy importantes.

El capítulo tercero, se ha denominado “Negligencias de la Dirección de la Empresa”. Su objetivo, es identificar y recoger el efecto de algunas decisiones y comportamientos de la dirección y de las personas que ocupan puestos relevantes, en el intercambio y en la compartición del conocimiento en la empresa. Las políticas y decisiones, pueden ser impopulares pero necesarias para la competitividad de la empresa, sin embargo, en otras ocasiones, se toman decisiones y aplican criterios que aumentan el sentimiento de injusticia entre los empleados. Cuando se da esta circunstancia, se perjudica ampliamente la transferencia e intercambio de conocimiento en la empresa.

La necesidad de implicación y compromiso de la dirección, jefes, mandos intermedios y líderes, en la gestión del conocimiento, así como el acierto en las decisiones y comportamientos que realizan, es vital, para poder determinar los factores que benefician el intercambio y la colaboración del conocimiento entre las personas.

El capítulo cuarto recoge la “Investigación empírica de esta tesis doctoral”. Aquí se propone el modelo de investigación diseñado con base en las barreras y negligencias al intercambio, estudiadas y soportadas en los dos capítulos anteriores. Se plantea un modelo inicial, que será contrastado con el modelo que se obtenga en el estudio empírico. Junto con el modelo, se describe la muestra elegida en función de la población

total, su clasificación según criterios elegidos para la investigación a realizar, las hipótesis del trabajo y la metodología a seguir para la realización del cuestionario, se explica la recogida de los datos, el procesamiento de los mismos y la justificación de los métodos de análisis utilizados. Se recogen también, los conceptos estadísticos necesarios, para realizar e interpretar los métodos estadísticos propuestos, y poder obtener los resultados.

El capítulo quinto, presenta los “Resultados del Análisis Empírico” de la investigación realizada, aplicando diferentes métodos estadísticos. Se ha ejecutado el estudio para toda la muestra en su conjunto y atendiendo a los grupos de clasificación. Los resultados obtenidos han permitido contrastar las hipótesis propuestas, analizadas en profundidad por los métodos estadísticos utilizados. También se ha logrado un modelo que cumple los parámetros estadísticos necesarios y sirve para corroborar el modelo de intercambio propuesto. La interpretación de los datos, ha dado lugar al capítulo de “Conclusiones”, que es de gran interés para la efectividad del intercambio y la compartición del conocimiento en la empresa.

Esta tesis doctoral, se concluye mostrando las referencias bibliográficas que se han citado en la investigación, sirviendo de base para el estado del arte y para la realización del estudio empírico. Se ha pretendido acceder y estudiar una gran cantidad de referencias bibliográficas, con la idea de enriquecer al máximo la tesis y aprender todo lo posible sobre el tema que se ha investigado.

1 CAPÍTULO - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Contenido

1	CAPÍTULO - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	7
1.1	Introducción.....	9
1.2	El conocimiento empresarial	12
1.3	El aprendizaje del conocimiento en la empresa, el capital social y las redes sociales	21
1.4	Desarrollo de la gestión del conocimiento.....	26
1.5	Modelos de gestión del conocimiento	32

1.1 Introducción

El hombre a lo largo de la historia desde sus orígenes, es un ser sociable, le ha gustado rodearse de personas comunes a él, siempre ha deseado establecer vínculos con aquellas personas que tienen afinidad con su forma de ser. El crecimiento de la persona dentro de una comunidad ha provocado la ambición personal de dominar el grupo, y de pretender abanderar ese colectivo. La forma de salir adelante el grupo o el individuo perteneciente a esa sociedad, ha sido ofreciendo un servicio o un producto para intercambiar y negociar dentro de su comunidad o fuera de ella, de esta forma podían tener más poder adquisitivo y por lo tanto más dominio sobre el resto de miembros del grupo (Morales Berruecos y Galindo González, 2011).

Aplicándolo a un entorno cerrado, en el que se establece una sociedad dominada por el poder, que se encuentra organizada por niveles donde existen líderes con objetivos comunes e individuales, pretendiendo un enriquecimiento general denominado beneficio, y un poder adquisitivo individual llamado salario, que su cuantía está en función de la posición jerárquica en ese entorno cerrado, es lo que se tiene hoy día en la empresa. En esta organización, los pertenecientes a la empresa establecen un compromiso (Ariza Montes, 1998), y se encuentran diferentes estructuras organizativas, que establecen el poder dentro de la empresa, donde se diseñan distintas funciones en cada puesto de la estructura (Mintzberg, 1984).

Las órdenes en una empresa son varias, y estas pueden ser acertadas o por el contrario erróneas, además el trato con personas no es fácil y la convivencia cuando se mezclan poder y dinero, es más compleja, porque implica intereses económicos grupales y personales, por lo que las decisiones a veces no son correctas, y en ocasiones son debidas al predominio de estrategias personales sobre las del grupo, pero si además se añade que la ejecución de las tareas de los subordinados, pueden ser erróneas debido a órdenes mal dadas o falta de conocimiento de la tarea o la forma de ejecutarlo, pueden dar lugar a negligencias en los distintos puestos de la empresa, lo cual acarrea que el trabajador independientemente de su puesto en la jerarquía, sea incapaz de realizar el trabajo correctamente.

La capacidad de la organización para la creación e intercambio de conocimientos, es un concepto que ha llamado y llama la atención (Nonaka et al., 1994), (Theodorakopoulos et al., 2012), por ser un recurso generador de ventajas competitivas (Lin, 2011). El poseer mayor talento humano que otras empresas, conduce al éxito por la capacidad, la innovación (Kalkan et al., 2014) y la creatividad (Díaz-Fernández et al., 2015).

Partiendo de las ideas de expertos en el área de gestión del conocimiento, para la creación de conocimiento organizacional, en primer lugar, es necesario, el conocimiento tácito de los miembros de la organización (Abdelatif et al., 2015), así como la calidad

del mismo (Erden et al., 2008), pues constituye la base del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional que es un conocimiento explícito. En este sentido, algunos autores recientes, plantean un estudio por capas de conocimiento dentro de la organización, desde el punto de partida de su creación (Von Krogh et al., 2012), de los recursos y contextos para dicha creación, dirección del conocimiento, y una evaluación del mismo.

Las barreras a las que se enfrenta una empresa para la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, son muchas y atienden a diferentes causas, pero es necesario superarlas para lograr el éxito de la gestión del conocimiento (Kukko, 2013).

Las fronteras culturales y lingüísticas de idiomas, son barreras importantes en la gestión del conocimiento, por ser la interacción más compleja al haber dificultades en la comunicación que se utiliza para satisfacer las necesidades y deseos humanos (Reinsch Jr, 1996), favoreciendo el intercambio de conocimiento (Liu y Lin, 2012), (Xu y Bernard, 2013), las dificultades pueden ser debido a normas de comportamiento (Leung et al., 2005), pero en el caso de grandes empresas con presencia en varios países, como el caso de las multinacionales, la facilidad de comunicación intercultural es una ventaja competitiva (Pikhart, 2014), porque la distancia geográfica puede acentuar la dificultad en el intercambio de conocimiento y de las barreras (Leung et al., 2005), (Pallot et al., 2010), (Pirkkalainen y Pawlowski, 2014), al haber significados tácitos y códigos incrustados en la comunicación que no son entendidos en otros países (House et al., 2004). Por lo tanto, en las grandes empresas, el conocimiento está más disperso, siendo más complejo de agilizarlo y recogerlo, haciendo que llegue a las distintas unidades o grupos (Szulanski, 2000).

En este sentido, la situación económica de un país, el deseo del trabajador de permanecer en un puesto de trabajo, hace que no siempre sea fácil extraer el conocimiento tácito, transformarlo en conocimiento explícito, e incluso es complejo captar el conocimiento implícito que puede estar relacionado con la intuición de las personas (Gärdenfors, 2005), ya que las personas aunque estén predispuestas a compartirlo, se oponen a su transferencia o desconocen que lo poseen, por lo que no fluye fácilmente y supone una tarea compleja que requiere esfuerzo y tiempo considerable (Ardichvili, 2008), (Camelo et al., 2010), sumando la dificultad de convertir el conocimiento tácito y personal en explícito (Mingers, 2008), en ocasiones se tiene que disponer de un mecanismo adecuado para gestión y coordinación del conocimiento aplicando el concepto de ilicitación, utilizando simulaciones, entrevistas, teachback, análisis de protocolos, estudio de casos y de todo aquello que sirva para resolver los problemas (Valhondo, 2003). En la situación actual, el propio conocimiento en vez de dejarlo fluir en la propia empresa para impregnar a todos los trabajadores, lo que se hace en muchas empresas es suministrarlo con cuentagotas e incluso, en

ocasiones, los empleados optan porque se divulgue lo menos posible, algo no deseable por las consecuencias negativas para empresa y para los propios empleados.

En esta tesis, se estudian varios tipos de barreras que se crean al intercambio de conocimiento, y se investigan las consecuencias para la gestión del conocimiento, de las conductas negligentes y algunas estrategias individuales que suponen barreras al intercambio de conocimiento en la empresa, y que a pesar de toda la documentación existente y de los avances en materia organizativa de gestión del conocimiento, se siguen cometiendo y siguen estando presentes en la empresa actual.

Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- Introducción sobre las investigaciones y definiciones del conocimiento, capital intelectual y gestión del conocimiento.
- Reconocer la importancia del aprendizaje y del capital social en la empresa, para las personas, para la empresa y para la gestión del conocimiento.
- Conocer algunos de los modelos más influyentes en la gestión del conocimiento que se han desarrollado en el siglo pasado y otros que se han desarrollado en la actualidad. Además, mencionar algunos de los modelos que son aplicables a sectores específicos en la empresa.

1.2 El conocimiento empresarial

Durante siglos, se ha producido una expansión de los conocimientos desarrollados por las personas y almacenados en bibliotecas. El conocimiento se ha transmitido por medio de la educación, divulgándolo y creando nuevas ideas, y se ha llevado a todas las personas, por medio de las revistas especializadas, pero hoy día, con el uso de las tecnologías y sus herramientas, entre las que destaca internet, se hace más accesible a todo el mundo (Perrott, 2007), (Palacios-Marqués et al., 2015).

La empresa por medio de las personas que trabajan en ella, tiene un conocimiento, que es utilizado diariamente, para la resolución de problemas, para la creación de nuevos productos, para la innovación e investigación, todo ello forma el conocimiento de la empresa, y supone una ventaja competitiva (Sánchez et al., 2013), (Igba et al., 2015).

La aplicación sistemática del conocimiento en la empresa, ha dado lugar a grandes avances e ideas, porque el conocimiento determina la supervivencia de la empresa, por lo que la gestión del conocimiento tiene más importancia, haciendo que las empresas, desarrollen su propio conocimiento para diferenciarse de sus rivales (Loasby, 1998), (Zwick, 2004), (Dombrowski et al., 2012), (Maruta, 2012), dando lugar a un crecimiento mayor de la organización, mejorando su capacidad de respuesta y actuación a las necesidades del mercado haciendo más competitiva la empresa (Abdelatif et al., 2015), aumentando la productividad, disminuyendo los errores y aumentando los resultados financieros (Zwick, 2004), (Maruta, 2012), (Guilló y García-Fernández, 2013).

Desde hace tiempo, el interés del valor intangible en la empresa, ha sido considerado como importante por parte de los empresarios. Las organizaciones desde hace tiempo se han diferenciado entre sí por el intangible, que son los recursos y capacidades que poseen los empleados, y por las características de los mismos. Sin embargo, los trabajadores que aportaban ese intangible, en muchas empresas, no han obtenido ni estabilidad laboral, ni reconocimiento salarial, por participar activamente aportando su conocimiento a la empresa o a sus compañeros de trabajo. Durante mucho tiempo, los activos físicos o tangibles eran la clave del éxito, pero en los últimos años ligado a innovaciones en la gestión de la empresa, y con la idea de cuantificar y valorar el intangible aparece el concepto de gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), (Theodorakopoulos et al., 2012), (Trkman y Desouza, 2012). Las capacidades de las personas en la empresa, presentan un intangible, que se identifica con el conjunto de recursos, destrezas, aptitudes, conocimientos, rutinas, aprendizaje, habilidades humanas y tecnológicas, valores, cultura, pautas y sistemas organizativos, cuya interacción se transforma en la manera de gestionar y dirigir estos recursos (Peña Pérez et al., 2006).

El capital intelectual, es un valor intangible, que se encuentra en las personas, en forma de conocimiento y habilidades (Díaz-Fernández et al., 2015), son los que poseen el conocimiento tácito, y tienen las experiencias que son útiles a la empresa (Kong y Thomson, 2009), sirve de base para el aprendizaje organizacional y para la innovación (Lu et al., 2014), suponiendo una ventaja competitiva (Sydler et al., 2014), (Wang et al., 2014), porque tiende a aumentar el valor de la empresa (Berzkalne y Zelgalve, 2014).

Se utiliza en muchas ocasiones para aumentar y favorecer la capacidad de innovación en la organización, patentes, marcas de organización, gastos y costes, calidad del producto, mientras que la importancia de los activos tangibles, disminuyen escalonadamente a medida que cobran importancia los intangibles que se encuentran en la propia empresa (Liebowitz y Wright, 1999), (Bernal Torres et al., 2014). Con el paso del tiempo, se tiende a dar más importancia al intangible en forma de conocimiento que posee la empresa para poder cuantificar el valor económico y el potencial de la misma, ya que durante siglos el conocimiento, se ha considerado poder (Xu y Bernard, 2011) y se ha tratado de cuantificar y medir.

Hay que intentar actuar sobre los factores que afectan al capital intangible, porque hay muchos factores influyentes, que determinan el éxito en la aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa, y que influye en los empleados (Sáiz et al., 2014). Los factores importantes y relevantes relativos al conocimiento y su gestión, no sólo incide sobre asuntos financieros, sino también sobre la cultura organizacional, la armonía, la gestión, el control, la medición, y los problemas en la integración de los procesos operativos nuevos e innovadores, la coordinación y las relaciones humanas, la eficacia de una gestión estratégica con carácter y visión, la definición de nuevos cometidos y objetivos en la organización (Holsapple y Joshi, 2000), (Ndlela y du Toit, 2001), (Seba et al., 2012), (Santos et al., 2014).

El capital intelectual está relacionado con la gestión del conocimiento, pero la información de la empresa, forma parte de un subconjunto del conocimiento (Montoro-Gutiérrez, 2008), de forma que la información puede ser en ocasiones conocimiento para algunos empleados, beneficiando a la empresa, haciéndola más competitiva (Choo, 2013). Algunos autores, distinguen en la gestión del conocimiento, el capital intelectual y la gestión de la información (Woodman, 1985), (Martín-Mejías, 2002), (Ogiela, 2015).

Los éxitos y fracasos en la fabricación y en la organización, así como el servicio a los clientes que ofrece la empresa, supone un conocimiento que hay que gestionar, por suponer una ventaja competitiva a largo plazo, aportando muchos beneficios para todos, para la empresa y para el cliente (Leonard y Sensiper, 1998), (Johansson et al., 2013).

Las empresas, pueden llegar a diferenciarse por medio de las estrategias de gestión del conocimiento (Ruizalba Robledo et al., 2015), porque permiten crear, adquirir, acceder y aprovechar el conocimiento adecuadamente (Kim et al., 2014). Al ser la

gestión del conocimiento un valor intangible, se considera en la actualidad, que el conocimiento de la persona, sirve para mejorar la valoración de la persona y de la empresa que lo posee (Szulanski, 1996), (Gupta y Govindarajan, 2000). La forma en la que sienten que poseen ese poder o superioridad sobre el resto, es debido a varias cosas: a las valoraciones positivas de los recursos humanos y de la dirección, evaluaciones de desempeño, evaluaciones globales de las personas, ganancias de los empleados, bonos de empresa, promociones e incentivos, asignaciones de trabajo, protección y blindaje ante los despidos y regulaciones de empleo (Husted y Michailova, 2002). Todo ello, en ocasiones supone un inconveniente para el intercambio de conocimiento, porque el empleado al compartir su conocimiento, considera que pierde ese valor que le distingue, y por el que sus mandos le valoran y aprecian. La gestión del conocimiento, ha cobrado tanta importancia en algunas organizaciones, que se considera un factor determinante para la supervivencia futura de la organización (Chang y Wang, 2009).

La importancia y el éxito de la gestión del conocimiento, ha sido por los resultados obtenidos en las empresas y organizaciones, que mediante la transferencia de conocimiento de forma eficaz hace que sean más productivos, siendo las organizaciones menos expertas en la gestión del conocimiento, las que menos posibilidades tienen de sobrevivir. La transferencia de conocimiento, aporta a la organización un mayor rendimiento de los trabajadores, pero sigue sin ser un área de éxito fácil y aplicación sencilla. La detección de factores que en la organización facilitan y dificultan la gestión del conocimiento está presente, donde influye la comunicación, las relaciones, y el movimiento de personal (Argote et al., 2000).

Sin embargo, hay un problema que se plantea a lo largo de las investigaciones en la gestión del conocimiento. No hay una relación lineal directa, entre los gastos, e inversión en gestión del conocimiento en una empresa, que garanticen proporcionalmente el éxito empresarial. Gastar mucho dinero, no es garantía de éxito para eliminar las barreras y negligencias en la gestión del conocimiento. Son varios los factores cualitativos y cuantitativos, que influyen en el éxito empresarial de la implantación y aplicación de la gestión del conocimiento (Chang y Wang, 2009).

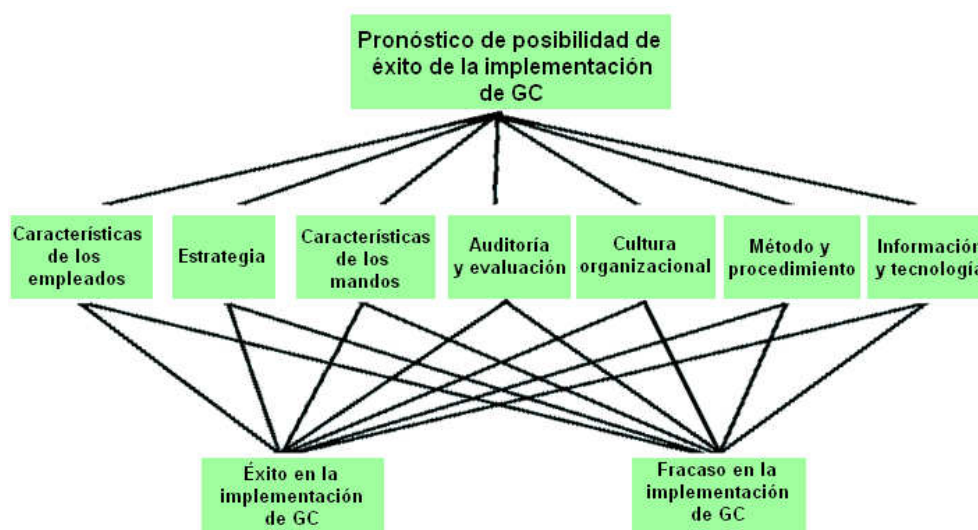
Para identificar el valor de los recursos de conocimiento de una empresa, y lograr una ventaja competitiva, hay que analizar la empresa desde cuatro puntos, valor, rareza, imitabilidad y organización (Ndlela y du Toit, 2001). El conocimiento y su gestión en la empresa, ha tenido éxito porque es la base de la estrategia competitiva de las naciones organizaciones y personas (Bernal Torres et al., 2014), afectando al rendimiento, a la innovación y a la empresa (Birasnav, 2014), (Fidel et al., 2015).

Hay autores, que consideran importante la dinámica e importancia del intercambio de conocimientos, junto con la disminución de las intervenciones de la gestión (van den Hooff y Huysman, 2009). En algunos sectores, la gestión del conocimiento, supone una mejora en el rendimiento del negocio (Nonaka y Takeuchi, 1995), (Chase, 1997).

El intercambio de conocimiento, es fundamental en la gestión del conocimiento en la empresa, y ha sido la clave del éxito en muchas empresas, por este motivo se ha sometido a investigación el intercambio de conocimiento desde el punto de vista individual (Wang y Noe, 2010) se ha estudiado en: sistemas de información (Wasko y Faraj, 2005), comportamiento organizacional (Bordia et al., 2006), gestión estratégica (Reagans y McEvily, 2003), psicología (Lin, 2007a).

Algunos investigadores han realizado una estructura jerárquica, que facilita y permite la predicción, pronóstico y posibilidad de éxito de la gestión del conocimiento (Ilustración 1-1).

Ilustración 1-1 Diagrama estructura jerárquico para predecir la aplicación de la gestión del conocimiento (Chang y Wang, 2009)



El fracaso de la gestión del conocimiento también ha sido objeto de estudio, y puede ocurrir por diferentes factores (Chua y Lam, 2005), (Pettersson, 2009), (Akhavan y Pezeshkan, 2014), que pueden ser los mismos que pueden llevar al éxito, también influye la complejidad del conocimiento (Oltra Comorera, 2012), y en otras ocasiones influye que las personas no vean la utilidad de la gestión del conocimiento, adoptando una actitud pasiva (Desouza et al., 2006).

Sin embargo, no se puede generalizar sobre el intercambio de conocimiento en la empresa, por este motivo se debe realizar un análisis en algunas áreas de forma teórica y empírica, estudiando los valores organizacionales que pueden promover o inhibir el intercambio (Michailova y Minbaeva, 2012).

Para estudiar lo que influyen en el intercambio, se tiene en cuenta los siguientes factores: rasgos de los empleados (especialidad, experiencia, flexibilidad, capacidad de creación de conocimiento), factor de estrategia (establecer un equipo de implementación de gestión del conocimiento, formación del empleado, proyecto que impulse la gestión del conocimiento, responsable de proyecto de la gestión del conocimiento en la

empresa, definición de objetivos, desarrollo, dirección implicada), trato superintendente o dirección (apoyo de la dirección, innovación, supervisores motivadores), auditoría y evaluación (auditoría, evaluación de la gestión del conocimiento, evaluación del rendimiento), cultura organizacional (participación, confianza, clima laboral favorable para el aprendizaje, empleados adecuados, motivación), procedimientos de operación (reconocimientos, proyectos y aprendizaje orientados a la gestión del conocimiento), tecnología de la información (recursos y medios necesarios) (Chang y Wang, 2009).

Se aprecia en las investigaciones realizadas, que el rendimiento del intercambio de conocimiento es debido a factores relevantes, como el uso de la comunicación, la negociación entre los empleados, la animación y motivación hacia los empleados para que compartan con los demás, la participación y apoyo de los administradores de alto nivel, la creación de un ambiente de aprendizaje en la organización, la participación directa y las relaciones de confianza entre el personal (Raab et al., 2014).

En determinadas empresas, también se considera dentro de las ventajas de la gestión del conocimiento, la mejora del servicio al cliente, acortar el ciclo de fabricación del producto, favoreciendo el aumento de los ingresos y beneficios, influyendo en la mejora de la competitividad. Estos son esfuerzos, para estimular las iniciativas de gestión del conocimiento en las organizaciones y empresas, porque para la creación de productos se necesitan ideas y conocimientos, haciendo que las empresas sean más eficaces resolviendo los problemas y métodos, para reaccionar en el mercado (Plessis, 2007).

En la actualidad, cada empresa ha establecido unos objetivos para aplicar la gestión del conocimiento a su negocio, determinando cual es el objetivo primario u objetivo principal (Tabla 1-1), (Tseng et al., 2012).

Tabla 1-1 Objetivos de la gestión del conocimiento para diferentes tipos de empresa y negocio (Tseng et al., 2012)

DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS TIENEN DIFERENTES OBJETIVOS PRIMARIOS PARA KM		
TIPO DE NEGOCIO	TIPO DE CONOCIMIENTO	OBJETIVO PRIMARIO
Fabricación de alta tecnología	Experiencia en investigación	Acceder fácilmente a los expertos
Fabricación de alta tecnología	Comercialización de productos y el apoyo	Responder a las preguntas de los vendedores
Fabricación de alta tecnología	Conocimientos sobre el desarrollo del producto	Captar las lecciones aprendidas
Fabricación de alta tecnología	Oferta educativa	Compartir experiencias
Industrias químicas especializadas	Conocimiento en la aplicación del producto	Mejorar ventas y servicio
Industrias químicas	Conocimiento patentado	Reducir costes y mejorar el rendimiento
Bancos	Mejores prácticas	Mejorar el rendimiento de los procesos
Ingeniería y construcción	Diseños y planos del proyecto	Hacer proyectos más eficientes
Seguros	El capital intelectual	Medir y dar a conocer los resultados
Servicios financieros	Procedimientos de la oficina	Oficinas abiertas con mayor rapidez

La gestión del conocimiento, es un proceso continuo a largo plazo, con un impacto que no es inmediato. Para que todo ello tenga una posibilidad de éxito, y se prevean

resultados favorables, se requiere una toma de decisiones relativas al inicio y aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa (Chang y Wang, 2009).

Los resultados empíricos de investigaciones, demuestran que: (1) influye la participación directa y la confianza entre el personal, pero también, el establecimiento de un equipo o área de personas implicadas directamente, haciéndose cargo de la aplicación de gestión del conocimiento, (2) es importante la participación y apoyo de los administradores de alto nivel, (3) la motivación para compartir el conocimiento, (4) la aplicación y uso de herramientas de gestión así como la evaluación de sus resultados, y (5) la aplicación de un modelo y sistema para la gestión del conocimiento, son cinco principales factores, que influyen en el éxito del proyecto de gestión del conocimiento (Chang y Wang, 2009).

Las empresas de todos los sectores, reconocen que la gestión del conocimiento es eficaz y desempeña un papel fundamental en su éxito futuro (Wang et al., 2013), (Chen y Fong, 2015), (Sigala y Chalkiti, 2015), haciendo que algunas empresas cuantifiquen sus ganancias (O'Dell y Grayson, 1997), tal como se muestra en la tabla (Tabla 1-2).

Tabla 1-2 Ganancias con el intercambio de conocimiento en las empresas (O'Dell y Grayson, 1997), (Shin, 2004)

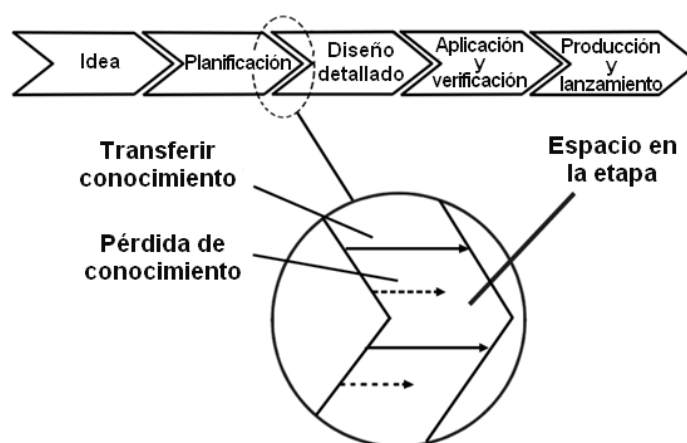
EMPRESA	GANANCIAS POTENCIALES
Buckman Laboratories	Transferencia del sistema de conocimientos y buenas prácticas, ayudó a impulsar nuevos ingresos relacionados con el producto hasta 10 puntos porcentuales, suponiendo un 50% aumentó desde 1992 hasta 2004
Texas Instruments	TI generó en EE.UU 1,5 billones de dólares en capacidad anual de fabricación, mediante la comparación y transferencia de las mejores prácticas entre sus 13 instalaciones existentes
Dow Chemical	Los primeros esfuerzos para gestionar el capital intelectual, interpuso un contragolpe inmediato en EE.UU en forma de 40 millones de dólares en ahorros
Chevron	Las personas que comparten ideas en esta empresa, sobre el uso de la energía ha generado una cantidad inicial de 150 millones de dólares de ahorro de energía de Chevron en EE.UU, en el gasto de combustible mediante el intercambio de conocimiento e ideas enfocado a la reducción de costos de energía en la empresa
Kaiser Permanent	Evaluación comparativa de las mejores prácticas internas, que han ayudado a reducir drásticamente el tiempo necesario para abrir una nueva Clínica de Salud para la mujer y se consiguió realizarlo poco a poco, sin los costes que suponen los problemas de puesta en marcha

Las empresas han buscado el análisis de resultados, para estudiar las decisiones futuras, estableciendo una relación entre el beneficio operativo y la pérdida. Se analizan los componentes más influyentes en la pérdida operativa de ganancias, identificándolas y midiendo sus efectos (Buller y McEvoy, 2012).

La empresa, se puede considerar una comunidad social, donde se crea, se realiza el intercambio, y se transfiere el conocimiento tácito y explícito (Chow y Chan, 2008), y el objetivo principal de la gestión del conocimiento, es convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995), (Li et al., 2006), (Chow y Chan, 2008).

La gestión del conocimiento, basa su función en la ventaja competitiva que se adquiere con la mejora y la calidad del conocimiento de las personas que ayudan a crear un nuevo conocimiento (Erden et al., 2008), y de esta forma mejorar su capacidad de resolución frente a los problemas. En determinadas tareas colaborativas, que realizan los empleados de la empresa, cuando se comparten conocimiento, puede surgir el inconveniente de haber una pérdida de conocimiento, repercutiendo en la gestión del conocimiento en la organización, especialmente en el departamento de i+d+i, cuando el intercambio de conocimientos es a través de las nuevas funciones de desarrollo de producto, llegando hablar de límites de conocimiento (Carlile, 2002), (Meyer y Marion, 2012), entonces se puede realizar una pérdida de conocimiento en la empresa, ya que no se transfiere en su totalidad (Ilustración 1-2).

Ilustración 1-2 Fase de pérdida de conocimiento y mala interpretación en i+d (Meyer y Marion, 2012)



La dificultad que presenta la gestión del conocimiento, se encuentra en definir la estrategia para administrar esos recursos intangibles dentro de la empresa, y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, aprendizaje, transformación y aplicación. Esta dificultad se agrava cuando el conocimiento no se desea transformar y por lo tanto no se quiere transmitir, haciendo que el conocimiento individual, no se comparta con el resto de miembros de la empresa.

La transferencia del conocimiento, es relevante por su aportación a la empresa, haciéndolo de forma explícita mediante procedimientos, productos, aplicación a procesos, creación de patentes, políticas de empresa y planes (Ilustración 1-3). Se manifiesta la importancia de la gestión del conocimiento en la empresa, ya que cuanto más crítico sea el trabajo a desarrollar en la empresa, más relevante llega a ser el conocimiento manejado por las personas (Stiglitz, 1998), (Akgün et al., 2005), (Zapata Rotundo y Canet Giner, 2012).

Ilustración 1-3 Transformación del conocimiento en la empresa (Stiglitz, 1998)



Cuando la mayoría de los miembros de una organización están de acuerdo en adoptar una actitud de compartición y transferencia del conocimiento, es entonces cuando se animan y motivan a la participación e intercambio de ideas, planteamientos y conocimientos (Minbaeva y Pedersen, 2010). Se fomenta la creación de valores organizacionales, y de ciertos patrones de comportamiento deseable, reforzando el intercambio de conocimiento (Michailova y Minbaeva, 2012).

Las empresas han adoptado que las personas tienen dos conocimientos destacables, que son los que se manejan; son el conocimiento tácito (que es el más complejo de cuantificar y de convertir) frente al explícito (que es al que se desea convertir el tácito, porque es el que más se maneja en la empresa), esto hace que en la empresa existan el conocimiento individual frente al colectivo (Montoro-Gutiérrez, 2008).

Puede haber muchas causas por las que las empresas y en general las organizaciones adopten la gestión del conocimiento, pero cuando se aplica es beneficioso y se puede llegar a cuantificar mediante la aplicación correcta de prácticas que favorezcan la transferencia de conocimiento y la obtención de resultados (Tabla 1-3).

Tabla 1-3 Ventajas de la gestión del conocimiento (Shin, 2004)

ENFOQUES	FOCO PRINCIPAL
Tecnológico	Mejora de la calidad del suministro de herramienta de KM, para el almacenamiento y la distribución eficaz de los conocimientos
Activo intelectual	Mejora de la calidad de KM, al valorar los activos de conocimiento en términos financieros y reflejarlos en las prácticas contables
El aprendizaje organizacional	Facilita la creación e intercambio de conocimientos, mediante el desarrollo de ambiente de trabajo positivo o sistemas eficaces de recompensa
Proceso	Mejora de la calidad mediante la identificación de los procesos KM, clave en los que importan los flujos de conocimiento y la gestión formal
Filosófico	Se consigue una mayor comprensión del conocimiento, haciéndose preguntas, como si se conoce y se sabe lo que sabe una persona, dirigiéndose hacia nuevas formas de pensar

En la actualidad, la aplicación de las tecnologías de información, es considerada una herramienta importante para el intercambio de conocimiento e información (Antonius et al., 2015), y para la gestión del conocimiento. Las tecnologías de información, han servido para aumentar la vigilancia y control de las personas (Brivot y Gendron, 2011), con las ventajas e inconvenientes que eso supone. Hay que tener en cuenta que la aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa, no es una tarea sencilla (García Muiña et al., 2008), (Oltra Comorera, 2012), (Sense et al., 2014). La gestión del conocimiento, haciendo uso de las tecnologías de información, presenta problemas en forma de riesgos, aunque también tiene ventajas. Con el uso de tecnologías, se considera un conjunto de sistemas de información aplicado a la práctica, ampliamente difundidas en la organización, que buscan apoyar la creación de conocimiento e ideas en la empresa favoreciendo el conocimiento, el intercambio y los procesos de captura (Von Krogh, 2012). La aplicación de las TI (tecnologías de la información), ha permitido con más facilidad la captura y almacenamiento de la gestión del conocimiento (Lai, 2007), (Mingers, 2008), pero las inversiones en nuevas tecnologías, no garantizan a priori que se vaya a obtener grandes beneficios (Liberona y Ruiz, 2013), aunque la productividad se ha conseguido mejorar gracias a las tecnologías de la información (Jøsang et al., 2007).

En la actualidad, las TI son una herramienta fundamental para registrar, crear e intercambiar conocimiento. El conocimiento es tan amplio, que puede existir de varias formas: declarativo-procedimental, explícito-tácito, general-específico, y algún otro desarrollado por algunos investigadores, como el conocimiento implícito. Muchas de las actuales actividades de gestión, hacen uso de herramientas informáticas que se basan en sistemas de bases de datos y técnicas de internet, pero para gestionar los distintos tipos de conocimientos, la ingeniería plantea un enfoque de conocimiento sistemático que incluye el análisis del conocimiento, la formalización del conocimiento, el razonamiento y el conocimiento deseable (Lai, 2007).

Las tecnologías de información tienen un efecto positivo, aplicándose más en el intercambio de conocimiento que en la combinación de conocimientos. En general las tecnologías de información que son utilizadas en el intercambio de conocimiento, son las denominadas chat, mensajería instantánea, conferencias de video y audio (Mehta et al., 2014). Con el desarrollo de las tecnologías de información, las webs y las redes sociales, se da lugar a suficiente información para crear nuevas ideas por pensamiento divergente (Ni et al., 2014), aunque las redes son aplicadas a varias áreas de conocimiento, como los mapas (Garechana et al., 2012).

Las tecnologías de información, se consideran que tienen un potencial importante para realizar y mejorar el intercambio de conocimientos, pero la mera presencia de las tecnologías de información no son suficiente, para facilitar el intercambio de conocimiento (Sambamurthy y Subramani, 2005). Sin embargo, el papel que realizan

las tecnologías de la información en la gestión e intercambio de conocimiento, es muy importante, sirviendo como impulsores de mejoras productivas, con muchas herramientas aplicadas actualmente en la empresa, orientadas al aprendizaje y al intercambio de conocimiento (Liberona y Ruiz, 2013). El desarrollo de aplicaciones informáticas, han servido para apoyar la práctica de la gestión del conocimiento y por lo tanto repercute en el rendimiento, al registrarse y almacenarse ideas útiles y nuevos conocimientos (Yang et al., 2012).

Las tecnologías de la información, deben ser consideradas en la gestión del conocimiento, porque son relevantes en la toma de decisiones, facilitan la creación de conocimientos, ayudan en el aprendizaje, crean valor y suponen una ventaja competitiva. Se puede utilizar como un mecanismo formal, para promulgar y hacer cumplir el control de la gestión automatizada, influyendo en las interacciones sociales, en las conductas y en toma de decisiones de los individuos (Liew, 2014).

Pero las propias tecnologías de información, tienen sus propias barreras, para realizar el intercambio de conocimiento, porque pueden ser lentas y difíciles de usar ya que necesitan de un aprendizaje y por lo tanto de formación específica, es conveniente que tengan fácil comunicación con otras herramientas, y que sean seguras (Santos et al., 2012).

1.3 El aprendizaje del conocimiento en la empresa, el capital social y las redes sociales

El conocimiento se transfiere en la empresa, pero hay diferentes formas de transferirlo y aprenderlo, por medio de relaciones personales o por medio del uso de herramientas tecnológicas. En la empresa, hay recursos que sólo se llegan a ellos por medio de las relaciones entre las personas, el problema es que no es cuantificable o resulta complejo de cuantificar. Estas relaciones dan lugar a un aprendizaje, que enriquece al empleado y a la empresa.

El aprendizaje es fundamental en la empresa, porque son los cimientos de la experiencia, y forma parte de la formación de la persona. Es lo que determina que un empleado, pueda ser más relevante, eficaz y resolutivo en la empresa, y decida correctamente sobre los problemas y decisiones, que acontezcan en la empresa.

Hay varios mecanismos de aprendizaje identificados en la extensa literatura sobre este tema, pero destacan el aprendizaje por experiencia y aprendizaje social, basados en el comportamiento de las personas y empresa (He y Wei, 2009).

Las personas aprenden a una velocidad individual, dependiendo de la capacidad de aprendizaje del conocimiento (Dörfler, 2010), (Sáenz-Royo y Salas-Fumás, 2013). Para el intercambio de conocimiento se requiere la colaboración entre los consumidores o

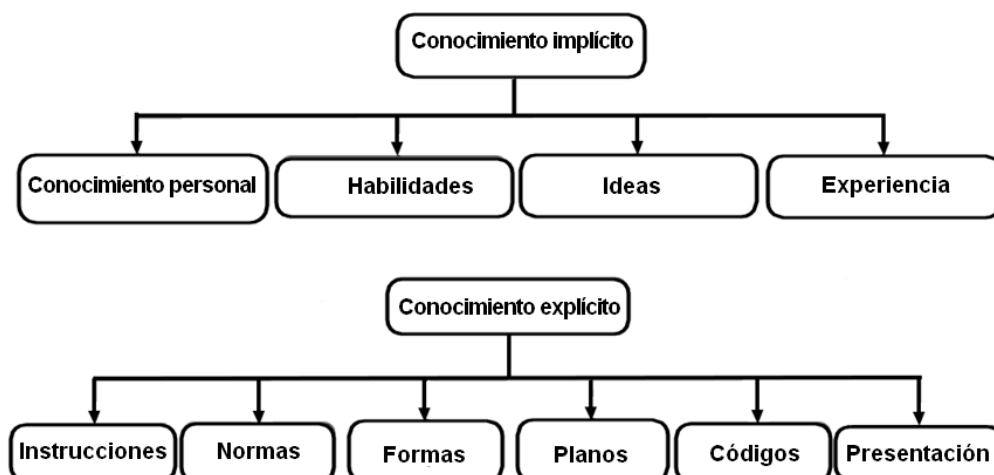
receptores, y los contribuyentes o emisores del conocimiento. Esta tarea no puede lograrse simplemente mediante el almacenamiento de conocimiento, sino que hay que buscar el intercambio de conocimiento entre las personas de manera sencilla y eficaz, para ello, se hace uso de mecanismos que ayude a poner en contacto a las personas con los expertos, o aquellos que poseen el conocimiento. Las nuevas tecnologías como internet y todas las herramientas asociadas, email, facebook, twitter, blogs, y otros software, han servido para establecer relaciones e intercambio de información y conocimiento (Yang y Chen, 2008), (Arcila y Said-Hung, 2012), haciendo que herramientas como las redes sociales, intranets e internet, sean consideradas en la actualidad, herramientas importantes y esenciales en el intercambio de conocimiento e ideas (Jadín et al., 2012), favoreciendo el aprendizaje y ampliación de conocimientos (Różewski et al., 2015).

Otro aprendizaje, es el aprendizaje organizacional, que se traduce en un mayor rendimiento de la empresa, influyendo en los costes, productividad, calidad, beneficios, y similares (Sáenz-Royo y Salas-Fumás, 2013).

El aprendizaje de la organización, se realiza en ocasiones mediante la comunicación (Markaki et al., 2013), la observación y la interacción de los actos, que es en lo que se basa la gestión del conocimiento y está en función de su conocimiento, su preparación y sus desafíos (Chournazidis, 2013). Una organización puede operar con un alto grado de conocimiento tácito, en lugar de tratar de exteriorizar el conocimiento haciéndolo explícito. Sin embargo, cuando las organizaciones mantienen un alto grado de conocimiento tácito, se evita alcanzar el nivel deseado en economías de alcance y escala, porque en estos casos, para conseguir el conocimiento tácito, requiere de métodos costosos, como un aprendizaje previo (Shin, 2004).

Algunos investigadores, han sugerido que el conocimiento explícito y tácito, tienen diferentes valores económicos (Reychav y Weisberg, 2010). El conocimiento tácito, es el que posee un valor más alto, por tener que ver con el contacto directo con el poseedor, y es el que más interno se encuentra en la persona, aprendiéndolo por medio de la observación y comportamiento de los empleados, por este motivo es más difícil de compartir y tiene más valor (Hau et al., 2012). Para otros investigadores, el conocimiento tácito y explícito, son conocimientos que se aprende de diferentes formas (Ilustración 1-4).

Ilustración 1-4 Diagrama de conocimientos tácito y explícito (Chournazidis, 2013)



Los empleados que están dispuestos a compartir su conocimiento tácito es probable que estén dispuestos a compartir su conocimiento explícito, transfiriendo su conocimiento al resto de los empleados y de esta forma ganar el aprecio para poder obtener algún beneficio individual. Esto se debe a que el conocimiento tácito, es el que se usa para la búsqueda de beneficios monetarios o no monetarios, y para lograr las metas y objetivos definidos por la organización (Reychav y Weisberg, 2009). Sin embargo, la adquisición del conocimiento, es un proceso lento y gradual, y para alcanzar la máxima eficiencia, la dirección y la gerencia deben determinar el tiempo necesario para lograrlo (Sáenz-Royo y Salas-Fumás, 2013). Cuando se llega al estancamiento del crecimiento productivo del aprendizaje operativo, la introducción de cambios son importantes en la tecnología y en el propio producto, sirven para empezar un nuevo ciclo de aprendizaje, favoreciendo el crecimiento de la productividad (Sáenz-Royo y Salas-Fumás, 2013), con la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.

La creación de nuevos conocimientos, conlleva al aprendizaje de los mismos, por este motivo, el almacenamiento y control de conocimientos, para su aprendizaje, es un proceso complejo, haciendo uso de herramientas como el teachback (Tunncliffe y Scrivener, 1991), o utilizando sistemas informáticos, o aprovechando la propia memoria de los empleados (Chournazidis, 2013).

Las relaciones sociales, en muchas ocasiones son positivas en la empresa, favorecen el clima laboral y el intercambio de conocimientos, así como el trabajo en equipo, ya que el éxito del equipo puede depender del intercambio de conocimiento y de las aportaciones de los empleados (Chen et al., 2012). Las personas aprenden los unos de los otros, lo cual es una ventaja para la empresa y para los propios empleados. Al hablar de capital social, se está hablando de beneficios esperados en el futuro, por lo tanto se considera un capital, porque enriquece a la empresa. El capital social si se aplica adecuadamente, y en un entorno de mercado estable, puede ser muy ventajoso (Cheng y

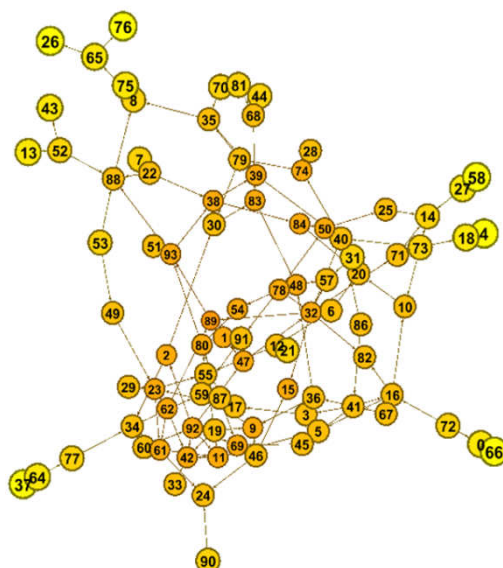
Guo, 2015), pero si se hace de manera desorganizada, puede llevar a unos costes superiores a los beneficios de mantener el capital social (Kianto y Waajakoski, 2010).

Con el fin de analizar la influencia del capital social en el intercambio de conocimientos, han sido distinguidos tres dimensiones del capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998): (1) estructural, que estudia y analiza las conexiones entre los protagonistas, quiénes y cómo pueden ser alcanzados, (2) relacional, que estudia los activos creados, potenciándolos a través de relaciones como: la confianza, las normas y las sanciones, obligaciones y expectativas, identidad e identificación, (3) cognitivos, que son recursos que proporcionan las representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado entre las partes, como el idioma compartido, los códigos manejados y la narración (Nahapiet y Ghoshal, 1998), (Chow y Chan, 2008).

Se aprecian tres infraestructuras claves; (1) técnicas, (2) estructurales y (3) culturales, que permiten la maximización del capital social (Gold et al., 2001). Estas infraestructuras, no influyen directamente en el intercambio social, pero pueden ayudar a crear un contexto en el que se estimule y se facilite el intercambio de conocimiento (van den Hooff y Huysman, 2009).

En las empresas como en la vida ordinaria, se establecen vínculos sociales entre las personas. El uso de conocimientos e información, ha generado gran cantidad de conocimiento de importantes dimensiones, teniendo que usar herramientas adecuadas, siendo los ordenadores con sus redes de comunicación, y las tecnologías de la información, elementos muy utilizados.

Los ordenadores y el software desarrollado que se aplica, hacen a las herramientas más potentes en la actualidad, porque eliminan las distancias geográficas para la comunicación entre las personas y facilitan la compartición del conocimiento sin limitaciones (Perrott, 2007). El uso de software y herramientas para el intercambio de conocimiento y información, ha dado lugar a la creación de software informático que estudia las relaciones entre las personas, analizando la red que crea sus relaciones e intercambios, potenciando el aprendizaje de las personas, mediante el planteamiento de problemas y la búsqueda de soluciones (Sáiz et al., 2015). En la red los nodos simulan ser personas, y la relación donde se produce el intercambio de conocimiento se denomina vínculos (Ilustración 1-5). Es lo que se denomina una red de relaciones, que pueden estar basadas en el intercambio de conocimientos e información, y se crea con el uso de herramientas informáticas como Twitter o Facebook (Brookes et al., 2006), (Barber et al., 2011), (Arcila y Said-Hung, 2012), que permite establecer relaciones con personas (Kabilan et al., 2010), y varios tipos de programas de comunicación, cobrando especial importancia las redes sociales (Wodzicki et al., 2012).

Ilustración 1-5 Red de conocimiento (Fuente propia)

Las redes sociales, sirven para el intercambio de conocimiento, y para potenciar la creatividad y creación de conocimiento, enriqueciendo el conocimiento cognitivo de las personas (Sigala y Chalkiti, 2015), además fomenta la reciprocidad y la confianza entre las personas, aumentando la reputación de los que más conocimientos transmiten, porque disfrutan haciéndolo (Pan et al., 2015).

Aunque las redes sociales, han facilitado esta tarea de intercambio de conocimiento, sigue siendo difícil fomentar el intercambio de ideas y conocimiento en la empresa (Hislop, 2002), ya que la red puede tener limitaciones, perjudicando al rendimiento de un equipo de trabajo, cuando existe diversidad en el grupo por la dificultad en la comunicación (Aubke et al., 2014). Sin embargo, las barreras para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa, varían con la edad de la persona, y también por otros factores como la situación económica del país (Sáiz-Bárcena et al., 2013).

Las empresas se proponen desde una perspectiva estratégica en la creación, distribución de datos, información y conocimiento, usando el software social (Antonius et al., 2015), planteando dos retos que son la protección del conocimiento local, evitando que llegue a los competidores, y el uso del conocimiento perteneciente a la empresa fuera de la misma, de manera flexible y con menor coste (Von Krogh, 2012). Sin embargo, también presentan barreras en su uso y aplicación en la gestión del conocimiento (Pallot et al., 2010), (Santos et al., 2012), (Pirkkalainen y Pawlowski, 2014).

1.4 Desarrollo de la gestión del conocimiento

La gestión de ese conocimiento, es fundamental para el progreso de la empresa, la dificultad reside en captar el conocimiento tácito y explícito, individual en la persona, y transferirlos para beneficio del resto de empleados de la empresa y de la propia empresa, es un proceso para crear, asegurar, coordinar, combinar, recuperar y distribuir conocimiento (Lin et al., 2006). Para desarrollar la gestión del conocimiento, hay que describir como se llega a obtener el conocimiento, y que hay después de conseguir el conocimiento. El manejo diario de información relevante, puede ser considerado para algunas personas conocimiento, o ser las bases para poder crear conocimiento. Se han descrito, una serie de bases fundamentales, para llegar a obtener el conocimiento.

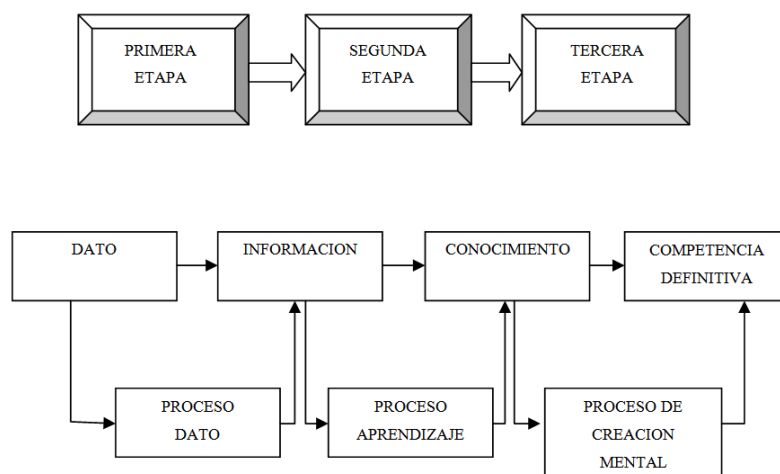
La diferenciación entre dato, información, conocimiento, sabiduría, es fundamental en el manejo de gestión del conocimiento en la empresa. No sólo basta con saber su definición, sino que hay que manejarlo adecuadamente, y saber distinguirlo en la empresa. Son los tres conceptos más importantes sobre los que se sustenta la disciplina del conocimiento, definiendo entre sí una jerarquía, que consiste en: dato, información y conocimiento (Beckman, 1998), (Schepers y Van Den Berg, 2007), (Gashaw, 2010), (Zhang et al., 2012a).

Las organizaciones, se han dado cuenta que el éxito de la empresa ya no sólo depende de sus habilidades en producción, gestión del capital, proveedores, y todo lo tangible relacionado con la empresa. La creación del conocimiento organizacional se considera un valor dentro de la empresa, como un intangible que en ocasiones es difícil de acceder a él, y las empresas tienen la capacidad de crearlo y de difundirlo entre sus empleados. Se basa en la creación, adquisición, transferencia, modificación del conocimiento, cuando sea necesario, haciendo uso del aprendizaje, para conducir a la empresa a una organización inteligente.

Desde hace tiempo, se habla de la jerarquía del conocimiento, así como de la pirámide del conocimiento (Gashaw, 2010), desglosándolo en dato, información, conocimiento, sabiduría o inteligencia (Ackoff, 1989), (Rowley, 2007).

En este trabajo, se considera la información como parte de un conocimiento o una herramienta para facilitar la llegada al conocimiento. La información, es considerada el recurso clave para quien trabaja con el conocimiento en general, y especialmente para el ejecutivo (Drucker, 1999).

Los investigadores de la gestión del conocimiento han definido las diferentes jerarquías, datos, información, conocimiento (Cooper, 2014), en distintas etapas para captar la esencia y concepto de cada una de ellas, estableciendo relación con los procesos de aprendizaje y de creación (Bueno Campos, 1999) (Ilustración 1-6).

Ilustración 1-6 Proceso de creación en la sociedad del conocimiento. (Bueno Campos, 1999)

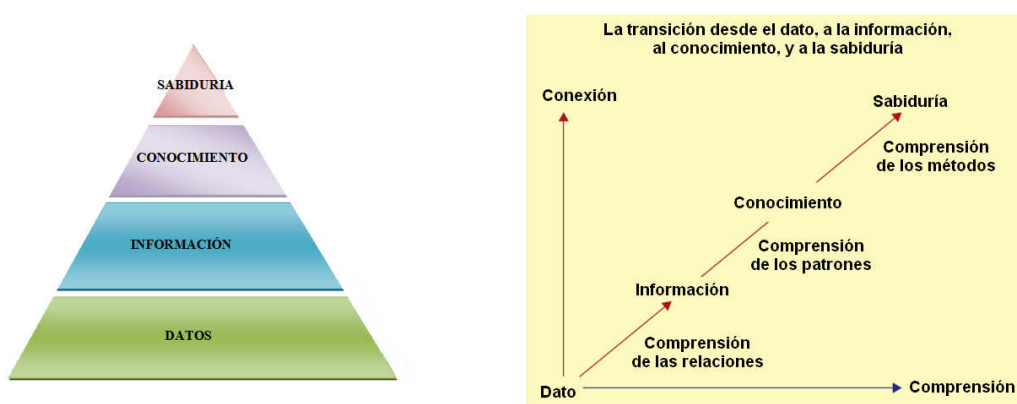
Los datos se consideran la parte más pequeña de conocimiento, están sin procesar y son representaciones de la realidad. Son considerados muchos autores como la base del conocimiento, y a partir de ellos surge la información que es aplicable en la empresa, y se crea el conocimiento, aunque en determinadas circunstancias, la información se considera como conocimiento. En el caso del dato, no se pueden considerar todos los datos iguales, ya que algunos aportan más conocimiento que otros, pues forman parte de ensayos o resultados de una investigación, a partir de los cuales se obtienen conclusiones relevantes. Los caracteres de los datos, dan lugar a una colección de nombres, y las imágenes que han sido interpretadas, tiene una representación simbólica (Peña Pérez et al., 2006). Los datos son transformados en información teniendo un significado a través de un contexto semántico y unas relaciones, por este motivo, los datos son filtrados, clasificados, agrupados y tratados en función de su relevancia y su uso. La información existe independientemente de la persona, mientras que el conocimiento está ligado a la persona. La información tiene una forma y con un contenido útil para una tarea concreta, después de que han sido formalizados, clasificados, procesados y formateados (Peña Pérez et al., 2006), siendo el dato la materia prima de la información, y siendo esta la materia prima del conocimiento (Zins, 2007). De alguna forma, el conocimiento es la información que posee la persona, y ese conocimiento contiene creencias, valores, compromisos, experiencias e intuición (Liberona y Ruiz, 2013).

El conocimiento, se considera el procesamiento de la información, de forma que la transformación de información a conocimiento, consiste en capturar métodos racionales que permitan obtener una estructura de conocimiento. El conocimiento es más que la información y forma parte de la conciencia humana, representa un activo del hombre, mientras que la información es algo pasivo que está escrito (Heiner, 2004). Cuando el conocimiento ha sido procesado, de alguna manera significativa, yendo más allá del conocimiento, entonces se denomina sabiduría, y se logra distinguir lo correcto de lo incorrecto, lo bueno de lo malo (Cooper, 2014).

La clasificación correcta de cada aportación por parte de los trabajadores, en los niveles de dato, información y conocimiento, facilita la gestión del conocimiento, llegando incluso a valorar en algunos modelos, la calidad e importancia de la información y conocimientos intercambiados y transferidos (Vitari, 2011).

Todo ello da lugar a una pirámide, denominada pirámide del conocimiento. Autores en diferentes épocas como (Ackoff, 1989), (Beckman y Liebowitz, 1998), y (Thierauf y Hoctor, 2006) asimilan el concepto de pirámide a jerarquía de conocimiento (Ilustración 1-7). Otros autores, establecen la jerarquía inversa de la pirámide del conocimiento, de forma que los datos aparecen cuando se tiene la información, y esta a su vez aparece cuando se posee el conocimiento (Tuomi, 1999).

Ilustración 1-7 Pirámide de la creación de conocimiento (Beckman y Liebowitz, 1998) y transición del conocimiento (Cooper, 2014)



Otros autores plantean un planteamiento dual, haciendo una distinción entre buscadores de conocimiento y los creadores de conocimiento. Desde el punto de vista de los creadores, el dato está dentro de un contexto para la creación de la información, y la información se puede actuar para que llegue a ser conocimiento. Desde la perspectiva del creador, el conocimiento es necesario para la creación de la información, y la sabiduría, debería permitir la transición en ambas direcciones (Nissen y Levitt, 2002).

También se han considerado otras clasificaciones de conocimiento, con respecto a sus propiedades y al contexto organizacional, estos incluyen: 1) tácito/explicito, 2) know-what/ know-why/ know-how/ know-who, 3) superficial o primer plano/fondo, 4) interno/externo, individual/compartido (Nonaka y Takeuchi, 1995), (Chase, 1997).

También en las tecnologías de la información aplicadas al conocimiento, se realiza una distinción entre estos conceptos. Los datos, se describen a menudo, como la plataforma base de la jerarquía del conocimiento, formando parte de estadísticas y minería de datos, resultados de experimentación o cálculos. La información, se llega a considerar datos organizados sistemáticamente o de manera estructurada. El conocimiento, ha sido conceptualizado como "información para la acción", por tanto,

será una herramienta eficaz utilizada para la toma de decisiones, dentro de la organización (Guilló y García-Fernández, 2013).

Finalmente surge el concepto de sabiduría, que es el término de mayor dimensión en la pirámide o árbol de conocimiento. La sabiduría, permite a su poseedor decidir adecuadamente, actuando y atendiendo a los conceptos anteriores, como el conocimiento, información, y datos, eligiendo la mejor opción y más apropiada, ante determinadas situaciones con una gran influencia de un juicio ético de la situación (Perrott, 2007).

A partir de estas ideas, se realiza un planteamiento del conocimiento y de la gestión del conocimiento. Algunos investigadores en su trabajo, han dicho que la gestión del conocimiento es algo personal, subjetivo, determinado socialmente, tácito y oculto, y que está relacionado con la práctica diaria (Newell et al., 2003), incluso se ha intentado considerar como algo tangible, es decir, como un objeto (Bolisani et al., 2012).

El intercambio de conocimiento, no se favorece de forma significativa por fuertes estructuras o herramientas, sino también por una rica interacción social (Abdelatif et al., 2015), y su inmersión en la práctica (van den Hooff y Huysman, 2009). El intercambio de conocimiento, hay que considerarlo como algo más que la transferencia de conocimiento, (1) hay que crearlo, (2) aplicar el conocimiento existente, (3) promover la generación de nuevos conocimientos (Scarborough y Swan, 2001).

El intercambio de conocimiento, es considerado por algunos autores un proceso emergente, influenciado por: 1.- la dinámica social de los individuos, haciendo hincapié en su naturaleza basada en la práctica y relación social, 2- la gestión del conocimiento en ingeniería, que es fundamental para que las condiciones emergentes puedan existir (van den Hooff y Huysman, 2009).

El intercambio o la creación de conocimientos, está determinada principalmente por las relaciones interpersonales y de grupo, la forma en que los empleados establecen una relación social y la forma en que contribuyen al conocimiento (Chow y Chan, 2008). La puesta en práctica, de los enfoques formales en la gestión del conocimiento, se ha demostrado que tienen efectos importantes y significativos en los resultados empresariales (Powell y Ambrosini, 2012).

La base de la gestión del conocimiento, es el conocimiento, en este apartado se recogen las definiciones de conocimiento, de algunos de los máximos exponentes de esta materia (Tabla 1-4).

Tabla 1-4 Definición de conocimiento para diferentes autores.

DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO	
(Alexander et al., 1991)	Almacenamiento individual de información, habilidades, experiencias, creencias, y memoria.
(Wiig, 1993)	Verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodología y saber hacer.
(Bohn, 1994)	La comprensión de los efectos de variables de entrada sobre las de salida.
(Nonaka y Takeuchi, 1995)	Es un factor de producción.
(Grant, 1996b)	Reside en la mente de los empleados, y se considera que conocimiento es eso que es sabido.
(Beckman, 1997)	Es razonamiento acerca de la información activamente guiada en tareas de ejecución, resolución de problemas y toma de decisiones con el fin de realizar, aprender y enseñar.
(Bender y Fish, 2000)	Se origina en la mente de un individuo (el estado mental de tomas ideas, hechos, conceptos, datos y técnicas, mientras se graban de forma individual en la memoria) y construyen la información que es transformada y enriquecida por experiencias personales y valores con decisiones y acciones relevantes. El conocimiento formado por un individuo podía diferir del conocimiento poseído por otra persona recibiendo la misma información.
(Davenport et al., 1997)	Es la información combinada con la experiencia, contexto, interpretación y reflexión
(Muñoz-Seca y Riverola, 1997)	Es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada
(Alavi y Leidner, 1999)	Es individual, y se cree que aumenta la capacidad para tomar medidas y acciones eficaces.
(Bueno Campos, 1999)	Mezcla de ideas, valores percepciones, experiencias y aprendizaje captados mediante la utilización de un modelo mental que son útiles para la acción
(Kock y McQueen, 1999)	Es algo nuevo, considerándose perspicacia e ingenio modificado o comprensión predictiva.
(Holsapple y Joshi, 2002)	Es como un recurso que es crítico para la supervivencia de la organización y para el éxito en el mercado global, y como todos los recursos exige y debe ser gestionado.
(Davenport y Prusak, 2000)	Es información, en un contexto emparejado con un entendimiento de cómo usarlo.
(Prieto Pastor, 2005)	Es el conjunto de imágenes, creencias, significado o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento y determinan la habilidad para la ejecución de tareas, la resolución de problemas y la adopción de decisiones.
(Van der Spek y Spijkervet, 2006)	Es toda la configuración de ingenio, experiencias, y procedimientos los cuales son considerados correctos y verdaderos, y que por lo tanto guían los pensamientos, comportamientos, y comunicación de la gente.

La empresa creadora de conocimiento, tiene que tener clara la estrategia empresarial, así como los ideales y las ideas, debiendo involucrar a todos los miembros que pertenecen a la misma. Se llega a decir, que crear conocimiento, significa crear o configurar la empresa por la constante renovación, tanto a nivel personal como organizacional. A partir del conocimiento, se ha creado la gestión del conocimiento, que tiene diferentes definiciones (Tabla 1-5).

Tabla 1-5 Definiciones de Gestión del Conocimiento

DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
(O'Dell y Grayson, 1997)	Es una estrategia consciente de tener los conocimientos adecuados en las personas adecuadas en el momento adecuado, y sirve para ayudar a la gente para compartir y poner la información y conocimiento en movimiento, de manera que se esfuerzan por mejorar el desempeño de la organización.
(Beijerse, 1999)	Es el logro de las metas y objetivos organizacionales a través de la motivación de la estrategia impulsada y facilitación de conocimiento a los trabajadores para desarrollar, mejorar y utilizar su capacidad de interpretar los datos y la información (mediante el uso de fuentes de información disponibles, experiencia, habilidades, cultura, carácter, personalidad, sentimientos, etc) a través de un proceso para dar sentido a estos datos e información.
(Beckman, 1999)	Se refiere a la formalización y el acceso a la experiencia, así como el conocimiento y la experiencia que crean nuevas capacidades, permiten un rendimiento superior, fomentan la innovación, y mejora al cliente el valor.
(Stonehouse y Pemberton, 1999)	Lo que hace la gestión del conocimiento es asegurar que el aprendizaje individual se convierte en el aprendizaje organizacional.
(Mack et al., 2001)	Desde el punto de la práctica es la captura de los conocimientos y la experiencia creada por los trabajadores del conocimiento a medida que avanzan sobre su trabajo, poniéndolos a disposición de una comunidad más grande como son sus compañeros de trabajo. La tecnología puede apoyar estos objetivos, y portales de conocimiento, como herramienta clave para apoyar el trabajo del conocimiento.
(Bounfour, 2003)	Desde su naturaleza total (holística) la gestión del conocimiento se define como un conjunto de procedimientos, infraestructuras, técnicas y herramientas de gestión, diseñadas para crear, compartir y aprovechar la información y el conocimiento dentro y alrededor de la organización.
(Davenport y Prusak, 2000)	Establece una relación con el capital intelectual, se refiere a la explotación y desarrollo de los activos de conocimiento de una organización con vistas a la consecución de los objetivos de la organización.
(O'Sullivan, 2007)	Es el proceso de captura de la experiencia colectiva de una empresa allí donde reside, y su distribución a cualquier lugar donde pueda ayudar a producir los mayores beneficios.
(Gashaw, 2010)	Es la creación y gestión posterior de un entorno, que fomenta el conocimiento, que pueden crear, compartir, aprender, mejorar, y están organizados para el beneficio de la organización y sus clientes.
(Erwee et al., 2012)	Se considera un enfoque transdisciplinario para la mejora de resultados de la organización y el aprendizaje, a través de la maximización del uso de los conocimientos. Se trata de la elaboración, aplicación y revisión de las actividades y los procesos sociales y tecnológicos para mejorar la creación, el intercambio y la aplicación o el uso del conocimiento.

Todas las definiciones de gestión del conocimiento, tienen en común que se realiza en beneficio de la empresa y de la organización, aumentando los resultados en la empresa, aunque la inversión no garantiza el éxito en la gestión del conocimiento (Goldsmith et al., 2004), generando costes elevados (Jayasimha, 2010), (Akhavan y Pezeshkan, 2014), (Khuong et al., 2014). La gestión del conocimiento, ha dado lugar a modelos que proponen en la empresa la captación y gestión del conocimiento.

1.5 Modelos de gestión del conocimiento

Los modelos establecen las pautas para estudiar dentro de un entorno el conocimiento y su gestión, así como las diferentes formas de creación, captación, transferencia, socialización, aprendizaje y formación del conocimiento o simplemente el movimiento del conocimiento desde su creación. Con los modelos de gestión del conocimiento, se pretende que la dirección y responsables de dirigir la empresa, fomenten, el intercambio y gestión del conocimiento creando patrones y modelos de identificación con la organización, que motiven y hagan partícipes a los empleados, creando una identificación con la organización (Ravishankar y Pan, 2008). Por este motivo, se propone una forma o método de actuación en la empresa, estudiando la forma de manejar el conocimiento, haciéndolo llegar a los distintos miembros de la misma, utilizándolo hasta que deja de aplicarse, y se produce el desaprendizaje.

Todos los autores, coinciden en que el mayor problema consiste en cuantificar el conocimiento, y extraerlo de los empleados, para hacer uso del mismo en la empresa. Las herramientas, tecnológicas de almacenamiento y tratamiento de datos, facilitan la transmisión y comunicación del conocimiento en determinados modelos (Ruggles, 1998).

Algunos investigadores, proponen cuatro tipos de conocimientos, (1) conocimiento automático, individual y tácito, como habilidades o técnicas de la persona, (2) conocimiento consciente, que es individual y explícito, como la sintaxis del lenguaje, (3) conocimiento colectivo, que es social y tácito, como el conocimiento tácito del sistema social o la cultura corporativa, (4) conocimiento objetivado, que es el social y explícito, y en ocasiones se habla también de un conocimiento manual de operación (Spender, 1996), (Shin, 2004).

El conocimiento nuevo, supone creación de conocimiento, valorado y deseado en los procesos de innovación, toma de decisiones y resolución de problemas (Muñoz-Seca y Riverola, 1997). Las necesidades de la empresa, del mercado, e incluso de la propia persona, llevan a crear conocimiento nuevo personal e individual que puede favorecer el rumbo y futuro de la empresa, teniendo en cuenta la experiencia, el valor de la organización, el saber hacer, la divulgación de conocimientos técnicos, el ritmo de innovación, el mundo de los negocios con alianzas, fusiones y colaboraciones, y la responsabilidad de la empresa (Schiuma y Lerro, 2011).

La gestión del conocimiento, ha dado lugar a gran variedad y cantidad de modelos, su agrupación y categorización es un aspecto importante, dando lugar a diferentes estudios de taxonomía del conocimiento (Barragán, 2009), así como diferentes revisiones (Sáiz Bárcena et al., 2010a).

Modelos iniciales de gestión del conocimiento

Los modelos más relevantes son los creados por algunos autores que más han investigado y estudiado la gestión del conocimiento en la empresa. Los modelos elegidos, son de varios tipos (Peña Pérez et al., 2002), considerándose la mayoría de ellos clásicos porque son los primeros modelos en aparecer, y que han servido de base para modelos futuros. Se pueden ver modelos del siglo pasado, de diferente tipo (Tabla 1-6). Los modelos más comunes, son los de gestión, de los cuales se han elegido los siguientes, por considerar conceptos que dan lugar a modelos futuros y actuales aplicados a la empresa (Tabla 1-7).

Tabla 1-6 Modelos de gestión del conocimiento, de diferentes tipos (Peña Pérez et al., 2002)

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
AUTOR	(Nonaka y Takeuchi, 1995)	(Hedlund, 1994)	(Muñoz-Seca y Riverola, 1997)	(Wiig, 1993)
TIPO	Creación	Transferencia/ Transformación	Generación	Construcción
CONCEPTOS	Socialización Externalización Combinación Internalización	Articulación e Internalización Extensión y Apropiación Asimilación y Diseminación	Generación de ideas Resolución de Problemas Ciclo interno Aprendizaje Ciclo externo Ventaja Competitiva	Construir Transformar Compartir Aplicar

Tabla 1-7 Modelos de gestión del conocimiento, del tipo gestión (Peña Pérez et al., 2002)

MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO				
AUTOR	(Van der Spek y Spijkervet, 1997)	(Marquardt, 1996)	(Beckman, 1997)	(Holsapple y Joshi, 2002)
TIPO	Gestión	Gestión	Gestión	Gestión
CONCEPTOS	Desarrollar Asegurar Distribuir Combinar	Adquirir Crear Almacenar y recuperar Transferir y utilizar	Identificar Capturar Seleccionar Almacenar Compartir Aplicar Crear Vender	Adquirir Seleccionar Internalizar Usar

Principalmente hay ideas y planteamientos diferentes entre los modelos considerados, por ejemplo, el modelo basado en transferencia e información (Hedlund, 1994), al compararlos con otros, difiere en la denominación del tipo de conocimiento, y de la forma de difundir el conocimiento en la empresa, tanto lo que se capta del exterior como lo que se exporta al exterior. Se tienen modelos de gestión del conocimiento basado en los procesos, como el de (Van der Spek y Spijkervet, 2006), modelos de generación de conocimiento como el de (Muñoz-Seca y Riverola, 1997) orientado a la resolución de problemas, modelos de creación y conversión de conocimiento como es el de (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Otros modelos considerados en este apartado, son el modelo de Grant, basado en el conocimiento individual para transferirlo a la empresa (Grant, 1996b), y el modelo de Szulanski, basado en las barreras que impiden el éxito de la gestión del conocimiento (Szulanski, 2000).

Los modelos elegidos, son de creación, transferencia y transformación, generación y construcción, siendo alguno de ellos poco comunes, ya que muchos de los modelos desarrollados posteriormente, son modelos de gestión del conocimiento interno de la empresa.

Modelo de Nonaka y Takeuchi

El modelo está basado en la creación del conocimiento, explicándolo mediante dos espirales de contenido epistemológico (relativo al conocimiento) y de contenido ontológico (relativo a la metafísica y a la filosofía) (Nonaka y Takeuchi, 1995). Considera que el conocimiento es tan importante, que si no se creara constantemente, la empresa estaría condenada a un desempeño inferior y menos competitivo (Choi y Lee, 2002).

Realmente el modelo se basa en dos dimensiones, combinando el conocimiento tácito y explícito, a nivel individual y social. La idea del Ba, propuesta en 1921 por Nishida (Nishida, 1921), se refiere al contexto en el cual el conocimiento es creado y utilizado, en un espacio físico, virtual y mental o una combinación de todos, con dos conocimientos tácitos y explícitos (Nonaka y Konno, 1998), que sirve de base para otros modelos de generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y equipos de trabajo potencialmente relevantes para la organización (Shimizu, 1995), (Acosta Prado et al., 2014). En el Ba, interactúa el conocimiento tácito y explícito (Tabla 1-8).

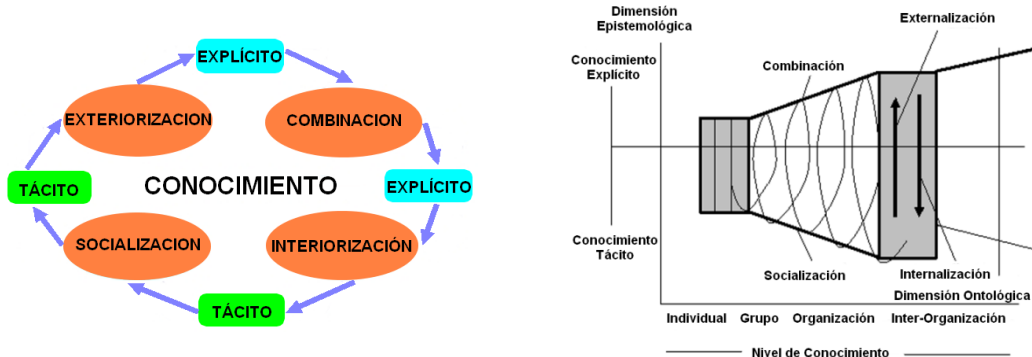
Tabla 1-8 Modelo de Nonaka y Takeuchi (Acosta Prado et al., 2014)

Origen	Individual (Tácito)	Grupo (Explícito)
Individual- Cara a Cara (Tácito)	Socialización "Ba" Creador-Originario	Externalización "Ba" Dialogantes
Grupo- Virtual (Explícito)	Internalización "Ba" Practicante-Operativo	Combinación "Ba" Sistematizador

El modelo de Nonaka, se basa en la dimensión epistemológica, que es principalmente la interacción del conocimiento tácito y el conocimiento explícito (García-Álvarez, 2014), como los dos tipos de conocimiento principales, que forman el conocimiento. La dimensión ontológica, se refiere a la dimensión y a los sujetos o soportes del conocimiento, a las personas, y a los grupos y organizaciones (Nonaka y von Krogh, 2009).

A su vez, se basa en los cuatro procesos de relación que surgen al combinar los conocimientos tácito y explícito, para explicar la espiral de conocimiento para la creación del conocimiento organizativo (Ilustración 1-8).

Ilustración 1-8 Formas de expresar la espiral de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)



Dimensión Epistemológica:

Teniendo en cuenta que se trata de un modelo de creación de conocimiento, se realiza su estudio considerando dos tipos de conocimiento tácito y explícito. La combinación de estos dos tipos de conocimiento, se transforma en cuatro modos de conversión.

Dimensión Ontológica:

Está formada por las comunidades de interacción, que amplían y desarrollan nuevos conocimientos, llegan a una interacción social entre individuos que comparten y desarrollan conocimiento, puesto que en una organización social no pueden crear conocimiento sin sus individuos. Hay que destacar cuatro agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y las relaciones humanas.

La espiral, genera un proceso de dinamismo considerando como creador y origen del conocimiento a la persona. Con la espiral de conocimientos, se aprecia la relación de las dos dimensiones y como se realizan los procesos de intercambio de conocimiento.

Destacan los siguientes conocimientos: Conocimiento Armonizado (socialización), Conocimiento Conceptual (externalización), Conocimiento Sistémico (combinación), Conocimiento Operacional (internalización). Estos conceptos han supuesto la base, para otras investigaciones contemporáneas (Tseng et al., 2012).

La función de la organización en este proceso es de facilitar las actividades grupales, la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Para que se cree la espiral de conocimiento, se tienen que dar cinco condiciones, (1) intención de una empresa de alcanzar sus metas, alineando sus objetivos, (2) autonomía, que es la capacidad de dar a los equipos y personas autonomía para trabajar, (3) fluctuación o ruptura con la situación actual, estimulando la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo enfrentándose a rutinas, problemas y hábitos, (4) redundancia para

evitar manejar exceso de información, mucha de ella innecesaria, recibiendo y accediendo sólo lo que se necesita, (5) diversidad al combinar y compartir los conocimientos de tipo tácito con todo el entorno, estableciendo conceptos e ideas robustas, relacionándose y aceptando la diversidad.

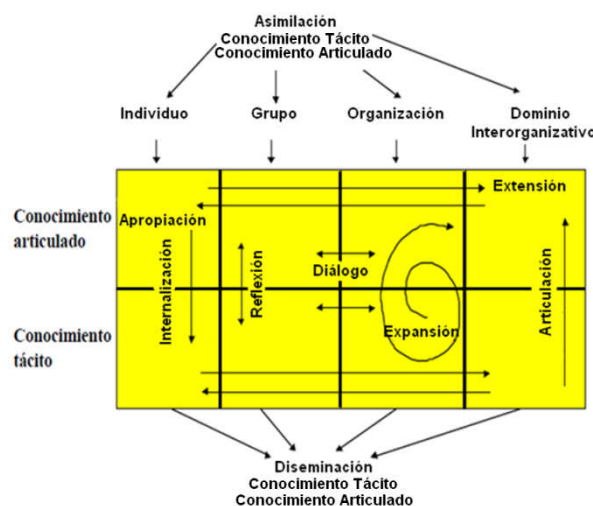
Modelo de Hedlund

Es en esencia un modelo de transferencia y transformación del conocimiento más que de creación, está basado en los procesos de articulación e internalización, que guarda cierta relación con el modelo de Nonaka- Takeuchi, en la externalización y en la internalización (Hedlund, 1994).

El conocimiento tácito, lo expresa como un conocimiento difícil de verbalizar, tratándose de un conocimiento intuitivo, mientras que el articulado puede verbalizarse o dejarse por escrito. El autor, realiza una segunda distinción entre distintos niveles de agentes, individuo, grupo, organización y dominio organizativo como son los proveedores, clientes, competidores (Ilustración 1-9).

En este modelo se diferencia entre el conocimiento cognitivo, y habilidades Know-How, y conocimientos incorporados en productos y servicios bien especificados. Se plantea en la empresa creadora de conocimiento la necesidad de autonomía en el trabajo, para observar con criterio propio, nuevas experiencias en las que se apoya el aprendizaje individual y el cambio en los modelos mentales, se considera muy importante la autonomía y la asignación de retos.

Ilustración 1-9 Modelo de categorías de conocimiento y procesos de transformación (Hedlund, 1994)



Descripción de tres procesos:

Articulación internalización cuya interacción es la reflexión. La articulación se refiere a la acción de hacer explícito el conocimiento tácito, facilitando la transferencia de conocimiento, permitiendo su expansión y mejorando en la medida en que se permite la apertura y la crítica de las ideas de los conocimientos que se articulan. La

internalización, es el proceso contrario y aparece cuando el conocimiento articulado llega a ser tácito.

Extensión (transferencia y transformación) y apropiación que constituyen el diálogo como interacción entre ambas. Es la transferencia de conocimientos, desde los niveles ontológicos más bajos a los niveles más altos, en forma tácita como articulada. La apropiación es el proceso inverso, el conocimiento articulado, fluye desde la organización a los niveles grupales e individuales. Mientras que el dialogo, es la interacción de los procesos de extensión y apropiación.

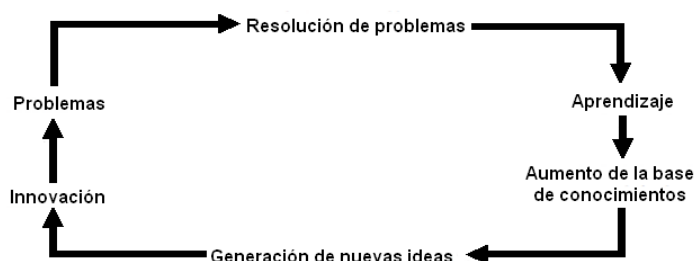
Asimilación y diseminación refiriéndose a la importación y exportaciones de conocimiento. La asimilación se considera el conocimiento proveniente del entorno, pudiendo ser tácito o articulado. La diseminación, da a conocer el conocimiento al entorno y al exterior.

Modelo de Muñoz Seca- Riverola

El conocimiento se genera por el aprendizaje, tratando la generación del conocimiento como algo mas social (Muñoz-Seca y Riverola, 1997). Se centra en la relación del conocimiento, para poder resolver determinados problemas con una efectividad dada. Se genera un ciclo interno (Ilustración 1-10), en el que se relaciona el aprendizaje con los problemas, y un ciclo externo (Ilustración 1-11), en el que se relaciona el conocimiento con la competitividad de la empresa, conduciendo a la mejora en la estructura de operaciones de la empresa.

El ciclo interno comienza con la innovación, a partir del cual se producen la generación de ideas. Las ideas, aparecen en función del conocimiento existente en la empresa. La relación del conocimiento con la competitividad, genera como resultado el ciclo externo.

Ilustración 1-10 Ciclo de generación de conocimiento o ciclo interno (Muñoz-Seca y Riverola, 1997)



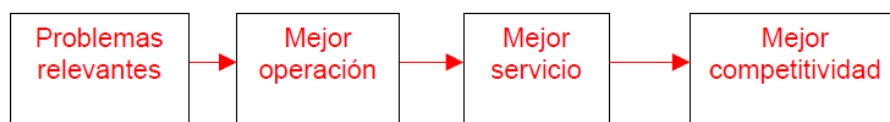
Se puede ver el ciclo interno unido al ciclo externo, de forma que el paso del ciclo interno al externo, se requiere una evaluación en función de la relevancia del problema a resolver, el ciclo externo es la competitividad mantenida a largo plazo (Ilustración 1-11).

Ilustración 1-11 Ciclo de generación de conocimiento y ciclo externo (Muñoz-Seca y Riverola, 1997)



En el modelo, hay que analizar el conocimiento que se dispone, y el problema al que se enfrenta la persona y la organización. Clasificando los problemas relevantes, y buscando las mejores soluciones, para ofrecer un mejor servicio que aporte competitividad (Ilustración 1-12).

Ilustración 1-12 Clasificación de los problemas (Muñoz-Seca y Riverola, 1997)



Es un modelo en el que se da mucha importancia a la experiencia de la persona, ya que es una forma de aportar conocimiento en la empresa, evitando errores en el futuro.

Modelo de Wiig

Considera que las empresas, trabajan para explicitar y sistematizar la gestión del conocimiento y desarrollar el capital intelectual. En el modelo, presenta el problema que no distingue la dimensión ontológica de la dimensión epistemológica, lo que pretende es recoger el conocimiento, formalizarlo y codificarlo, mediante la creación de una estructura organizativa del conocimiento. El desarrollo del modelo, se realiza en cuatro procesos (Tabla 1-9).

Tabla 1-9 Procesos del modelo de Wiig (Peña Pérez et al., 2006)

PROCESO	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROCESO
Contruir	Consiste en crear un nuevo conocimiento, por medio de la innovación, la investigación y el desarrollo. Hay una importación del conocimiento de los empleados y de los expertos, con un análisis de los cambios en la empresa.
Transformar	Es la acumulación del conocimiento, en bases electrónicas y en manuales, dando lugar a bibliotecas científicas y de conocimiento.
Compartir	Coordina el conocimiento, mediante la elaboración e identificación de las contribuciones de las personas. Junta el conocimiento reuniendo los recursos, como referencias bibliográficas, documentación, organización de grupos de intercambio. Acceso y recuperación del conocimiento mediante consulta, discusión y opiniones de las personas y de los expertos.
Aplicar y usar	Es el proceso de aplicación de todo el conocimiento.

La forma de gestionar el conocimiento, es de vital importancia para abarcar la gestión del conocimiento (Wiig, 1993), ya que propone que para lograr el incremento del conocimiento en las organizaciones, se deben realizar acciones que permitan el intercambio y la colaboración (Evans, 2012), (Huang y Huang, 2013), sobre la base del uso de las tecnologías para elevar la presencia y el uso del conocimiento en todas las áreas y tareas de la organización, para ello propone tres pilares (Tabla 1-10).

Tabla 1-10 Pilares para la gestión del conocimiento (Arís y Ayuso, 2007), (Wiig, 1993)

PILARES	ACTIVIDADES PARA LA CREACIÓN, MANIFESTACIÓN Y USO DE TRANSFERENCIA
Exploración del conocimiento	Estudio y clasificación del conocimiento
	Análisis del conocimiento para su obtención codificación y organización
	Obtención, codificación y organización del conocimiento
Evaluación del conocimiento	Valoración y evaluación del conocimiento
	Valoración y evaluación de las actividades del conocimiento
Gestión del conocimiento	Síntesis de actividades del conocimiento
	Manejo, utilización y control del conocimiento
	Afianzamiento, distribución y automatización del conocimiento

En su modelo, se explica que los objetivos de la gestión del conocimiento, son varios (Wiig, 1997), entre los que se destaca:

Hacer la empresa con actuaciones más inteligentes, para asegurar la viabilidad y el éxito.

Realizar la mejor evaluación y valor de la empresa, a partir de su conocimiento establecido.

Aplicación desde la dirección, porque inicialmente las personas se preocupaban por la experiencia y las habilidades de sus compañeros de equipo, sin embargo hoy día es un concepto aplicado desde la dirección y que llega a los directivos.

Las organizaciones, persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento que son; estrategia de conocimiento como estrategia de negocio, estrategia de gestionar el activo intelectual, estrategia de conocimiento personal, estrategia de creación de conocimiento, estrategia de transferencia de conocimiento (Wiig, 1997).

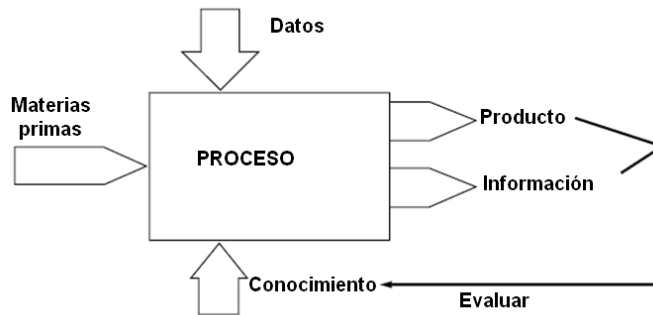
Modelo de Van der Spek- Spijkervet

Este es uno de los modelos relevantes, dentro de la gestión del conocimiento. Los componentes de este modelo, se basan en la conceptualización del conocimiento al realizar los inventarios (Ilustración 1-13). Analiza los puntos fuertes y débiles, buscando la reflexión para establecer las acciones necesarias en la actuación y planificación del proceso de mejora, analiza el pasado, ya que facilita la evaluación de los resultados y permite comparar una situación anterior con la nueva y los desarrollos internos basados

en la cultura corporativa, la motivación de los empleados, los ajustes organizativos, la gestión y la tecnología (Van der Spek y Spijkervet, 2006).

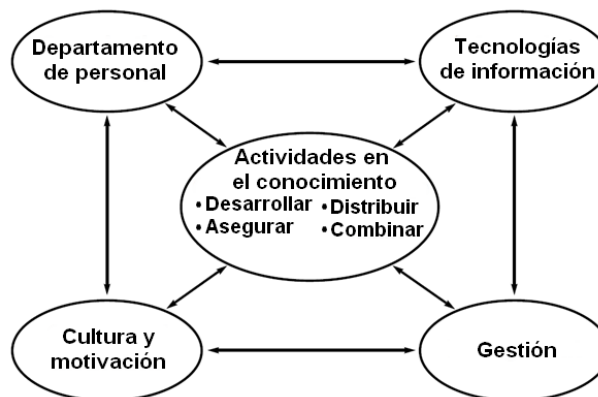
El valor añadido del producto final, está influenciado por la calidad del conocimiento aplicado. La calidad del conocimiento aportado, está influenciada por la calidad de los conocimientos de los portadores y las relaciones que establecen entre ellos, así como por las relaciones entre dato, información y conocimiento dentro del proceso existente.

Ilustración 1-13 Procesos y conocimiento. (Van der Spek y Spijkervet, 2006)



Su modelo, está apoyado por instrumentos que están a su disposición y que se pueden aplicar, para llevar a cabo las mejoras. La gestión del conocimiento, está apoyado y conformado por lo siguiente: (1) tecnología, (2) cultura, (3) motivación y (4) la gestión de la información necesaria para crear, almacenar, difundir y agrupar el conocimiento (Ilustración 1-14).

Ilustración 1-14 Instrumentos de apoyo y componentes de la estructura de operaciones del conocimiento (Van der Spek y Spijkervet, 2006)



Sin embargo, los cuatro pilares de apoyo del conocimiento en su modelo, se basa en: (1) desarrollo, (2) combinación, (3) aseguramiento, (4) distribución (Ilustración 1-15).

Ilustración 1-15 Cuatro operaciones básicas de gestión del conocimiento (Van der Spek y Spijkervet, 2006)



Es el desarrollo de nuevos conocimientos, que aplicándolos, es el conocimiento de la evolución de mercado, estudiando mercados actuales, competidores, nuevos mercados, aplicándolo al desarrollo y creación de nuevas ideas o productos.

Se aprecia una relación entre el alto desarrollo y el bajo desarrollo, con la alta contribución y la baja contribución. Dando como resultado, áreas comprometidas con el conocimiento, áreas principales de conocimiento con las competencias claves, áreas secundarias de conocimiento con las competencias que no son claves y las áreas no comprometidas con el conocimiento (Ilustración 1-16).

Ilustración 1-16 Ciclo de vida del conocimiento (Van der Spek y Spijkervet, 2006)

Contribución a los procesos clave Crecimiento potencial de mercado	Alta contribución	Baja contribución
	Alto crecimiento	Áreas de conocimientos claves
Bajo crecimiento	Áreas de conocimientos básicos	Áreas obsoletas de conocimientos

El diagrama muestra un ciclo de vida del conocimiento. Una flecha horizontal apunta de 'Áreas prometedoras de conocimientos' (Alto crecimiento, Baja contribución) hacia 'Áreas de conocimientos claves' (Alto crecimiento, Alta contribución). Una flecha vertical apunta de 'Áreas de conocimientos claves' hacia 'Áreas de conocimientos básicos' (Bajo crecimiento, Alta contribución). Una flecha horizontal apunta de 'Áreas de conocimientos básicos' hacia 'Áreas obsoletas de conocimientos' (Bajo crecimiento, Baja contribución).

Asegurar el conocimiento nuevo y existente, basándose en conocimientos implícitos, que rara vez o nunca se grabaron o registraron, y captar los individuales procesos de aprendizaje, que no se transfieren a un proceso colectivo de aprendizaje.

La distribución de los conocimientos, es relevante, hay que aplicarlo para hacerlo efectivo y por lo tanto distribuirlo para que llegue a todas las personas.

Se realiza, la combinación de los conocimientos disponibles. El conocimiento no es combinado porque la gente a menudo no sabe los conocimientos que posee y que conocimiento es necesario producir. Se detecta una falta de comunicación y de

relaciones en las personas que poseen diferentes áreas de conocimientos, por falta de intercambio y compartición de conceptos e ideas.

Modelo de Marquardt

El desarrollo del modelo se produce, porque considera que el conocimiento se ha vuelto más importante para la organización que los recursos financieros, la tecnología, la posición en el mercado, o cualquier otro activo en la empresa (Marquardt, 1996). Se basa en un modelo de aprendizaje de la organización. El aprendizaje organizativo, está formado por cinco subgrupos, que son el aprendizaje, la organización, las personas, el conocimiento y la tecnología.

El modelo, se basa en cuatro puntos (Marquardt, 1996).

Adquirir el conocimiento existente, intentando ver donde reside y quien posee el conocimiento.

Crear el conocimiento nuevo, a partir de la resolución de problemas nuevos, incrementando el conocimiento de la persona y de la empresa.

Almacenar el conocimiento, para poder ser recuperado y utilizado a posteriori, seleccionando los mejores y más correctos, con la mejor calidad.

Transferir/utilizar favorecer el intercambio de conocimientos, mediante sistemas mecánicos, electrónicos o informáticos, reteniéndolo en la organización para que pueda ser utilizado por otras personas.

Modelo de Beckman

El modelo de Beckman, se desarrolla en 8 procesos (Beckman, 1997), partiendo de una jerarquía de conocimiento, que son en el nivel inferior la entrada de datos, la información, y el conocimiento, mientras que en el nivel superior se encuentra la gestión de competencias individuales y competencias organizativas (Peña Pérez et al., 2006).

Se habla de tres niveles de accesibilidad del conocimiento, que son el conocimiento tácito, explícito y añaden el conocimiento implícito propio de la persona (Beckman y Liebowitz, 1998).

El modelo de Beckman se basa en 8 puntos que son los siguientes (Beckman, 1997):

Identificar, para determinar las competencias básicas.

Capturar las habilidades, y todo el conocimiento que hay en la empresa.

Seleccionar, donde se evalúa la entrada de conocimiento que hay en la empresa, clasificándolo.

Almacenar, para intentar impregnar la memoria organizacional, bien sea en papel, en las personas por medio del aprendizaje, o en los recursos electrónicos.

Compartir, para obtener el conocimiento necesario y hacerlo accesible al usuario.

Aplicar el conocimiento, en la realización de tareas.

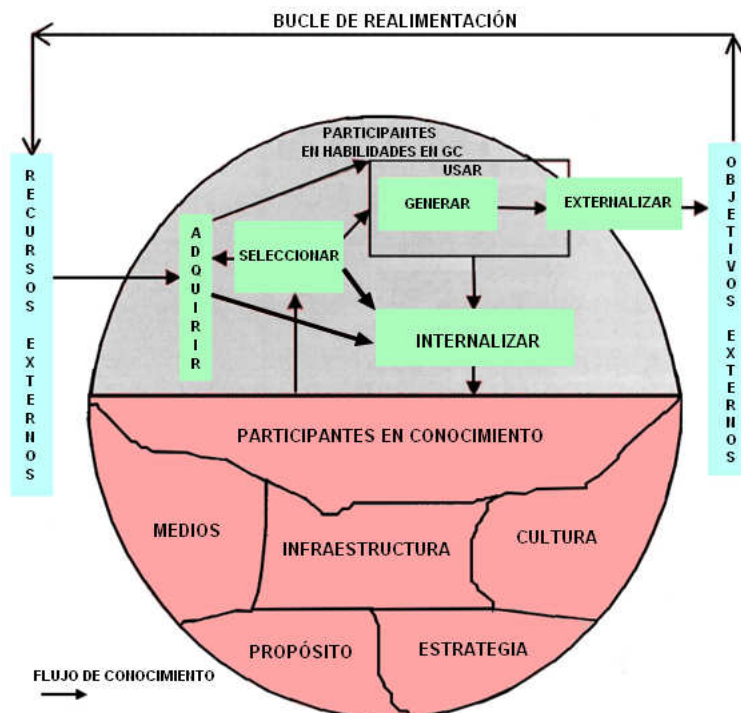
Crear, para descubrir nuevos conocimientos de diversas formas, como la observación análisis, feedback, lecciones del pasado, pensamiento creativo y otras herramientas que ayuden a crear conocimiento.

Vender la aplicación del conocimiento en la empresa, bien sea en el producto o servicio, pudiendo detectar el valor añadido del nuevo conocimiento.

Modelo de Holsappe y Joshi

Los recursos son importantes para la organización, y para el conocimiento, pero hay que conocer los recursos que tiene la organización (Holsapple y Joshi, 2001). El modelo se diseña entorno a cuatro procesos, que son los fundamentales en la gestión del conocimiento. La actividad puede ser ejercida individualmente por una persona, donde puede aplicar conocimientos, habilidades, y todo lo que pueda aportar de conocimiento la persona (Holsapple y Joshi, 2002). Desde los recursos externos, se aplica la adquisición, selección, uso con la generación que deriva en internalización en la propia empresa, y la externalización para alcanzar los objetivos externos de la empresa (Ilustración 1-17).

Ilustración 1-17 Principales actividades de gestión del conocimiento (Holsapple y Joshi, 2002)



Adquisición, es la actividad de identificar el conocimiento en la organización, para que pueda ser usado. Acepta el conocimiento externo y lo transforma para que pueda ser internalizado, para utilizarlo dentro de la organización, para ello lo extrae lo interpreta y lo transfiere.

Selección, que es una tarea en la que se utiliza el conocimiento propio de la organización, identificando las necesidades con los recursos existentes, para ello localiza, recupera y transfiere.

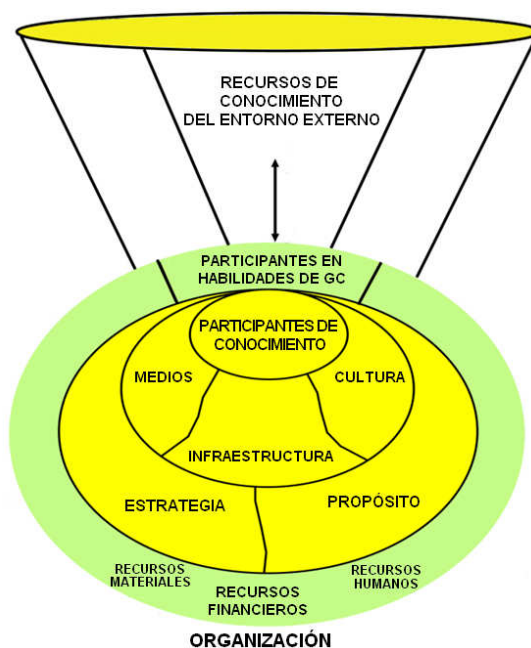
Interiorización, donde modifica los recursos del conocimiento de una organización, basado en un conocimiento adquirido o generado, recibe los flujos de conocimiento generado en las actividades y genera a su vez otros nuevos, para ello lo evalúa, lo identifica definiendo el objetivo, y lo deposita.

Uso, que es la aplicación del conocimiento existente, generando otros nuevos, controlando, evaluando y transmitiendo lo producido, y externalizando el existente en la actividad, por lo que se agrupa y produce el conocimiento, para ello hace un seguimiento, evaluación, y se ve la producción de conocimientos, en la realización de la transferencia.

Externalización, donde el conocimiento al usarlo se genera nuevo conocimiento, y se exterioriza produciendo resultados organizacionales, liberando el conocimiento al entorno, incluso puede ir implícito en el propio producto el conocimiento que se externaliza.

El conocimiento en una organización se desarrolla, identificando los tipos primarios de recursos de conocimiento. El conocimiento puede ser almacenado o incorporado en la organización, dentro de los seis tipos de recursos, participantes del conocimiento, cultura, infraestructura, artefactos o medios, propósito y estrategia (Ilustración 1-18).

Ilustración 1-18 Tipos de recursos de conocimiento (Holsapple y Joshi, 2002)



La organización formada por los recursos materiales, los recursos humanos, y los recursos financieros, junto con el conocimiento y las habilidades de los participantes, hace que se cree el conocimiento en la empresa.

Modelo de Grant

Su principal objetivo, es la integración del conocimiento individual en la empresa, de forma que hay interés en una conversión del conocimiento individual en conocimiento organizativo, buscando la generación de conocimiento, para integrarlo con eficiencia. El conocimiento puede ser tácito o explícito, pero siempre son las personas quienes lo poseen, y para la creación de valor a través del conocimiento, necesita de conocimiento especializado y por lo tanto de la especialización de las personas, dado que para crear un conocimiento nuevo, es mejor tener un conocimiento profundo sobre algo.

Además propone la renovación de nuevas formas de organización, eliminando burocracia, y la desjerarquización, porque su existencia sólo tiene sentido para reconocer el poder y autoridad (Grant, 1996b).

En su modelo, clasifica los recursos tangibles representados en los estados contables, y los intangibles como son la tecnología y la cultura, así como los basados en el capital humano, conocimientos, destrezas, capacidades, motivación (Grant, 1996b). El conocimiento, nace de los individuos especializándolos y formando una estructura de capacidades. El conocimiento, es el principal recurso productivo de la empresa, y se considera un recurso importante en términos de su contribución al valor añadido y significado estratégico. La forma de integrar el conocimiento en la empresa es mediante procedimientos y reglas, diseño de actividades productivas, organización de tareas, formación y resolución de problemas.

La transferibilidad de los diferentes tipos de conocimiento, varía en función del tipo de conocimiento en el que se quiere transferir. Las personas son los principales creadores de conocimiento, y como la capacidad de las personas es limitada, se necesita de una especialización del conocimiento, de esta forma se pueden generar la transformación de inputs y outputs, con muchos tipos de conocimiento especializado (Grant, 1996a).

En este modelo de creación del conocimiento, considera que el conocimiento es el principal recurso productivo de la empresa. La transferibilidad varía en función de qué tipo de conocimiento es el que se quiere transferir, siendo las personas los agentes de creación, donde se deposita el conocimiento tácito, por lo que puede ser apropiado mediante su aplicación en la actividad productiva.

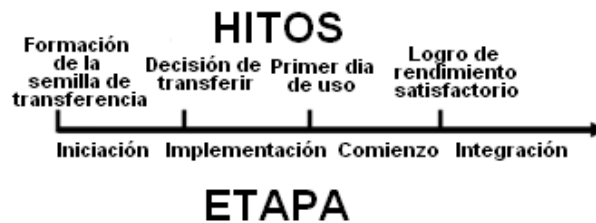
Este modelo considera que la capacidad de aprendizaje es limitada, por lo que la creación de conocimiento requiere variedad, realizando una generación de valor mediante la transformación de entradas y salidas con conocimiento especializado (Grant, 1996b).

Modelo de Szulanski

Es de los primeros que analiza las dificultades en la transferencia de conocimiento, identificando cuatro etapas en la transferencia (Arís y Ayuso, 2007), que son; iniciación

(reconoce una necesidad, de la búsqueda de conocimiento en la organización), implementación o implantación (se realiza la transferencia, identificando la fuente y receptor), lanzamiento o incremento (aplicación del conocimiento, a los problemas existentes), e integración (el conocimiento transferido y utilizado, forma parte de la organización y de la rutina de la empresa) señalados en los niveles (Szulanski, 1996), y se pasa de un nivel a otro cuando se logra una serie de hitos (Ilustración 1-19).

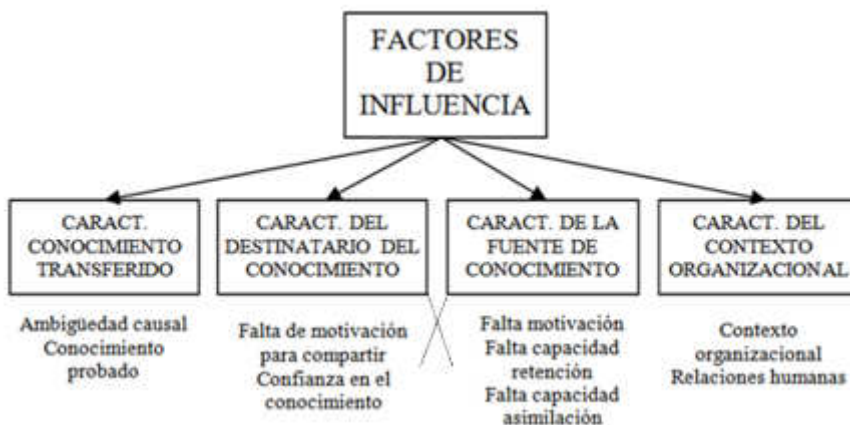
Ilustración 1-19 Proceso de transferencia de la gestión del conocimiento (Szulanski, 2000)



Estudia las dificultades de transferencia de conocimiento, entre las personas en la empresa. El origen de las dificultades, se debe a la ambigüedad de la transferencia, ya que los conocimientos tácitos son los más difíciles de transferir, pero propone que un conocimiento puede sólo ser aplicable, si se dan unas condiciones determinadas, en un problema. Otro punto, es el conocimiento probado en el pasado, que es más fácil de transferir, por haberse manejado anteriormente (Szulanski, 1996).

Otros factores que destaca son la falta de motivación, y la ausencia de confianza en el conocimiento en sí, ya que cuando no se confía en el conocimiento, la persona no se deja asesorar por la fuente de conocimiento. La falta de capacidad en la persona, para retener el conocimiento o para entenderlo, es otro factor relevante. El contexto organizacional, es otro factor importante, en el que las relaciones entre las personas son relevantes para la transferencia del conocimiento tácito, y la relación podría crear problemas en la transferencia (Ilustración 1-20).

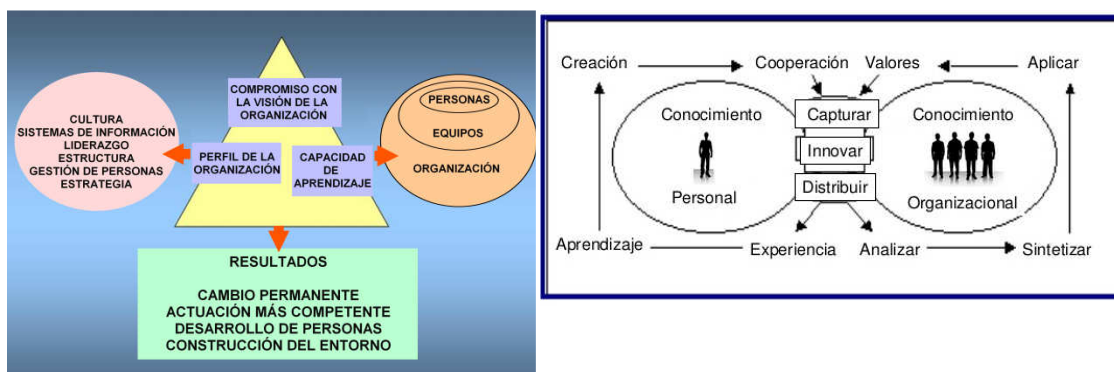
Ilustración 1-20 Principales factores de influencia, en la debilidad de la gestión del conocimiento (Szulanski, 2000)



Modelos de consultoras aplicados

Hay varios modelos aplicados en la empresa (Salazar Castillo y Zarandona Azkuenaga, 2007), dos de estos modelos, son los desarrollados por consultoría. Los modelos son el KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998) y el modelo de Arthur Andersen (González, 2010).

Ilustración 1-21 Modelo KPMG (Izquierda), y Modelo Arthur Andersen (Derecha) (Gallego Berrio et al., 2009)



El modelo de KPMG, persigue el aumento de la capacidad de la organización, aprovechando la cultura organizacional de la empresa, y las prácticas que se realizan en la empresa, de forma que primero intenta crear la cultura organizacional. Para ello utiliza el aprendizaje como medio de impulsar el conocimiento en la empresa, aprovechando la infraestructura de la empresa, pero teniendo en cuenta las habilidades, actitudes y todo lo relacionado con la empresa que facilite el aprendizaje.

El modelo de Arthur Andersen, pretende crear una cultura organizativa, basada en el aprendizaje y en la responsabilidad de la persona que comparta el conocimiento, acelerando el flujo de información, mediante el liderazgo, cultura, tecnología y los sistemas que permitan el aprendizaje y la recuperación del conocimiento. Tiene dos enfoques, un enfoque a nivel individual para que fluya el conocimiento, y otro a nivel organizacional creando la infraestructura necesaria.

Se crean por un lado las comunidades de foros sobre los temas de mayor interés, y por otro, el bloque principal de la infraestructura, con los conocimientos, donde se encuentran las prácticas, métodos y bibliotecas o librerías de conocimientos, y todo lo relacionado con la empresa que aporte conocimientos.

Modelos actuales específicos de sectores y de madurez

Algunos de los modelos actuales más modernos, han sido creados, en base a resultados de investigaciones, y otros han surgido debido a la necesidad de crear un modelo específico para un sector industrial. Los modelos maduros, es el resultado de aplicar un modelo de gestión del conocimiento durante muchos años, mediante una serie de prácticas o acciones ordenadas, y se pueden estudiar sus fortalezas y carencias, así como su efectividad (Arias Pérez, 2012). Muchos de los modelos explicados en este capítulo, son considerados actualmente modelos maduros en las empresas.

Se han considerado entre los modelos actuales, el modelo de Peña Pérez y Sáiz Bárcena basado en un modelo de procesos, el modelo de EKMM (SERM) basado en el pensamiento estratégico de la empresa, el modelo de tecnologías e infraestructuras, y modelos específicos desarrollados y aplicados para determinados sectores industriales.

Modelo de Peña Pérez y Sáiz Bárcena

Es un modelo por proceso de reciente creación, consta principalmente de tres componentes la gestión del conocimiento, que son: la organización, los procesos, y la tecnología, formados por un conjunto de variables claves y estratégicas que permiten su desarrollo (Peña Pérez et al., 2006).

El componente de la organización se desarrolla a través de la estrategia de la empresa (Ilustración 1-22), y de las personas (Ilustración 1-23), incidiendo en variables como cultura, liderazgo, estilo organizativo, misión, visión, valores, propósito, objetivos, principios y políticas.

El componente de procesos, se desarrolla a través de los procesos de adquisición, transferencia y actualización (

Ilustración 1-24).

El componente de la tecnología, distingue en tres tipos de facilitadores tecnológicos que permiten la modelización, almacenamiento, la gestión, difusión y compartición del conocimiento (Ilustración 1-25).

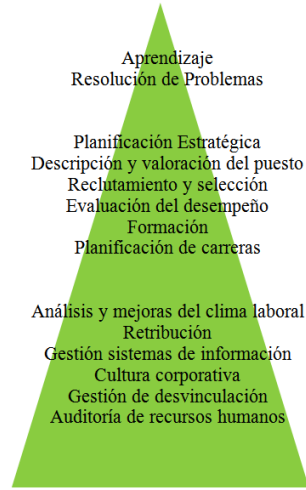
Ilustración 1-22 Componente 1. Estrategia
(Peña Pérez et al., 2006)

ORGANIZACION



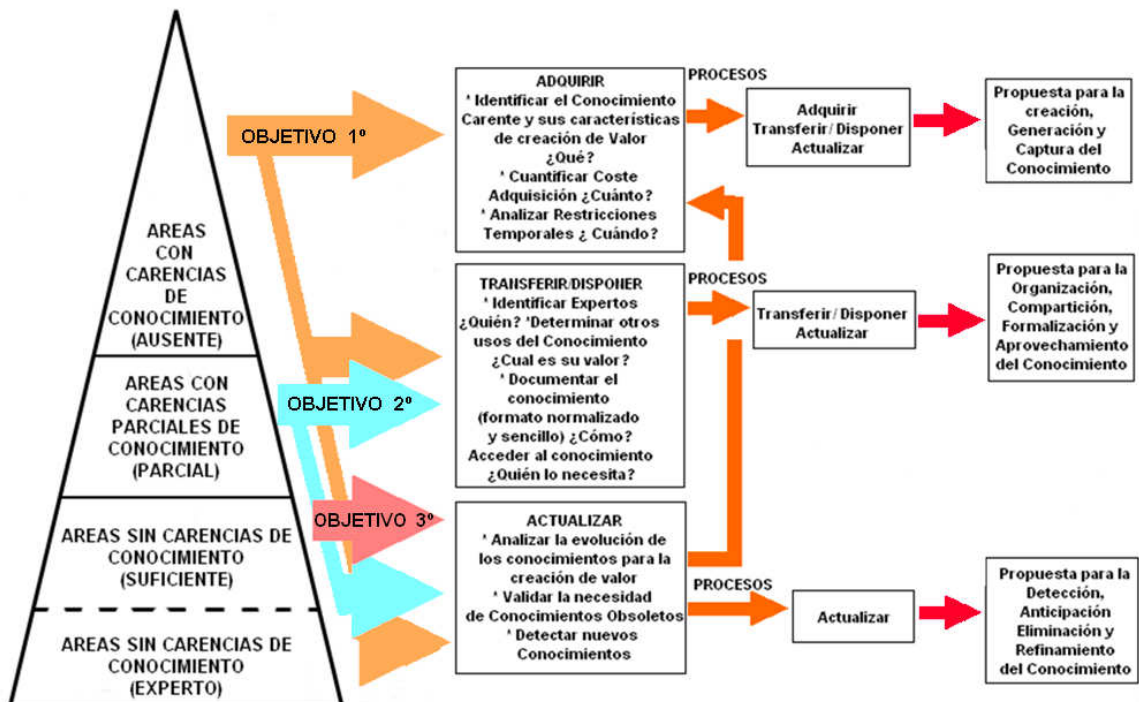
Ilustración 1-23 Componente 1. Personas (Peña Pérez et al., 2006)

ORGANIZACION



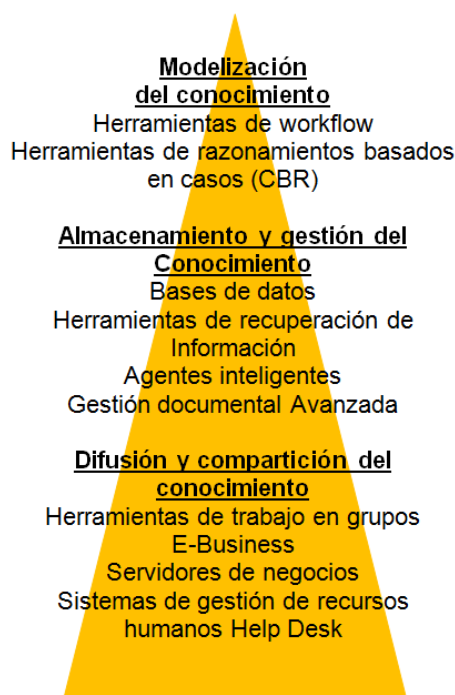
Todos estos componentes planteados, son necesarios e inciden en la importancia de la impartición de la estrategia de los recursos humanos, así como en su política interna en la empresa.

Ilustración 1-24 Componente 2 Procesos: Adquisición, Transferencia, Actualización (Peña Pérez et al., 2006)



La tecnología facilita que haya grandes almacenamientos de datos, información y conocimiento, facilitando estas herramientas su distribución (Ilustración 1-25).

Ilustración 1-25 Componente 3 Tecnología (Peña Pérez et al., 2006)



Modelo Enterprise Knowledge Management Model, (Strategic Enterprise Resource Management)

Este modelo (EKMM)¹, maneja sus actividades dentro del pensamiento estratégico, haciendo llegar el conocimiento a todas las personas, para desarrollar nuevos conocimientos, y disponiendo en cada lugar el conocimiento adecuado en el momento adecuado. El concepto de (SERM)², demanda un nivel corporativo, y deben ser compatibles con el desarrollo económico del mercado, teniendo en cuenta en su análisis el desarrollo tecnológico del mercado y el i+d de los resultados, utilizando todos los recursos de la empresa, considerando en la empresa los niveles de políticas y niveles de estrategias, teniendo en cuenta la misión de la organización, necesidades del cliente, y requisitos.

La integración de SERM y EKMM asegura la productividad y la eficacia de operaciones y actividades de gestión (Oztemel et al., 2011). Ambos pueden ser integrados de varias formas, en dos capas, o bien, EKMM se toma como línea base, y los componentes de SERM, se adaptan a los de EKMM, para satisfacer los objetivos de

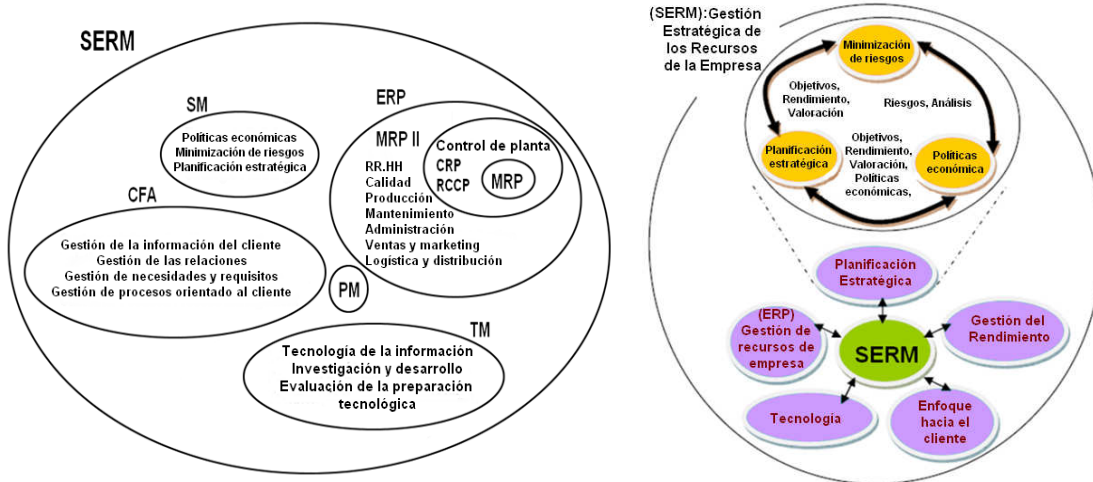
¹ Enterprise Knowledge Management Model

² Strategic Enterprise Resource Management

negocio o viceversa. Se puede apreciar, que EKMM proporciona una infraestructura de conocimiento que puede ser utilizado por los módulos de SERM (Ilustración 1-26).

Se abarca el espectro de problemas de la gestión del conocimiento, de la creación, de la codificación, de la difusión del conocimiento y de la explotación. Algunas literaturas anteriores, han intentado centrarse principalmente en los procesos de creación de conocimiento o en la codificación de las organizaciones (Chen y Huang, 2007).

Ilustración 1-26 Componentes de SERM e infraestructura del conocimiento general de EKMM en SERM (Oztemel et al., 2011)



(SM: Strategic Management- Gestión Estratégica; CFA: Customer Focused Activities- Actividades orientadas al cliente; TM: Technology Management- Gestión de la Tecnología; PM: Performance Monitoring- Control del rendimiento; ERP: Enterprise Resources Planning- Planificación de los Recursos de Empresa; MRP II: Manufacturing Resources Planning- Planificación de los Recursos de Producción; MRP: Material Requirements Planning- Planificación de las Necesidades de Materiales; CRP: Capacity Requirements Planning- Planificación de las Necesidades de Capacidad ; RCCP: Rough-Cut Capacity Requirements Planning- Planificación global de las necesidades de capacidad)

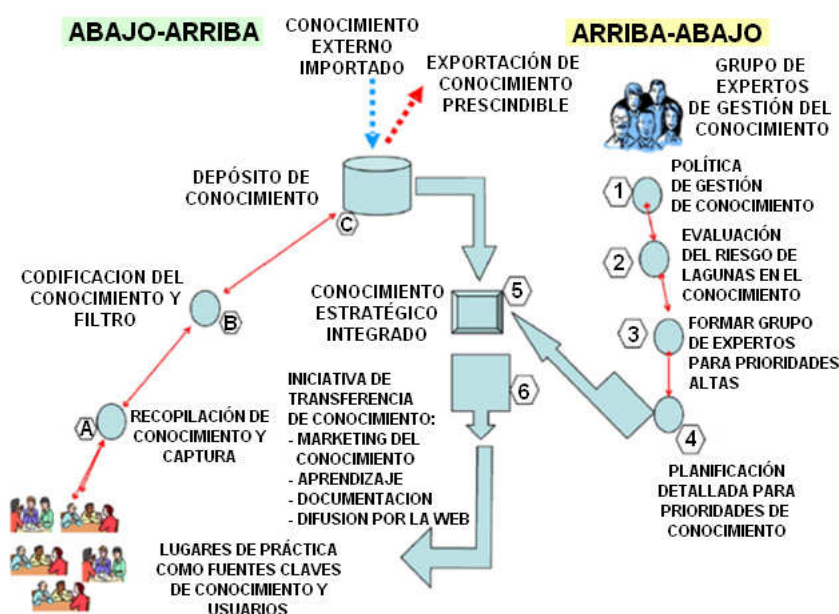
El modelo facilita la puesta en práctica de los conocimientos, con el fin de crear una aplicación y uso del conocimiento bien definido y comprendido. Uno de los pilares más importantes de estos modelos, es el manejo de conocimiento de todas las actividades relacionadas con el nivel organizacional, proponiendo una cultura de conocimiento motivadora dentro de la empresa.

Modelo con uso de tecnologías e infraestructuras

La gestión del conocimiento, se considera un área que se ve impulsada mediante el diálogo y el debate con múltiples disciplinas, generando y creando conocimiento, aprovechando las mejores ideas y conocimientos. Para realizar esto, cobran importancia los administradores del conocimiento, por los beneficios y las ventajas que se pueden obtener para la gestión. La gestión del conocimiento, es planteada como una extensión lógica con tres tendencias de negocio básicas: 1.- Cada vez, mayor cantidad de datos de información digitalizada deben estar accesibles, de manera permanente durante todo el año. 2.- Accesibilidad y creación, desde cualquier lugar del mundo. 3.- Información y conocimiento correcto, en el momento adecuado, minimizando riesgos (Perrott, 2007).

Se definen dos bloques: Los *Tops Down* (arriba-abajo) deciden sobre las prioridades, y sobre la gestión de las áreas de conocimiento, destacando las lagunas de conocimiento y su repercusión. Los expertos deciden sobre la estrategia, objetivos, prioridades de transferencia. Se proporcionan instrucciones para identificar, recoger, codificar y filtrar en la organización el conocimiento. Además, se plantea la gestión del conocimiento desde abajo hacia arriba, denominada *Bottoms Up* (abajo-arriba), considerando el almacén de conocimiento el lugar donde se ordena, se completa y se respalda el conocimiento, con aquello que sea necesario (Ilustración 1-27). Se definen qué conocimientos son necesarios, para ponerlos a disposición de la organización (Perrott, 2007).

Ilustración 1-27 Modelo provisional de gestión del conocimiento (Perrott, 2007)



Primero serían ‘*tops down*’ (arriba abajo), que decide las prioridades de cada área, y por tanto deben ser gestionada de forma explícita y efectiva a través de toda la organización (Perrott, 2007). Se aprecian seis pasos claramente diferenciados: (1) se establece las políticas de gestión, (2) se plantea una matriz de riesgos, con las carencias y nuevas necesidades, (3) designación y formación de los expertos, (4) definición de la estrategia, en el área de conocimiento para lograr los objetivos estableciendo prioridades, (5) revisión de los planteamientos, transferencia y la aplicación de este plan, integrando la estrategia de conocimiento, (6) prioridad de transferencia a los departamentos y uso de canales adecuados. El segundo objetivo son los ‘*bottoms up*’ (abajo arriba), la alta gerencia de conocimiento se centra en las comunidades de la organización. El proceso en sí, proporciona directrices claras e instrucciones, basándose en tres módulos de conocimientos: A) conocimientos identificados, capturados y recolectados, B) conocimientos codificados y filtrados y C) almacenamiento, en el depósito de almacenamiento de conocimientos de la organización (Perrott, 2007).

Modelos específicos de gestión del conocimiento

Se han desarrollado por diferentes autores, distintos modelos de gestión del conocimiento aplicado a empresas específicas o sectores específicos que facilitan y mejoran la transferencia del conocimiento entre los empleados, aplicando la gestión del conocimiento a diferentes áreas y sectores (Antošová et al., 2013).

Entre esos modelos, destacan los que son aplicables a empresas del sector energético (Sáiz Bárcena et al., 2010b), definiendo los indicadores de mejora, basados en la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta los recursos y las acciones a realizar en cada caso.

Hay modelos, cuyo estudio se fundamenta en la investigación de los mecanismos de transferencias y gestión del conocimiento, aplicable al sector turístico, como el de (Adam y Urquhart, 2007), (Shaw y Williams, 2009), (Zehrer, 2011), (Zou et al., 2014). Otros modelos, son aplicables en áreas concretas, como el que considera la gestión del conocimiento, una herramienta aplicable en la integración de la cadena de suministro (Samuel et al., 2011), (Kim et al., 2012), (Marra et al., 2012), (Hasan et al., 2014).

También se han desarrollado modelos en la sanidad o en empresas dedicadas al cuidado de la salud (Mansingh et al., 2009), (Sensuse et al., 2014), modelos de recursos humanos (Kong y Thomson, 2009), (Lapiņa et al., 2014). Otros casos, sin llegar a ser un modelo, pero sí un método de trabajo basado en la gestión del conocimiento, proponen un sistema de integración del conocimiento que sirva como base para la creación y caracterización del desarrollo e innovación de productos (Xu y Bernard, 2011), otro modelo, estudia el proceso de la evolución del conocimiento, y teniendo como base el conocimiento, para la innovación y la ventaja competitiva (Donate y Sánchez de Pablo, 2015).

Hay modelos que relacionan la gestión de la empresa y la gestión del conocimiento, estudiando las capacidades necesarias para detectar las oportunidades y amenazas de la empresa, mediante la identificación de los requerimientos de los nuevos clientes a los que atender, el aprendizaje colectivo permanente, y las redes de conocimientos virtuales y globales, que sirven para poder utilizar los conocimientos atendiendo a su demanda, por tener reconocido el conocimiento acumulado, utilizando las tecnologías de la información de la empresa (Galdón-Sánchez y Güell, 2003), (Pérez y Dressler, 2007), (Dow et al., 2013) o relacionado con el software (Andrade et al., 2013), (Ale et al., 2014).

Otros modelos, pretenden demostrar, como el conocimiento existente, influye en el aumento de conocimiento de las personas (Dörfler, 2010). En otras ocasiones, el modelo de gestión del conocimiento, se ha creado o utilizado como herramienta para afrontar la resolución de problemas de un determinado sector o área, como es el caso de las ingenierías de construcción en países asiáticos (Wu et al., 2012).

Modelos denominados de Madurez de Gestión del Conocimiento

Con la idea de aumentar la eficacia, y la eficiencia así como la competitividad, en el uso de la gestión del conocimiento y de las tecnologías, se habla del concepto de madurez en los modelos (Natarajan, 2005), (Rasula et al., 2008), (Khatibian et al., 2010), (Chen y Fong, 2012).

La madurez de los modelos, sirve para mejorar y hacer más eficaz el modelo, beneficiando a la empresa y a los empleados eliminando las barreras o inconvenientes que presentaban (Hsieh et al., 2009), (Edgar Serna, 2012), (Lin et al., 2012a), aunque el concepto de madurez para los modelos de las empresas, en algunas ocasiones no está muy definido. Los modelos de madurez que muestran el desarrollo de una empresa, son una aplicación natural del proceso del ciclo de vida de la empresa (Wendler, 2012). Hay modelos conocidos, de madurez para diferentes propósitos, tales como el (CMM)³ y el (CMMI)⁴ para el desarrollo de software, con cinco niveles de madurez, denominados, inicial, repetido, definido, logro, y optimización (Shang y Lin, 2009).

Existen varios tipos de modelos de madurez, en el que se tienen varias etapas dinámicas, de forma que a medida que avanzan las empresas se van haciendo más maduras, el modelo (KNM)⁵ con sus cinco etapas; (I) conocimiento caótico, (II) conocimiento consciente aplicado, (III) gestión del conocimiento, (IV) gestión del conocimiento avanzado, (V) etapa de integración de gestión del conocimiento (Rodríguez et al., 2011).

Otro modelo es el (KPMG's)⁶, que presenta cuatro áreas claves de gestión en su modelo: personas, procesos, contenidos y tecnología. Las empresas pueden ser evaluadas según la forma en que ponen en práctica la aplicación del conocimiento, mediante el recorrido del conocimiento en cinco niveles, Nivel (I) el conocimiento caótico, (II) el conocimiento consciente, (III) el conocimiento específico, (IV) conocimiento administrado, (V) concentración en el conocimiento.

Otro que cabe mencionar, es el Tiwana con la hoja de ruta de 10 pasos de gestión del conocimiento, clasificándolo en cuatro fases: Fase (I) evaluación de la infraestructura, (II) análisis del sistema de gestión del conocimiento, (III) implementación del sistema, (IV) evaluación del desempeño. Relaciona en el sistema de gestión del conocimiento, la estrategia empresarial, gestión del conocimiento, diseño, desarrollo, e implementación.

Hay otros modelos de madurez que hay que destacar, y se presentan en la tabla adjunta, donde se indican los niveles de cada uno de los modelos (Tabla 1-11).

³ Capability Maturity Model

⁴ Capability Maturity Model Integration

⁵ Knowledge Navigator Model

⁶ Knowledge Management Framework Assessment Exercise- Knowledge Journey

Tabla 1-11 Modelos de madurez existentes (Lin et al., 2012a)

KMM modelo	KMM Nivel I	KMM Nivel II	KMM Nivel III	KMM Nivel IV	KMM Nivel V
KPMG Knowledge Journey	Conocimiento desordenado	Ser consciente del conocimiento	Conocimiento enfocado	Conocimiento gestionado	Conocimiento centrado
Tiwana's 10-step KM Roadmap	Evaluación infraestructural	Análisis, diseño, y desarrollo	Sistema de despliegue	Evaluación del rendimiento	-
Kochikar KMM model in Infosys	Base	Reactivar	Ser consciente	Convencer	Compartir
Siemens KMMM	Inicial	Repetido	Definido	Gestionado	Optimizado
APQC KMMM	Iniciar	Desarrollar	Estandarizar	Optimizar	Innovar
G-KMMM	Inicial	Ser consciente	Definido	Gestionado	Optimizar
Hsieh KNM	Nivel de conocimiento caótico	Nivel de consciencia del conocimiento	Nivel de gestión del conocimiento	Nivel avanzado de gestión del conocimiento	Nivel de integración del conocimiento

Se tiene diferentes modelos, (KMMM)⁷, (CMMI)⁸, (G-KMMM)⁹, (APQC's KMMM)¹⁰, (K3M)¹¹, aplicados en distintas empresas, cada uno con una orientación específica y con diferentes propósitos.

⁷ Knowledge Management Maturity Model

⁸ Capability Maturity Model Integration

⁹ General Knowledge Management Maturity Model

¹⁰ Knowledge Management Maturity Model Stages of Implementation

¹¹ Wisdom Source Knowledge Management Maturity Model

2 CAPÍTULO - BARRERAS AL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

Contenido

2	CAPÍTULO - BARRERAS AL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO	57
2.1	Introducción.....	59
2.2	El comportamiento humano.....	62
2.3	La importancia del conocimiento	73
2.4	Protección del conocimiento, por sentimiento de prescindibilidad	77
2.5	Salarios e incentivos	82
2.6	La importancia de la motivación del trabajador	85
2.7	Reciprocidad y la confianza.....	88
2.8	Consecuencias del conocimiento.....	91

2.1 Introducción

Para realizar la gestión del conocimiento de forma adecuada y que sea eficaz, hay que superar una serie de barreras que existen en todas las empresa (Santos et al., 2012), (Kukko, 2013). No es fácil que se den todas las situaciones y condiciones adecuadas para que el trabajador realice el intercambio de manera generosa, siendo participativo y colaborando con la empresa, implicándose en todos sus problemas. Se han demostrado en investigaciones, que las personas están más predispuestas a compartir el conocimiento relevante, con un amigo que con una persona distante, mientras que el conocimiento de bajo nivel, se comparte indistintamente y fluye en la empresa, haciendo que llegue fácilmente a todos los empleados (Ford y Staples, 2006).

En ocasiones el conocimiento del trabajador, no se hace explícito ni se comunica porque la persona que lo tiene, considera que le puede perjudicar su transferencia e intercambio con otros trabajadores, haciendo que el conocimiento permanezca oculto y tácito (Connelly et al., 2012), (Yuqin et al., 2012). Existen barreras al uso y transmisión del conocimiento (Paulin y Suneson, 2012), que son variadas y difieren, según determinadas decisiones que emanan de los miembros de la dirección (Connelly et al., 2012), (Kukko, 2013). Los resultados en la gestión del conocimiento, en las barreras y en las negligencias, pueden ser diferentes de un lugar a otro, pero hay factores y argumentos comunes o similares (Aghdasi et al., 2011).

Son muchas las barreras y problemas que se han detectado en el intercambio y participación de los empleados, para realizar la gestión del conocimiento (Lin et al., 2012a). Una de las barreras más importantes, es la propia cultura y consideración de los trabajadores del conocimiento, y de la gestión del conocimiento en la empresa, por la influencia que ejerce sobre los empleados (De Long y Fahey, 2000), (Hong et al., 2011). También depende de la cultura del país, de las personas, y de la propia economía del país (Ford y Chan, 2003). En los estudios teóricos, los obstáculos culturales, también se encuentran entre dos factores principales que impiden el rendimiento total de los valores de gestión del conocimiento (Allameh et al., 2011).

Cuando el sentimiento de propiedad del conocimiento es excesivo, la persona desea involucrarse en tareas que le aporten conocimiento, con la idea de aumentar su conocimiento, actuando en su propio beneficio, evitando tareas en las que tenga que compartir, porque iría en contra de sus propios intereses (Liu, 2012).

Para que algunos miembros de la organización estén dispuestos a compartir su conocimiento, hay que tener en cuenta varios factores: 1) la combinación de la voluntad y liderazgo, 2) existencia de las recompensas extrínsecas, 3) establecer relaciones recíprocas, 4) sentido de la propia valía, 5) fomentar el clima organizacional (Chow y Chan, 2008). Se debe buscar la forma de crear en la empresa la cultura interna, fomentando el intercambio de conocimientos en la empresa, intentando que forme parte

de su cultura organizacional, porque es la forma de aumentar la eficacia, efectividad, y competencia de la organización.

Un problema que hay en las empresas, y que supone una barrera, es la forma de pensar de las personas, cuando el conocimiento es compartido, codificado y accesible, siente el riesgo de ser despedido, haciendo que algunas personas se comporten de forma egoísta con la empresa, haciendo uso del tiempo de trabajo y recursos de la organización en beneficio propio, siendo más independiente y experto en las tareas a medida que pasa el tiempo, pero compartiendo menos con los demás.

La investigación de las barreras y la búsqueda de soluciones, planteando estrategias que superen los problemas que se presentan para producir el intercambio de conocimiento son varias, y son aplicadas no sólo al intercambio surgido de la relación de dos personas, sino también en el intercambio de conocimiento producido, en el uso de las tecnologías de la información (Hong et al., 2011).

Para intentar eliminar las barreras, hay que actuar sobre los factores que influyen positivamente favoreciendo el intercambio. Destacan los factores positivos, como los motivacionales, beneficios personales y comunitarios, la consideración de normas, el apoyo corporativo de la empresa, la cultura organizacional, la confianza y las herramientas aplicadas en la empresa, por contra, hay barreras en la empresa, como las interpersonales, las de proceso, las tecnológicas y las culturales (Ardichvili, 2008), (Seba et al., 2012). Otros autores, destacan las barreras de tipo cultural además de las estructurales (Dombrowski et al., 2012). Aún sabiendo que el conocimiento beneficia a la empresa y al empleado, las personas, en muchas ocasiones, son reacias a intercambiar su conocimiento por intereses individuales. Los empleados que tienen un sentimiento de propiedad de los conocimientos, sienten que poseen ese conocimiento, y sienten que ese conocimiento es de ellos (Szulanski, 1996), y no desean compartirlo ni que nadie se apropie.

Se han clasificado los obstáculos para el intercambio de conocimiento, clasificándolos en tres puntos principales. El primero son los obstáculos individuales, como la falta de tiempo para compartir conocimiento e identificar los compañeros que necesitan conocimientos específicos. El segundo desde un punto de vista organizativo, que una de las barreras más importantes son la falta de liderazgo y dirección gerencial, por no comunicar claramente los beneficios y valores del intercambio de conocimiento, así como sus prácticas y transferencias, con ausencia de recompensas transparentes y sistemas de reconocimiento que motivan a las personas a compartir, así como la cultura corporativa existente que no proporciona suficiente apoyo para el intercambio de prácticas. El tercer ámbito es la tecnología, relacionado con la falta de integración de las tecnologías de la información, con apoyo de sistemas y software informático adecuado, la falta de compatibilidad entre los diversos sistemas y procesos dentro de la empresa,

así como la reticencia a utilizar los sistemas, debido a la falta de familiaridad en su manejo, rechazando experimentar con ellos (Riege, 2005).

Las barreras deben ser conocidas por la dirección, buscando solución a los problemas en la empresa (Riege, 2005), ya que la eliminación de las barreras, facilita la aplicación de la gestión del conocimiento, siendo una ventaja competitiva (Antošová et al., 2013). El intercambio de conocimiento que se basa fundamentalmente en relaciones sociales, presenta una serie de barreras importantes, que limitan la gestión del conocimiento poniendo obstáculos en su realización (Bures, 2003).

La eliminación de las barreras y el afán en la empresa, de buscar métodos para captar el conocimiento, es lo que ha hecho, que los investigadores hayan estudiado las creencias personales que influyen para compartir el conocimiento en la empresa (Tabla 2-1).

Tabla 2-1 Creencias individuales para compartir el conocimiento en la empresa (He y Wei, 2009)

Estudiar	Contexto de la Investigación	Creencias explicativas
(Bock et al., 2005)	Contribución	Recompensas extrínsecas, relaciones recíprocas, la norma subjetiva, climas organizacionales
(Chiu et al., 2006)	Contribución	Los lazos sociales, la confianza, la norma de la reciprocidad, la identificación, el lenguaje compartido, visión compartida
(Hsu et al., 2007)	Contribución	Confianza basada en la identificación, la autoeficacia, expectativas personales de resultados
(Kankanhalli et al., 2005a)	Contribución	Codificación esfuerzo, disfrute en ayudar a los demás, recompensa organizacional, reciprocidad, autoeficacia
(King y Marks Jr, 2008)	Contribución	Supervisión de control y el apoyo organizativo
(Wasko y Faraj, 2000)	Contribución	Interés comunitario, la reciprocidad generalizada, el comportamiento prosocial
(Wasko y Faraj, 2005)	Contribución	Reputación, centralidad, valoración de la experiencia
(Bock et al., 2006)	Búsqueda	Normas de colaboración, futuro obligación, utilidad percibida, el crecimiento buscador de conocimiento, autoeficacia, condiciones de los recursos que facilitan
(Desouza et al., 2006)	Búsqueda	Complejidad percibida, ventaja relativa percibida y el riesgo percibido
(Gary y Durcikova, 2005)	Búsqueda	Orientación al aprendizaje, exigencias intelectuales, la presión del tiempo, la aversión al riesgo
(Kankanhalli et al., 2005b)	Búsqueda	La percepción de la calidad de la producción, la disponibilidad de recursos, disponibilidad de incentivos
(Tiwana y Bush, 2005)	Uso en general	Capital relacional, reputación y personalización
(Quigley et al., 2007)	Contribución y la búsqueda	Incentivo con condición, normas, autoeficacia, importancia de la confianza en la empresa entre los empleados
(Watson y Hewett, 2006)	Contribución y la búsqueda	La facilidad de acceso al conocimiento, la confianza, el valor del conocimiento, la frecuencia de la reutilización del conocimiento, tenencia de la organización, la promoción

Sin embargo, a pesar de estas investigaciones, las empresas no han encontrado la manera de hacer que sus empleados, compartan el conocimiento y sus habilidades.

Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- Explicar las barreras que forman parte del modelo que se presenta posteriormente, y describir la forma que pueden perjudicar a la gestión del conocimiento.
- Conocer las investigaciones sobre las diferencias del comportamiento humano, que son las que pueden hacer, que las personas tengan diferentes prioridades y necesidades en la empresa, pudiendo responder de diferente manera a distintas circunstancias y situaciones.
- La existencia de barreras al intercambio de conocimiento es un hecho, y no se pueden ignorar o menospreciar, porque pueden ser la clave del éxito o fracaso para la aplicación de la gestión del conocimiento en la empresa.

2.2 El comportamiento humano

Se estudia el conocimiento de las personas en la empresa, se estructura las etapas o procesos que componen desde la creación hasta la transmisión, analizando la forma en que éste se transmite influyendo en la empresa y en la persona, afectando a su aprendizaje y comunicación.

Sin embargo, el conocimiento de las personas, que en el caso de las empresas sería el de los empleados, no siempre es fácil de externalizar, y en ocasiones es muy difícil de acceder al conocimiento tácito de los empleados. Es importante conocer las suposiciones, normas, reglas o creencias bajo las cuales las personas interactúan favoreciendo en la empresa el intercambio de conocimiento (De Long y Fahey, 2000).

La existencia de barreras para el intercambio en las personas

Las empresas pueden presentar barreras, que determinen que la gestión del conocimiento tenga más o menos éxito (du Plessis, 2008). Las barreras que presentan la empresa y los empleados para externalizar el conocimiento, son muy difíciles y complejas, de forma que no siempre se dan facilidades para que la empresa tenga ese conocimiento tácito de los empleados. Esta actitud que muestran los empleados, muchas veces es premeditada, y evitan que su conocimiento sea mostrado siempre que sea necesario y cuando determinadas personas lo requieran. Se han realizado investigaciones, sobre el intercambio de conocimiento, para ver como afecta a la gestión del conocimiento, atendiendo a actitudes y comportamientos de la persona (Connelly et al., 2012), (Lin et al., 2012b), que evitan el intercambio de conocimiento en la empresa de forma voluntaria e intencionada, atendiendo a factores externos que favorecen su ocultación, y hacen que las personas deseen mantener el conocimiento tácito.

Las barreras al intercambio surgen, porque no se puede afirmar que las personas estén obligadas a compartir su conocimiento a pesar de seguir siendo sociables. Hay una serie de dificultades en la empresa, que suponen barreras para la efectividad del

conocimiento, dificultando la gestión del mismo y la cuantificación del valor de ese conocimiento (Connelly et al., 2012). El empleado, puede intentar utilizar el conocimiento, en su propio beneficio, como moneda de negociación o como base de la estrategia en la empresa, para obtener ventaja sobre el resto de los empleados. En ocasiones, las personas han hecho uso de la picardía, y en otras han llegado a la mentira, negando la existencia de su conocimiento y saber hacer a los demás, por intereses personales e individuales.

Sin embargo, investigadores sobre el comportamiento humano analizan la mentira en la persona y considera que en ocasiones la persona miente, para seguir perteneciendo al grupo y evitar enfrentamientos, se menciona la necesidad de hacer uso de la mentira, ya que decir siempre la verdad, puede llevar a la exclusión social o incluso a problemas en las relaciones (Saxe, 1991).

La gestión del conocimiento para el empresario, puede ser prioritario y necesario por cuantificar el valor del intangible de su empresa asociado al conocimiento (Erden et al., 2008), y de esta forma poder estudiar la capacidad de sus empleados ante problemas, adaptación a cambios, aplicación de nuevas tecnologías o facilidad para el aprendizaje, intentando eliminar las barreras existentes para los empleados de la empresa.

Además, teniendo en cuenta que las organizaciones no son dueños del intangible anidado en los empleados, no se puede obligar a transmitirlo y facilitarlo a otros miembros de la empresa, es una dificultad que supone una barrera. En la actualidad, hay muchos investigadores que demandan políticas de motivación e incentivos en el entorno donde se va a desarrollar la compartición de conocimientos, por lo que no sólo depende del trabajador, sino de otros factores internos en la empresa e incluso de la propia persona. Es necesario conocer cómo se realiza el intercambio de conocimiento, cuáles son sus argumentos, qué consecuencias se derivan, ver si hay conocimiento oculto para poder estudiarlo y proponer soluciones. Porque lo más complejo para la organización, es encontrar el conocimiento necesario y conseguir transferirlo (Davenport et al., 1997).

Un obstáculo que se presenta en la búsqueda del conocimiento, es que la empresa no disponga de herramientas adecuadas para facilitar la gestión del conocimiento (Hall, 2001). También se considera la dificultad de personalización, disponer de tiempo, y limitaciones en el esfuerzo (Gary y Durcikova, 2005), (Kankanhalli et al., 2005a).

Se aprecia, que hay una reacción en cadena, cuando los empleados consideran que el intercambio de conocimiento es una actitud correcta y beneficiosa, y por lo tanto creen que se debe realizar, formando parte del comportamiento laboral y social deseado, animando al resto de los miembros de la empresa a compartir ese conocimiento, haciendo que su actitud sea más favorable y positiva hacia el intercambio (Constant et al., 1994).

Estudio de la diversidad por géneros

Los trabajadores pueden responder de distinta forma teniendo respuestas diferentes, de lo que perciben en el entorno de trabajo en cuanto a trato y relaciones con los compañeros. En la actualidad, la diversidad se presenta en todas las empresas, y en muy pocas se produce homogeneidad de género, cultura o raza.

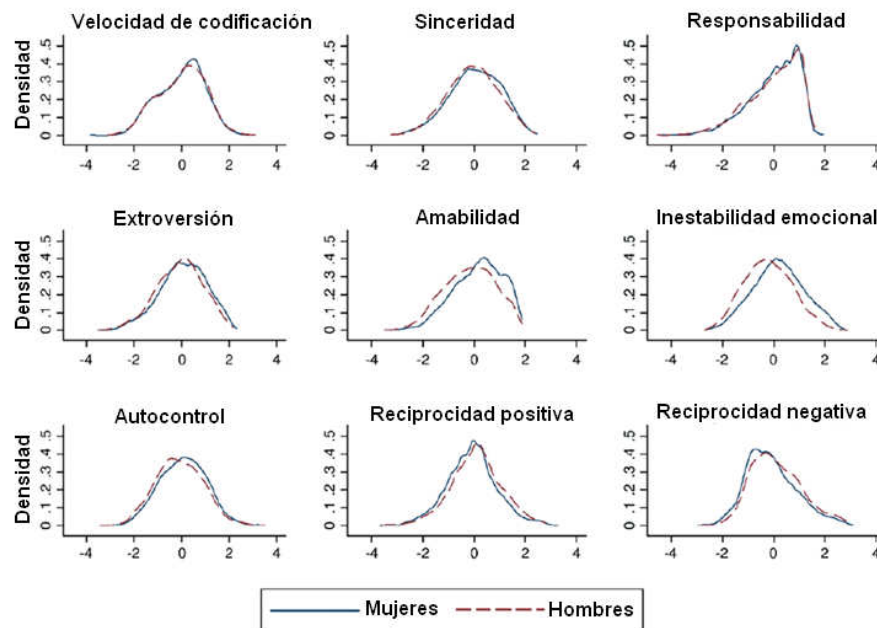
En algunas investigaciones se encontró que minorías basadas en el género, en el estado civil, o cultura y educación, eran menos propensas a compartir sus conocimientos con los miembros del equipo (Wang y Noe, 2010), también la satisfacción laboral, es diferente según determinadas características personales como género, edad y experiencia (Belias et al., 2015a). Esto sugiere que los miembros socialmente aislados, son más propensos a estar en desacuerdo con los demás, y contribuyen con su conocimiento dentro de un equipo heterogéneo. Las proporciones de género en las empresas en determinados proyectos (Ahern et al., 2014) o departamentos de i+d+i, pueden favorecer el intercambio, por lo tanto la diversidad es un punto a tener en cuenta (Sawng et al., 2006), aunque en los proyectos de i+d+i, el intercambio de conocimiento puede dar lugar a malentendidos, porque en estos proyectos trabajan personas de diferentes disciplinas (Almeida y Soares, 2014).

Los hombres y las mujeres tienen diferentes preferencias en la empresa, y desarrollan diferentes roles en la vida, que influyen en la empresa. La contratación temporal, ha sido estudiada también en el género de las personas, encontrando diferencias en las respuestas de los hombres con respecto a las mujeres. En Australia, la mujer se siente más satisfecha que el hombre con contrataciones temporales (Aletraris, 2010), ya que puede compaginar su vida familiar, mientras que el hombre prefiere contratos estables (Selvarajan et al., 2015), esto no quiere decir que las mujeres no deseen contratos estables, sino que se adaptan mejor que los hombres a los contratos temporales.

La heterogeneidad humana, ha sido objeto de investigación, en el caso de la gestión de la diversidad, la demografía organizacional, los equipos multiculturales, y heterogéneos analizando sus fortalezas y debilidades (Hambrick et al., 1996), (Lin, 2014).

Se aprecia en la ilustración, que tanto hombres como mujeres tienen rasgos personales diferentes y por lo tanto, en una encuesta pueden variar sus respuestas (Ilustración 2-1). Estas diferencias aunque sean mínimas por género, también se producen por edad, raza y otras diversidades, pudiendo fomentar el intercambio de conocimiento (Lauring y Selmer, 2012).

Ilustración 2-1 Diferencia de rasgos de personalidad y capacidades cognitivas respecto a hombres y mujeres (N=1580 empleados de 20-60 años) (Heineck y Anger, 2010)



La heterogeneidad puede dar lugar a categorías sociales, que hagan más compleja la interacción social y el intercambio de conocimiento (Orlikowski, 2002), lo mismo ocurre con el rendimiento cuando hay diversidad (Mitchell et al., 2009), (van Knippenberg et al., 2013). Al igual que se ha diferenciado los hombres de las mujeres por su personalidad, también se puede pensar, que hay diferentes predisposiciones al intercambio que varían con la edad de la persona (Sáiz-Bárcena et al., 2013), (Selvarajan et al., 2015).

La manera de generar beneficios con diversidad o heterogeneidad en los recursos humanos, es integrándolos eficazmente en unidades de trabajo (van Knippenberg y Schippers, 2007), ya que es una forma de aprovechar el potencial de la diversidad, obteniendo un efecto favorable cuando los propios equipos aprecian los efectos y consecuencias positivas de la diversidad (van Knippenberg et al., 2007).

En los casos en los que se presenta diversidad en la empresa, el clima laboral puede ser influyente para obtener resultados positivos (van Knippenberg et al., 2013), porque el resultado del rendimiento puede ser positivo, cuando se tiene un clima favorable a la diversidad (Gonzalez y DeNisi, 2009), pero además promueve la creatividad (Hahn et al., 2015), y mejora la eficacia de la toma de decisiones (Lin, 2014), porque en ocasiones la elección de la decisión se realiza en función de la estrategia (Iborra et al., 2006), y está influenciada por las relaciones con los compañeros de trabajo (Reed et al., 2014).

En este trabajo no se pretende estudiar la diversidad como una barrera, sino que dependiendo de las características del grupo de personas y de las decisiones en la empresa, pueden tener más predisposición al intercambio, o presentar una barrera al

intercambio y a la gestión del conocimiento. Las empresas sólo pueden comenzar a gestionar el conocimiento haciéndolo eficaz para la empresa, cuando los empleados están dispuestos a compartir sus conocimientos (Wang y Wang, 2012), y en este caso la personalidad del individuo es fundamental, porque influye en el intercambio de conocimiento, por ejemplo, las personas con rasgos de personalidad estables y amables, son más propensos a compartir el conocimiento (Mooradian et al., 2006), (Matzler et al., 2008), (Jadin et al., 2012), todo esto da lugar a una investigación previa de los empleados de la empresa.

Juicios humanos

En ocasiones, en la empresa se juzga a los demás, y se evalúa a las personas por los méritos propios y por sus defectos, pero no se tiene en cuenta la experiencia, o las personas que son de reciente incorporación, y no han podido demostrar todos sus recursos. No se trata de una medición de rendimiento, de capacidad, o de algo relacionado con su trabajo. Las personas al estar llenos de prejuicios, estos pueden influir y ser mecanismos para hacer juicios y tomar decisiones, algunos de los cuales pueden dar lugar a errores, por haber tomado decisiones inadecuadas (Haselton y Nettle, 2006).

En ocasiones, se realizan juicios que son erróneos, por estar basados en factores como raza, género, nacionalidad, religión, profesión, nivel socioeconómico y similares categorías sociales, que influyen en lo que se aprecia en la otra persona, cuando se establece una relación, pudiendo ser, amable o frío, competente o incompetente. Por este motivo se toman decisiones sobre en quien confiar o dudar, a quien atacar o contratar (Cuddy et al., 2011).

Todos estos juicios, pueden tener consecuencias lamentables, el hecho de ser criticado como un mal empleado, puede hacer que las personas retengan información evitando compartirla (Roberts, 2009), (Liew, 2014). Se considera, que las personas competentes, son susceptibles de cometer errores de vez en cuando en tareas complejas, porque la dificultad de la tarea, supera a las habilidades de las personas (Tausch et al., 2007), pero las personas esperan que aquellos que son competentes, se comporten siempre de forma competente, y no siempre ocurre así.

Las personas que realizan rumores en la empresa, son personas que están socialmente conectados, y de esta forma evitan encontrarse aisladas. Los rumores no son buenos en la empresa, porque en ocasiones se dice lo que no se debe decir (Durán, 1991). A veces, los rumores negativos, son una respuesta desencadenante de una situación que aumentan los motivos sociales de comparación, autoevaluación y autosuperación.

Pero en ocasiones el rumor es una fuente valiosa de información, aunque muchas veces, suelen ser de dudosa moralidad (Wert y Salovey, 2004). Se ha estudiado la conducta social de las personas y de cómo afectan en determinados contextos, juzgar la

salud y enfermedad, los rumores, y la realización de tareas familiares (Greenberg et al., 2007).

Pero hay determinadas conductas, que son generadoras de rumores, al compararse las personas. Las conductas de comparación social, pueden ser complejas como por ejemplo: cuando los supervisores evalúan el desempeño de los subordinados con relación a los demás, o cuando los empleados descubren por casualidad, que su propio sueldo se compara con el de otros (Greenberg et al., 2007).

La envidia

En ocasiones, se producen situaciones de acoso o rumores negativos contra personas muy preparadas, en ellos se fomenta y en ocasiones se agrava la envidia (García, 2011). Se suelen manifestar cuatro respuestas de comportamiento en la empresa: ayuda, acoso, cooperación, daño, dejando de lado a la persona (Cuddy et al., 2007), pero otros investigadores, consideran que se pueden crear cuatro respuestas emocionales en los juicios de competencias: admiración relacionado con el orgullo, desprecio relacionado con la ira, envidia relacionado con los celos y lástima relacionado con la piedad (Cuddy et al., 2007), (Caprariello et al., 2009). Algunos autores, realizan el proceso de comparación con la sociedad en seis contextos claves: 1) justicia organizacional (Yeşil y Dereli, 2013), 2) evaluación de la actuación, 3) entorno de trabajo virtuales, 4) comportamiento afectivo en el lugar de trabajo, 5) estrés y 6) liderazgo (Greenberg et al., 2007). Hay modelos de autores, que proponen que el orgullo, la culpa, la arrogancia, y la vergüenza son reacciones debidos al éxito o fracaso en el logro de sus objetivos o expectativas, mientras que la envidia, la compasión, y el desprecio surgen como reacción y respuesta al logro de los demás (Greenberg et al., 2007).

La envidia es una de las emociones que se manifiestan en el lugar de trabajo por algunos empleados (Tai et al., 2012), los reconocimientos y los sistemas de recompensas son generadores de envidia (Erdil y Muceldili, 2014).

La envidia, es considerada una emoción negativa (Stearns, 2012), en ocasiones genera la devaluación de los logros de la persona envidiada, pero se distingue la envidia maligna, con sentimientos hostiles y destinada a hacer daños, de la envidia benigna que se caracteriza por una relación más positiva hacia la otra persona, con el deseo de mejorar la posición actual (van de Ven et al., 2009), (Crusius y Lange, 2014). Los sentimientos derivados de la envidia son hostilidad y depresión, pero además puede conducir al estrés, y al agotamiento, reduciendo las relaciones con otras personas, reduciendo el compromiso del empleado con la empresa, dificultado el intercambio de conocimiento (Erdil y Muceldili, 2014). El reconocimiento de los sentimientos de envidia hacia algunas personas, demuestra insuficiencia de uno mismo. Las personas tienen menos probabilidades de informar honestamente al haber sentido envidia, haciendo que sea difícil de medir (Spears y Leach, 2004), (Cuddy et al., 2011). Incluso

sin haber injusticia, la persona puede mostrar envidia por competitividad con sus compañeros (Smith et al., 1994).

Los procesos sociales de comparación que a veces dan lugar a rumores y envidias, se presentan al analizarse los recursos disponibles y la autoeficacia, así como en resultados de medición y evaluación del empleado. En ocasiones, puede manifestarse situaciones de estrés, cuando un empleado se considera incapaz de cumplir con plazos o con su trabajo, debido a su carencia y falta de habilidad que no le permitiría trabajar lo suficientemente rápido (Bègue, 2005), manifestando celos de aquellas personas más hábiles y capaces, o que desarrollan su trabajo con mayor desahogo, a cambio de la misma remuneración.

Las relaciones con los superiores y con los líderes pueden ser objeto de envidia, ya que la escasez de relaciones con estas personas, generan más envidia que las personas con las que los superiores han establecido una estrecha relación (Kim et al., 2010). Todo ello influye en las evaluaciones de desempeño, en determinados favores, saliendo beneficiados los que establecen buenas relaciones con los mandos, afectando a los empleados y al rendimiento, y puede perjudicar a otros empleados en el trabajo, aumentando la envidia, agudizándose esta situación, cuando aumentan las injusticias de la dirección (Cohen-Charash y Mueller, 2007).

Estos sentimientos son comunes en la empresa, especialmente, cuando hay incentivos, premios, remuneraciones, o promociones, aumentos salariales, porque las personas pueden desarrollar mayor o menor ambición profesional, y ganas de éxito.

El despido o la posibilidad de despido

Hay una influencia psicológica muy grande del individuo, en situaciones de incertidumbre empresarial. Cuando la persona puede ser despedido, afecta a la motivación, a los costes económicos y a la pérdida de capital humano (Raday, 1989), (Eguchi, 2007), (Sydler et al., 2014). Todo esto genera una fuga de conocimientos, y la fuga de conocimientos es una barrera al intercambio, a la creación de conocimientos y a la colaboración (Ritala et al., 2014), afectando a la gestión del conocimiento en la empresa, disminuyendo el potencial del capital intelectual de la empresa.

Los trabajadores de la empresa, tienen un peso psicológico y sociológico, que puede afectar a los resultados y a la gestión del conocimiento. La conducta de los trabajadores, en su aspecto sociológico y psicológico del individuo, forma parte del eje de rotación sobre el que gira el concepto de conocimiento. Esto indica que se tiene que estudiar el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, cuando se toman decisiones que afectan al estado psicológico y sociológico, como regulaciones de empleo, despido, reestructuraciones, jubilaciones anticipadas (Albert et al., 2015). Hay direcciones, que siguen priorizando el aumento de la productividad, sin atender a las necesidades de los trabajadores, ignorando los conceptos de organización de los clásicos, que propusieron

distintas teorías que atendían al comportamiento de las personas en la empresa, y que mejoraban el resultado de la productividad (Bueno Campos, 2007).

La percepción de un trabajador, de poder ser despedido, por las circunstancias en la empresa, y el presenciar despidos, es uno de los principales problemas psicológicos a los que se enfrenta la persona (Brockner et al., 1985), (Chan, 2000). Esto puede provocar un cambio en la conducta de la persona, en sus actitudes, y en las relaciones con el resto de compañeros de trabajo, repercutiendo y siendo una barrera, en todos los niveles de su trabajo y relaciones en la empresa.

La política de la dirección en épocas de crisis, se centra más en los resultados que en el ambiente psicológico o sociológico de los trabajadores, mientras que el pensamiento y preocupación del trabajador se centra en mantener su puesto de trabajo, porque el desempleo, y los trabajos con contratos a corto plazo, aumentan considerablemente, habiendo personas desempleadas a largo plazo, que son las que les resulta más difícil conseguir un contrato (Reich, 2012), por lo tanto en esas épocas de crisis, se debe actuar de forma directa sobre el individuo, especialmente en su inteligencia emocional (Padrón López y Sánchez Gallardo, 2010). En situaciones de crisis, la opinión de un empleado sobre la empresa, puede cambiar, haciendo que esta persona tenga otra percepción de la organización (Johansen et al., 2012). También destaca el estrés laboral al que está sometida la persona por su inestabilidad laboral, y el miedo a perder su puesto de trabajo, siendo un estresor psicosocial (Leibovich et al., 2008).

Las situaciones de crisis, presentan una serie de factores claves a tener en cuenta: 1) la toma de decisiones, 2) los mecanismos de defensa y actuación, 3) el aprendizaje organizacional, 4) el impacto de la cultura organizacional, y la capacidad de las personas para manejar la crisis (Johansen et al., 2012).

La repercusión directa en el carácter de la persona, se produce manifestando conductas tensas, siendo más pesimista irritable, y llegando a sentirse ansioso en determinadas circunstancias, produciendo estrés, inestabilidad emocional o dificultades de adaptación (Jahoda, 1982). Las personas no desean ser despedidos, porque el trabajo es una necesidad que genera interacción con la sociedad (Rodríguez et al., 2010). El despido de compañeros en la empresa crea situaciones tensas, y la asociación con la productividad, es en ocasiones la relación que establece el trabajador. La diferencia de productividad al comparar la diferencia de las producciones de los trabajadores, con las mismas condiciones de trabajo, en ocasiones están sujetas a conductas diferentes en la empresa, y a factores psicológicos que afectan e influyen en los resultados productivos, y sobre los que la dirección debe actuar, para mejorar el rendimiento de los empleados (Mena, 1993).

En la actualidad, las fusiones en las empresas favorecen el despido de los empleados y el retiro voluntario o forzado. En algunas ocasiones, para aquellos que logran quedarse, la situación es beneficiosa a nivel salarial, pero son los jóvenes los que

siempre suelen salir de la empresa por su falta de experiencia, y se acelera la jubilación anticipada de los más mayores, porque una empresa con muchas personas mayores tiende a ser más costosa y menos flexible (Streb y Gellert, 2011), (Pollack, 2012). Sin embargo, cuando se hacen ajustes salariales, estos no son equitativos, aumentan los salarios de unos, perjudicando a otros en la fusión, por este motivo algunos empleados no cooperarán con los directivos en el futuro (Kubo y Saito, 2012). Los problemas de promoción y de mejora laboral que pueden hacer que las personas mantengan el conocimiento tácito (Whittom y Roy, 2009), son tenidos en cuenta por los empleados, cuando se produce cambios en la organización, llegando a situaciones agresivas y de competitividad (Benard, 2013).

Los cambios de estructura o modificaciones en la organización, las regulaciones de empleo, las prejubilaciones, los despidos y los cambios de dirección influyen en el rendimiento de los trabajadores y en la participación de los mismos (Ariga y Kambayashi, 2010), (Kubo y Saito, 2012). Todos estos cambios y modificaciones en la empresa, afectan negativamente al trabajador. Incluso las fusiones de empresas, que suponen fusión de conocimientos y saber hacer, inicialmente para los trabajadores, puede suponer una barrera al intercambio de conocimiento, para intentar proteger su puesto de trabajo.

Las emociones y los conflictos y situaciones que afectan a las emociones

Los empleados deben tener en cuenta y comprender las emociones ya que son una parte inherente de la vida organizacional (Medler-Liraz y Kark, 2012), sabiendo lo que son, lo que creen, lo que dicen, lo que piensan, analizando la toma de decisiones, procurando no enojarse y enfadarse, controlando las distintas emociones, así como las condiciones y la forma de actuar con los demás, llegando a ser capaces incluso de controlar las emociones de otros (Zhou y George, 2003), (Aghdasi et al., 2011).

Sin embargo, la personalidad de una persona, puede crear barreras al intercambio o crear situaciones de conflicto con los demás en determinadas situaciones, cuando se tienen que enfrentar a problemas de tipo personal o profesional, dando lugar a conflictos emocionales (Arazy et al., 2013). Además, las enfermedades y trastornos de tipo psicológico, crean malestar en la persona, afectando a sus relaciones sociales y a la capacidad de enfrentarse a problemas (Albert et al., 2015).

La inteligencia emocional, es muy importante para que las personas desarrollen toda su capacidad. Las personas con poca inteligencia emocional, se dejan influenciar por sus sentimientos y emociones, perdiendo la concentración de lo que hacen, y son incapaces de tolerar los fracasos y frustraciones, y se descontrolan con las alegrías y satisfacciones, supone a nivel individual, una barrera para la persona que lo sufre. Hoy día, la inteligencia emocional, es reconocida como una de las soluciones para aumentar la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, reduciendo en los expertos,

el estrés laboral o el burnout por las consecuencias que tiene (Gilboa et al., 2008), (Karatepe et al., 2012), (Mulki et al., 2012), (Belias et al., 2015a).

Pero claro está, que el estudio no es el mismo atendiendo al país por la cultura y la economía, ya que las necesidades primarias son necesarias en unos países, y en otros esas necesidades están sobradamente satisfechas (Aghdasi et al., 2011). Hay determinadas situaciones que perjudican al empleado, las situaciones de estrés y tensiones en el trabajo, aumentan la insatisfacción, disminuye el rendimiento, dificultan las rotaciones, aumentan el ausentismo, y perjudica enormemente en todo al empleado (Ipsen y Jensen, 2012). También se demuestra que el estrés laboral tiene un impacto negativo e importante en la satisfacción laboral, de los asalariados influyendo en la inteligencia emocional (Aghdasi et al., 2011), (Ipsen y Jensen, 2012).

Las competencias emocionales y sociales son importantes en el lugar de trabajo, porque es donde se pueden mejorar la satisfacción del empleado, es donde hay que abordar los problemas definiendo y eligiendo la manera, con autogestión de la propia persona, con eficacia y rendimiento en el trabajo, fomentando la relación interpersonal, la capacidad de razonamiento y discusión, y demostrando las habilidades al aportar opiniones y desacuerdos (Aghdasi et al., 2011).

Influencia de la inteligencia emocional en la persona y en el trabajo

La inteligencia emocional establece una relación entre la liderazgo, y compromiso organizacional (Carmeli, 2003), (Nordin, 2012). Repercute en el éxito de la empresa y en las personas, siendo uno de los componentes importantes para la eficacia (Goleman, 1998), aunque la eficacia del intercambio de conocimiento, está influida por las características y propiedades del emisor y receptor (Mäkelä et al., 2012).

La inteligencia emocional, puede ayudar a las organizaciones a crear un trabajo más eficaz en los equipos o grupos, ayudando a mejorar la cultura organizacional, estimulando la creatividad, y aceptando los cambios bien repentinos o paulatinos en la empresa (Huy, 1999).

Este tipo de inteligencia, es considerada una forma de inteligencia social que implica la capacidad de controlar nuestro propio sentimiento y emociones ante los demás, pero incluso se llegan a controlar las emociones de los demás, de esta forma se guían determinadas acciones y se adoptan determinados comportamientos y actitudes (Mayer y Salovey, 1997), (Nordin, 2012). También lo refieren a la capacidad de mantener, el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, la promoción, la autopromoción, abarcando cinco dimensiones principales: conocimiento, comprensión y manejo de las emociones propias y de otras personas, automotivación, reconocimiento, y la gestión de las relaciones de la persona (Goleman, 2006).

En el caso de los universitarios, ven la inteligencia emocional como un factor que tiene el potencial de contribuir a actitudes, comportamientos, y resultados positivos

(Carmeli, 2003). Teniendo en cuenta que estas personas, son las que van a ser los futuros trabajadores y responsables en distintas empresas, se tienen que prestar especial atención a las motivaciones, inquietudes, y factores que puedan afectar a su inteligencia emocional (Sáiz Bárcena et al., 2015). Se cree que las personas con inteligencia emocional, tienen más éxito en el mundo laboral, que las personas que desarrollan menos inteligencia emocional en el trabajo (Carmeli, 2003).

La inteligencia emocional, tiene influencia indirecta sobre la actitud del trabajo y del trabajador, el liderazgo y el rendimiento (Poon, 2004), comprobándose que hay una relación entre la inteligencia emocional, el impacto social, y las relaciones sociales en el trabajo (Sy y Côté, 2004). Esto es debido, a que las personas con capacidad de autocontrol de este tipo de inteligencia, son clasificados por los miembros de su entorno como visionarios y líderes (Nordin, 2012).

Los investigadores, responden que los empleados con alta inteligencia emocional, deben afrontar el estrés laboral bajo un ambiente de trabajo tenso, sin embargo, empleados con baja inteligencia emocional, tienen menos conciencia de sí mismos, y como resultado, no son capaces de hacer frente a las condiciones adversas, por no saber hacer frente a sus sentimientos, teniendo demasiado estrés, con una influencia negativa, creando insatisfacción laboral entre los trabajadores (Nikolaou y Tsaousis, 2002), (Sy et al., 2006), (Medler-Liraz y Kark, 2012).

Actualmente, se habla del conocimiento emocional como valor añadido en la persona para creación, transferencia de conocimiento así como medio de relación en los negocios donde se maneja el conocimiento (Schiuma y Lerro, 2011). Los problemas que puede tener una persona con baja inteligencia emocional, perjudican a su rendimiento, concentración, y al intercambio de conocimiento, suponiendo una barrera para la gestión del conocimiento.

Necesidades de la persona

La inteligencia emocional, tiene el mismo significado que el autoconocimiento, la autoconciencia de la propia persona que es conocida por los demás, estando en relación con la pirámide de necesidades (Maslow, 1954), estableciendo una relación con la insatisfacción laboral (Aghdasi et al., 2011). Cuando en la pirámide de Maslow las necesidades más bajas son conseguidas, como la de seguridad y las necesidades fisiológicas, porque se cumplen y se satisfacen, se busca alcanzar niveles superiores. Por ejemplo, en el entorno de trabajo, si las necesidades como el pago de la seguridad laboral, el respeto hacia los compañeros de trabajo, los contratos de la organización, no están satisfechos, el nivel más alto de necesidades no estaría satisfecho y sería más difícil de llegar a estos niveles superiores de la pirámide, si antes no se consiguen los inferiores. Esto indica, que en un entorno donde no hay suficiente crecimiento económico, no se alcanzan las necesidades de los niveles inferiores de la pirámide, por

lo tanto las necesidades de niveles superiores no se muestran, así que nunca se pueden satisfacer las necesidades de los niveles más altos (Robbins y Judge, 2010).

La ausencia de alguna necesidad, puede influir negativamente en el comportamiento humano, y a medida que se van satisfaciendo alguna de ellas, otras se van volviendo dominantes (Maslow, 1954). La capacidad de buscar, conseguir y aceptar el éxito y fracaso de estas necesidades, forma parte de la inteligencia emocional de la persona. La pirámide de Maslow establece la jerarquía de necesidades, aunque se trata de conceptos clásicos, en la actualidad se siguen presentando carencias en la empresa para cubrir esas necesidades (Ilustración 2-2).

Ilustración 2-2 Pirámide de Maslow (Maslow, 1954)



Pero hay estudios, que indican que la inteligencia emocional, no modera la relación entre el comportamiento de liderazgo de la persona, y el compromiso con la organización (Nordin, 2012).

Las investigaciones, detectaron algunos factores a tener en cuenta para la satisfacción laboral y satisfacción con la organización (Fitzsimmons y Stamper, 2014), cómo son las decisiones de la dirección (Mulki et al., 2006), cómo son los problemas en el pago de salarios, falta de motivación y ubicación de las personas en el puesto adecuado a su conocimiento, deslealtad a la organización por la falta de seguridad en el empleo, falta de relación y comunicación entre los mandos y dirección atendiendo al organigrama con ausencia de gestores eficaces y hábiles, falta de trato humano a las personas centrándose en la productividad.

2.3 La importancia del conocimiento

El conocimiento es importante, para la empresa y para el empleado, supone un recurso que es una ventaja competitiva (Wang y Noe, 2010), por este motivo, ambos grupos de manera individual, lo valoran y los protegen, para evitar que otras personas internas de la empresa o externas, lo capten y se aprovechen o hagan un uso indebido.

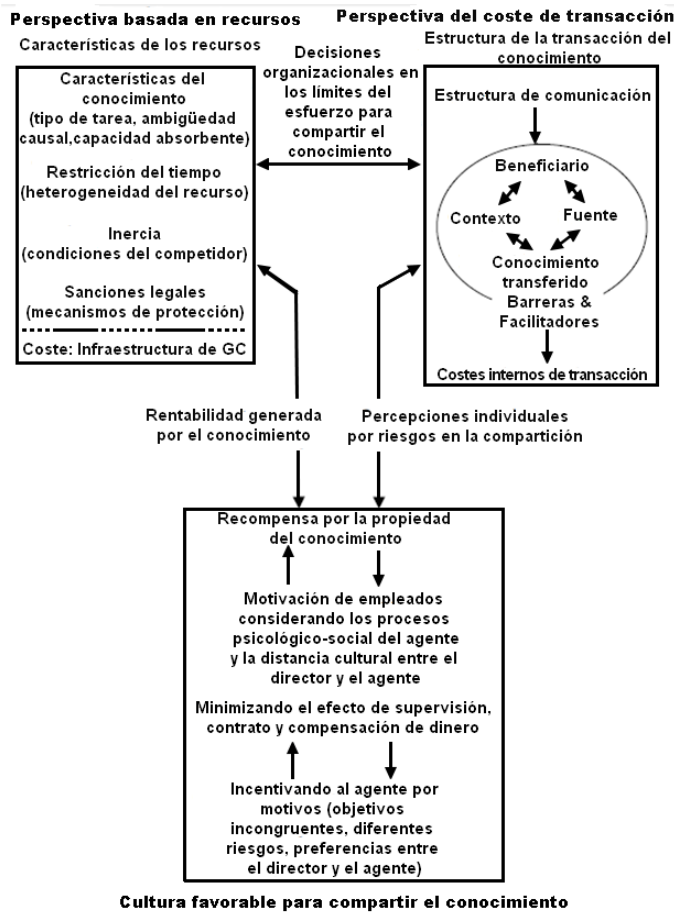
El conocimiento, facilita la toma de decisiones y facilita información al mundo científico, en sus estudios e investigaciones (Rivera et al., 2014).

Valoración del conocimiento interno en la empresa

El trabajador puede apreciar y darse cuenta de los riesgos del intercambio de conocimiento en la empresa, por la protección que aplica la empresa al conocimiento desarrollado durante tanto tiempo, siendo más reacio al intercambio. Cuando las personas aprecian la valoración del conocimiento de la empresa clasificándolo como confidencial al trabajar con otras empresas, llegando incluso a la sanción legal por la protección del conocimiento de la empresa o compañía, se aprecia el riesgo derivado del intercambio de conocimientos (Liebeskind, 1997). En ocasiones el valor del intercambio de conocimiento en la empresa, se aprecia mediante la eficiencia, calidad, aprendizaje y la comprensión del mismo por parte de los empleados, mejorando su rendimiento y trabajo, y ayuda a que se tomen decisiones de forma correcta, facilitando la creación de nuevos conocimientos (Brown et al., 2013).

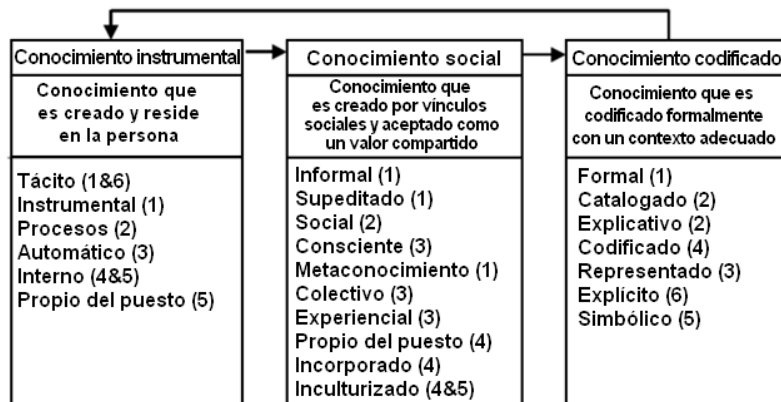
La empresa se hace más fuerte, por la capacidad de la empresa para retener y proteger la heterogeneidad de conocimientos, y la participación de los empleados, por lo que es importante la eliminación de las barreras existentes en la empresa. Las empresas, deben hacer frente a los costes de la gestión del conocimiento, y deben actuar en la empresa en tres perspectivas (Ilustración 2-3): (1) recursos, (2) intercambio o transacción, (3) cultura favorable (Shin, 2004).

Ilustración 2-3 Marco integrado de las perspectivas económicas (Shin, 2004)



Hay que tener en cuenta que las barreras, pueden afectar a varios tipos de conocimiento. Se realiza un planteamiento de las taxonomías del conocimiento: (1) Conocimiento instrumental (tipo de conocimiento automático), (2) el conocimiento social (tipo de conocimiento colectivo y de conciencia) y (3) el conocimiento codificado (conocimiento objetivado). En ocasiones el conocimiento social se crea inseparable de la comunicación inter-individual y grupo (Shin, 2004) (Ilustración 2-4).

Ilustración 2-4 Clasificación de los conocimientos (Shin, 2004)



1 (Fleck, 1997), 2 (Millar et al., 1997), 3 (Spender, 1996), 4 (Blackler, 1995), 5 (Collins, 1993), 6 (Polanyi, 1962).

Los diferentes tipos de conocimiento en la empresa, están relacionados entre sí, y cada uno se crea de diferentes formas, sin embargo las empresas, valoran cada tipo de conocimiento por la aportación que pueden realizar en beneficio de la empresa.

La valoración del conocimiento individual y la eliminación de sus barreras

El conocimiento se encuentra en los miembros de la organización, en los roles, tareas y responsabilidades de las estructuras organizativas, en los procedimientos, en los métodos de trabajo, en la cultura de la empresa y de los trabajadores, y en la estructura física del lugar de trabajo (Walsh J. P., 1991). Para que las personas de la empresa, compartan el conocimiento, hay que tener en cuenta las características organizacionales y las individuales que influyen en la persona para que realice el intercambio (Wang y Noe, 2010). En las características individuales destacan la actitud para compartir, para aprender y almacenar (Yang, 2008). Sin embargo, las personas también consideran que su conocimiento es importante (Renzl, 2008), y tienden a crear un clima competitivo, siendo un problema para el intercambio y para la gestión del conocimiento (Scarborough y Swan, 2001), (Schepers y Van Den Berg, 2007).

El trabajo colaborativo o en equipo, es más complejo, porque el conocimiento es un bien individual que se hace bien común o recurso compartido, beneficiando a todos los integrantes. Las personas en estas circunstancias, que se benefician de los demás, recibiendo conocimiento, y evitando compartir, se benefician gratis, y puede repercutir en la persona que aporta el conocimiento en pérdida de poder, o disminución de las situaciones de privilegio en el trabajo o incluso pérdida del trabajo (Zárraga y Bonache, 2005). La compartición o bloqueo de la transmisión del conocimiento, surge porque la persona valora tanto su conocimiento, que al compartirlo percibe que disminuye el poder de la persona que lo comparte (Quinn et al., 1997), (Pérez-Bustamante Ilander y Sáenz Blanco, 2010). La importancia que da la persona al conocimiento, las conductas que hay en la empresa, el tipo de relaciones y confianza que establezcan las personas, pueden hacer que deseen mantener el conocimiento tácito y oculto (Lee y Ahn, 2007).

Una forma de eliminar las barreras y proteger el conocimiento, es construyendo la gestión del conocimiento de forma adecuada y correcta: En primer lugar, desde una perspectiva tradicional, la necesidad de gestionar la autorización favoreciendo los enfoques centralizados y unificados, estando las decisiones en manos de unos pocos directivos (Bloodgood y Chilton, 2012). Se presenta el problema que la capacidad para decidir sobre la autorización, están sujetas a mucha incertidumbre en las organizaciones complejas (Von Krogh, 2012).

En segundo lugar, la gestión del conocimiento fácilmente puede perder su objetivo. Puede centrarse en los datos erróneos, información, personas o unidades organizativas, corriendo el riesgo de no capturar información crítica, perdiendo el conocimiento crítico y gestionando conocimiento trivial, en otras ocasiones, la subcontratación, puede perjudicar a la empresa, porque puede perder propiedad intelectual (Currie et al., 2008).

En tercer lugar, mientras que la protección del conocimiento puede parecer simple o técnicamente factible, pueden compensar las ventajas competitivas que la empresa pretende construir a través de la gestión del conocimiento, la propiedad intelectual supone una ventaja competitiva que la empresa debe proteger (Ritala et al., 2014). Mantener los datos, la información y el conocimiento como un secreto guardado de forma confidencial, se genera protección, impidiendo que se comparta con otras partes de la organización, con consecuencias perjudiciales para los resultados empresariales.

Para la creación de conocimiento, es indispensable la participación sin limitaciones y de forma sistemática del conocimiento tácito entre personas de diferentes funciones, departamentos, grupos y unidades dentro de la organización (Nonaka y von Krogh, 2009), y se debe tener acceso a otros conocimientos manejados y aportados por otras personas (Bloodgood y Chilton, 2012), (Abdelatif et al., 2015).

En cuarto lugar, mientras que la empresa se centra en la protección de datos, información o conocimientos a través de medidas costosas, los competidores podrían aprovechar esta situación. La protección debe centrarse en mantener el conocimiento incorporado e integrado socialmente, apoyando a las personas y grupos. No hay que olvidar, los riesgos de la gestión del conocimiento en la red, obligan a tener acceso y autorización, teniendo riesgos similares a los existente en la gestión, por ser obligado a tener que ser administrado (Trkman y Desouza, 2012), de esta forma, se evita que en la red, cualquier persona pueda tener acceso al conocimiento y experiencia por estar conectado a otras partes de la organización.

En quinto lugar, la protección del conocimiento de manera exhaustiva puede generar problemas en la estrategia de la empresa. La apertura de la empresa al conocimiento externo intenta minimizar costes, pero para absorber conocimientos del exterior depende fundamentalmente de la inversión en el conocimiento, compartiéndolo de manera efectiva entre los miembros de la organización. Los factores de costo y riesgo, puede dificultar la absorción y difusión del conocimiento (Von Krogh, 2012).

Cuando las personas se dan cuenta del valor que tiene su conocimiento en la empresa, porque la dirección intenta gestionarlo, aprovecharlo, utilizarlo, y protegerlo, puede haber empleados que consideren su conocimiento, como un valor exclusivo que le permita poder obtener beneficios en un clima competitivo en la empresa, por lo que el siguiente paso es proteger el conocimiento individual.

2.4 Protección del conocimiento, por sentimiento de prescindibilidad

La empresa protege su conocimiento de la competencia, porque puede suponer una ventaja competitiva, pero el trabajador también protege su conocimiento en muchas ocasiones. La protección se realiza de forma voluntaria, y no se trata de un

conocimiento tácito, que en ocasiones el trabajador ignora que lo posee, sino se trata de un conocimiento que la persona desea mantenerlo como tácito u oculto (Connelly et al., 2012), porque hay una falta de voluntad por parte de las personas, que tienen miedo a sentirse ignorantes, por su inseguridad y evitar poder perder la oportunidad de promocionar o tener una mejora laboral (Yang, 2008). En algunas relaciones en la empresa, a veces no se intercambia su conocimiento, por las decisiones de la dirección, por la actitud y comportamiento de los empleados más veteranos y con más experiencia, y porque el conocimiento tácito en la empresa, es considerado por algunos como valor de negociación, para mejoras salariales o contractuales, promociones, e incentivos (Yuqin et al., 2012).

El sentimiento de prescindibilidad, surge en las personas, cuando al compartir el conocimiento haciéndolo explícito, siente que pierde esa cualidad, habilidad o saber hacer, siendo un valor personal que puede utilizar en su estrategia individual y del que puede obtener algún beneficio. Por este motivo, las personas protegen el conocimiento, lo ocultan y evitan compartirlo con otras personas, y cuando lo comparten sienten que pierden la exclusividad del conocimiento, teniendo un sentimiento de prescindibilidad.

Conocimiento oculto y su protección

En algunas situaciones de las empresas, se puede apreciar que determinados trabajadores ocultan su conocimiento con la idea de proteger su puesto de trabajo o los de sus compañeros (Hsu y Chang, 2014). Este es uno de los motivos, por el que las personas protegen su conocimiento del resto, porque los trabajadores, tienen miedo a perder ese valor que les caracteriza y les hace únicos en su trabajo (Renzl, 2008).

Pero el empleado, puede valorar las consecuencias de manifestar y compartir el conocimiento y las ideas, para mejorar los procesos de la empresa y ayudar a sus superiores. Las consecuencias de llevar a cabo sus planteamientos de mejora, puede acarrear su propio destino a otro puesto dentro de la empresa, a otra empresa o en el peor de los casos y a largo plazo, el despido de sus compañeros o incluso del propio trabajador, con sus consecuencias psicológicas (López B., 2007).

Se ha definido el conocimiento oculto, como un intento deliberado e intencionado de evitar exteriorizar el conocimiento, cuando es solicitado por una persona o por una organización. Esto puede también ser debido, porque el conocimiento al que se intenta acceder, es confidencial y muy valorado, o por problemas de relación con los miembros de la empresa que incitan a evitar exteriorizar el conocimiento, ya que no desean transferirlo (Yuqin et al., 2012). Esta protección del conocimiento, en ocasiones se puede considerar que es parte de la estrategia individual, protegiendo intereses personales. Se ha estudiado la ocultación del conocimiento desde la actitud de la persona, negando que posee tal conocimiento al resto de personas (Connelly et al., 2012). La preocupación de diferentes perspectivas individuales y colectivas hacia la

gestión del conocimiento, conduce inevitablemente a conflictos éticos y cultura ética en la organización (Tseng y Fan, 2011).

Otros investigadores, basan la transferencia del conocimiento en una relación diádica (de dos personas), basándose el conocimiento oculto, en el conocimiento escondido entre ambas (Hislop, 2002). La ocultación del conocimiento, no está encaminada a causar daño, ya que en ocasiones, puede estar motivada en términos generales por las estrategias personales de los individuos dentro de la empresa, e incluso como medida de protección frente a otros compañeros (Szulanski, 1996), evitando crear mal ambiente o situaciones tensas en un clima laboral, porque las personas, además de desear tener poder y dinero, desean satisfacer otras necesidades, relacionadas con la psicología de la persona en la empresa (Iborra et al., 2006).

No se descartan hechos determinados y actos de comportamientos contraproducentes en la empresa, que por experiencias o situaciones concretas, guíen a la persona a la protección u ocultación del conocimiento. Un clima laboral adecuado, que permita relaciones de confianza, facilita la gestión del conocimiento en los grupos de trabajo, y establece una relación en ocasiones con la empatía activa, juicio clemente, coraje, motivación, y confianza mutua, mejorando y facilitando el acceso a la ayuda necesaria (Zárraga y Bonache, 2005), por lo que las personas, son menos predispuestas a ocultar su conocimiento.

La apropiación de ideas y de conocimiento de otros

Las personas pueden hacer acciones, que les haga injustos, egoístas, perezosos, crueles, desconfiados, aunque en ocasiones también les hacen leales, generosos, serviciales, comprensivos, ecuanímenes, diligentes, y otras cualidades positivas (Fontrodona y Argandoña, 2011). El comportamiento de la persona, influye en el resto de personas y en los factores de la empresa, como el clima laboral y las relaciones con el resto de compañeros, afectando positiva o negativamente a empresa.

Un concepto importante, es la ética en la empresa de los empleados, que es necesaria, pero no cabe duda de que no puede haber una empresa ética o una cultura ética en la empresa (Chai y Kim, 2012), si las personas que la dirigen y que trabajan en ella no lo son o no lo aplican (Fontrodona y Argandoña, 2011), esto se aprecia en la apropiación de ideas o conocimientos de otras personas.

El conocimiento aportado en la empresa, pertenece a ella, por lo tanto la empresa se apropia del conocimiento de los empleados (Añez H., 2009), formando parte de su capital intangible (Kalkan et al., 2014). La política de la dirección en la empresa, en estos casos, se dirige a proteger el conocimiento que se maneja y posee, basándose en la experiencia ajena. Es importante la adaptación de la persona a la empresa y a sus compañeros, aprendiendo cómo se hacen las cosas. La dirección, debe animar a los jefes y mandos intermedios a negociar con los empleados, para que aporten su conocimiento

(Guilarte, 2006), haciendo más vulnerable el reconocimiento del emisor del conocimiento, para evitar la apropiación de ideas, por parte de algunos empleados.

La apropiación de ideas y conocimientos, el reconocimiento social, la valoración que se produce a todos los niveles en la empresa de la persona, incluso el reconocimiento de otros países en el caso de empresas multinacionales, es algo necesario para que el conocimiento fluya más rápidamente, localizando y reconociendo socialmente aquellos que investigan y poseen conocimientos (Vessuri, 2002), porque las personas desean ser reconocidas (Zawawi et al., 2011), y el conocimiento es considerado poder, y no siempre se desea compartir (Yang, 2008).

Cuando una persona, participa en la solución de los problemas de la empresa es valorada, querida, y se integra más fácilmente, pero cuando la aportación de esta persona es aprovechada por otros para demostrar a su entorno, o a sus mandos que son creativos y resolutivos, sin mencionar la fuente u origen de donde adquirieron ese conocimiento, empiezan a surgir las necesidades de proteger el conocimiento, y convertir en tácito, el máximo de conocimiento, haciendo que el trabajador evite compartir el conocimiento perjudicando a la empresa, ya que no se puede obligar a los trabajadores a transferir el conocimiento a otros miembros de la organización (Kelvin Kelloway y Barling, 2000). Por este motivo, hay que buscar la forma de que la empresa y los compañeros, reconozcan la fuente u origen que ha creado e intercambiado el conocimiento en la empresa, para evitar que se oculte y se proteja el conocimiento, y se pueda valorar a las personas adecuadas, que aportaron el conocimiento, eliminando las barreras existentes por este motivo.

Cuando hay apropiación de ideas, se busca destacar sobre los demás, esto provoca, que en ocasiones el conocimiento se haga explícito, para que la persona sea reconocida, pretendiendo mantener o mejorar su trabajo, utilizándolo como estrategia individual. La divulgación de ideas valiosas, puede conducir a la apropiación, por el beneficio del reconocimiento y valoración que se puede llegar a obtener (Azmi, 2010). En el caso de las innovaciones, donde en ocasiones, las ideas que se utilizan son de otras personas de trabajos anteriores, puede considerarse injusto o carentes de principios por algunas personas (Tabitha Wangare et al., 2013). Cuando las personas se apropian de las ideas o conocimientos de otras personas, como consecuencia de las valoraciones posteriores, surge un sentimiento de injusticia, sentimiento de prescindibilidad por haber compartido el conocimiento en el momento inadecuado y con las personas incorrectas.

El uso del conocimiento como estrategia individual

Parece cobrar importancia, la ética que desarrolla el trabajador con la empresa y con el entorno, y ante un problema, plantea estrategias individuales dentro de la empresa, buscando el beneficio propio y no el del grupo, puesto que puede suponer una mejora en el puesto de trabajo actual (Añez H., 2009), evitando enseñar y divulgar conocimiento y

aplicando estrategias que pueden ser perjudiciales a nivel colectivo, pero que han llevado al éxito a otras personas.

El empresario, reconoce la importancia del conocimiento en el trabajador, aplicándolo a la empresa, por lo que se presenta un dilema social (Cress y Kimmerle, 2009), entendiéndose como tal, un conflicto de decisión entre los intereses del grupo y el de los miembros individuales del mismo, pudiendo elegir la mejor opción para cada individuo, no siendo la mejor de todas las opciones posibles por no favorecer al grupo, ya que pueden tomar la misma decisión, todos los miembros de la organización (Dawes, 1980), (Kalman et al., 2002).

Son los trabajadores más veteranos, los que más deben participar en las nuevas prácticas de organización del trabajo, fomentando la participación de todos los empleados, porque pueden aportar las mejores soluciones a la hora de resolver cualquier imprevisto, por la experiencia adquirida a lo largo de los años en la empresa (Andrea et al., 2009). La negativa de estas personas a compartir el conocimiento, por intereses personales, provoca que la empresa avance a un ritmo mucho más lento, incluso que no avance, y además supone una barrera al intercambio y aportación de conocimiento.

En todos los casos mencionados anteriormente, la persona sabe resolver el problema, pero a veces, no lo hace por frustraciones o decepciones del pasado, lo que conscientemente evita que la empresa progrese adecuadamente. Por este motivo, se entorpece y ralentiza la solución de los problemas, con el consiguiente aumento de costes e ineficacias, adoptando en ocasiones una actitud pasiva y con falta de implicación.

Otro problema que surge dentro de la organización, y posiblemente sea debido a las políticas de la propia empresa, se produce cuando dos personas pugnan por la misma promoción dentro de su puesto de trabajo, que es la competitividad propia entre los empleados (Connelly et al., 2012), (Benard, 2013). Se trata de la situación empresarial, en la que la dirección abre un proceso de promoción interna, al que pueden optar varios candidatos. Una vez identificados los aspirantes, se entra en un cúmulo de ambiciones y clima competitivo, para demostrar quién es mejor que los demás para el puesto. En estas situaciones, no siempre sale beneficiada la empresa (Clelland, 1973).

En este caso, dependiendo del puesto, de la empresa, del sector y de la dirección, se pueden aplicar diferentes criterios en la selección de una persona para promocionarle, atendiendo a la experiencia, a la formación, a la adaptación del puesto por su carácter o forma de ser. Se puede atender al liderazgo, a conocimientos que no tienen los demás trabajadores como es el conocimiento de idiomas, manejo de software, o conocimiento específicos relevantes para el puesto. Se pueden producir dos posturas opuestas, aflora el conocimiento en el mismo instante que se necesita por parte de los candidatos demostrando su potencial, o inicialmente cada uno oculta sus ideas evitando compartirlas con otros, para intentar aprovechar esa cualidad de la persona, esperando el

momento, en el que pueda ser valorado por ello, por sus superiores, priorizando los objetivos e incentivos individuales sobre los del grupo (Kalman et al., 2002).

La estrategia individual de la persona, en ocasiones está condicionada a incentivos y recompensas individuales, que perjudican a los empleados colectivistas o grupales, considerando este tipo de incentivos como demasiado egoístas, y generando insatisfacción con la dirección (Fitzsimmons y Stamper, 2014). También pueden intentar ganarse el liderazgo del entorno, mostrando en todo momento sus cualidades, dotes de mando, trato a la persona y no por su conocimiento técnico, que en ocasiones es necesario en la empresa y es muy valorado por el entorno. Si existe una recompensa por transferir el conocimiento, no siempre se garantizará la transferencia de conocimiento, pero a veces el incentivo lo facilita y lo hace posible (Bock et al., 2005).

En algunas situaciones, la aportación de conocimiento se produce cuando la persona que lo posee accede al puesto, y en caso que no acceda, se mantiene su conocimiento oculto y tácito, de forma que intenta demostrar que la elección de la dirección no ha sido correcta y por lo tanto ha habido una negligencia por parte de la dirección en la elección del candidato. En este caso, se priva a la organización de un conocimiento mayor, habiendo elegido o premiado a una persona con menor conocimiento, se puede entrar en la frustración, decepción o motivación de la persona rechazada para el puesto, lo cual influye en su entorno (Kelly y Barsade, 2001).

Muchas veces, la elección de la persona para una promoción, es acorde a su aportación de conocimientos durante un largo periodo de tiempo, pero no siempre es así. En ocasiones se tiene que tener en cuenta, que la dirección debe valorar de forma minuciosa, las cualidades y habilidades de cada uno de ellos, y debe ver las cualidades requeridas para el puesto. En el caso que una persona válida, no sea nominada ni con opciones a un puesto de promoción, puede adoptar una actitud pasiva, debido a su desmotivación y frustración, haciendo que el conocimiento sea más tácito. El trabajo cooperativo entre las personas, sin estrategias ni intereses individuales, es más eficiente que el trabajo competitivo, especialmente en tareas complejas o interdependientes. Además, se demuestra que cuando hay un incentivo negativo, en el que las ganancias de uno, implica la pérdida del otro, la competitividad es mayor (Wittchen et al., 2013), y se dificulta más la colaboración y la gestión e intercambio de conocimiento.

2.5 Salarios e incentivos

La importancia del salario para los empleados, puede ser relevante para que compartan más su conocimiento con el resto de personas, especialmente los incentivos grupales (Chen et al., 2013). Los salarios no siempre, establecen una relación con la inteligencia y valores de la persona. Es complejo, con las investigaciones realizadas establecer una relación entre la inteligencia, rasgos de personalidad y éxito en el

mercado laboral, con el fin de identificar qué habilidades son importantes, cuantificándolos en la persona y reflejarlo en su salario (Heineck y Anger, 2010).

Las nóminas y salarios, pueden ser motivo de celos y generadores de un clima adverso para una o varias personas, perjudicándolas en el intercambio de conocimiento. Los incentivos salariales o promocionales, se han investigado por la dirección, clasificándoles en incentivos intrínsecos e incentivos extrínsecos (Zapata Rotundo y Hernández Arias, 2010), (Seba et al., 2012), pero su aplicación en la empresa, debe realizarse cuidadosamente, por las consecuencias que puede tener, ya que para la gestión del conocimiento, puede suponer una barrera al intercambio, dependiendo de cómo se planteen.

Los incentivos si se realizan adecuadamente, motivan a los trabajadores, mejoran la calidad de servicio e implicación del empleado, y aumentan la producción, en general benefician a la empresa, pero la dirección debe estudiar y ser asesorada adecuadamente para su aplicación en la empresa (Aguiar Medina et al., 2012), (Madero Gómez y Peña Rivera, 2012), pero en ocasiones, se ha demostrado que para algunos empleados, es poco importante el incentivo intentando modificar su comportamiento haciéndole más participativo y favorecedor hacia el intercambio de conocimiento (He y Wei, 2009).

Salarios adecuados

El salario es por lo que trabajan las personas, y un salario adecuado, es algo demandado por los empleados por ser una necesidad. Sin embargo las decisiones de la dirección y los salarios que perciben los empleados hacen que adquieran un sentimiento de injusticia y de falta de equidad.

Se demuestra en diferentes investigaciones, la importancia de la equidad horizontal en el salario (Gächter et al., 2012), y aunque los resultados han sido diferentes, en algunas ocasiones la equidad horizontal tiene un impacto negativo (Gächter y Thöni, 2010), (Angelova et al., 2012), mientras que en otras ocasiones, tiene un efecto más débil (Charness y Kuhn, 2007).

El salario está relacionado con el conocimiento, porque la captación y aprendizaje de conocimientos de la persona, habilidades, y saber, pueden hacer que un empleado aumente el salario (Ng y Feldman, 2014), los empleados no sólo valoran los incentivos intrínsecos, sino también aquellos incentivos que repercuten en el salario directamente o por medio de promociones (Wang y Lai, 2014).

El comportamiento de los empleados, no es predeterminado ante la desigualdad salarial, porque algunos empleados aumentan su esfuerzo cuando pagan más a un compañero, mientras que otros, disminuyen su esfuerzo en presencia de desigualdades salariales (Gächter y Thöni, 2010), (Gächter et al., 2012). Se ha demostrado, que el esfuerzo y comportamiento individual, también puede estar influenciado por la

información del comportamiento y del esfuerzo de los demás (Mas y Moretti, 2009), (Bellemare et al., 2010).

Sin embargo, se produce una especie de solidaridad, cuando los trabajadores comparan salario-esfuerzo con el resto de los compañeros. Cuando la empresa paga salarios iguales y justos, los empleados están dispuestos a proporcionar alto esfuerzo (Gächter et al., 2012).

Con el fin de superar la resistencia de las personas a compartir el conocimiento, se han establecido políticas de remuneración e incentivos en la empresa, adaptándose según las necesidades. De esta forma, se ha creado una atmósfera de apertura y de confianza, creando una cultura de uso del conocimiento. Se establece un compromiso con la educación y el desarrollo, se manifiesta la involucración del liderazgo, la ampliación del compromiso organizacional, mostrando los beneficios del intercambio de conocimientos, la recompensa en la participación y la alineación de los procesos de trabajo y de las tareas (Cabrera y Cabrera, 2002).

La recompensa e incentivo

En ocasiones, conociendo el trabajador el valor que tiene su conocimiento para la empresa, el trabajador lo oculta para provocar que la empresa realice recompensas, incentivos, premios o mejoras de la situación del trabajador a cambio de su conocimiento. Los planes de incentivos y los incentivos, tienen que diseñarse para favorecer el intercambio de conocimiento y las conductas favorables en la empresa (Cheng y Coyte, 2014).

La búsqueda y pretensión del incentivo, puede ser una barrera al intercambio de conocimiento por parte de algunos trabajadores. El incentivo puede ser positivo, pero el hecho de premiar a los expertos y tener que realizar la medición periódica, puede perjudicar el incentivo. En Malasia, los expertos en ocasiones, son menos predispuestos al intercambio, cuando consideran que su conocimiento es una ventaja competitiva en la empresa (Chen et al., 2013). En el caso de Australia, las direcciones prefieren centrarse en la formación, para aumentar el conocimiento organizacional, que en la propia medición del conocimiento, y se da menos importancia al incentivo (Erwee et al., 2012). El incentivo, aumenta la eficacia en la empresa en determinadas ocasiones, la organización es más eficaz en la formación de su plantilla, cuando hay una recompensa para premiar la actitud de los empleados (Hall, 2001).

Las recompensas, se consideran componentes importantes del proceso de gestión del conocimiento (Quigley et al., 2007), aunque se puede actuar injustamente debido a intereses personales de la dirección o de determinadas personas con poder dentro de la empresa, que actúan en su propio beneficio, promocionando y recompensando a determinadas personas por favores o intereses, en lugar de otras que son más capaces,

dando lugar actuaciones deshonestas de la dirección (Lee y Taylor, 2014), acentuando la barrera al intercambio, aunque esta situación, sea consecuencia de una negligencia.

Investigaciones basadas en las tecnologías de la información en gestión del conocimiento, llegaron a conclusiones que la gestión del conocimiento se ve favorecida por incentivos, premios, recompensas (Garud y Kumaraswamy, 2005) así como la cultura de la organización (Ruppel y Harrington, 2001). En el planteamiento de los incentivos, también hay que tener cuidado. Los incentivos dependiendo de cómo sean planteados, individuales o grupales, pueden perjudicar al intercambio de conocimiento siendo una barrera, ya que el incentivo puede repercutir en el salario, o en mejoras laborales de la persona a quien va dirigido, siendo un generador de conflictos en la empresa.

2.6 La importancia de la motivación del trabajador

El trabajador puede estar a gusto o a disgusto en la empresa, los aspectos o elementos por los que un trabajador puede llegar a manifestar sentimientos negativos hacia la empresa y su empleo, son la insatisfacción en el salario, las condiciones de trabajo y el clima laboral (López B., 2007). La productividad de las empresas, son mayores, cuando se crean entornos de confianza y motivación (Lin, 2011). La influencia de los factores humanos, como son las relaciones, motivación, satisfacción, participación en la empresa, son claves para el éxito de la productividad y la aplicación de la gestión del conocimiento aprovechando todo el talento humano (Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012).

Un trabajador válido que no se sienta querido y valorado en la empresa, puede llegar a ser un problema en el futuro debido a su falta de motivación, y esto afecta directamente al conocimiento (Husted y Michailova, 2002).

Todo ello, puede desmotivar a la persona y crear frustración o decepción con la empresa. La desmotivación de la persona en el trabajo, es una barrera importante para la gestión del conocimiento, porque hay que tener en cuenta que la motivación es una cualidad muy importante en el trabajo para la creación, participación e intercambio de conocimiento (Santos et al., 2014), por la actitud de la persona y su compromiso con la empresa (Lin, 2011). Las motivaciones en la empresa a nivel individual, pueden ser motivaciones intrínsecas y extrínsecas (Kankanhalli et al., 2005a), (Lin, 2011), (Hau et al., 2012). Hay personas que pueden estar motivadas para compartir el conocimiento, porque tienen predisposición para ello, y el intercambio se realiza de forma altruista (Fehr y Gächter, 2000), o por el contrario, el intercambio se realiza de manera incentivada (Hung et al., 2011).

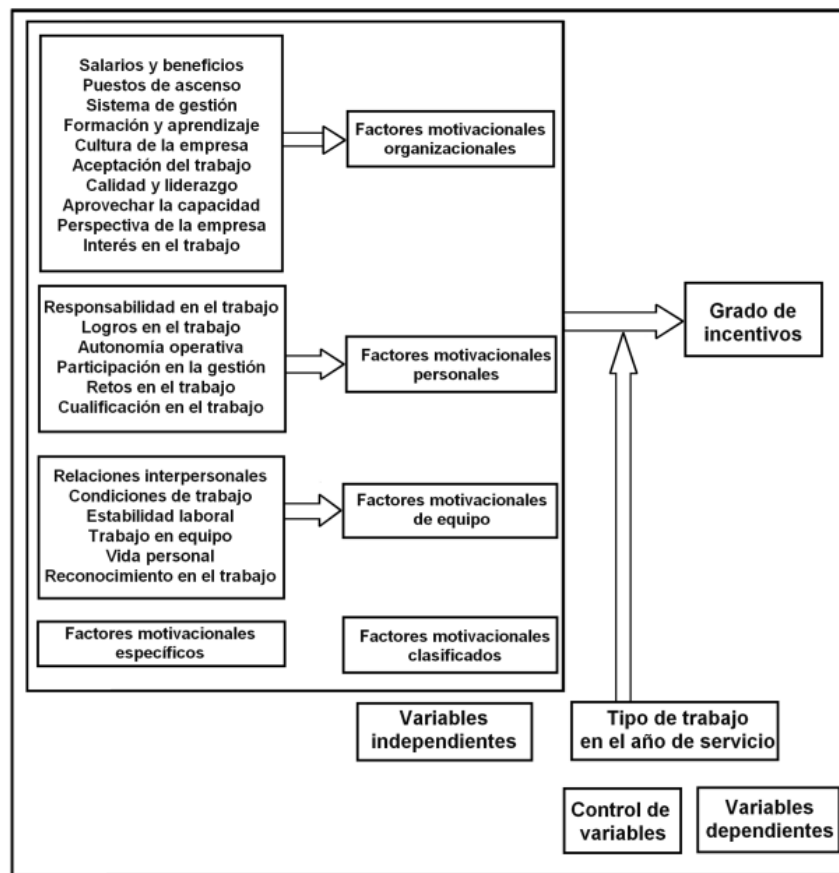
Los líderes motivan a los seguidores mediante motivaciones intrínsecas, denominadas las cuatro "i": influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individual (Grover y Coppins, 2012).

Hay factores que influyen en la motivación y en el rendimiento del empleado en el trabajo, como son la motivación que puedan transmitir los mandos, la satisfacción laboral del empleado, su compromiso con la empresa, las buenas relaciones con todos los niveles, la ética de la dirección y el clima ético que puede crear en la empresa (Taghipour y Dezfuli, 2013).

Se han hecho estudios, sobre la influencia de la motivación, y los factores que motivan a los trabajadores para que intercambien su conocimiento en la empresa con otros compañeros. Estos factores les hace más participativos, pero hay que superar las barreras que se producen y existen en la empresa, para realizar el intercambio de conocimiento con otras personas (Janicot y Mignon, 2012), perjudicando la gestión del conocimiento (Sun et al., 2011), (Kukko, 2013).

La motivación en el trabajo es importante (Ilustración 2-5), existiendo una relación con el conocimiento de los trabajadores (Sun et al., 2011), anima a compartir (Vera-Muñoz et al., 2006), además la motivación intrínseca, es un antecedente para que el autoliderazgo suceda, con la ventaja que supone para la mejora del trabajo individual, y el afán de emprender y superarse (Curral y Marques-Quinteiro, 2009).

Ilustración 2-5 Estudio de los factores motivacionales para el conocimiento de los trabajadores (Sun et al., 2011)



El trabajador es una persona sobre la que se puede influir psicológicamente, de manera que se puede mejorar o empeorar su rendimiento, actuando sobre factores psicológicos. La necesidad actual de las direcciones, se centran en el autoliderazgo, más que un liderazgo centrado en una persona del grupo. El segundo liderazgo siempre va a existir, pero el primero, es el que tienen que buscar los empresarios en cada uno de los miembros de la empresa (Curral y Marques-Quinteiro, 2009).

La motivación en el trabajador como autolider, mejora su orientación a la innovación. Su automotivación es muy valorada en determinados trabajos y tareas (Wang et al., 2014), así como la predisposición para el aprendizaje, por lo que la relación con la captación de conocimiento y la creación de nuevo conocimiento, es más mayor y más fácil que se produzca, cuando el trabajador está motivado (Bloodgood y Chilton, 2012). Esto da lugar a que el conocimiento, se vea influenciado positivamente con personas motivadas (Sun et al., 2011).

Para motivar al trabajador, el líder puede realizar su propio estudio de los trabajadores a nivel de grupo o individual, y ver en cada empleado sus necesidades y lo que le motiva (Rivière y Sitar, 2003). Se plantea que la motivación intrínseca es una condición necesaria para que el autoliderazgo ocurra, ya que influye y juega un papel

muy importante en la empresa y en el mecanismo de la innovación (Houghton y Neck, 2006). En la gestión del conocimiento, hay una relación entre la motivación intrínseca y la transmisión de conocimiento (Martín C. et al., 2009), pero también se propone la implicación y responsabilidad de los recursos humanos, en la creación del conocimiento (Juárez y Trevilla, 2008), y en la gestión del capital humano, donde reside el capital intelectual (Kong y Thomson, 2009), con la participación de herramientas, ideas o elementos motivadores de los empleados, que mejoren su motivación (Camelo et al., 2010), (Madero Gómez y Peña Rivera, 2012). Por lo tanto, la dirección y RR.HH deberán proponer y diseñar mecanismos de motivación intrínseca y extrínseca, como función de su trabajo dentro de la empresa. La motivación extrínseca, es algo que se ha tenido en cuenta en la empresa mediante el uso de incentivos, pero lo que siempre se desea es una motivación intrínseca en los empleados, favorables a la participación y al intercambio de conocimiento.

Una manera de corregir la falta de motivación y las actitudes, es mediante el uso y aplicación de términos organizativos como feedback y feedforward, que pueden influir en los métodos de aprendizaje, en el comportamiento y en la corrección de actitudes y errores. Hay que destacar que el feedback, puede servir para motivar a la persona a ejercer un esfuerzo mayor (Ederer, 2010), pero hay que tener cuidado con el feedback, que se realiza por parte de los supervisores o mandos intermedios sobre los empleados, porque pueden sentirse manipulados o sentirse presionados, siendo un efecto negativo del feedback (Foss et al., 2009). Hay que buscar aquello que motiva a los empleados para aportar el conocimiento, como el disfrute en la ayuda, la reciprocidad, la imagen transmitida al entorno, todo en un contexto colaborativo y participativo. Esto puede permitir, que los empleados en ocasiones establezcan un alineamiento con la organización en objetivos y estrategias (Scarborough y Somers, 2006).

2.7 Reciprocidad y la confianza

La colaboración en la empresa es compleja, y presenta una serie de barreras que hay que superar (Longenecker y Neubert, 2000). El intercambio de conocimiento, demanda la colaboración de emisores y receptores de conocimiento (Yang y Chen, 2008), (Huang y Huang, 2013), la reciprocidad es la norma de dar y recibir en los intercambios (Pesämaa et al., 2013).

La importancia de la reciprocidad, es debido a que es beneficioso para las personas y para el intercambio social (Martin-Rios, 2014), es una forma de motivar y estimular a la gente para que comparta su conocimiento con otras personas (Kankanhalli et al., 2005a), en ocasiones, es considerado como un beneficio del intercambio social, de tipo no monetario (Scott, 2000), (Lin, 2007b), (Chennamaneni et al., 2012). La reciprocidad, está influenciada por las conductas y motivaciones de las personas, lo cual repercute positivamente en el propio empleado y en los demás (Wang y Hou, 2015).

La reciprocidad favorece el intercambio de conocimientos (Chang y Chuang, 2011), esta relación, favorecen la gestión y el flujo de conocimiento aumentando las intenciones de los empleados a compartir el conocimiento (Wasko y Faraj, 2005), (Lin, 2007b). Aquellas personas que son receptoras de conocimiento, están en deuda con los emisores, debido al intercambio y transferencia del mismo (Hau et al., 2012), ejerce una influencia positiva sobre el intercambio de información y conocimientos, crea una actitud de pago de la misma forma, o retorno en especie, es decir se establece relación de reciprocidad (Kolekofski Jr y Heminger, 2003).

Se ha establecido una relación entre la reciprocidad y los incentivos (Pesämaa et al., 2013), porque la dirección puede eliminar o descargar el compromiso de reciprocidad, basado en la atención al trabajador, pero la recepción de incentivos gracias a la reciprocidad, puede existir y puede depender del tamaño de la empresa (Dur et al., 2010).

La reciprocidad, es una cualidad y rasgo, que influye notablemente en el comportamiento humano, afectando de manera significativa a la persona, porque son respuestas a acciones amistosas, que se realizan de forma frecuente, actuando de manera cooperativa (Heineck y Anger, 2010). Se considera que los vínculos sociales, metas y objetivos en común o compartidos, la confianza social, los lazos sociales tienen un efecto combinado sobre el intercambio de conocimiento (He et al., 2009), (Hau et al., 2012), y son la base para establecer relaciones recíprocas.

Una persona que voluntaria y espontáneamente se involucra en un comportamiento positivo de intercambio y compartición con otra persona, implícitamente invoca a una conducta similar recíproca, no es fácil encontrar relaciones dentro de la empresa que tengan una actitud unidireccional de transferencia de conocimiento, sin buscar recibir nada a cambio. En ocasiones, las empresas, presentan un problema de reciprocidad entre los compañeros, que puede afectar a la probabilidad de que un empleado adopte determinados comportamientos (Nahapiet y Ghoshal, 1998), a su integridad, capacidad y benevolencia (Yazdani y Murad, 2015).

Se ha estudiado esa reciprocidad de intercambio de conocimientos, de forma que se han encontrado algunas normas de reciprocidad asociadas positivamente al intercambio de conocimientos de los individuos, practicándolo por su forma de ser, sin esperar nada (Chiu et al., 2006), pero otros autores encontraron una relación negativa en la reciprocidad del intercambio de conocimientos, habiendo reciprocidad si ha habido antes captación de conocimiento, de modo que son otros factores los que influyen, como la personalidad del individuo y la percepción del exterior, y se produce por la justicia o equilibrio en las entradas y devoluciones en el intercambio de conocimiento (Wasko y Faraj, 2005).

La reciprocidad se diferencia del incentivo, porque en el primer caso hay algo a cambio pero no es material, mientras que en el segundo, se trata de algo material o beneficioso diferente al primer caso, diferenciándolo totalmente del altruismo o bondad

propia de la persona que no busca nada a cambio (Fehr y Gächter, 2000). Los incentivos y objetivos con recompensa, intentan estimular el intercambio de conocimiento, siendo la reciprocidad una herramienta de aprendizaje, para conseguir los objetivos propuestos. Se puede favorecer la reciprocidad, mediante formación y programas de aprendizaje, mediante el trabajo en equipo en determinadas tareas y áreas, como es la participación y elaboración de proyectos (Hau et al., 2012), (Bartsch et al., 2013), (Bresnen, 2015).

La reciprocidad siempre es favorable, y todos salen ganando, es crucial para fomentar el intercambio de conocimiento que es un proceso muy complejo de aplicar en la empresa (Szulanski, 1996), (Argote et al., 2000), y para fortalecer la relaciones y la confianza entre las personas (Tamjidyamcholo et al., 2013). La empresa debe buscar la forma de crear esa reciprocidad, eliminando lo que impida su realización, porque sería una barrera importante al intercambio, y en caso que las personas no tengan conocimientos que aportar, se tienen que elaborar planes de formación adecuados, que fomenten el intercambio de ideas, conocimientos, e información (Abdul-Jalal et al., 2013).

Hay una evidencia empírica en el que la confianza tiene un impacto en el intercambio de conocimientos (Reed et al., 2014), reduciendo el miedo a perder un valor propio de la persona, en los que comparten e intercambian el conocimiento (Renzl, 2008), (Hsu y Chang, 2014).

Se ha demostrado mediante distintas investigaciones, que la confianza afecta a las actitudes, comportamientos, lugares de trabajo, incluso al rendimiento de las personas (Jones y George, 1998), (Dirks y Ferrin, 2001), (Schoorman et al., 2007), siendo un factor favorecedor del intercambio de conocimiento (Seba et al., 2012), (Hsu y Chang, 2014) y fomentado las relaciones recíprocas. Se ha estudiado el impacto de la confianza, en la intención de compartir el conocimiento explícito y tácito en las empresas asiáticas, indicando que la confianza basada en afecto, tiene una mayor influencia explícita (Burrows et al., 2005), además los chinos, tienden a gestionar el conocimiento de manera más informal que los americanos y japoneses (Huang et al., 2011).

El intercambio de conocimientos y aprendizaje, es más probable que ocurra en relaciones de confianza (Ford y Staples, 2006), (Raab et al., 2014), por ser un factor relevante (Yang y Lai, 2012), al igual que la paciencia, humildad y empatía (Reed et al., 2014). La confianza se ve favorecida por la comunicación social, existiendo una relación entre la confianza, el rendimiento del equipo y la comunicación efectiva (Pinjani y Palvia, 2013). Con el transcurso del tiempo, las personas establecen confianza, siendo el tiempo un recurso crítico en muchos entornos en la empresa, que benefician la relación de las personas (Powell y Ambrosini, 2012).

Se ha estudiado el umbral de confianza y los efectos que pueden causar en el intercambio de conocimiento e información, cuando se produce una relación de intercambio de conocimiento entre empresas (Ryu et al., 2008). Se encuentra que a

bajos niveles de confianza, puede haber motivos ocultos que limiten el efecto de aprendizaje en la relación (Yang y Lai, 2012).

La confianza, crea grupos de personas que son más próximas en su relación, se basa principalmente en: (1) integridad mostrada por su sinceridad y honestidad, (2) competencia y habilidades demostradas, para desempeñar sus funciones y tomar decisiones, (3) comportamiento consistente, (4) lealtad con valores y metas compartidas, (5) apertura mental o accesibilidad de las personas (Clark y Payne, 1997).

Hay que aprovechar la confianza de la persona, y estudiar la influencia en la gestión del conocimiento, de otros factores que se producen en la empresa, como la rotación de personal en la empresa, formación, observación, comunicación y otros factores que favorecen ampliamente no sólo el intercambio, sino la creación de conocimiento (Kane et al., 2005). Los resultados de la confianza en la gestión, para los niveles más altos de cooperación, se traduce en que las personas están más dispuestas a compartir sus conocimientos y como consecuencia aumenta su rendimiento y aprendizaje (Renzl, 2008), pero hay barreras como el idioma y la distancia, que en ocasiones facilita la pérdida de confianza, o genera dificultad para adquirirla entre dos personas, dificultando el intercambio de conocimiento (Lai et al., 2014).

Las empresas que empleen trabajadores con diferentes culturas, mezclando idiomas pueden presentar problemas de comunicación y por lo tanto dificultades en el intercambio de conocimientos (Ford y Chan, 2003), (Minbaeva, 2007), (Popov et al., 2014), (Rózewski et al., 2015), habiendo una ausencia de confianza en las relaciones establecidas en la empresa, con las consecuencias que tiene para la gestión del conocimiento. Un problema que se produce, es que los que tienen la misma nacionalidad, tienden a asociarse creando confianza (Schoorman et al., 2007), creando grupos, que pueden dar lugar a segregación en la empresa.

El intercambio de conocimiento y el propio conocimiento, se transmite principalmente mediante las relaciones diádicas (relación entre dos personas), basándose en normas de reciprocidad, en las expectativas de confianza, en la honestidad, y en la ayuda mutua (Buller y Burgoon, 1996), (Chen et al., 2012).

2.8 Consecuencias del conocimiento

Se ha considerado como barrera al intercambio, la valoración que la persona da al propio conocimiento, el sentimiento de prescindibilidad, y la protección que otorga la persona al conocimiento tácito y que le distingue del resto de empleados, pero relacionado con las barreras al intercambio, y con las barreras comentadas anteriormente, se encuentra la barrera que se crea, por las consecuencias negativas de la aplicación del conocimiento en la empresa.

No se ha encontrado trabajos de investigación relacionados con el comportamiento de las personas, cuando la aportación del conocimiento y su aplicación, les perjudica o tiene consecuencias negativas. Son muchas las barreras investigadas, pero pocas veces se ha investigado estas situaciones, ya que la mayoría de las veces, se han considerado otros factores por los que la persona no compartiría el conocimiento. Lo cierto, es que en ocasiones las personas se oponen a compartir el conocimiento, por varias circunstancias (Diviacco, 2014), y las personas ocultan la información si les puede perjudicar sus consecuencias (Brubacher et al., 2011), (Hystad et al., 2014).

Cuando las consecuencias de la aplicación del conocimiento, perjudica a las personas, puede existir un sentimiento de falta de equidad o justicia en las decisiones de la dirección. Este apartado, se va a plantear como la existencia de consecuencias injustas, que se derivan de la aportación del conocimiento.

Las consecuencias del conocimiento, suelen estar relacionadas con decisiones de la dirección, y a veces las personas comparten el conocimiento, siempre que consideren que van a tener un trato justo y equitativo en la empresa, por lo que es la justicia y equidad, lo que les animaría a compartir el conocimiento (Fadel y Durcikova, 2014). Esto mismo ocurre, si las consecuencias de la aplicación del conocimiento, supone que les perjudica y va a suponer un trato injusto para la persona que ha aportado el conocimiento. En general, las personas valoran mucho las decisiones en la empresa, y la denominada justicia de procedimiento que se relaciona con las evaluaciones de los superiores, llegándose a valorar más que la justicia distributiva en determinadas circunstancias (van Dijke et al., 2012), (Fadel y Durcikova, 2014).

Las personas cuando realizan alguna acción y cuando aportan el conocimiento, pueden realizar el principio de rendición de cuentas, que relacionado con las decisiones injustas, las personas experimentan, una situación de daño que consideran desventajosa, y por este motivo no comparten el conocimiento (Fadel y Durcikova, 2014), por lo que una de las barreras que puede tener la empresa, es la falta de aceptación de la gestión del conocimiento (Rezgui, 2007),(du Plessis, 2008), y de la aplicación del conocimiento adecuadamente. Si las consecuencias de la aportación del conocimiento, no benefician a las personas, se crea una reacción contraria a su aportación, por parte de las personas de la empresa.

Las personas para que realicen el intercambio de conocimiento, deben sentirse beneficiadas y no perjudicadas, por lo que si las consecuencias de la aplicación del conocimiento suponen una desventaja, no desearán realizar su aportación (Disterer, 2001), (Hong et al., 2011). Tampoco lo aportarían suponiendo una barrera al intercambio, si consideran que la aportación no representa una ventaja para la persona que posee el conocimiento, mejorando la estabilidad laboral, los incentivos, o porque considera que intercambiarlo y transferirlo no beneficia a su situación en la empresa (Lin et al., 2012a).

Si las consecuencias del intercambio o de su aportación, puede ser el despido de personas, se hace más complejo la gestión del conocimiento (Riege, 2005), (Sáiz-Bárcena et al., 2013), por las consecuencias que tiene el despido en la empresa, sobre la persona y el resto de empleados (Imran Malik y Ahmad, 2011), pero además se produce la misma situación, cuando las personas no aprecian las ventajas de aplicar el nuevo conocimiento (Chilton, 2013), (Akhavan y Pezeshkan, 2014). El despido puede no ser una negligencia, porque en ocasiones puede ser necesario, por el beneficio de la empresa (Hilger et al., 2013), pero si perjudican a la persona que ha aportado ese conocimiento, se pueden crear barreras para la propia persona y para las demás, porque aprenden de las consecuencias negativas cuando se aporta determinados conocimientos, dificultando el intercambio en la empresa. Hay que tener en cuenta, que las personas valoran su puesto de trabajo y la estabilidad del mismo, de forma que la estabilidad laboral es un factor positivo para el intercambio (Tabitha Wangare et al., 2013). Si las consecuencias del conocimiento, les hace perder esa estabilidad, se estaría fomentando una barrera.

Las consecuencias negativas de compartir el conocimiento, dirigen a la persona a protegerlo y evitar compartirlo, manteniéndolo tácito u oculto, por lo que sería una protección del conocimiento individual, para garantizar el poder y la seguridad del empleo (Pérez-Bustamante Ilander y Sáenz Blanco, 2010). Las circunstancias personales, pueden hacer que las personas compartan el conocimiento, aunque pueda sentirse perjudicado por ello, pero hay personas que desean compartir el conocimiento, porque se sienten más a gusto consigo mismas estando influenciadas por su motivación intrínseca (Hung et al., 2011), (Vuori y Okkonen, 2012), (Reed et al., 2014).

Otra consecuencia negativa se puede producir, cuando la aplicación del conocimiento, supone un cambio de trabajo o traslado no deseado (Hack-Polay, 2012). La persona que lo sufre, puede verlo como algo negativo, por abandonar la comunidad donde se encuentran sus seres queridos (Nafei, 2015), llegando a generar un sentimiento contrario en la empresa, debido a la modificación y ruptura de sus lazos sociales (Robertt, 2009), porque el traslado no siempre afecta únicamente al empleado, sino también a la familia y seres queridos (Marx, 2011), (Hack-Polay, 2012).

3 CAPÍTULO - NEGLIGENCIAS EN LA EMPRESA

Contenido

3	CAPÍTULO - NEGLIGENCIAS EN LA EMPRESA.....	95
3.1	Introducción.....	97
3.2	La cultura organizacional	99
3.3	El clima laboral o clima organizacional	109
3.4	El estilo de liderazgo de la empresa.....	111
3.5	La importancia de la dirección	119
3.6	Diseño de puestos de trabajo	131
3.7	El tipo de contrato.....	134
3.8	Medición del desempeño y valoración del empleado	136
3.9	Gestión de incentivos y salarios	142
3.10	Despido.....	147

3.1 Introducción

Las negligencias consideradas errores humanos, pueden ser clasificadas como graves o leves, en función de las consecuencias que produzcan. Considerando que todas las personas desean realizar su trabajo lo mejor posible y sin cometer errores, la negligencia es algo no deseado en el transcurso del trabajo. En ocasiones, incluso conociendo el método y disponiendo de los medios y formación necesaria, la persona no realiza su trabajo correctamente, por decisiones mal tomadas, por errores en el manejo de alguna tecnología, por mala aplicación del método de trabajo, por descuidos, por descontrol de algo, o por cualquier otra causa, que induzca a que los resultados o consecuencias de un acto o decisión, sean negativos y perjudiciales.

En la actualidad, las negligencias se han investigado en determinadas áreas debido a los errores producidos en el desarrollo del trabajo, por ejemplo en el área de la medicina. Los errores médicos que se producen, y las consecuencias que suponían los errores en la medicina mal aplicada sobre el paciente, han sido estudio en algunas investigaciones, analizando aquellos que son realmente errores humanos (de Saint Maurice et al., 2011).

Otras manifestaciones de negligencias en el mundo laboral, son los accidentes laborales, investigándose las causas y consecuencias, dando como resultado errores humanos en la ejecución del trabajo, que han acarreado consecuencias fatales para las personas y su entorno. En estas situaciones, se ha acentuado y se ha abierto una profunda investigación para detectar la negligencia y el causante o responsable de la misma, cuando se han producido accidentes de gravedad o incluso mortales (Garmon, 2005). Cuando la víctima, no ha sido directamente responsable del accidente por negligencia propia, se ha producido la depuración de responsabilidades, existiendo unas personas responsables, que suelen ser la dirección facultativa y el coordinador de seguridad, para después investigar, los errores producidos por los mandos superiores dependientes de esas personas de las que obedecen órdenes.

Muchas veces, las decisiones se han juzgado en función de los resultados económicos obtenidos, cuanto mejor es el resultado, mejor considerada es la decisión (Davern et al., 2008). La toma de decisiones de las personas no es algo trivial, pero para mejorar el rendimiento en la toma de decisión o decidir adecuadamente con rapidez, las personas que deciden deben disponer de la información necesaria que les ayude a decidir (Davern et al., 2008). El error en la gestión, también ha sido estudiado desde hace tiempo en la psicología evolutiva (Haselton y Buss, 2000), (Haselton et al., 2009).

Algunos investigadores consideran que los resultados de la decisión, depende de dos factores: factores exógenos (dependen del entorno), factores endógenos (opciones de la persona que decide) (Davern et al., 2008), pero hay que tener en cuenta, que el

conocimiento ayuda a mejorar la toma de decisiones (Nursey-Bray et al., 2014), (Lemos, 2015).

Los errores en cualquier organización por parte de las personas, son una fuente importante de información sobre el rendimiento y efectividad, ya que revelan procesos o sistemas que no tienen el resultado esperado, no son productivos y son errores que se pueden considerar negligencias (Guchait et al., 2012), de ahí surgen los juicios humanos. La influencia de las jerarquías es muy importante, por las habilidades de los mandos, y de los subordinados, así como la colaboración, participación y la capacidad de resolución de los problemas en la empresa, (Salas-Fumás y Sanchez-Asin, 2013), disminuyendo los errores.

Una tarea que están realizando las organizaciones con la idea de mejorar, es la gestión de errores, primero intentado conocer como se producen los errores, y segundo mejorando los métodos y sistemas que aplica la organización para evitar que se produzcan nuevamente los mismos errores (Guchait et al., 2012).

Por lo tanto, cuando se produce una negligencia, siempre hay que buscar el origen, las consecuencias, donde se ha producido, porqué se ha producido, quien lo ha producido, y quienes han sido los responsables. Es la única forma de prevenir y evitar, que se produzca nuevamente una negligencia de manera recurrente. En ocasiones la recurrencia de un error, depende del tipo y tamaño de empresa, de su organización y del recurso humano, influyendo cómo se ha realizado la transmisión y registro de conocimiento. Cuando la empresa es pequeña, el empresario conoce todos los detalles del negocio y realiza la toma de decisiones solo, pero a medida que el tamaño y el alcance del negocio crece, se hace más difícil poseer y procesar toda la información necesaria para tomar las decisiones correctas (Zoghi y Mohr, 2011).

Los objetivos de este artículo son los siguientes

- Presentar los factores, que son influyente en la generación de negligencias y errores producidos en la empresa, y que forman parte del modelo que se presenta.
- Reconocer que las negligencias en la empresa, son origen de barreras al intercambio de conocimiento, modificando la voluntad de las personas para realizar el intercambio.
- Describir los puestos y algunas de las negligencias de las personas que ocupan esos puestos, que pueden modificar la voluntad de los empleados, haciendo que deseen mantener el conocimiento tácito afectando también a los factores.

3.2 La cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional, es muy importante en la empresa para la gestión del conocimiento, porque influye en determinados factores, como clima laboral, relaciones sociales, decisiones de la empresa (Chen y Huang, 2007), (Díez-Pérez et al., 2014), (Kathiravelu et al., 2014), porque las conductas y decisiones afectan negativamente a la transferencia del conocimiento (Dombrowski et al., 2012), pero también influye los diferentes tipos de cultura organizacional (Allameh et al., 2011), repercutiendo en la gestión del conocimiento (Susanty et al., 2012), y en la satisfacción del empleado (Belias et al., 2015b). El grado en el que un miembro se define a sí mismo, por los mismos atributos que él o ella cree definir a la organización no siempre es fácil, pues es más costosa y difícil, cuando se trata de multinacionales, empresas descentralizadas o diferentes unidades de negocio con beneficios independientes, se trata de una identificación organizacional de la persona (Ravishankar y Pan, 2008).

Estos conceptos se manejan en la cultura de intercambio de conocimientos, o en la cultura del conocimiento, y las expresiones como cultura organizacional, clima organizacional o cultura nacional, están relacionados (Ford y Chan, 2003), (Bock et al., 2005), (Ardichvili et al., 2006). La gestión del conocimiento, son procesos para la comprensión y aplicación de conocimientos en una organización, se enfoca de manera estructurada, proponiendo métodos para el reconocimiento, evaluación, organización, y almacenamiento, aplicando el conocimiento con el fin de satisfacer las necesidades y objetivos de las organizaciones (Allameh et al., 2011), e interviene plenamente en el impacto de la cultura organizacional (Santos et al., 2014).

Influencia de la cultura organizacional

La cultura organizacional, ha sido reconocida por muchos investigadores, porque afecta en la empresa a diferentes aspectos: las acciones de gestión y las normas, el clima laboral y el espíritu colectivo, el abuso de poder de la organización, y la relación entre la persona y el conocimiento de la organización, el control y manejo de conocimientos específicos, la interacción social, y la cultura relacionada con el conocimiento (Davenport et al., 1997), (Von Krogh, 1998), (De Long y Fahey, 2000), la política de incentivos, la complejidad de problemas, la diversidad de conocimientos, la intensidad de comunicación con los niveles jerárquicos de la empresa y las características de la empresa (De Toni et al., 2011).

La cultura organizacional de la empresa afecta a las conductas que se relacionan con el conocimiento, con las personas, con los grupos, con las organizaciones, departamentos y toda la organización en general, teniendo una influencia crítica, sobre la decisión acerca de; cuándo, dónde y con quien, un determinado tipo de conocimiento deben ser intercambiados (Allameh et al., 2011). Las actitudes de los empleados y el comportamiento para el intercambio de conocimiento, se ven influenciadas por la

cultura organizacional de la empresa (Fink et al., 2012), y por el liderazgo (Hernández et al., 2015), aunque la cultura organizacional, con la estrategia y eficacia de la organización, también influye sobre la gestión del conocimiento (Zheng et al., 2010), (Erwee et al., 2012), pero el empleado debe adaptarse a la cultura organizacional (Brown et al., 2013), porque la cultura organizacional, debe ser aprendida mediante el aprendizaje organizacional, desde la perspectiva de la cultura y no desde una perspectiva cognitiva (Ellström, 2010), a base de experiencia en la empresa, ya que no está exenta de barreras y obstáculos que impiden el intercambio de conocimiento (Santos et al., 2014).

Hay que tener en cuenta que determinadas acciones en la organización por parte de la dirección y de los empleados, ayudan a crear la cultura organizacional, agregando valor a la gestión del conocimiento, mediante la generación y puesta en común del conocimiento tácito y explícito de la organización (Alavi y Leidner, 2001), penetrando el conocimiento en la cultura de la organización (Allameh, Zamani et al., 2011), al capturar, adquirir, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como el explícito, con las experiencias, creencias y valores de los empleados de la empresa (Allameh et al., 2011), para que otros empleados puedan utilizarlo, y lleguen a ser más eficaces y productivos en su trabajo, maximizando a la vez, el conocimiento de la organización (Xu y Quaddus, 2012).

Una cultura favorable para el intercambio de conocimientos entre personas desconocidas, es bueno para la cultura organizacional (Allameh et al., 2011), facilita la socialización, que ayuda a las personas a convertirse y afianzar a los miembros en la comunidad (Wiewiora et al., 2013), y facilita el éxito y supervivencia de la empresa en el largo plazo (Yang y Wan, 2004). Al establecer un compromiso organizacional, hace que se realicen con mayor desempeño las tareas por parte de los empleados. Todo esto se relaciona positivamente con: 1) la motivación de los empleados, 2) el desempeño laboral, 3) la satisfacción laboral y una relación negativa con el absentismo, 4) la rotación y 5) el estrés (Aghdasi et al., 2011).

En las investigaciones, se ha destacado la existencia de tres componentes en la cultura organizacional relacionados con todo lo relativo al conocimiento; 1) las personas deben tener una predisposición al conocimiento, 2) la gente no debe establecer barreras para realizar el intercambio de conocimientos, 3) la gestión del conocimiento debe encajar con la cultura existente sin que haya barreras (Tseng et al., 2012). Otras investigaciones definen tres dimensiones principales en la cultura organizacional: 1) la confianza, que es la base del intercambio y del aprendizaje, por la importancia que tiene en las relaciones, 2) la cultura de aprendizaje, que están basados en métodos formales e informales, cuyos fundamentos son la creación, adquisición y transferencia, 3) la colaboración, que facilita la creación de conocimiento, aumentando el intercambio (Susanty et al., 2012).

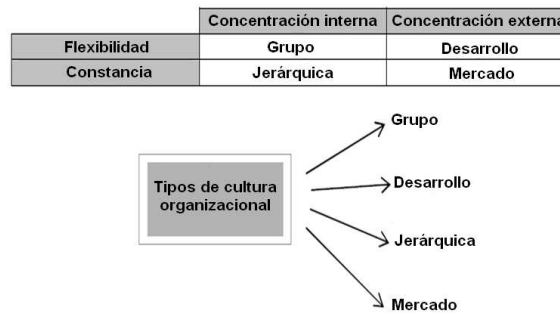
En este caso, se muestra que la mayor parte del valor añadido que ha sido adquirido a través de los cambios técnicos por medio de la gestión del conocimiento, no es debido a la tecnología utilizada, sino más bien al resultado de nuevas funciones de gestión y organización, por utilizar las personas estas tecnologías de manera más eficiente (Allameh et al., 2011).

La cultura organizacional para algunos autores, la consideran como el factor de influencia mas importante en la gestión del conocimiento, y en el aprendizaje organizacional (Yang y Lai, 2012), por lo tanto, puede ser el mayor obstáculo y barrera al intercambio y transferencia de conocimiento (Janz y Prasarnphanich, 2003).

Cuando las personas se sienten miembros de la organización, todos contribuyen en la implicación de las tareas de la empresa, unificando esfuerzos para alcanzar los objetivos, y estableciendo valores en la propia empresa (Jaskyte y Lee, 2009). Se establece una relación entre el compromiso organizacional, y la satisfacción laboral del trabajador (Adeyemo, 2007), de manera que determinados comportamientos y actitudes de los trabajadores en la empresa, se deben a la satisfacción del trabajador, estableciendo un compromiso con la empresa (Nordin, 2012), por el contrario algunos errores, decisiones, o actitudes negativas son debidas a la insatisfacción del trabajador (Belias et al., 2015b).

Una cultura favorable para el intercambio de conocimientos, contribuye a reducir al mínimo la ambigüedad del contexto y el conocimiento transferido, para facilitar el flujo de conocimiento entre la fuente y el receptor (Simonin, 1999), (Santos et al., 2014). Diferentes culturas organizacionales, crean comportamientos diferentes en lo relacionado con el conocimiento, teniendo resultados diferentes (Wiewiora et al., 2013).

Para la creación de una cultura de conocimiento, para el éxito de la implantación y gestión del conocimiento, es importante la presencia de un liderazgo con actitudes y comportamientos adecuados, porque los líderes influyen en la organización por sus decisiones (Pedraja-Rejas et al., 2006b), (Rodríguez-Ponce, 2007), cambiando la forma de pensar y actuar en la empresa. Se logra con más facilidad el éxito de la gestión del conocimiento, haciendo a las empresas más competitivas y productivas (Ndlela y du Toit, 2001), si se aplica de forma correcta y bien enfocada unificando esfuerzos (Camelo et al., 2010). Algunos autores, consideran que hay cuatro tipos distintivos de cultura que se pueden identificar en un marco teórico sobre los valores competitivos (Ilustración 3-1): 1) Cultura de grupo, 2) Desarrollo de la cultura adhocrática, 3) Cultura de mercado, 4) Cultura jerárquica (Cameron y Quinn, 2006).

Ilustración 3-1 Tipos de cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006)

Los valores organizacionales, son importantes en la empresa y operan en niveles cognitivos y de comportamiento. Actúan reforzando el comportamiento, influyendo y afectando a la mentalidad del trabajador y de la organización (Michailova y Minbaeva, 2012).

La gestión del conocimiento a nivel organizacional, en ocasiones se refiere a la aplicación de las tecnologías de información en la empresa, utilizándolo para un sistema de gestión del conocimiento, centrándose en el cumplimiento de las expectativas de la organización. La voluntad de los miembros, en diferentes unidades de negocio de la organización, utilizando un sistema de gestión del conocimiento, es el objetivo y origen de actuación para la compartición del conocimiento (Ravishankar y Pan, 2008).

Estructura organizativa y organización de la empresa

Son muchas y variadas las configuraciones organizativas de la empresa, además la importancia de la estructura de la empresa, cada día se ha hecho relevante y eso ha generado que haya diferentes tipos de estructuras. Cada estructura organizativa, presenta unas ventajas y desventajas (Mintzberg, 1984). La idea de que el conocimiento organizativo, está depositado o almacenado en distintos silos de la empresa, es un argumento ampliamente aceptado. La estructura organizativa, debe servir para recoger el conocimiento de las personas, y su jerarquía, cobra importancia en las decisiones y en el poder de la persona, en función de dónde se ubique dentro de la organización (Mintzberg, 1984). Hay que tener en cuenta que una cultura colaborativa, es más beneficiosa que la cultura jerárquica que está más burocratizada (Hernández et al., 2015).

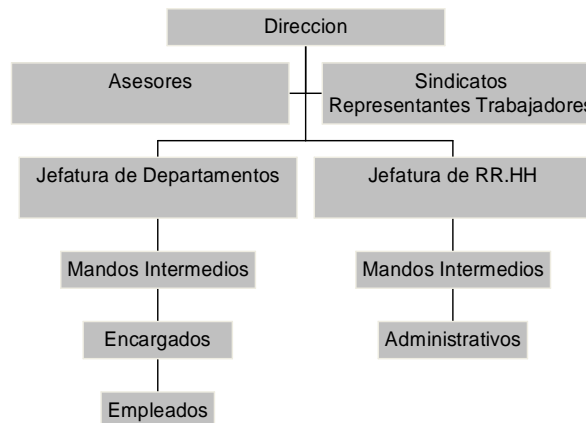
La importancia de la organización interna de las empresas como una ventaja comparativa, puede no ser la misma en todas las industrias y en el tiempo, influyendo el tipo de economía, y la cultura del país, porque el contexto social en las economías abiertas a la competencia externa, influye el diseño de la organización más eficiente y eficaz que tendrá una ventaja comparativa, con respecto a los que operan en economías que cuentan con un capital social más bajo (Salas-Fumás y Sanchez-Asin, 2013). La empresa tiene que conocer los recursos que dispone y los recursos que va a necesitar,

para alcanzar los objetivos definidos con la estrategia marcada (Carmona et al., 2013), y debe conocer la ventaja competitiva que presenta en la empresa (Martelo et al., 2013).

Las empresas, están utilizando estructuras organizativas interdisciplinarias, en las que los empleados compartan conocimientos y experiencias entre los grupos beneficiándose unos de otros (van Ginkel y van Knippenberg, 2012), con el fin de poder abordar tareas y problemas complejos con éxito (Cummings, 2004), donde las personas comparten sus conocimientos y aportan su experiencia, con el fin de hacer frente a tareas complejas en el lugar de trabajo (Grant, 1996b). Hay que tener cuidado con los grupos, ya que presentan inconvenientes, porque las personas son más propensas a intercambiar conocimiento con los mismos miembros del grupo interno, que con grupos recién llegados, denominados exogrupo. Además se puede crear favoritismo endogrupal hacia los pertenecientes al grupo, cuando se presenta el caso de asignación de recompensas, cuando hay cooperación con otras personas y cuando se realizan evaluaciones, llegando a ser una forma de discriminación (Hewstone et al., 2002).

La organización de la empresa, y especialmente de las personas que trabajan en ella puede ser fundamental para el éxito de la gestión del conocimiento sin perjudicar la estructura de la empresa, porque afecta a las relaciones de confianza, trato, identidad con la empresa, aumentando el capital social y favoreciendo el intercambio. Las personas, pueden sentirse más cómodas en el intercambio de conocimientos con los grupos con los que comparten una identidad social, que con los grupos que no comparten esa identidad (Kane et al., 2005), (Monteiro et al., 2008), por ejemplo, al actuar con personas que tiene en común características importantes como el idioma, se evitan malestares psicológicos derivados de esa diferencia (Mäkelä et al., 2012).

Una jerarquía típica en una empresa, puede componerse de los siguientes miembros (Ilustración 3-2). Se ubican a los representantes de los trabajadores cerca de la dirección, porque son los que en muchas ocasiones negocian con la misma, buscando solución a los problemas de diferente tipo que surgen en la empresa.

Ilustración 3-2 Estructura básica organizativa general (Fuente Propia)

La eficacia de una estructura en la transferencia del conocimiento, depende de la eficacia de la organización, y de cómo administra la comunicación del conocimiento, es decir, lo bien que elimina las barreras que aumentan los costos de transferencias internas, incluyendo las entidades de comunicación desde el origen, al destinatario, y su contexto (Shin, 2004).

La estructura y la cultura organizativa, tiene importancia en el intercambio de la gestión del conocimiento, a través de las funciones y de las prácticas, que realiza dentro de la comunidad (Tagliaventi y Mattarelli, 2006). Algunos estudios consideran que tener una estructura organizativa poco centralizada, favorece el intercambio de conocimiento (Kim y Lee, 2006), (Wang y Noe, 2010), creando un ambiente de trabajo que fomenta más la participación e intercambio entre los empleados (Kubo et al., 2001), (Chen et al., 2012), además fomenta la participación entre los departamentos y las reuniones informales (Yang y Chen, 2007).

Las estructuras centralizadas, tienen un impacto negativo en la gestión del conocimiento, por impedir la interacción y frecuencia entre las personas, siendo una barrera a la creatividad y al intercambio (Susanty et al., 2012).

En la estructura organizativa, hay una relación positiva que influye en el nivel de capital social relacional, en la medida en que una estructura, se caracteriza por los roles y responsabilidades claras, para el intercambio de conocimientos y la reducción de las barreras estructurales que limiten o eviten el intercambio. Además conduce a una mayor confianza entre las personas, a la identificación de conocimientos emisores y receptores, y fomenta la reciprocidad entre los empleados, influyendo en el capital social, que es un factor relevante en la gestión del conocimiento (Lee et al., 2014), influyendo en la cultura organizacional (van den Hooff y Huysman, 2009).

La estructura organizativa, debe favorecer las reuniones y comités de empresa, porque tiene un impacto en la productividad y rendimiento de los trabajadores, que no se sabe o se desconoce. El trabajo en equipo, los grupos autónomos, y la reducción de estructuras jerárquicas favorecen la participación de los empleados y aumenta la

productividad. Las directrices de la dirección a nivel organizativo, influyen directamente sobre los trabajadores, por sus decisiones y actuaciones en la organización (Zwick, 2011).

La gestión del conocimiento como estrategia de la empresa

La dirección debe potenciar la gestión del conocimiento en la empresa, porque es la base para afrontar nuevos retos y ser más competitiva. La dirección para mejorar el potencial de la empresa, debe fomentar el intercambio de conocimiento. El rendimiento mejora cuando la gente se comunica y transmite información y por supuesto conocimiento, participando y transfiriendo buenas prácticas y lecciones aprendidas (Igba et al., 2015), experiencias, puntos de vista, así como el sentido común y poco común (Von Krogh, 2002), estableciendo relaciones de confianza (Xia y Ya, 2012).

En los grandes proyectos, la gestión del conocimiento cobra importancia, creando una cultura de proyecto en la empresa que se extiende a toda la organización (Duffield y Whitty, 2015), pero se aprecia más la gestión del conocimiento en la innovación en la empresa (Černe et al., 2013), (Yeşil et al., 2013). La innovación supone nuevas prácticas, aplicación de nuevas tecnologías, ventajas competitivas y cambios en la empresa. Todo ello con la ayuda y las buenas prácticas de los recursos humanos, deriva en una gestión de la innovación, donde se aprovecha el potencial de los empleados y personas externas que con la aportación de ideas y conocimientos, contribuyen a mejorar la eficacia y rendimiento en la empresa (Kaufman, 2010), (Kalkan et al., 2014) haciéndola más competitiva (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015).

Las herramientas de organización de la empresa, pueden formar parte de la estrategia de la empresa, creando cultura organizacional, ayudando a establecer un método de trabajo y control de las diferentes áreas de la empresa, determinando una ventaja competitiva, pero hay que saber integrarlas, aplicarlas y hacer un buen uso de ellas (Kaplan y Haenlein, 2010), (Richter et al., 2013), favoreciendo el flujo de trabajo de los empleados. Una buena organización, proporciona una serie de cualidades que permiten explotar mejor sus recursos. La gestión del conocimiento al ser útil en todas las áreas y campos de conocimiento, tiene aplicación en todos los departamentos de la empresa (Farzin et al., 2014). Hay que procurar que los líderes de la organización, se centren en aquellas actividades y herramientas que permitan a la organización mejorar su gestión del conocimiento, aprovechando todos los recursos de conocimiento existentes en la empresa, que supongan una ventaja competitiva (Ndlela y du Toit, 2001).

La dirección de la empresa debe establecer una estrategia de conocimiento, que sirva para alinear recursos y capacidades a las necesidades de la estrategia de su negocio (Denford y Chan, 2011). Para ello, se coordina la alineación de los recursos internos de conocimiento y la capacidad de gestión del conocimiento, basado en la retroalimentación y las influencias recíprocas entre los mecanismos de gobierno y el

aprendizaje de las rutinas que se desarrollan con el tiempo (Chen y Fong, 2015). Tiene que decidir la estrategia y el enfoque de conocimiento, si es una exploración de conocimientos donde se crean y se adquieren nuevos conocimientos, o si es un enfoque de explotación de conocimientos donde la organización utiliza los conocimientos, para obtener una ventaja competitiva (Denford y Chan, 2011).

Una estrategia de empresa, orientada a la gestión del conocimiento, permite que las organizaciones expertas en la transferencia de conocimiento, sean más estables, duraderas, productivas y sobreviven mejor que sus homólogos, que son menos adeptos a la transferencia de conocimiento (Kane et al., 2005). La transferencia de conocimientos, es el proceso por el cual se ve afectada una unidad de una organización o un grupo o departamento, por la experiencia de otro (Argote et al., 2000), (Kane et al., 2005).

Toda la información que se haya obtenido, con respecto al éxito del programa establecido por la empresa, relativo a la gestión del conocimiento, realiza un reajuste actuando y tomando las acciones necesarias, readaptando la estrategia o mejorándola (Ndlela y du Toit, 2001). La gestión eficaz del conocimiento, forma parte de la estrategia de la empresa, porque está siendo reconocido como vehículo a través del cual las organizaciones pueden abordar sus necesidades de innovación y mejora del rendimiento del negocio (Kamara et al., 2002).

El aprendizaje y desaprendizaje

Relacionado con el conocimiento en sus dos ámbitos, se encuentra el aprendizaje individual y el aprendizaje colectivo, que forma parte e impulsa la cultura organizacional (Riivari y Lämsä, 2014). Existe una relación entre el aprendizaje organizacional y el individual, porque el aprendizaje individual, actúa y aprende dentro de la organización (Hedberg, 1981). Tanto el aprendizaje individual, como el organizacional, son muy importantes para la creación de conocimiento y valoración del intangible en la empresa, porque están relacionados con el desempeño de los empleados (Pérez Zapata y Cortés Ramirez, 2009). El aprendizaje, se ve favorecido por un clima de trabajo favorable, en ocasiones surge del intercambio de conocimientos, de errores o experiencias del pasado (Gressgård y Hansen, 2015).

Se considera que el aprendizaje organizacional, dirige de alguna forma a la persona a niveles individuales. Las dificultades para aprender que tiene una persona en la empresa, son tan importantes y supone una barrera al conocimiento, como la imposibilidad de desaprender lo que ya no se usa, bien porque ha quedado obsoleto, o porque no se debe aplicar ese conocimiento (van Leijen-Zeelenberg et al., 2014). La falta de capacidad, es una barrera importante para el aprendizaje en las organizaciones, que basan su negocio en la elaboración y desarrollo de proyectos. En la elaboración de tareas como en los proyectos, se crean, generan e intercambian gran cantidad de conocimiento, y puede que algunas unidades de la organización o algunas personas, no tengan la capacidad de absorción y comprensión del conocimiento para hacer uso de

ello adecuadamente (Shin, 2004), resultando una barrera al intercambio (Bakker et al., 2011), (Bartsch et al., 2013).

El aprendizaje organizacional establece cuatro procesos relacionados, a través de tres niveles (Crossan et al., 1999): 1) intuición, 2) interpretación, 3) integración, 4) institucionalización. Además establece tres niveles de aprendizajes que son: 1) el individual, 2) grupo, 3) organizacional. Los cuales, dan lugar a una serie de entradas o inputs, y unas salidas o resultados denominados outputs (Tabla 3-1).

Tabla 3-1 Marco de aprendizaje organizacional (Crossan et al., 1999)

NIVEL	PROCESO	APORTACIÓN/RESULTADOS
Individual	Intuir	Experiencia Imágenes Símbolos
	Interpretar	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación-Diálogo
Grupo	Integrar	Entendimientos compartidos Adaptación mútua Sistemas interactivos
Organizacional	Institucionalizar	Rutinas Diagnóstico de sistema Normas y procedimientos

Hay cuatro métodos, mediante los cuales las personas pueden compartir su conocimiento en la organización (Bartol y Srivastava, 2002), (Tseng et al., 2012) se pueden apreciar sus diferencias en la tabla adjunta (Tabla 3-2).

Tabla 3-2 Métodos de aprendizaje en la empresa realizando el intercambio de conocimiento (Tseng et al., 2012)

MÉTODOS	TIPO	EXPLICACIÓN
Captación de conocimientos para una base de datos	Registro de trabajos, archivos e informes	Recogida, identificación y clasificación, de los conocimientos y experiencias
Intercambio de conocimiento, en las interacciones formales, mediante equipos o unidades de trabajo	Red formal	Información mediante informes y comunicación unidireccional
	Sistema maestro-aprendiz	Aprendizaje de las personas inexpertas (jóvenes) a partir de los expertos o personas que más experiencia tienen (mayores)
	Conferencia o curso de capacitación	Aprendizaje mediante cursos o conferencias
Intercambio de conocimientos en las interacciones informales	Comunidad Práctica	Aprendizaje mediante redes sociales internas (intranets) o externas (internet email, facebook, twitter) pero para beneficio de la empresa, por lo general en la empresa son intranets
	Lugar o sitio informal	Comunicación o intercambio de conocimiento en reuniones, salas de descanso o área de relax de la empresa
Intercambio de conocimiento en las comunidades prácticas	Foros de voluntariado	Participación e intercambio de conocimiento sobre un tema concreto

Se debe facilitar el aprendizaje del empleado, ya que sólo tiene dos vías; la informal que se produce en el propio lugar, y la formal que es en el lugar destinado para ello (para la formación) (Jacobs, 2010), (Kong y Yan, 2014). Para algunos autores se han distinguido tres términos: aprendizaje en el trabajo, el aprendizaje basado en el trabajo y el aprendizaje relacionado con el trabajo (Streumer y Kho, 2006). Hay que tener en

cuenta que la formación en el trabajo y su aprendizaje, en ocasiones son conceptos similares (van Velzen et al., 2012), para algunos expertos puede ser formal, para otros informal, y para algunos es aprendizaje organizacional (Streumer y Kho, 2006).

Se ha demostrado que el aprendizaje en el propio trabajo, favorece la creación de conocimiento, desarrollo de habilidades y nuevos hábitos (Billett, 2004), (Kim y Hannafin, 2008), estableciendo relaciones entre el experto y el aprendiz (Gherardi et al., 1998), por lo que dificultarle este tipo de aprendizaje, es una barrera al intercambio de conocimiento, hay que tener en cuenta, que el aprendizaje y formación en el puesto puede ser más útil, que la propia formación formal, porque los conocimientos para el trabajo difieren de la formación formal recibida (Tynjälä, 2008).

Además en la empresa, está el concepto de desaprendizaje, que en ocasiones en las empresas, es tan importante como el aprendizaje (Zhao et al., 2013). Está ligado a la necesidad de hacer espacios o huecos para nuevas ideas y conocimientos, estableciendo marcos de trabajo en la organización (Hedberg, 1981), (Riivari y Lämsä, 2014).

Es importante el desaprendizaje individual, porque fomenta y sirve para captar nuevos conocimientos que benefician al trabajador y a la empresa, y sirve para abandonar aquellos conocimientos que son obsoletos e inútiles (Zhao et al., 2013). Hay muchas definiciones sobre lo que es el desaprendizaje, se ha estudiado el desaprendizaje en dos dimensiones, el cambio y el olvido. La dimensión del cambio afecta positivamente a la innovación radical, mientras que la dimensión olvido tiene en ocasiones, un efecto negativo, por el abandono de la identidad social y la cooperación de las partes interesadas (Yang et al., 2014a).

El desaprendizaje individual, se refiere a la capacidad de las personas a reflexionar sobre su propio desempeño, identificando y aplicando las actividades y prácticas que mejoran su rendimiento (Navarro y Moya, 2005). El desaprendizaje organizacional, es altamente problemático y más difícil de llevar a cabo de manera natural. Hay que tener en cuenta, que el aprendizaje supone conocimiento y ventaja competitiva, pero desarrollar un diseño que puede aprovechar la innovación e iniciativa, y el fomento de la competencia, supone una tarea difícil, que requiere de desaprendizaje de prácticas pasadas que suponían la ventaja competitiva (Lei et al., 1999), (Zhao et al., 2013).

La dirección permanece presa de su marco de conceptos e ideas, careciendo de herramientas conceptuales y válidas para facilitar el cambio de manera eficiente, mientras que el desaprendizaje individual, la rapidez y eficacia de su realización para adaptarse a las innovaciones y novedades, depende de la persona. Las empresas que tienen los más altos niveles de rendimiento empresarial, son las que más rápidamente aprenden y desaprenden, gracias al contexto de desaprendizaje que se crea en la empresa (Akgün et al., 2007). Un contexto de desaprendizaje, mejora la capacidad y la voluntad de los directivos, intentando minimizar o eliminar, los efectos negativos de los conocimientos inadecuados, combinando los conocimientos previos con los nuevos

conocimientos (Gutiérrez et al., 2015). Es la dirección la que debe fomentar el desaprendizaje, evitando que sea obstruido por reglas o normas, porque es improbable que ocurra a nivel individual sin motivación de la dirección (Cegarra Navarro y Rodrigo- Moya, 2004).

El aprendizaje organizacional, por sí solo es insuficiente para desarrollar y fomentar el conocimiento de la organización, ya que un proceso de desaprendizaje organizacional es necesario (Leal-Rodríguez et al., 2015). Hay que tener en cuenta, que desaprender es anterior al aprendizaje, para impulsar las transformaciones exitosas (Tsang y Zahra, 2008). Se presentan determinados problemas con la resistencia al cambio que implica el desaprendizaje, ya que el aprendizaje organizacional es complejo y conlleva determinadas dificultades y tiempo en realizar su aprendizaje (Nicolini y Mezner, 1995). La complejidad se ve agravada por los cambios constantes en la organización, debido a innovaciones, nuevas tecnologías, maquinaria y desarrollo de productos. La dificultad no reside en aprender algo nuevo, ni en olvidar, sino en aprender lo que es nuevo, aprovechando aquello que puede ser útil para el futuro de lo aprendido anteriormente.

3.3 El clima laboral o clima organizacional

Las personas desean ser tratadas adecuadamente, con un trato correcto, sin embargo, la decisión de determinadas personas en algunos puestos de responsabilidad y la definición de un estilo de dirección y de liderazgo que implique un trato incorrecto, es una negligencia en la empresa, aprobada, aceptada o aplicada por la dirección.

En este caso se considera que el clima laboral, es un clima positivo y beneficioso, que cuando se aplica a toda la organización, se transforma en clima organizacional, por lo que puede ser usado indistintamente.

El clima organizacional, a veces es considerado diferente al clima laboral, pero en otras ocasiones se utiliza indistintamente, y está relacionado con la cultura organizacional (Vijayakumar, 2007), (Suliman y Bader Al, 2013), (Boh y Wong, 2013), (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014). El clima organizacional, tiene una influencia muy importante en la empresa para motivar individualmente y conseguir los resultados deseados en los empleados y en el trabajo (Gagnon, 2005), siendo relevante en los resultados que se consiguen en la empresa (Sarros et al., 2008), mejora la salud a nivel psicológico, aumenta la motivación, el rendimiento, la calidad del trabajo y el desempeño de la organización (Vijayakumar, 2007), (Hammami et al., 2013).

El clima organizacional, se crea diariamente con decisiones, métodos de trabajo, y relaciones sociales, influyendo en el comportamiento de las personas, que es un factor muy importante para el intercambio de conocimiento (Radaelli et al., 2011). Cuando los directivos fomentan el intercambio de conocimiento entre los empleados en lugar de

poseerlo de forma individual, se anima a que los trabajadores intercambien ideas y conocimiento, adoptando un comportamiento positivo (Lin y Lee, 2004), esta situación se ve favorecida por un buen clima laboral en la empresa. Porque el clima laboral, hace que las personas estén a gusto en la empresa, además se refuerza el compromiso organizacional, y se fomentan el intercambio de conocimientos (De Vries et al., 2006), (Lin, 2007a).

En la psicología, se ha demostrado que el trato y afecto adecuado, considerado positivo, tiene resultados positivos, obteniendo el mismo comportamiento como resultado, favoreciendo la ayuda (Seligman et al., 2005), (Lamy et al., 2012) y beneficia el clima laboral. El trato con respeto y dignidad a los empleados, afecta a la persona de forma positiva por afectarle al autoconcepto, sin embargo, cuando se humilla y se maltrata al empleado, se debilita a la persona el autoconcepto (Grover y Coppins, 2012).

Por este motivo, las personas que asumen determinados puestos en la empresa, deben ser seleccionadas adecuadamente atendiendo a una serie de cualidades, que permitan maximizar los resultados en la empresa con la máxima satisfacción de los trabajadores, ya que facilitaría la participación y el intercambio de conocimiento. Situaciones de acoso, abuso, o cualquier otro tipo de trato inadecuado que afecte directamente a una persona o que se ejerza sobre sus compañeros, afecta negativamente a los trabajadores, influyendo en el intercambio de conocimiento, con el resto de personas o con aquellos que realizan el acoso, por crear situaciones desmotivantes, y la motivación es un motor de rendimiento y eficacia en la empresa, como todos los efectos positivos que tiene la motivación intrínseca (Isen y Reeve, 2005), (Seba et al., 2012), aumentando la resolución de problemas de forma creativa (Isen et al., 1987), (Toegel et al., 2007).

Por norma general, el clima de trabajo es importante en la empresa (López B., 2007), (Boh y Wong, 2013) porque afecta al intercambio, porque influye cómo se encuentre un trabajador dentro de la empresa, para que sea más propenso a facilitar el aprendizaje de los demás a partir de su conocimiento, y también influye para que él aprenda de los demás. Cuando es favorable el clima de trabajo, influye positivamente y psicológicamente en el empleado (Taghipour y Dezfuli, 2013).

Se han realizado varios estudios, relativo a la influencia del clima laboral en otros países, por ejemplo; Taiwan (Chen y Huang, 2007), Canadá (Connelly et al., 2012), China (Lin et al., 2012a). En ocasiones se establecen relaciones con los estilos de liderazgo, de forma que las personas consideran que hay un buen clima laboral, cuando el estilo de liderazgo es adecuado, como es el caso del estudio realizado en India (Vijayakumar, 2007), siendo importante las relaciones que se establecen con los mandos de los distintos niveles de la empresa, como el estudio en Australia (Tse et al., 2008), o el estudio sobre la importancia del clima laboral en determinadas áreas, realizado también en Australia, estudiando el clima adecuado para la innovación (Sarros et al., 2008), o los estudios en USA sobre el clima laboral (Garner y Hunter, 2013).

Cuando este clima es bueno, en las relaciones entre dos personas o entre grupos, se fomenta la confianza, y ayuda a crear un clima laboral adecuado. La confianza puede suponer un problema, porque la confianza injustificada puede provocar al usuario, que reste importancia a los conocimientos y al contexto de su aplicación (Søndergaard et al., 2007). Se han encontrado resultados diferentes, respecto a la importancia de la confianza, en el intercambio de conocimiento con los empleados (Mooradian et al., 2006), (Renzl, 2008). Un clima hostil basado en la desconfianza, es perjudicial para la empresa (Díez-Pérez et al., 2014), ya que es perfecto para que el conocimiento tácito sea más tácito (Boh y Wong, 2013), y el conocimiento explícito no sea claro o sea de dudosa calidad (Ravindran y Iyer, 2014). Algunos investigadores, han establecido la relación y comportamiento de las personas en la empresa como la base para favorecer la gestión del conocimiento, su transferencia y aprendizaje, así como la creación (Lin et al., 2012b).

A largo plazo, si se establece una relación positiva con los empleados, confianza cordialidad, honestidad, respeto con buen clima laboral, se contribuye a generar el conocimiento organizacional (Wong et al., 2001). Esto repercute en la cultura organizacional de la empresa, que es captada por los empleados, y se establecen más fácilmente relaciones entre los trabajadores, beneficiando el intercambio (Ramamany et al., 2006).

La voluntad de los empleados, es importante para compartir el conocimiento, así como la presión social que ejerce la organización, pero el clima laboral es un factor importante a tener en cuenta, por su repercusión en el intercambio de conocimiento (Sáiz-Bárcena et al., 2013). Cuando hay buen clima laboral, se establecen mejor las relaciones, y las personas desean ayudar a los demás, porque hace que muchas de ellas se sientan mejor consigo mismas y encuentren satisfacción con esa actitud, porque la actitud positiva conduce a la intención (Chen et al., 2012), consiguiendo un sentimiento de placer producido al compartir el conocimiento con otras personas (Kankanhalli et al., 2005a).

3.4 El estilo de liderazgo de la empresa

Diferentes estilos de liderazgo dentro de las estructuras organizativas, dificultan o favorecen la ocultación del conocimiento (Özer y Tinaztepe, 2014), incluso la formación de equipos y grupos de trabajo, que pueden influir en la creatividad del equipo, en donde influye el clima laboral, la comunicación, relación y conflicto entre las personas (Sung y Choi, 2012), porque influye en toda la empresa (Zehir et al., 2011). Hay varios tipos de estilos de liderazgo que son: 1) coercitivo (manda y ordena), 2) orientativo (visionario y motivador), 3) afiliativo (motivable, creando vínculos, armonía y relaciones), 4) participativo (fomenta la participación de los empleados), 5) imitativo (exigiendo a los empleados menos eficaces, el rendimiento de los mejores empleados),

6) capacitador (el líder detecta puntos fuertes y débiles de los empleados, ayuda y anima a los empleados a marcarse y lograr objetivos a largo plazo).

Estructuras flexibles, participativas, que trabajen en equipo, favorecen un clima de transferencia de conocimiento, mientras que estructuras rígidas, no participativas, con mucha distancia, o con estilos de liderazgo negativos que afecten al clima laboral, perjudican la transferencia de conocimiento, y perjudican la reciprocidad. Para mejorar el intercambio de conocimiento, se tiene que tener en cuenta un enfoque basado en la organización, haciendo uso de procesos adecuados en la estructura y en el estilo de dirección (Hsu, 2006). La dirección, debe buscar la forma de reconocer a los empleados y sus logros para motivarles, buscando la satisfacción en la empresa (Danish y Usman, 2010).

Cuando los empleados perciben que el estilo de dirección es positivo, se enriquece el clima organizacional beneficiando a todo el mundo, y se mejora el clima laboral (Vijayakumar, 2007), es lo mismo que si el empleado percibe que la dirección y organización de la empresa se preocupa por ellos y valora sus contribuciones, experimentando mayores niveles de confianza y compromiso con la organización. Si por el contrario se sienten abandonados, despreocupándose la organización de ellos, se sienten traicionados y enojados (Albert et al., 2015). Las empresas pequeñas y medianas, tienen estilos de dirección más precarios y menos consolidados, porque su objetivo fundamental en ocasiones es sobrevivir, por lo que es necesario llevar procesos de dirección estratégica (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008a).

Incluso en la actualidad, muchas empresas realizan una gestión desde los niveles más altos del organigrama de una dirección por objetivos, en la que cada empleado está sujeto a la propia organización y a una serie de objetivos, que cada año son más ambiciosos y estrictos. Esta aplicación y revisión anual de objetivos, puede conducir a toma de decisiones constantes, y por lo tanto a elección de caminos erróneos con sus consecuencias demoledoras para la empresa (Concepción Báez, 2008). Tales errores repercuten en la empresa y sobre distintos miembros de la misma, produciéndose negligencias tanto en la parte alta del organigrama, como en los escalones inferiores. Los estilos de gestión y la cultura organizacional, afectan en la forma en que se realizan la medición del rendimiento, influyendo en el éxito o fracaso y viceversa (Bititci et al., 2006), pero pueden generar situaciones de estrés en el empleado por las mediciones del rendimiento, o por el sistema de recompensas e incentivos (Ipsen y Jensen, 2012).

Las organizaciones o empresas pueden aplicar modelos de predicción para estudiar la toma de decisiones, e implementar acciones apropiadas para evitar pérdidas de tiempo y recursos antes de iniciar el proyecto de gestión del conocimiento (Chang y Wang, 2009). El control de los subordinados de manera constante, puede formar parte del estilo de dirección, siendo un problema porque la dirección en su afán de controlar y vigilar a los subordinados, puede dar lugar a que se conozca el desempeño y compromiso de las

personas, siendo algunos empleados humillados y haciendo que otros trabajen con miedo, por la vigilancia de su rendimiento (Liew, 2014).

El liderazgo, los mandos y la influencia del líder

La alta dirección, es la responsable de la empresa y de la organización, y los estilos de dirección tiranos e incorrectos son responsabilidad suya, por lo que su existencia es una clara negligencia de la dirección. Por este motivo se debe desarrollar, manejar, ejecutar y poner en práctica, procedimientos operativos, políticas que protejan la dignidad y la integridad de los empleados, y manifestar su crítica al trato injusto en la empresa (Namie y Lutgen-Sandvik, 2010), (Salmivalli, 2010), seleccionando los líderes adecuados (Lakshman, 2007). Los proyectos de gestión del conocimiento en ocasiones han fracasado, por la falta de apoyo de los líderes, por lo que se puede apreciar la importancia de la aportación de estas personas, a la gestión del conocimiento en la empresa (Yang et al., 2014b).

El liderazgo es más efectivo, cuando se tiene la participación y colaboración de los mandos intermedios y subordinados, y la alta dirección está mejor informada con liderazgos compartidos (Cawthorne, 2010), (Stagnaro y Piotrowski, 2014). En ocasiones se aplica la autoridad de manera incorrecta, creando tensiones y siendo demasiado estricto con el empleado (Omisore y Abiodun, 2014).

El estudio del liderazgo, está muchas veces relacionado con el poder, lo cual implica comprender la influencia que tienen los seguidores y colaboradores, sobre el líder y sobre los procesos de liderazgo, el poder no hace al líder, pero sin poder no hay liderazgo (Contreras Torres y Castro Ríos, 2013).

Los líderes en las empresas, deben asumir su liderazgo comportándose adecuadamente mediante una ética, ya que son ejemplo para aquellos que le siguen y apoyan, y el empleado en ocasiones, no está dispuesto a ejecutar, lo que es bueno para la empresa (Ribière y Sitar, 2003). Son los que desarrollan y evalúan las soluciones (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008b), y deben actuar con equidad (Tsay et al., 2014), porque influye en la actitud y comportamiento de los empleados.

Los líderes y mandos, deben ser maestros enseñando, y deben aprender las buenas prácticas de los demás, de forma que repercutirá en las acciones de futuro sobre los empleados de la empresa y sobre la propia organización. La gente en general, desea tratar más con personas honestas y leales, que con las que pueden ser dañinas (Moreland y Levine, 2002). La aplicación de la ética correcta en la toma de decisiones, pueden hacer que sean más líderes (Langvardt, 2012). En estos casos, los líderes pueden influir mucho en los empleados y en la empresa (Castro-Solano y Lupano-Perugini, 2005), (Pedraja-Rejas et al., 2006a), porque pueden mediar en las relaciones, animando y motivando a las personas, haciendo que intercambien su conocimiento y que otros lo hagan también (Gächter et al., 2010).

El estilo de liderazgo, está influenciado por la personalidad de la persona que lo aplica (Popa, 2012). El tipo o estilo de liderazgo es influyente (Özer y Tinaztepe, 2014), y hay diferentes tipos, como el *laissez faire*, autoritario, cooperativo, caritativo, situacional (Nielsen, 2013), que pueden propiciar una atmósfera adecuada, con confianza, influyendo favorablemente en las emociones de las personas, animando a compartir el conocimiento (Xia y Ya, 2012).

Los líderes, ejercen una influencia relevante sobre las normas de grupo (Rutkauskas y Stasytyte, 2013), por lo tanto cuando se encuentran en las posiciones de poder, las decisiones de la autoridad tienen más peso, y hacen que el resto de miembros actúen y obren como ellos indican, porque ejercen influencia en la cultura organizacional y en sus seguidores (Giritli et al., 2013). El papel de liderazgo que deben desarrollar algunas personas, se centra en conocer lo que motiva a las personas, y que tipo de personas se sienten motivadas por diferentes cosas. Para ello deben estudiar la influencia en el empleado de los salarios y sus modificaciones, bonificaciones, recompensas, premios de reconocimiento, así como el rediseño del trabajo, esfuerzo y capacidad de empleado, necesidad de cada individuo y aquello que la persona desea (Rivière y Sitar, 2003).

También se habla del liderazgo del grupo, ya que las empresas trabajan por grupos o equipos de trabajo, en el que destaca un líder en el grupo. En estos casos, cuando el liderazgo es bueno, el grupo funciona de forma más eficaz, que sin la existencia del liderazgo (van Ginkel y van Knippenberg, 2012), siendo una fuente de mejora del rendimiento de la empresa (Birasnav, 2014).

La personalidad y cualidades del líder

Se han realizado estudios sobre las cualidades y características de los líderes a lo largo de la historia, desarrollando diferentes teorías; 1) teoría de las características donde tenían que tener cualidades diferentes, 2) teoría de la conducta, debían tener conductas eficaces, 3) teoría de la contingencia, donde existían conductas favorables a la organización, 4) teoría del intercambio de liderazgo entre los miembros, tenían que tener buenas relaciones entre líder-subordinado, abarcando el mayor número de personas en este tipo de buenas relaciones, 5) teoría del líder carismático, donde el líder debe ser carismático y que anime a conseguir los objetivos, 6) teoría del líder de sustitución, cuyas características, tareas y subordinados de la organización pueden negar los efectos del líder (López, 2013).

Los rasgos personales influyen mucho, bien sea líder, mando, jefe, o subordinado, influyendo en el comportamiento individual y en el de las personas. Los mandos, líderes, subordinados, directivos deben adoptar unas pautas de comportamiento en la empresa (Kant et al., 2013). La influencia del líder en las personas de la empresa es muy importante, porque sirven de ejemplo a otras personas, incitando a actuar de la misma forma (Pedraja-Rejas et al., 2006b), (Evans, 2012), toda esta influencia hace que exista una relación entre el estilo de liderazgo y satisfacción laboral (Saleem, 2015). Por este

motivo los líderes deben conocer su impacto en los equipos y controlar su ira, controlando las emociones propias, por el beneficio de todos (Glasø et al., 2006), (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008a).

Se debe prestar atención a las emociones, porque pueden producir el contagio emocional, cuando los subordinados o seguidores experimentan un afecto positivo y una alta satisfacción en el trabajo, influyendo en las emociones de los líderes mediante este contagio (Ilies et al., 2005), produciendo un intercambio recíproco de afecto entre líderes y seguidores. Por este motivo, los líderes pueden conducir a otras personas a que actúen de forma indiscriminada y de manera discriminatoria sobre determinados miembros del grupo (Crandall et al., 2002), (Cuddy et al., 2011).

La inteligencia emocional, influye positivamente para tener un liderazgo eficaz, centrándose en cinco elementos: 1) desarrollo de metas y objetivos colectivos, 2) motivación en los demás, reconocimiento de la importancia de las actividades del trabajo, 3) generar y mantener entusiasmo, confianza, optimismo, cooperación, 4) flexibilidad en la toma de decisiones y en los cambios, 5) establecimiento y mantenimiento de una identidad significativa en la organización (Rajah et al., 2011).

Los líderes más expresivos, se consideran en la empresa como más carismáticos y eficaces (Groves, 2006), basando su éxito en controlar las manifestaciones emocionales y siendo sensibles a las emociones y necesidades de sus subordinados (Cherulnik et al., 2001). En un buen clima laboral, un buen y fuerte liderazgo de la dirección es positivo en la empresa, teniendo un impacto beneficioso (Gu et al., 2014).

Además hay un lenguaje no verbal de posturas, actitudes, gestos, lenguaje corporal, que los líderes pueden llegar a ser más eficaces en su trabajo, afectando al entorno donde se encuentran las personas que confían en él y le respetan (Cuddy et al., 2011).

Hay que tener en cuenta, que el líder maneja personas, en ocasiones, los directivos en el sector privado, prefieren gente competente y fría que gente amable y de carácter más simple. En la realidad, parece que la persona amable y más simple, aumenta la cohesión entre los empleados, pero si además es inteligente, podría añadir más valor a la organización y mostrando sus habilidades particulares (Casciaro y Lobo, 2005)

El líder debe tener autoestima, porque esta cualidad, proporciona a la gente confianza para tomar decisiones, realizar acciones, experimentar y tomar riesgos (Grover y Coppins, 2012). Además, la autoestima está relacionada con las emociones, y se ha estudiado, como las emociones pueden afectar a los resultados relevantes como la productividad, la participación en el trabajo, la satisfacción en el trabajo y la conducta de ayuda (Ilies et al., 2009).

La influencia del trato y comportamiento de los líderes, jefes y mandos, pueden dar lugar a negligencias en su puesto, que repercuten en la dirección, por permitir determinadas actitudes y comportamientos. La influencia que ejercen estas personas,

sobre el resto de personas de la empresa es muy grande (Rutkauskas y Stasytyte, 2013), afectando no sólo al intercambio y gestión del conocimiento, sino también pueden llegar a influir en la dinámica de la empresa, en las decisiones y en los resultados de la organización.

Los líderes con responsabilidad en las empresas, son los principales responsables de las decisiones que se toman, y son los que pueden cometer mayor cantidad de negligencias y en ocasiones más graves (Salas-Fumás y Sanchez-Asin, 2013). El liderazgo, no siempre va a asociado con la dirección y con la cadena de mando, por lo que un líder, no siempre va a ser gerente, y un gerente no tiene porqué ser líder. Esto significa que las habilidades, conductas, personalidad y cualidades en la persona, es lo que determina que pueda ser líder (Rodríguez y Moreno Freites, 2013), y la dirección debe buscar lo que le pueda hacer líder en la empresa.

Los mandos intermedios y el liderazgo destructivo

Los estilos de dirección pueden ser incorrectos, llegando en ocasiones a ser tiranos y mezquinos (Schyns y Schilling, 2013). Hay que buscar a las personas más cualificadas en los puestos de más responsabilidad, porque son los que pueden beneficiar y satisfacer a subordinados y jefes (Kristof-Brown et al., 2005), para que sean auténticos líderes (Ladegard y Gjerde, 2014), ya que los propios supervisores y las personas que gestionan la empresa, pueden ayudar al éxito de la gestión del conocimiento mediante iniciativas (Wang y Noe, 2010). Los mandos, jefes o personas que representan la autoridad y tienen el poder, llegan a menospreciar a los subordinados, a veces se comportan de manera arbitraria, desaniman la iniciativa, muestran una falta de consideración hacia los demás, se habla en este caso de un liderazgo destructivo (Einarsen et al., 2007). Si no se consigue la cooperación de los mandos medios y las jefaturas trabajando en equipo, puede suponer el fracaso, que afecte a la competitividad de la empresa (Longenecker y Neubert, 2000).

Cuando los líderes renuncian a sus responsabilidades y funciones, muestran poca preocupación por sus subordinados y su bienestar, evitando el trato de los problemas existentes, por lo que puede aumentar el acoso o situaciones desagradables (Hoel et al., 2010), aunque en ocasiones, el liderazgo perjudicial se produce por exceso de supervisión y control abusivo (Tepper, 2007). Estas situaciones dan lugar a comportamientos hostiles en el trabajo, acoso laboral, y victimización en el trabajo (Kant et al., 2013).

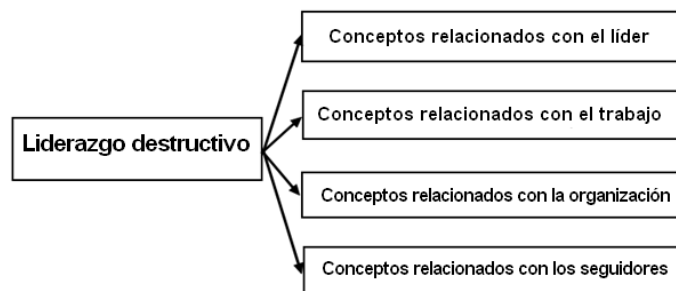
Los mandos intermedios deben intentar ser líderes, teniendo en cuenta que no son líderes elegidos por los subordinados, por lo que deben evitar ser tiranos y aplicar un liderazgo adecuado, creando confianza, pero se tiene que tener en cuenta la personalidad del líder y cómo los empleados lo perciben (Popa, 2012). La cualificación de las personas en los puestos de responsabilidad, sirve de apoyo entre el subordinado y su jefe, favoreciendo otros factores importantes en la empresa (Colquitt et al., 2007),

(Fulmer y Gelfand, 2012), y también la confianza, del líder en los subordinados (Boyatzis et al., 2006), (Cunliffe y Eriksen, 2011), que son bases fundamentales del intercambio de conocimiento.

Hay investigaciones que explican la relación entre humildad y liderazgo efectivo, carismático y espiritual (Barbuto Jr y Burbach, 2006), (Driscoll y McKee, 2007) (Nielsen et al., 2010), pero también hay investigaciones, que estudian la repercusión negativa y coste de los liderazgos destructivos (Hershcovis, 2011), creando en las personas tensión en el trabajo y agotamiento emocional (Karatepe et al., 2012), (Schyns y Schilling, 2013).

El liderazgo destructivo, abarca cuatro conceptos; 1) conceptos relacionados con el líder, que son actitudes y resistencia hacia el líder, 2) conceptos relacionados con el trabajo, que es la satisfacción del trabajo, 3) conceptos relacionados con la organización, que es la justicia, compromiso y satisfacción con la organización, 4) conceptos relacionados con los seguidores individuales, que son la afectividad, estrés y rendimiento (Ilustración 3-3).

Ilustración 3-3 Liderazgo destructivo (Schyns y Schilling, 2013)



En ocasiones, los subordinados pueden mostrar comportamientos tiranos, que pueden provocar la ira y tiranía de la persona que les representa o que les dirige, por lo tanto deben conocer el entorno de la empresa donde se mueven (Kant et al., 2013).

Se demuestra que los líderes que carecen de poder e influencia sobre los empleados, repercuten en ellos un sentimiento negativo, que induce a estados psicológicos negativos, por lo que no beneficia a los empleados que dependen del líder (Venkataraman et al., 2010).

Acoso laboral

Se han presentado en la empresa, comportamientos y liderazgo de tipo destructivo, haciendo que prevalezcan las formas pasivas de comportamiento de liderazgo destructivo sobre las formas activas. De forma que estas personas que presentan liderazgos destructivos, pueden suponer un problema para la organización, afectando a la calidad de los trabajos, perjudicando la eficiencia en las relaciones con los clientes, e

influyendo negativamente en otras cosas relacionadas con la dinámica de la empresa (Aasland et al., 2010).

Las situaciones de acoso, se pueden producir en el trabajo, por la presencia de gente violenta, que hace uso de la fuerza, en ocasiones se producen cuando se presenta situaciones de humillación, bullying, mobbing (Jennifer et al., 2003). Se ha detectado en las empresas y en determinados puestos de mando o liderazgo, que los líderes destructivos, tienen un efecto desencadenante de mobbing en el trabajo, persiguiendo objetivos propios individuales, en lugar de trabajar por el bienestar de la organización (Harvey et al., 2007).

El clima laboral y la cultura de la organización, son importantes e influyen en la incidencia del mobbing en el trabajo (Salin, 2008), porque el acoso, perjudica las relaciones sociales y dificulta establecer lazos sociales que favorecen el intercambio de conocimiento (Chow y Chan, 2008), (Casimir et al., 2012). La ausencia de objetivos claros dentro de la empresa, las limitaciones de la organización, los conflictos de roles y funciones, el flujo deficiente de información, el control del trabajo, el estrés y las prisas que se puedan generar en el trabajo, son las bases para que dentro de la empresa, algunos empleados puedan desarrollar el mobbing contra otros (Vartia, 2001).

La humillación, es considerada como un error o fallo en la organización moderna que es consecuencia del abuso de poder. Se considera que el cambio organizacional, puede afectar en las empresas desencadenando mobbing, por ser una estrategia de los empleados o líderes para hacer frente a las emociones negativas del cambio organizacional, ya que los cambios en la empresa, como los cambios en la gestión, el aumento de la diversidad, las reestructuraciones, las reingenierías aumentan las tensiones y presiones en los empleados, llegando en ocasiones a conducir a un mobbing o humillaciones en el trabajo (Baillien y De Witte, 2009), (Bas, 2011).

El insulto, en ocasiones se considera humillante, pero en otras ocasiones, en el contexto organizacional, el insulto no tiene porqué ser humillante, y muchas veces la humillación, puede ser o degenerar en un caso de acoso (Czarniawska, 2008). Las personas que son humilladas, insultadas, llegando incluso a la situación de acoso laboral en la propia empresa, presentan menor bienestar, y una insatisfacción laboral, acompañado de estrés, al compararles con otros trabajadores que no son molestados ni intimidados (Aquino y Thau, 2009).

Sin embargo, las investigaciones demuestran que los empleados reaccionan de distinta manera al acoso, habiendo una dependencia de la cultura del país donde se produzca, por ejemplo los asiáticos responden de una manera totalmente diferente a los americanos, o africanos (Liu et al., 2008). El problema que puede acarrear el acoso con la intimidación, son los resultados negativos para la organización, tales como el aumento de ausentismo y una mayor rotación voluntaria (O'Connell et al., 2007). Al

haber mayor rotación, se produce un aumento de costes, ya que las víctimas, se sienten afectadas negativamente si no se realiza la rotación (Vartia, 2001).

Una señal de la intimidación en la empresa, se produce cuando los empleados no son valorados ni respetados, esto afecta al compromiso que ha establecido el empleado con la empresa. Los niveles de participación y motivación disminuyen a raíz de la intimidación. La motivación de los empleados, es una preocupación de cualquier gerente que quiera animar al intercambio de conocimientos (Bock et al., 2005), (Wasko y Faraj, 2005), (Huang et al., 2011), (Hau et al., 2012). Cuando los empleados no están sujetos a acoso, no están intimidados, los empleados son más efectivos, generan más beneficios, y un mayor rendimiento en la organización. La intimidación agrava costes perjudicando el rendimiento, además puede suponer la pérdida de talentos o empleados valiosos en la empresa (Power et al., 2013).

Es importante definir los códigos de conducta formales en las relaciones con los subordinados en la propia empresa, para evitar situaciones de intimidación y acoso (Power et al., 2013), comportándose en ocasiones con agresividad (Benard, 2013), llegando incluso a las agresiones físicas, y al maltrato físico denominado bullying (Salin, 2003), donde la gente con baja sensibilidad y falta de respeto a los demás, abusa de su poder y fuerza, llegando a tener motivos psicológicos. Estos problemas, se producen en empresas con pobres condiciones de trabajo, donde hay mandos, encargados, supervisores y líderes inadecuados dentro de la organización (Hauge et al., 2011), pero también influye el país y la cultura del país donde se produzca (Power et al., 2013).

No establecer un estilo de dirección adecuado, ni unos códigos de conducta formal, supone una negligencia importante con consecuencias negativas para los empleados. Entre las consecuencias individuales observados por el acoso y bullying, son los síntomas psicológicos, tales como el aislamiento social, inadaptación social, baja autoestima, problemas de sueño, dificultades de concentración, fatiga crónica, impotencia, ira, compulsiones, trastornos psicológicos y la desesperación (Finne et al., 2011), (Nielsen et al., 2012).

3.5 La importancia de la dirección

Los conocimientos desarrollados en la organización de la empresa, desde sus orígenes hasta la actualidad, han intentado estudiar las necesidades de la empresa y aportar ideas y conocimientos necesarios a la misma. La importancia de la dirección y de las personas que ocupan los puestos de mayor liderazgo en la empresa, son claves en la gestión del conocimiento (Wu y Zhang, 2013), por la importancia de sus decisiones. Por lo que la implicación en la empresa de la dirección, es fundamental para el éxito de la gestión del conocimiento (Yang et al., 2010), (Shan et al., 2013), influyendo

notablemente en todas las áreas (Zhao et al., 2012), porque determinadas decisiones y estrategias pueden ayudar a la gestión del conocimiento (Yang et al., 2010).

La autoridad jerárquica en los niveles más altos, está relacionada con el poder, y son los que tienen que promover prácticas de intercambio de conocimiento dentro de los grupos u organizaciones, para que se generen nuevas ideas y se facilite el crecimiento del negocio (Lundvall y Nielsen, 2007), (Heffner y Sharif, 2008), (Wang y Wang, 2012), repercutiendo en los niveles inferiores, en la forma de dar órdenes sobre lo que deben hacer, los estilos de dirección aplicados, la supervisión de la calidad y la cantidad de contribución de esfuerzo, la creación de incentivos, la decisión en contratos, y en general sobre todo aquello que sucede en la empresa (Salas-Fumás y Sanchez-Asin, 2013). El motivo por el que la dirección en una organización, desea captar el conocimiento, es para hacer más fuerte y competitiva la empresa, haciéndola más efectiva y más vanguardista, pero todavía hay empresas que no consideran al conocimiento dentro de su estrategia, para hacer la empresa más competitiva (Bernal Torres et al., 2014).

El apoyo de la dirección a la gestión del conocimiento, facilita el aumento de la efectividad de los empleados en la empresa y la calidad de integración del conocimiento en el trabajo, mejorando la capacidad de los empleados para afrontar problemas (Söderlund, 2010), (Yang et al., 2010), (Shan et al., 2011), minimizando los problemas y siendo más eficaces en su resolución.

La dirección debe definir la estrategia en la empresa, y resolver los conflictos que acontecen en ella por objetivos individuales o departamentales (Omisore y Abiodun, 2014), y para ello deberá estudiar las necesidades de los recursos humanos para alcanzar los objetivos (Boswell et al., 2006). Debe conocer la capacidad y conocimiento de sus empleados, de forma que para determinadas tareas debe saber si hay que buscar y contratar conocimiento externo, o con el conocimiento interno es suficiente. La organización y el estilo de dirección, puede favorecer y perjudicar la gestión del conocimiento, porque pueden promover o dificultar las contribuciones de los empleados e influir sobre el valor añadido en la empresa, e incluso puede ver la necesidad del puesto de gestor del conocimiento, para aumentar y ejecutar la creación del conocimiento (Gairín Sallán et al., 2006), aunque es algo que no se pueden permitir todas las empresas (Karim y Hussein, 2008).

La dirección debe conocer las ventajas de la estructura y los métodos de trabajo que faciliten la participación, porque las jerarquías planas y el trabajo en equipo, aumenta la cohesión entre los empleados (Zwick, 2004).

Relacionados estrechamente con la dirección, están los jefes de departamentos, que ejercen una influencia muy grande en los trabajadores y en la cultura organizacional (Trivellas y Drimoussis, 2013), llegando a ser líderes y ejemplos a seguir en la empresa, motivando y reconociendo el trabajo de sus empleados, que influye positivamente sobre

ellos (Whittom y Roy, 2009). En ocasiones, la actitud de los directivos a asumir el riesgo, o la resistencia de los empleados a las mejoras e innovaciones en la empresa, generan una barrera en la gestión del conocimiento (Vasudevan y Chawan, 2014).

La dirección debe intentar disminuir las barreras culturales para innovar en la empresa, y de esta forma beneficiar a la gestión del conocimiento (Leal-Rodríguez et al., 2013), debe establecer la forma de comunicarse con los empleados, inspirando confianza, presentando los objetivos con claridad y animando al personal a intentar conseguirlos (Markaki et al., 2013). La dirección y gerencia del conocimiento, son importantes en la organización para facilitar la creación, identificación, difusión y aplicación del conocimiento (Bernal Torres et al., 2014), y para que todos los miembros animen y aporten conocimientos (Yu y Chu, 2007), (Chow y Chan, 2008).

Además debe fomentar, aplicar y enseñar a manejar, las herramientas adecuadas para crear un ambiente que favorezca el intercambio, transmitiendo los valores organizacionales al resto de la organización (Pinjani y Palvia, 2013), debe reforzar los recursos internos, evitando que se debiliten (Yeşil y Dereli, 2013), porque puede haber situaciones en la empresa, en las que el conocimiento puede seguir sin aparecer, permaneciendo el conocimiento tácito y atrapado en las mentes individuales (Michailova y Minbaeva, 2012).

En el caso de las grandes multinacionales, las direcciones deben conocer, que las personas presentan diferencias entre cultura y países (Alesina et al., 2004), deben ser empresas capaces de sobrevivir en una sociedad multicultural, donde la comunicación empresarial moderna, debe basarse en un conocimiento de los principios básicos de comunicación (Pikhart, 2014). Esto puede ser un problema para el intercambio de conocimiento entre personas de diferentes culturas, al no considerar las diferencias. El deber de la dirección es conocer la empresa, la cultura organizacional y del país, los problemas sociales y culturales a los que se tiene que hacer frente. Tiene que buscar la forma de potenciar la comunicación, porque refuerza el capital social, y la interacción con otras personas afectado positivamente a la autoestima (Cheng y Guo, 2015). Además favorece el intercambio de conocimiento cuando se realiza de forma eficaz y eficiente, porque no sólo es un método de intercambio, sino también un método de interacción y relación social, que puede conducir al éxito de proyectos (Lee et al., 2014), (Park y Lee, 2014).

Se aprecia, que la dirección debe tomar muchas decisiones y debe conocer su empresa, mediante la recogida de información, por ejemplo; donde se encuentra posicionada en el mercado, que personas trabajan en ella, y cuál es la forma de obtener el máximo rendimiento, debe definir cuales son los conocimientos necesarios para conseguir los objetivos de la empresa, debe conocer las ventajas e inconvenientes de la diversidad (raza, edad, género) de su empresa, y el conocimiento informal del personal,

para disponer de la información del personal que trabajan en su empresa (Lauring y Selmer, 2012).

La ausencia de una dirección adecuada, que no facilite recursos y necesidades a sus empleados, puede llevar a que la cultura organizacional empeore, y dificulte el intercambio, perjudicando a la gestión del conocimiento (Liberona y Ruiz, 2013), lo cual generará muchas negligencias, perjudicando a la empresa, creando barreras al intercambio y gestión del conocimiento. En ocasiones las negligencias que se producen en la empresa, son en los puestos más altos de la jerarquía, donde las personas han llegado o promocionado de manera injusta (Fetta et al., 2012).

La ética y honestidad de la dirección

La honestidad, moralidad, la ética y la honradez son valores que aprecian los empleados, y tiene un impacto significativo en el nivel de confianza de las organizaciones (Chai y Kim, 2012). Sin embargo la deshonestidad, cualquier decisión, o postura en la empresa que implique lo contrario a los valores mencionados, puede suponer una influencia negativa para todos los subordinados, siendo este un problema que se puede presentar en la personas que se creen muy honestas (Mazar et al., 2008), llegando incluso hacer uso de la mentira, negando a los demás su conocimiento, para conseguir sus objetivos (Rosaz, 2012).

En ocasiones, la dirección, utiliza su posición, para poder beneficiarse de su situación, proponiendo contratos psicológicos a los empleados, no sólo en beneficio de la empresa, sino en el suyo propio, actuando de manera deshonesto (Lee y Taylor, 2014). Cuando los propios jefes son líderes en la empresa, ejercen una influencia sobre el resto de empleados (Pedraja-Rejas et al., 2006a), es algo deseable que no siempre se consigue.

La honestidad y liderazgo ético no es sólo aplicable a la dirección, pero los que constantemente demuestran el compromiso de hacer lo correcto, puede tener un impacto positivo en todos aquellos con quienes interactúan y trabajan con estas personas (Langvardt, 2012). El liderazgo ético, tiene efectos positivos en las actitudes y conductas de los empleados, y en última instancia incluso en la unidad de negocio o el desempeño organizacional. Los líderes también se comportan de forma poco ética, porque determinados valores altruistas o acciones basadas en esos valores, pueden ser incompatibles (Kalshoven et al., 2011).

Cuando la dirección y los jefes, transmiten valores deshonestos, es un mal ejemplo, que puede afectar a la gestión del conocimiento, porque puede llevar a generar desmotivación, mal clima laboral, y malas prácticas entre los empleados, priorizando objetivos individuales en vez de grupales o empresariales, y haciendo que los empleados realicen malas prácticas. Las implicaciones gerenciales en la organización, suponen una ventaja competitiva. Los gerentes y la alta dirección, tienen la

responsabilidad de captar el potencial de los empleados de una organización, estableciendo confianza con los empleados en su contrato psicológico, sin que en ningún momento se sienta decepcionado por el incumplimiento de la dirección, por las consecuencias que puede generar (Lee y Taylor, 2014).

La dirección debe actuar como líder y establecer buenas relaciones con los subordinados, lo cual la honestidad y ética es un valor valorable. Las habilidades del liderazgo y las relaciones con los subordinados, pueden favorecer comunicaciones más honestas, más fluidas y con mayor acceso a recursos (Gerstner y Day, 1997), (Yang et al., 2014b).

Por lo tanto los gerentes y la alta dirección, deben vincular los procesos de creación de conocimiento a la estrategia de negocio, asegurándose la manera de traducir y transmitir el objetivo a todos los empleados de la empresa, haciendo su organización mas fuerte intelectualmente (Yang et al., 2010).

Localización de los empleados clave

La eficiencia de la innovación de una empresa, se ve influenciada por los esfuerzos realizados por la alta dirección y gerencia, así como por los distintos niveles y por aquellos empleados clave que juegan un papel crucial dentro de sus departamentos (Fu, 2012), porque además pueden favorecer el aprendizaje de otras personas (Jacobs, 2010). Es conveniente localizar las personas con conocimiento o habilidades, para aprender de forma natural, al estar presente en situaciones donde puedan ser útiles y a la vez reconocidas por la dirección de la empresa (Eraut, 2011), algo que en algunas empresas no es fácil. La dirección debe buscar los líderes adecuados, el apoyo e influencia de los líderes que crean y modifican la cultura organizacional (Giritli et al., 2013), (Yang et al., 2014b).

Se debe prestar especial atención a los empleados o personas, que tienen conocimientos relevantes, porque hay que retenerlos en la empresa, evitando la pérdida de ese conocimiento (Ritala et al., 2014), porque la fuerza de una organización depende de la presencia de las personas que son buenas en la adquisición y creación (Maruta, 2014). Es interesante en ocasiones, que los trabajos realizados en equipo, se reúnan personas con habilidades y capacidades diferentes, bien sean expertos o con conocimientos adecuados, para garantizar un alto rendimiento del equipo y de las personas (Xu y Bernard, 2013).

La dirección y los directivos, deben ser adecuados y se deben seleccionar adecuadamente, estableciendo una directiva competente, con una jerarquía donde los puestos directivos están ocupados por personas de las habilidades más altas y por las personas más capaces, mientras que los menos cualificados ocupan los puestos de trabajo operativo (Salas-Fumás y Sanchez-Asin, 2013). Todo esto afecta a la calidad de intercambio, e influye en el compromiso de los empleados (Lee et al., 2006).

Todo el apoyo que los empleados de una empresa, reciben de los encargados, supervisores, y compañeros de trabajo, sirven como estímulo para el aumento en el intercambio de conocimientos entre los empleados, haciendo que perciban la importancia y utilidad del intercambio de conocimiento en la empresa (Cabrera y Cabrera, 2005), (Kulkarni et al., 2006).

No tener localizados los empleados que realmente aportan conocimiento, y que son considerado expertos, y no localizar las carencias que tiene la empresa, es un error de la dirección, porque en ocasiones no coloca al frente de los problemas a aquellas personas que son más capaces y pueden ser más resolutivos. La dirección, con el uso de la gestión del conocimiento busca soluciones; 1) busca facilitar la localización de los expertos, 2) intenta la gestión del talento, 3) implanta el uso y aplicación de herramientas de organización, y 4) define hojas de ruta de negocios de empresa por medio de la investigación y de la gestión del conocimiento (Zhao et al., 2012).

La localización y selección de los empleados con habilidades y capacidades, facilita el trabajo en equipo y la interacción con las otras personas, al reconocer el conocimiento del otro, mientras que las personas que son más pasivas en su trabajo, son los que pueden hacer que se retenga el conocimiento individual, y se aumenten las negligencias (Tsay et al., 2014).

En la empresa hay que localizar las personas expertas y que poseen el conocimiento. Un problema que se produce en la empresa, es que se consideran a determinadas personas muy capaces, pero se ignora a otras que realmente intercambian, tienen conocimiento, y son muy importantes en la empresa (Sáiz-Bárcena et al., 2015), y no se les ha dado las mismas oportunidades, ni se les ha valorado de la misma forma que a las otras, por lo que a lo mejor, no se ha tenido en cuenta la influencia y beneficio para la empresa de estas personas, y se cae en el error de ignorar a una persona con amplia experiencia y conocimientos similar a un experto.

El intercambio de conocimiento por parte del experto no siempre se realiza, lo cual es un problema, porque depende de la valoración del experto, de los incentivos, de la confianza con el receptor del conocimiento, y de su sentimiento de prescindibilidad por considerar su conocimiento un valor en la empresa (Szulanski, 1996), (Chen et al., 2013), (Díez-Pérez et al., 2014).

La localización de los expertos y empleados clave en la empresa, facilita el intercambio de conocimiento, sirve para evitar la marcha de estas personas, y poder resolver los problemas y conflictos de la empresa, con más rapidez, al conocer las personas que son más capaces.

Aprendizaje de los errores del pasado

Algunas empresas, presentan el problema de aprender de los errores, siendo difícil mejorar cuando no se retienen los errores y se olvidan, evitando que no se vuelvan a

producir en el futuro (Goh, 2002), (Dooley et al., 2005). Debe haber una gestión y control de los errores del pasado que permita no sólo documentarlos, sino darlos a conocer a las personas interesadas (Formentini y Romano, 2011), (Gressgård y Hansen, 2015). Es difícil mejorar el rendimiento o mejorar en el futuro, aplicando mejores practicas, cuando no se han tenido en cuenta, ni se ha aprendido de los errores del pasado, porque no se les ha dado importancia o no se han registrado (Riege, 2005).

El registro de errores del pasado es fundamental en determinadas áreas y empresas, como en los accidentes laborales (Pasman et al., 2012), porque hay que registrar varios datos, como por ejemplo; qué es lo que lo ha causado, información de causa-consecuencia, modo de transferir y dar a conocer el suceso transfiriendo ese conocimiento, opción de mejora conseguida y cómo se ha conseguido. Se estudia si es consecuencia de un estado de estrés, falta de conocimiento, formación o experiencia, mala toma de decisiones o falta de motivación. El registro de todo ello, puede evitar accidentes en el futuro con sus consecuencias (Pasman, 2009).

Un sector en el que es importante el registro de las experiencias del pasado, es en la creación y verificación del software. Las pruebas y creación de software, tiene una gran componente de capital intelectual, enriqueciéndose y beneficiándose de las experiencias de proyectos anteriores (Ahern et al., 2014), para evitar repetir errores del pasado (Almeida y Soares, 2014), y facilitar la mejora de rendimientos y avances en el trabajo (Andrade et al., 2013).

Los errores del pasado, forman parte de la experiencia de la empresa en un sector, es por tanto una ventaja competitiva, ya que el conocimiento y su gestión, es considerado un recurso de la empresa (Martelo et al., 2013). Hay que intentar, que los competidores, carezcan de capacidad de absorción de los recursos que suponen una ventaja competitiva para la empresa respecto a la competencia, de manera que no se sepa qué tienen que imitar (Cohen y Levinthal, 1990), y de esta forma proteger el conocimiento e información.

El aprendizaje de las experiencias internas de la empresa, pueden ser más relevantes que las experiencias de otros empleados que trabajan en otros lugares (Gressgård, 2014). La dirección debe buscar la manera de registrar las experiencias del pasado, que son lecciones aprendidas, son conocimientos importantes, que pueden influir en el presente y futuro de la empresa (Thompson S. H., 2005), (Duffield y Whitty, 2015). Son conocimientos e informaciones que hay que registrar, controlar y proteger, pues pueden ser parte de la ventaja competitiva de la empresa. Estos registros, pueden ser parte del saber hacer de la empresa, pueden influir en el producto y en áreas como la innovación, por lo que se protegen para que la empresa sea competitiva. Además el registro en la empresa de las experiencias del pasado, motiva a la gente a participar y cooperar en la empresa, para mejorar y aumentar el registro.

La búsqueda de conocimiento en el exterior

Las empresas en su actividad buscan el maximizar sus ganancias, buscando un punto de equilibrio que minimiza los costos y que les da el máximo beneficio. Son decisiones que toma la dirección, por el beneficio de la empresa, y para aumentar el intangible y el conocimiento de los empleados. Para ello aprovecha el conocimiento interno, pero también atrae talento y conocimiento externo complementario, para romper los cuellos de botella que puedan surgir en el conocimiento durante los procesos de innovación (Yeşil et al., 2013). Esto se traduce en mayores beneficios para la empresa, que si se tuviera en cuenta el talento y conocimiento interno de la propia empresa (Fu, 2012).

La posibilidad de aprovechar los talentos y conocimientos externos, realizando acciones concretas, adoptadas por las empresas generando efectos psicológicos, reduciendo la eficacia de los incentivos para la innovación, es un riesgo presente en la empresa. El conocimiento externo supone un coste económico y supone una inversión, de la que se espera obtener resultados (Menon y Pfeffer, 2003), pero no siempre se obtiene el resultado esperado.

Las empresas dedicadas a la innovación abierta, captando conocimiento desde el exterior, a menudo creen que no todas las personas inteligentes trabajan en ellas. Por lo tanto, la empresa intenta captar y contratar la gente inteligente experta, para que trabaje para la empresa, intentando disponer del talento que hay dentro y fuera de la compañía (Chesbrough, 2006).

En algunos casos, la empresa puede centrarse más en búsquedas externas de conocimiento, porque la dirección a veces valora más el conocimiento externo que el interno (Menon y Pfeffer, 2003), lo cual es un problema. La captación y contratación de conocimiento externo, ha llegado a sustituir a los recursos internos disminuyendo el esfuerzo en este área de los distintos miembros de la empresa (Fu, 2012). La apertura de una empresa a la innovación, puede generar la necesidad de buscar el conocimiento externo para su uso. La estrategia de búsqueda de información, influye en el rendimiento a favor de la innovación de forma importante y significativa (Katila, 2002). Los flujos de información útil, pueden permitir a las empresas descubrir y seleccionar las mejores oportunidades de tecnología para la innovación de la empresa (Fu, 2012).

Las empresas, en su apertura al exterior para mejorar la eficiencia en la innovación, presentan una serie de desventajas también. Entre los riesgos a los que se enfrentan las empresas, en su búsqueda de innovación de forma abierta (captando conocimiento desde el exterior), pueden ser tales como pérdida del conocimiento, aumento de los costes de coordinación, pérdida de control y mayor complejidad. Estas limitaciones externas, pueden apreciarse de forma interna también, mediante barreras internas como la dificultad en encontrar el socio adecuado, o de conseguir el desequilibrio entre las actividades de innovación abierta y de negocio a diario en la propia empresa, también puede ser debido a la falta de tiempo y recursos financieros para las actividades de

innovación abierta (Enkel et al., 2009), (Dahlander y Gann, 2010). La dirección, debe ver las carencias de conocimiento que tiene la empresa, debe intentar captar el conocimiento que le hace falta, pero el problema surge porque la dirección, en ocasiones prioriza el conocimiento externo al interno.

Los recursos humanos

Uno de los departamentos más importantes en la empresa, relacionado con la dirección y los empleados, son los recursos humanos con su gestión de personal. Este departamento es relevante, porque puede influir en el intercambio de conocimiento entre los empleados (García-Pintos Escuder et al., 2010), (Macías Gelabert y Aguilera Martínez, 2012), influyen en el capital intelectual y el capital humano (Koriat y Gelbard, 2014), pero puede variar de un país a otro (Stone y Deadrick, 2015). Estos departamentos han evolucionado en el tiempo, y se han desarrollado modelos que benefician el intercambio de conocimiento, para intentar obtener una ventaja competitiva (Lapiña et al., 2014), favoreciendo la evolución y desarrollo sindical en prebenda o provecho de los trabajadores (Rau, 2012). Sin embargo, actualmente hay empresas, que aplican prácticas de recursos humanos, que no se orientan ni admiten metas organizacionales orientadas al conocimiento (Stone y Deadrick, 2015).

Las prácticas de los recursos humanos, difieren de unas naciones a otras, por la diferencia cultural entre los países y sus ciudadanos (Stone y Deadrick, 2015). Las tareas de gestión de recursos humanos, son las que han dado lugar a diferentes situaciones, como la aparición de empresas especializadas que competían por entornos dinámicos y ricos en información, el aprendizaje continuo, involucración y descentralización de toma de decisiones, delegación e intercambio de conocimientos, diversos incentivos económicos y no económicos, estableciendo una relación entre el desempeño y el pago con incentivo, con la intención de afectar positivamente a la mejora de la empresa (Laurson y Foss, 2003).

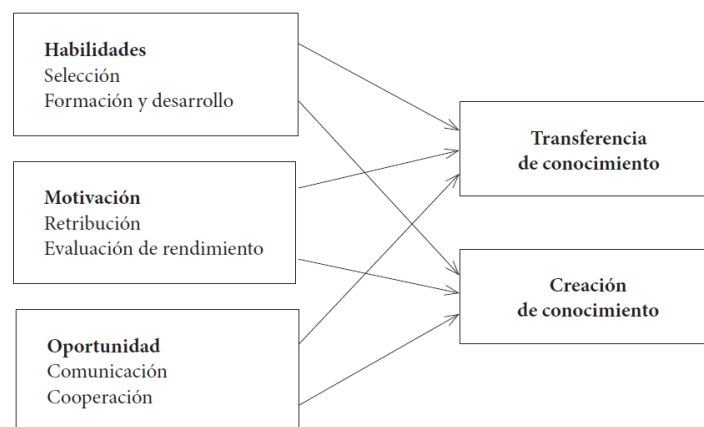
La gestión de los recursos humanos cada vez es más importante, y llega a actuar sobre la reingeniería o la reestructuración en las empresas (Desimone et al., 2002), que son actividades que influyen en la gestión del conocimiento. La contratación y gestión de los recursos humanos, es tan importante, que es un valor que diferencia a las organizaciones eficaces de las no eficaces, en las que influyen la calidad y el compromiso que establece las personas con la empresa (Nordin, 2012).

Si la dirección y gerencia, así como los recursos humanos, se dedican a satisfacer las necesidades de sus empleados, se afianza el compromiso del empleado con la organización, hace que los empleados se encuentren más a gusto, y a la larga, las direcciones de las empresas, prefieren este tipo de personas, porque están asentados y establecidos en la empresa (Hamdia y Phadett, 2011).

Para que las empresas alcancen sus objetivos estratégicos, la alta dirección y gerencia, deben utilizar a los recursos humanos, con el fin de que los empleados se comporten según las necesidades de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, los gerentes deben definir y trabajar con el departamento de recursos humanos, para que llegue la información de forma adecuada a los empleados (Chuang et al., 2013). Deben intentar contratar a trabajadores con conocimientos, motivarlos para aplicar sus conocimientos a través de diversas formas de incentivos, y brindarles la oportunidad de compartir este conocimiento, para ello debe actuar en la contratación, en la gestión de recursos humanos, y en otras actividades y departamentos que beneficie a la empresa (Shaw y Williams, 2009).

Hay que tener en cuenta, que los departamentos de recursos humanos, tienen una relación directa con la gestión del conocimiento (Ilustración 3-4), y las prácticas y decisiones de los responsables de estos departamentos, pueden favorecer la gestión del conocimiento y su intercambio (Macías Gelabert y Aguilera Martínez, 2012), (Popaitoon y Siengthai, 2014).

Ilustración 3-4 Prácticas de recursos humanos que benefician el intercambio y creación del conocimiento (Pérez Santana et al., 2009), (Macías Gelabert y Aguilera Martínez, 2012)



Los recursos humanos, deben buscar la forma de hacer que los empleados colaboren y participen. La participación de los empleados, crea una actitud proactiva en la persona, que se manifiesta en la forma de hacer su trabajo y al crear un sentimiento de propiedad en sus trabajos, les permite corregir y tomar ciertas decisiones para identificar y resolver el problema (Liu et al., 2007), (Ilustración 3-5).

Ilustración 3-5 Prácticas de gestión recursos humanos con los procesos que más impactan (Liu et al., 2007)



(KSA: Knowledge, Skill, Abilities- Conocimiento, Habilidades, Aptitudes)

En la actualidad, algunos departamentos de recursos humanos, delegan funciones en otros puestos, haciendo que el departamento tenga poca relevancia y repercusión en la empresa, implicándose poco, y huyendo de las funciones básicas de un departamento de recursos humanos. El problema y la negligencia, no sólo recae en la persona de recursos humanos, sino también en la dirección que permite que este departamento de personal, tenga poca carga de trabajo y únicamente desarrolle las funciones de control de los contratos.

Las funciones de los recursos humanos

Estos departamentos de personal, tienen funciones relevantes que pueden ayudar a la dirección y a una empresa aumentando la ventaja competitiva, mejorando el desempeño organizacional a través de su trabajo (Cravens y Oliver, 2006), (Sikora y Ferris, 2014), se centran en el aumento del rendimiento, mediante el desarrollo del personal (Kesti, 2012), aunque muchos ejecutivos, dudan de la relevancia de estas personas siendo escépticos del valor añadido que aportan a la empresa (Liu et al., 2007).

Hay que tener en cuenta, que determinadas funciones como son descripciones de trabajo, cambios de procedimientos, evaluaciones de desempeño, decisiones de reclutamiento, decisiones de compensación, capacitación, manuales de personal y beneficios, son prácticas de los recursos humanos que desencadenan el contrato psicológico (O'Neill et al., 2007), (Zhang et al., 2012a), y no siempre realizan estas funciones adecuadamente. En estas tareas la comunicación y relación con las personas es fundamental (Markaki et al., 2013), y la toma de decisiones correctas o equivocadas puede influir en la empresa (Zhang et al., 2012a). Una de las funciones de este departamento de personal, es unificar esfuerzos individuales alineándolos con la estrategia de la empresa, para alcanzar los objetivos de la empresa (Boswell et al., 2006), (Liu et al., 2007), (Camelo et al., 2010).

Respecto a la gestión del conocimiento, este departamento puede tener repercusión en el potencial humano (Datta et al., 2005), (McIver et al., 2012), por el intercambio de conocimiento con otras empresas, gestionando una red y flujo de conocimientos internos y externos, aumentando los resultados y generando una ventaja competitiva mediante el aprendizaje e innovación organizacional (Paauwe y Boselie, 2005), (Martin-Rios, 2012). Suministra el conocimiento que se necesita y que se debe facilitar a otras personas u otras empresas, haciendo partícipe a los empleados implicados en proyectos innovadores en la propia empresa o en colaboración con otras empresas, de forma que la empresa resulte atractiva para los empleados más capaces, haciendo que de esta forma se retenga a la persona y su conocimiento (Martin-Rios, 2012), o beneficiar el intercambio de conocimiento en la empresa, aumentando el clima social, haciendo uso de las tecnologías como internet, y sirviendo de apoyo a la formación del empleado, lo cual motiva a los empleados, no sólo a trabajar juntos sino a intercambiar conocimientos (Palacios-Marqués et al., 2015).

Se demuestra, que para lograr una ventaja competitiva, las organizaciones tienen que saber administrar el conocimiento y lo que saben las personas que pertenecen a la organización, por lo que el departamento de personal puede ayudar y facilitar esta tarea (Ansari et al., 2010). Los recursos humanos pueden proporcionar una ventaja competitiva, aplicando estrategia de gestión del personal y de todo el potencial que se puede obtener desde este departamento (Barney, 2001), (Martin-Rios, 2012).

Entre las funciones de los recursos humanos junto con la dirección, se encuentra una de las funciones más complejas, que es la de selección de personal. Esto supone elegir a la persona que encaja en un puesto de trabajo, pero también se debe elegir a la que se adapte a la cultura de la empresa, sus valores y organización (Abdul-Jalal et al., 2013). Las personas durante el proceso de selección pasan por diferentes pruebas, como entrevistas estructuradas, aptitud cognitiva, pruebas de habilidad (Liu et al., 2007), la honradez y honestidad de la persona es muy importante en los recursos humanos, para elegir al mejor candidato. La dirección y este departamento, deben diseñar contratos que atraigan a los creadores de conocimiento, evitando los trabajadores convencionales y haraganes. Una táctica de la dirección y de los recursos humanos, es intentar fomentar la motivación y el rendimiento por medio del pago, con el fin de inducir al esfuerzo y evitar llegar a crear una actividad pasiva (Manso, 2011), (Fu, 2012). En el contrato psicológico, los recursos humanos son evaluados por los empleados, por sus comunicaciones y sus actuaciones, por su influencia en este tipo de contratos por lo que el departamento de personal, debe ayudar a que los empleados conozcan qué se espera de ellos, y qué es lo que desea la organización, creando un contrato psicológico con la empresa (Suazo et al., 2009).

La resolución de conflictos con el personal, es otra función de este departamento. La presencia en la empresa de personas conflictivas, no es deseable por la dirección,

porque pueden crear mal clima laboral, afectando no sólo al intercambio de conocimiento, sino a los resultados de la empresa. Estas personas, deben ser estudiados y juzgados por este departamento que deberá adoptar las medidas oportunas, caso de trabajadores que realizan consumo de sustancias prohibidas, e investigar las denuncias entre compañeros debido a comportamientos o actitudes indebidas (Mondy y Noe, 2005). Todo esto genera desconfianza entre los trabajadores, por lo que a mayor diversidad en la empresa, más probabilidad de roces y riesgo de conflicto puede haber entre los empleados (Mejía- Gómez et al., 2011), por lo que la selección y gestión de personal tiene más importancia.

La aplicación de los recursos humanos es clave, para aumentar el desempeño de la organización, establecer una interacción social, conseguir satisfacción laboral y potenciar el clima laboral y la cultura organizacional (Sikora y Ferris, 2014). El nivel de compensación en las empresas, es lo que hace que una persona se decida por una empresa u otra, porque le resulta más atractiva, por este motivo las empresas que ofrecen niveles de compensación altos pueden retener el talento y a las personas que más conocimiento tienen. Para retener y contratar el talento, la dirección y los recursos humanos, crean incentivos, y fomentan la promoción interna (Liu et al., 2007). Sin embargo, la promoción interna en ocasiones también entraña sus riesgos, porque puede favorecer las negligencias, cuando se asciende muy rápido o se asciende a la persona equivocada (Fetta et al., 2012).

La formación también es una de las funciones típicas de los recursos humanos, en colaboración con los jefes de departamentos. Esto ayuda a que el empleado desarrolle mejor sus conocimientos, adquiriendo conocimientos y habilidades que van a ser aplicadas en beneficio de la empresa y del clima organizacional, proporcionando competencias y técnicas necesarias para fomentar el intercambio de conocimiento como una necesidad de la organización (Radaelli et al., 2011).

Pero invertir dinero en la formación de los empleados, para que luego puedan marcharse a la competencia, es un riesgo que pueden correr todas las empresas (Liu et al., 2007). La eficacia de los programas de formación o de desarrollo de los empleados, pueden mejorarse, haciendo más efectivo el esfuerzo de retención de los empleados, si la formación se dirige a empleados, que aplican su talento intuitivo y su saber hacer en la empresa, ya que a largo plazo, son más influyentes en el rendimiento de la organización, que los empleados que realizan su trabajo con la mera aplicación de información (McIver et al., 2012).

3.6 Diseño de puestos de trabajo

Las teorías clásicas de organización entre los que destaca en sus orígenes Fayol y Taylor (Zayas Agüero, 2010), mencionaban a mediados del siglo XX el concepto de unidad de mando y de unidad de dirección. A pesar del tiempo, se ha demostrado que

las teorías clásicas, han mantenido algunos de sus conceptos vivos, y son necesarias en cualquier empresa que desee funcionar correctamente hoy día. En la actualidad no siempre están claras las funciones y responsabilidades de una persona, así como la estrategia y organización de la empresa (Jaramillo Salgado, 2002), ya que no siempre la organización está bien definidas, aunque algunos modelos actuales de gestión como es calidad (ISO-9001, 2000), llegan a definir cuál es la descripción de cada puesto de trabajo, describiendo en un documento cuáles son sus funciones y quien le sustituye en su ausencia.

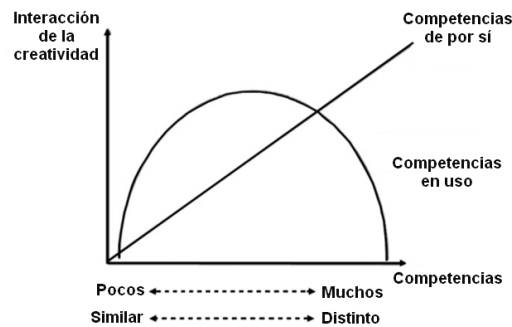
Una persona que es contratada, lo primero que tiene que hacer es averiguar dónde está trabajando y que hace la empresa (Bueno Campos, 2007), y cuales son sus responsabilidades. Esta tareas debe ser facilitada por la dirección, los recursos humanos y sus jefes.

La asignación de tareas por parte de los superiores de la empresa a los distintos empleados, supone en ocasiones una negligencia y un error, al desconocer la capacidad y conocimiento de la persona para poder sacar adelante la tarea, pero a pesar de conocer su capacidad, en ocasiones la persona necesita formación de la propia empresa, para poder sacar adelante la tarea con la máxima efectividad. Cuando se añaden demasiadas competencias a una persona, pueden dar lugar a lagunas de conocimiento, debido a la necesidad de especialización, coordinación, formalización, control, y como consecuencia no se explotan al máximo todo el potencial de las distintas competencias. La creatividad disminuye, mostrando diferencias entre las competencias en uso, y competencias en sí, que ha llegado a poseer, esto afecta a la creatividad del individuo (Öberg, 2012).

Pero el tema de las competencias en los empleados es muy difícil, ya que si hay pocas competencias, se tiene poca base para proporcionar la inspiración (Perry-Smith y Shalley, 2003). Si hay demasiadas funciones, los problemas de coordinación inhiben la creatividad y suponen un impacto negativo para la misma (Sagiv et al., 2010). Si las competencias que se añaden son muy similares, la integración de las nuevas competencias no van a contribuir mucho al proceso de creación de conocimiento (Woodman et al., 1993).

Si son demasiado diferentes, los individuos serán incapaces de comprender, habiendo un impacto negativo en la creatividad y el aprendizaje. El concepto de competencia per se, que son las habilidades colaborativas, va aumentando junto con la influencia de la creatividad, mientras que las habilidades en uso, cuando son muchas y diferentes, la creatividad es baja porque son más complejas (Öberg, 2012), (Ilustración 3-6).

Cada persona, tiene que tener un trabajo adecuado a su formación y preparación, para ello hay que estudiar la forma en que las tareas y competencias que se le asigne, favorezcan y enriquezcan su conocimiento, teniendo en cuenta su capacidad de aprendizaje.

Ilustración 3-6 Gráfico de relación entre las competencias/ funciones y creatividad (Öberg, 2012)

Sin embargo, la claridad de los roles, responsabilidades y las divisiones menos formales en la organización pueden llevar a un clima más informal, donde exista la confianza, la identificación y la reciprocidad, haciendo accesible y más fácilmente localizable la persona que posee el conocimiento (van den Hooff y Huysman, 2009), porque las responsabilidades difusas, generan problemas para la gestión del conocimiento (Gairín Sallán et al., 2009).

Existen negligencias, que afectan no sólo a la falta de organización en su estructura, sino también a una mala gestión del conocimiento organizativo de la empresa, y se presenta en los distintos miembros en diferentes niveles, ya que en ocasiones desconocen su área y sus responsabilidades en las tareas de la empresa (Harris, 1980). La estructura de la organización y de la empresa, puede influir positiva o negativamente sobre el resto de la organización (Mintzberg, 1984), y puede ayudar o perjudicar la definición de funciones.

Cuando a un trabajador, le llegan órdenes de dos personas que pueden ser transmisión de conocimiento o información, puede no ser un problema si son las órdenes iguales y se trata de transmitir o garantizar que llegue al receptor adecuado, pero habría que analizar, si hay error en la calidad y comunicación del mensaje o en la definición de responsabilidades, por ser varias personas las que transmiten el mismo mensaje. Sin embargo, si ambas personas transmiten algo contradictorio, el problema es evidente y da lugar a varias negligencias e incluso a la crispación de una persona que es la receptora, dando lugar a conflictos en las relaciones entre los empleados, perjudicando el clima laboral. Toda práctica contradictoria, genera problemas y conflictos, afectando al compromiso del empleado en la empresa, generando estrés (Tracy, 2004) y perjudicando a la productividad (Tejada Tayabas y Arias Galicia, 2005).

La dirección es la principal responsable de la negligencia, por no haber definido las funciones de cada puesto, pero también los jefes de departamentos y mandos intermedios son responsables por no definir claramente en cada empleado, sus competencias y responsabilidades.

3.7 El tipo de contrato

Las prácticas de recursos humanos y de la dirección en una organización, determinan el tipo de contrato y el contrato psicológico, que se realiza con cada empleado (Lester, 2006), (Lee y Taylor, 2014), deben intentar conseguir el esfuerzo esperado del empleado. Aunque se puede considerar, como un apartado dentro de los recursos humanos o de la dirección, se considera que bien sea la dirección, los recursos humanos, o cualquier otro departamento de la empresa, puede perjudicar al intercambio de conocimiento e incluso a la propia empresa. La relación del contrato con otros factores como desempeño, motivación, estabilidad laboral, incertidumbre en el despido, integración del empleado en la empresa, afecta indirectamente al intercambio de conocimiento y a su vez a la gestión del conocimiento.

En la actualidad, las empresas realizan varios tipos de contrato. Entre ellos caben destacar el contrato psicológico (Rousseau, 1995), (Shih et al., 2013), (Miles y Mangold, 2014), bien con la dirección o con la organización de la empresa (Lee y Taylor, 2014), y el contrato legal, que puede ser de varios tipos, destacando el indefinido y el temporal (Uribe-Rodríguez et al., 2011), con las ventajas e inconvenientes que tienen este tipo de contratos para la empresa y para los empleados (Motellón et al., 2010).

La elección del tipo de contrato, puede perjudicar al intercambio de conocimiento, e incluso repercutir en los resultados de la empresa. El contrato psicológico se divide en dos tipos, psicológico relacional (Kragl y Schmid, 2009) y transaccional (Suazo et al., 2009). Cuando los trabajadores realizan un contrato de tipo relacional y contrato psicológico, de compromiso con la empresa, el trabajador muestra menos interés en recompensas económicas (Raja et al., 2004).

Los elementos que contienen el contrato psicológico son: incentivos financieros, salarios horas extras, subsidios de salud, apoyo orientado a la familia como el cuidado de niños, empleo del cónyuge, y el apoyo en general como la promoción, capacitación, prestación, la lealtad, la licencia de vacaciones. La ruptura del contrato psicológico, genera frustración, hostilidad y desconfianza, afectando a las emociones de la persona (Zhao et al., 2007).

Se identifican tres factores culturales, que pueden influir en la creación del contrato psicológico: 1) zona de negociabilidad, es decir cantidad de libertad para entrar en una relación de intercambio, 2) la percepción de la cultura de las promesas, 3) identidad con el grupo. En países con alta tolerancia a la incertidumbre (EE.UU), es considerado como una promesa que se va a tratar de mantener, pero en culturas con bajo nivel de tolerancia a la incertidumbre (Japón), las personas ven las promesas como algo que se va a cumplir y se va a mantener, trabajando por honor sin descanso (Suazo et al., 2009).

Pero la proyección e idea que tenga el empleado sobre la empresa, y el trabajo que realiza, define el tipo de contrato que desea. Los que consideraron su trabajo como un inicio para el lanzamiento a futuros puestos de trabajo, son más propensos a crear un contrato psicológico estático y estricto, es decir un contrato transaccional, pero los empleados que buscaban seguridad y estabilidad laboral buscaban un contrato más dinámico y abierto, es decir psicológico relacional, mientras los primeros son oportunistas y ambiciosos, los segundos buscan estabilidad laboral (Suazo et al., 2009).

Al margen del contrato psicológico que haya realizado empleado con la dirección o con la empresa, y las expectativas que se hayan creado, el contrato legal, que puede ser de varios tipos, también influyen en las personas.

En la actualidad el concepto de contrato psicológico se mezcla con el contrato legal, generando confusión entre los empleados, como ha pasado en los Estados Unidos, por los malentendidos entre el contrato psicológico y el jurídico, generando consecuencias y actitudes diferentes (Suazo et al., 2009), sobre todo con la ruptura del contrato psicológico (Zhao et al., 2007).

La contratación es importante para la persona, acentuándose esta situación cuando, hay recesión económica y es más difícil encontrar o cambiar de trabajo (Reich, 2012). La estabilidad laboral, es algo necesario para algunas personas por la incertidumbre que genera no tener un contrato estable o de larga duración (Huicho et al., 2012), además los contratos indefinidos, pueden acarrear mayor salario por antigüedad o incentivos (Motellón et al., 2010).

La contratación temporal, es un tipo de contrato, que en la actualidad se está realizando con mucha frecuencia en las empresas (Rodríguez Gutiérrez, 2012), especialmente en el sector agrícola (Torres Solé et al., 2014), aunque actualmente se realiza en la industria, planteándola como una inversión en alguien que si tiene éxito se convierte en un contrato indefinido (Centeno y Novo, 2012). Es un tipo de contrato, que se utiliza habitualmente, en lugar del contrato indefinido, siendo este último el que buscan y desean los empleados (Centeno y Novo, 2012). La duración del contrato afecta a las personas, y no todos admiten de la misma forma el tipo de contrato (Selvarajan et al., 2015). De hecho las personas con contratos temporales, se sienten inferiores a las personas con contratos permanente, y sienten que tienen un estatus inferior en la empresa (Feldman et al., 1994), (Selvarajan et al., 2015).

El excesivo uso que se ha hecho en las empresas, de la contratación temporal, desincentiva a la inversión empresarial en la formación de los trabajadores, acarreamo falta de motivación, estancamiento, empeoramiento de la productividad, y falta de competitividad empresarial (Trillo Ojea, 2009), que son factores influyentes para mejorar la predisposición al intercambio de conocimiento.

La contratación temporal tiene ventajas para el empresario, por tener menos costes, bajos salarios, ahorro de formación, y menores indemnización por el despido, pero tiene inconvenientes ya que hay que tener mayor supervisión del personal, menor calidad en el producto y conocimiento de la organización, presentando mayores carencias en la formación. La contratación temporal, incide negativamente sobre la seguridad de empleo de los trabajadores permanentes, (Stirpe y Revilla, 2013), y la calidad de las relaciones entre la personas, son más pobres en el lugar de trabajo, dificultando las relaciones, la colaboración y coordinación (Broschak y Davis-Blake, 2006). El efecto de la contratación temporal sobre la productividad laboral, es negativo, y el aumento de contratos temporales, es más perjudicial para la empresa (Roca-Puig et al., 2008).

Los contratos de duración determinada, juegan un papel importante en las etapas iniciales del proceso de adaptación. El contrato de duración determinada, inicialmente es considerado una inversión que si tiene éxito, puede convertirse en un contrato indefinido (Boeri, 2010), pero esto tiene un problema, porque hasta ocupar un puesto vacante, hay excesivas rotaciones de personas con contratos temporales, por lo que no se crea empleo de contratos indefinidos (Centeno y Novo, 2012). Las personas desean contratos estables, por la estabilidad que ofrece protección social y protección a la familia (Busso et al., 2014), con salarios dignos y que satisfagan a los empleados, y de esta forma se mejora el desempeño laboral (Pedraza et al., 2010).

La satisfacción laboral en los empleados, en ocasiones se fomenta con contratos estables, eliminando los problemas que causan la incertidumbre de un contrato temporal (Pedraza et al., 2010), pero la dirección no siempre está dispuesta a realizar este tipo de contratos estables, y en ocasiones actúa de manera injusta (Suazo et al., 2009).

3.8 Medición del desempeño y valoración del empleado

La medición del rendimiento de los trabajadores, es una tarea que suelen realizar las empresas de forma interna o subcontratando las tareas a consultoras para que realicen estos trabajos. Sin embargo, las negligencias en la medición en los resultados, o en la forma de actuar de los mandos con los resultados de la medición, dan lugar a varias negligencias o errores, que afectan negativamente a los trabajadores (Mejía- Gómez et al., 2011), por la subjetividad de la evaluación, generando conflicto y haciendo que las personas intenten proteger su autoestima e imagen (Sebald y Walzl, 2015).

El rendimiento efectivo depende del capital humano, depende del conocimiento de los productos de una empresa, del trato y relación con los clientes, y depende del conocimiento de los procesos de trabajo (Batt, 2002). Para algunos empleados, hay una relación entre la satisfacción laboral y desempeño (Judge et al., 2000), pero hay estudios que demuestran lo contrario incumpliendo esta relación (Bowling, 2007).

Los resultados sobre los efectos de la medición del desempeño en el estilo de liderazgo, difieren de los resultados de unos investigadores a otros. La medición del desempeño, es algo que la dirección debe analizar y estudiar los resultados, de una forma objetiva. Incluso debe considerar la validez y calidad de los datos, analizando las posibles subjetividades que pueda haber habido en el evaluador. Cuando se mide el desempeño de las personas, las personas se individualizan y se tienden a comparar, teniendo miedo a ser diferentes a los demás (Brivot y Gendron, 2011), y a obtener peores resultados que el resto.

Algunos investigadores, demuestran que un sistema de medición del desempeño aplicado con éxito, llevará a un estilo de gestión más participativo (Bititci et al., 2004). Mientras que en otros casos, los empleados que reciben el sistema de medición del desempeño no es garantía de mejora del estilo de liderazgo, por lo que su uso, no elimina la necesidad de considerar aspectos sociales y culturales de liderazgo (Bourne et al., 2005), (Ukko et al., 2007).

La evaluación del rendimiento, es algo que la empresa ha realizado en ocasiones dependiendo de sus necesidades y tamaño de la misma, y por norma general está ligada a un incentivo o mejora salarial (Sebald y Walzl, 2015). Los errores en la evaluación del rendimiento con escalas de calificación, pueden clasificarse en tres tipos; 1) errores de halo (actitud favorable al empleado), 2) errores de indulgencia (categorización del evaluador según su exigencia, más o menos indulgente), 3) errores de tendencia central (evaluaciones medias, no extremas ni altas ni bajas) (Muchinsky, 2001).

La realización de la medición del desempeño, debe ser correcta, y por lo tanto realizada por auditores adecuados, que actúen de manera objetiva y precisa para evitar que se cometan errores en la medición, de esta forma se está facilitando la toma de decisiones adecuadas en la dirección (Mertins y Long, 2012).

Un problema que aparece con los resultados del desempeño, es el efecto halo (Muchinsky, 2001), haciendo que personas mejor valoradas, se consideren mejores que el resto. Por este motivo, el resto de personas se niegan a compartir el conocimiento, con la persona que ha sido valorada incorrectamente.

Cualquier evaluación de rendimiento o conocimiento, debe ser realizada por expertos, y con una dirección que esté asesorada correctamente, porque puede haber una relación entre los incentivos y los resultados de la evaluación (Aguiar Medina et al., 2012). Las mediciones del desempeño, pueden ser erróneas por problemas sociales como los problemas raciales (Upton y Arrington, 2012), incluso pueden estar influenciadas las evaluaciones por factores sexistas y comportamientos afectivos en los evaluadores sobre los evaluados (Gold et al., 2009), demostrando que la evaluación no es objetiva y no es válida.

Se considera que un estilo de dirección paternalista, sin castigar errores, con análisis y dialogo, puede reforzar el estilo de liderazgo y cultura organizacional mediante un sistema de medición y evaluación del desempeño (Bourne et al., 2002), el paternalismo benevolente y moral, es útil y beneficia a los empleados (Mussolino y Calabrò, 2014). Ocurre lo mismo con liderazgos transformacionales, que ejercen influencia o cambian de manera positiva las actitudes de otras personas, mejorando el desempeño y la cultura organizacional (Birasnav, 2014).

Se han encontrado consecuencias negativas de desempeño, que se asocian a una alta rotación en las organizaciones, dominadas por los conocimientos prácticos (Kacmar et al., 2006), (McIver et al., 2012). El rendimiento puede ser mejorado, bien por la disminución en el volumen de negocios, algo que no es deseable, o por cambios en las prácticas de gestión del conocimiento, ajustándolos mejor a los requisitos de conocimiento práctico en la empresa.

Hay personas que consideran necesario, la medición del desempeño, mientras que la dirección, debe estudiar la utilidad que va a dar la obtención de los resultados. Sería un error, considerar que los datos de la medición van a resolver los problemas de la cultura organizacional, o van a resolver los problemas de los líderes o personas relevantes en la empresa, por lo que la medición no es una garantía de mejora del liderazgo (Bourne et al., 2005). Sin embargo, hay otros investigadores, que manifiestan unas ideas favorables respecto a la medición del desempeño y sus resultados (Bititci et al., 2006).

La evaluación puede perjudicar al intercambio de conocimiento (Bordia et al., 2006), (Wang y Noe, 2010). Los supervisores de desempeño que son indulgentes en las evaluaciones, son los que pueden mejorar la creación y relación con el contrato psicológico relacional con más amplitud o alcance y a largo plazo, mientras que aquellos que son duros e intransigentes, son los que pueden mejorar la creación del contrato psicológico transaccional, que es más estrecho con menos alcance y a corto plazo (Suazo et al., 2009). Todo esto repercute en las relaciones en la empresa, y a su vez en el intercambio y gestión del conocimiento.

Las organizaciones deben establecer un proceso de evaluación del desempeño individual, para revisar la distribución de los individuos, para aumentar el conocimiento en la organización, favoreciendo la cultura de intercambio de conocimiento que puede beneficiar y aportar resultados a largo plazo (Zhang et al., 2012b), asegurándose que los sistemas de evaluación no aplican un trato desigual, no facilitan ni crean la difamación entre los empleados, y no son el resultado de una negligencia de los evaluadores de desempeño (Suazo et al., 2009).

Difusión del rendimiento del trabajador

Respecto a la difusión de la medición del rendimiento de los empleados, es algo deseado por algunos empleados, pero también es criticado por otros. La gerencia puede

considerar que la difusión de la información, del rendimiento de los trabajadores a través de la organización, puede tener un efecto bueno (Ukko et al., 2007), aunque los trabajadores no opinen lo mismo. La medición del desempeño, debe comunicarse únicamente a los interesados y afectados (Atkinson et al., 1997), (Micheli y Mari, 2014).

La medición del desempeño, está relacionada con la motivación, y las personas que tiene buen rendimiento se considera que son personas motivadas (Rahimić et al., 2012). En general, la persona no desea ser evaluada, y en ocasiones en determinadas empresas pequeñas, las evaluaciones de rendimiento no se pueden realizar, porque los empleados se niegan a realizar el trabajo antes de la medición (Sanyal y Biswas, 2014).

En ocasiones el propósito de la evaluación, que es conocer el rendimiento del empleado, está orientado a mejoras salariales, promociones por sus habilidades (Prasad y Tran, 2013), incentivos, e incluso se intenta averiguar los que no rinden, para proceder al despido (Snell y Bohlander, 2012), (Sanyal y Biswas, 2014), por esta razón, algunos empleados no desean que se haga público los resultados de las mediciones y evaluaciones.

Cuando hay una confianza entre los encargados y supervisores con los empleados, para el manejo correcto de la información, para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, se hace más fiable para los empleados y es mejor aceptado (Greenberg et al., 2007).

Con la evaluación del rendimiento, aparece la valoración de la persona, que es una necesidad de los trabajadores, pero muchas veces es evaluada por otras personas, y por lo tanto la subjetividad de las mismas, hace que la valoración no sea correcta y sea perjudicial para el empleado (Viswesvaran 2001), llegando a ser injusta en muchas ocasiones. Este error, puede crear protección y ocultación del conocimiento en el trabajador en futuras tareas, debido a la falta de reconocimiento del empleado en el trabajo (Valhondo, 2003), y por supuesto perjudica a la falta de motivación, porque sus expectativas y su aprecio son menores, por la injusticia del reconocimiento o valoración.

La información sobre una persona, acerca de su rendimiento o capacidad, puede actuar de forma positiva o negativa, influyendo la forma en que sea comunicada o presentada, y la cantidad de información, ya que puede aumentar el rendimiento de la persona o puede terminar por desmotivarle. Además, hay que tener en cuenta las consecuencias que puede tener esa información sobre el rendimiento y el desempeño de la persona y la influencia en el trabajo de los resultados, así como la consideración de falta de equidad y objetividad en la evaluación del empleado, e injusticia en los criterios de la dirección.

Uso inadecuado de las herramientas para medir y localizar el conocimiento

El conocimiento del empleado, al ser un valor deseado en la empresa, se intenta disponer de herramientas para localizar a los empleados con mayor conocimiento. Esto permite conocer a las personas que pueden aportar un mayor rendimiento en los momentos difíciles, para ello, las empresas hacen uso de las herramientas de medición y localización de los empleados con mayor conocimiento.

Hay varias herramientas para localizar el conocimiento en la empresa, mapas, topografías, o redes de expertos (Márquez et al., 2007), (Rao et al., 2012), (McLinden, 2013), (Aubke et al., 2014). Los indicadores de medición del conocimiento, cada día son más necesarios y requeridos para cuantificar el conocimiento de la empresa. En la actualidad, algunos autores se han dedicado a medir y localizar el conocimiento dentro de la empresa, para ello utilizan los mapas de conocimiento (Nieves et al., 2009), (Peña-Osorio, 2010), (Abdul Rahman y Shukor, 2011), (Ganasan y Dominic P, 2011), (Watthananon y Mingkhwan, 2012). El mapa de conocimiento que es muy utilizado como herramienta de gestión del conocimiento, puede ser de varios tipos; mapas de fuente y origen de conocimiento, mapas de activos de conocimiento, mapas de la estructura de conocimiento, mapas de aplicación de los conocimientos, y los mapas de desarrollo del conocimiento (Rao et al., 2012). Los mapas, ayudan a localizar quien posee el conocimiento (d'Alós- Moner, 2003), (Lin et al., 2006), (Caraballo et al., 2009). El inconveniente de algunos mapas, es que pueden suponer un problema para las personas que no son expertas (Hernández Quintana, 2006), ya que dependen de la información que aporten y de las configuraciones del mapa de conocimiento.

Otra herramienta que se utiliza, es la auditoría del conocimiento, que presenta varias ventajas si se realiza correctamente. Consiste en identificar el conocimiento, que la dirección considera crítico para el éxito del negocio, así como las lagunas de conocimiento que tiene la empresa, (Debenham y Clark, 1994). Estas herramientas, pueden facilitar el trabajo por permitir localizar los expertos más fácilmente (Gordon, 2000), (Zhang et al., 2009).

En el caso de una auditoría de conocimiento, se distorsiona el resultado de la misma, debido a que los miembros de una organización están estructurados jerárquicamente definiendo un organigrama en la empresa, por lo que los miembros de una organización, pueden demandar determinados conocimientos según sus deseos, y no según sus necesidades por el trabajo que realizan (Montoro-Gutiérrez, 2008).

Lo ideal es medir bajo un método, realizado por profesionales, con ayuda de la propia empresa, pero siempre que sirva para mejorar en el trabajo. Con estas herramientas se intenta medir el conocimiento que hay en la empresa, pero el problema surge, cuando se intenta medir el conocimiento de las personas, porque las consecuencias de la medición del conocimiento, son similares a las de la medición del

rendimiento o desempeño, por lo tanto, hay que establecer y elegir el método para medir y tener en cuenta todos los factores clave (Pervaiz et al., 1999).

Otro problema que existe es el mal uso de determinadas herramientas, que causan distracción indeseada, cuando se utilizan en la colaboración interna (Pirkkalainen y Pawlowski, 2013).

Las herramientas de conocimiento, deben elaborarse con cuidado, para evitar crear un efecto halo sobre las personas que más conocimiento poseen, evitando que sea origen de conflictos. Cuando una persona se siente mal valorada, crea un sentimiento contrario a la persona que valora y a la organización, se enfrenta a la empresa y a los métodos de evaluación, perjudicando el intercambio de conocimiento con el resto de personas.

Falta de reconocimiento del empleado

El reconocimiento de la experiencia o del esfuerzo de los empleados y miembros de un equipo, ayuda a aumentar la participación en el intercambio de conocimientos dentro de un equipo diversificado y funcional (Thomas-Hunt et al., 2003). Es una forma de premiar la contribución de conocimiento que realizan las personas, pudiendo ser una de las claves para el éxito de la gestión del conocimiento (Bhojaraju, 2005). Se utiliza el reconocimiento, para influir en la motivación de los empleados (Foss et al., 2009), (Danish y Usman, 2010).

En ocasiones, el temor a la evaluación, o el temor a que su trabajo o método de trabajo sea criticado, puede inhibir a la persona a realizar el intercambio de conocimiento, ya que no se siente valorado dentro de la empresa (Bordia et al., 2006), por este motivo, la valoración positiva, es una necesidad para algunas personas que trabajan en la empresa, aumenta su autoestima y sirve de estímulo para aumentar la motivación, su rendimiento y productividad (Danish y Usman, 2010), (Khan et al., 2011).

La persona que posee el conocimiento, cuando recibe el reconocimiento de los compañeros, tiene más percepción de competencia, credibilidad y confianza, aumenta su reputación, por lo que aumenta la probabilidad de que compartan sus conocimientos con los demás. Algunos investigadores, han estudiado las tres dimensiones en las que se mueve el intercambio de conocimiento que son: capacidad, integridad y benevolencia. En ocasiones el ser reconocido, puede ser un problema para recibir conocimiento de los demás. Las personas tienden a compartir menos, con otras que se consideran y perciben como más capaces por el entorno. Las personas se animan a compartir conocimiento con otras, cuando son percibidas como honestos, justos y con principios de integridad (Bakker et al., 2006).

Los empleados, son menos propensos a mantener el conocimiento oculto y tácito, cuando la dirección o la organización de la empresa, se preocupa por su bienestar y les tiene valorados, repercutiendo en una mejora del clima laboral y un aumento de su

rendimiento (Tsay et al., 2014). En el intercambio de conocimiento, es importante la confianza y la justicia (Yeşil y Dereli, 2013), porque al intercambiar conocimiento en la empresa, se está proporcionando conocimiento, habilidades, y saber hacer a otra persona o de forma colectiva a toda la empresa, esperando una respuesta recíproca (Wu et al., 2007), (Wang y Noe, 2010). Por este motivo, se debe buscar la forma de reconocer a las personas de manera justa, para motivarlas, y hacerlas participativas en la empresa. La falta de reconocimiento, puede ser motivo de rotación voluntaria de los empleados a otras empresas, siendo perjudicial para la gestión del conocimiento (Abbasi y Hollman, 2000), (Stovel y Bontis, 2002), por la marcha de algunas personas claves para la empresa.

El reconocimiento ayuda a la personas a aumentar la autoestima (Whittom y Roy, 2009), e inicialmente ayuda a integrarse mejor en el grupo, favoreciendo la cooperación y participación con el entorno. Hay que tener en cuenta que la personalidad, la autoestima de la persona, la autoeficacia, el sistema emocional, puede contribuir a entender porqué una persona comparte el conocimiento. Se considera que las personas con baja autoestima, son más propensos a ser afectados por las situaciones y el entorno social (Judge et al., 2000).

3.9 Gestión de incentivos y salarios

En ocasiones, se establece una norma para la relación entre el rendimiento y los sistemas de remuneración por medio de incentivos, se intenta castigar los fracasos con premios bajos o sin premios por tener efectos adversos o no haber conseguido los objetivos propuestos, y se premian los éxitos. Se ha estudiado la diversidad de incentivos, que impulsa a los trabajadores a realizar un comportamiento individual para la creación de conocimiento (Nickerson y Zenger, 2008).

El uso de incentivos de forma inadecuada, y mal propuestos, pueden ser generadores de problemas afectando negativamente a otros factores.

La recompensa a empleados para promover y proponer mejoras, en procesos, salarios, bonos por alcanzar una mayor cantidad de producción, genera que aumente la actividad de innovación en el tiempo (Fu, 2012). Sin embargo, los incentivos también presentan problemas. Se presenta un conflicto en los incentivos de la empresa, y en la valoración del conocimiento interno y externo, porque los empleados que poseen el conocimiento interno, en ocasiones se consideran más competentes que las personas externas. En el caso de los directivos, se incentiva por la adquisición de conocimientos externos de los competidores, porque a pesar de ser más barato el conocimiento interno, resulta ser más deseado el conocimiento externo, por el cual la persona es incentivado, porque se desea poseer el conocimiento del competidor, para la eficiencia en la innovación y mejora de la empresa (Menon y Pfeffer, 2003).

La incorporación de incentivos para los gerentes y empleados, se encuentra que tiene una correlación significativa con diversos indicadores de rendimiento empresarial (Black y Lynch, 2004), pero afecta al comportamiento y actitud de los empleados en la empresa.

El uso y el plazo del incentivo

Hay una serie de problemas en el uso de incentivos, ya que sólo unos pocos individuos, pueden influir en el rendimiento global de la empresa, y en las decisiones más relevantes, porque son los que más conocimiento tienen, o poseen conocimientos exclusivos, con gran cantidad de experiencia en un área determinada. Por lo tanto, si las personas piensan que los esfuerzos tienen poca influencia en el rendimiento general de la empresa, el incentivo termina desapareciendo y no surtiendo efecto (Prendergast, 1999).

En las empresas, la falta de incentivos, ha supuesto una gran barrera en la gestión del conocimiento, porque no ha favorecido el intercambio entre los empleados (Yao et al., 2007), por este motivo, se dice que los incentivos y el reconocimiento son aconsejables para facilitar el intercambio de conocimiento, creando una cultura de apoyo en la empresa (Wang y Noe, 2010). Se aprecia en algunos estudios, que cuanto mayor es el nivel de incentivos en los empleados, por compartir, e intercambiar el conocimiento, son más propensos a colaborar y participar en el intercambio (Cabrera y Cabrera, 2005), (Kulkarni et al., 2006).

El incentivos a corto plazo, es probable que sirvan como un arma de doble filo para la eficiencia de la innovación en la empresa (Fu, 2012), y pueden suponer un fracaso temprano, por lo que hay que mostrar cierta tolerancia, y se aconseja proporcionar recompensas para éxitos a largo plazo. Los incentivos a corto, también promueven el esfuerzo y el aumento de eficiencia, pero en menor periodo de tiempo. En este caso, favorecen la generación de innovación incremental, con una recompensa más pequeña (Laursen y Foss, 2003), (Laursen y Salter, 2006).

Los incentivos a largo plazo, generan una motivación en los empleados de las empresas y de la dirección, por participar en las actividades de innovación, promoviendo las decisiones estratégicas, con mayores esfuerzos en todo el proceso de innovación, con mayor coordinación que fomenta el trabajo en equipo (Fu, 2012).

La forma de realizar el incentivo en la empresa, debe ser estudiada por la dirección, porque puede crear desmotivación en los fracasos al pretender alcanzar el incentivo, con consecuencias negativas para la empresa. La forma de aplicar incentivos, puede suponer una negligencia de la dirección, por ser injusto en su aplicación, por aplicarse a personas que no se lo merecen, o por aplicarse de manera injusta, premiando a empleados con retos y objetivos menos ambiciosos y alcanzables, y penalizando a otras personas, cuando no alcanzan unos objetivos difíciles.

Inconvenientes de los incentivos

El efecto negativo del incentivo, se ha mostrado en investigaciones (Menon y Pfeffer, 2003), (Bock et al., 2005), mostrando actitudes contrarias al intercambio de conocimiento. También se encontró, que las recompensas y premios por el esfuerzo, no necesariamente fomentan el intercambio de conocimientos entre las personas (Chang et al., 2007). Es más fácil intercambiar el conocimiento entre personas que se consideran socios y amigos, que entre personas donde reina un ambiente competitivo (Wang y Noe, 2010). Los incentivos manejados de forma individual, dan peor resultados en el intercambio de conocimiento, que los incentivos manejados a nivel de grupo (Taylor, 2006), (Quigley et al., 2007).

Los incentivos ejercen influencia sobre las personas que más envidia o ambición tienen en la empresa, forzándoles a que ejerzan un mayor esfuerzo que las personas menos envidiosas o que menos ganas tienen en la empresa, cuando se ofrecen contratos con incentivos idénticos. La envidia relacionada con la desigualdad desventajosa y la compasión relacionada con la desigualdad ventajosa, son más fuertes con las promociones verticales (de un puesto, a otro de mayor responsabilidad) que en las laterales (moverse de un departamento a otro) (Grund y Sliwka, 2005).

Sin embargo, en ocasiones la práctica de los directores para garantizar la participación de los empleados, consiste en pagar a determinadas personas una prima desigual, para compensar el riesgo de pagos desiguales, por lo que se crea una desigualdad de prima (Kragl y Schmid, 2009), esto acarrea problemas en las empresas por la falta de equidad entre los empleados.

Hay problemas que se han presentado en las empresas a raíz de los incentivos. Los incentivos apalancados a nivel individual (aplicados a la persona y no al grupo), pueden llegar a ser destructivos en la actividad cooperativa y en el aprendizaje. Debe haber alguien que controle adecuadamente las recompensas, para el comportamiento deseado en el intercambio de conocimiento en la empresa. Una dirección experta y adecuada, que controle y maneje correctamente los incentivos, influye positivamente en la participación de los trabajadores, favoreciendo su intercambio y creando una influencia positiva (Liao, 2008), (Wang y Noe, 2010).

La importancia de los incentivos monetarios, se ha investigado en diferentes estudios, y no son considerados como el motivador más importante de los trabajadores y gerentes, ya que la satisfacción en el trabajo, el disfrute de las tareas, así como las preocupaciones morales, pueden ser motivadores más poderosos que los propios incentivos económicos (Minkler, 2004). El manejo inadecuado de los incentivos, puede suponer una barrera al intercambio de conocimiento, debido a una decisión negligente de la dirección.

La presentación pública de las nóminas

La presentación de informes pretendiendo ser conocimiento, es un problema que se presenta en algunas empresas, por ejemplo la publicación o muestra de los salarios o nóminas de las personas. El manejo incorrecto de los conceptos de dato e información, que son los generadores de conocimiento, generan problemas en la gestión del conocimiento cuando se hace un uso indebido de ellos (Zhang et al., 2012a). Conocer el salario de los demás, no ayuda a que la empresa mejore su actividad empresarial, pero produce un efecto psicológico en las personas, por lo tanto tiene un efecto diferente en función de cómo se presente. Conocer el resto de nóminas de los empleados, puede dar lugar a celos o envidias en las personas (Piñuel, 2001), porque el dinero es el protagonista de la destrucción de la relaciones humanas y de la corrupción en cualquier sistema (Morales Berruecos y Galindo González, 2011).

En algunos casos, el plantear los salarios acorde a un convenio colectivo, ayuda a que todo el mundo sepa lo que gana cada persona. Si al presentar públicamente las nóminas, corrobora lo negociado por los representantes de los trabajadores según lo convenido, esta información es conocida de antemano y por lo tanto no supone ninguna barrera ni obstáculo en el conocimiento de la empresa. También se puede manifestar el efecto adverso, cuando determinadas personas atendiendo a diferentes criterios por parte de la dirección, como antigüedad, reconocimiento de una formación o titulación, méritos o valoración de experiencia profesional en la propia empresa o en otra empresa, tengan salarios diferentes a lo convenido, o haya una falta de equidad (Chiang et al., 2008).

Un trato injusto de un empleado, puede favorecer la ocultación del conocimiento, en el trabajo en equipo (Tsay et al., 2014). Se puede crear un clima laboral insatisfactorio, presentándose situaciones en las que dos personas con la misma categoría tengan salarios distintos, por lo que manifestarlo de forma directa, puede provocar que la persona con menos salario se vea infravalorada, y manifieste una forma de pensar, que no beneficie a los intereses comunes por sentirse perjudicada. Esta persona, puede presentar una reacción de indiferencia o dos reacciones totalmente opuestas. La primera de ellas, es intentar demostrar que su capacidad, conocimiento, y valía, es merecedora de un reconocimiento salarial, como el resto de compañeros que poseen la misma categoría siendo competitivo (Añez H., 2009), o por el contrario, puede manifestar un comportamiento pasivo, en el que su objetivo es buscar otra empresa donde prestar sus servicios, e incluso dejarse llevar por un estado psicológico de injusticia sobre su trabajo, de forma que su conocimiento cada día es más tácito, siendo menos participativo en las mejoras de la empresa o en transferir ese conocimiento a sus compañeros de trabajo. Un problema que se detecta en las empresas, es que los trabajadores de más edad, puede que sean menos productivos, y se considera que puede

haber más injusticia (Zwick, 2011). En estos casos, la persona se dedica a captar conocimiento en vez de aportarlo.

Se aprecia que las variaciones en el salario base, no están relacionadas con las variaciones en los incentivos de desempeño. Las personas que se esfuerzan, las que se implican y las que aportan conocimiento, pueden esperar una recompensa de la empresa (Fehr y Gächter, 2000), de forma que si no la reciben, pueden sentirse defraudados. Los efectos positivos de la recompensa social mediante el pago de incentivos, en ocasiones pueden verse atenuados por la estructura organizativa de la empresa, (Zhang et al., 2012b), sin llegar a beneficiar a la organización, siendo negativo para la misma (Bock et al., 2005), pero también pueden beneficiar a la organización y a los empleados (Kankanhalli et al., 2005a), (Lin, 2007b).

No es de extrañar, que cuando entra una persona nueva en la empresa con experiencia laboral en otras empresas similares o de distinto sector, algunos miembros de la organización, intentan averiguar el salario que gana el recién llegado, despertando la curiosidad en los más veteranos, para poder apreciar como se le valora en la empresa, y esto puede dar lugar a situaciones de acoso o envidias (Piñuel, 2001). Si una persona no está de acuerdo, en algunos casos se bloquea la cooperación y colaboración con la otra persona, evitando que prospere y se afiance en el puesto, se le practica en algunos casos una especie de mobbing (Heinz, 1996), (Martino et al., 2003) o incluso bossing (Fiorini, 2005), bien por envidia, o por tener en la empresa mal clima laboral, perjudicando a la predisposición de la persona, para realizar el intercambio de conocimiento.

La presentación de las nóminas, pueden dar lugar a conflictos en la empresa, perjudicando a varios factores relevantes y favorecedores en el intercambio de conocimiento. Las consecuencias del manejo inadecuado de la información, supone una negligencia generadora de conflictos.

La desigualdad salarial

El salario es por lo que las personas trabajan, y todo lo que repercute en el salario, como los incentivos económicos, las primas de producción, bonus, promociones y antigüedad, puede influir en la satisfacción del empleado, y en la participación en la empresa. Un hecho es que el salario, es generador de envidias, y conflictos en la empresa, debido a la desigualdad salarial que puede haber entre los empleados.

Una mala gestión del proceso de asignación de retribución, podría afectar negativamente a los empleados, y a los resultados de la empresa (Mejía- Gómez et al., 2011). La desigualdad salarial, puede generar efectos perjudiciales sobre la moral de los trabajadores. Aunque determinados estudios, demuestran que la desigualdad salarial no disminuye significativamente el esfuerzo de los trabajadores, y no tiene efectos en la conducta de los trabajadores significativos, pero a las personas les resulta menos

atractivo unirse a un grupo o equipo donde hay desigualdad salarial (Bartling y von Siemens, 2011).

Situaciones de envidias, celos o ambiciones, son causadas por la desigualdad salarial, y en general por las injusticias (Kim et al., 2010), (Bartling y von Siemens, 2011), por el trato de favor (Eisenkopf y Teyssier, 2013), y por el deseo de poder o de promoción que desean alcanzar las personas en la empresa. Se ha demostrado con diferentes estudios, que la envidia y los celos, tienen importantes consecuencias negativas a nivel individual y social en la empresa (Casal et al., 2012).

Las malas relaciones dirección-empleados, implican tener que pagar mayores salarios para retener a los trabajadores (Borzaga y Depedri, 2005), se perjudica al intercambio de conocimiento, porque su saber hacer y conocimiento, es lo que les mantiene a esos empleados en la empresa, debido a dificultades de relación con los superiores, por lo que evitan transferir el conocimiento tácito y prefieren mantenerlo oculto.

Las personas en la empresa, realizan comparación con otras personas, en la asignación de recursos, en la evaluación del desempeño, buscando una equidad distributiva, y la comparación justa, sin injusticias ni errores (Greenberg et al., 2007). Al compararse un trabajador, con el resto de trabajadores en salarios e incentivos, puede surgir una percepción de inequidad en la empresa, generando insatisfacción en la persona.

3.10 Despido

Los trabajadores en muchas ocasiones, han ocultado su conocimiento al resto de personas de la empresa, para evitar que otras personas aprendan sus habilidades y conocimientos, y de esta forma ser más exclusivo en la empresa para evitar ser despedido. El fenómeno del despido o rescisión del contrato laboral, es una amenaza que tienen actualmente muchos trabajadores, dadas las particulares circunstancias que la empresa está soportando, o por la situación económica del país que repercute en la propia empresa, con las consecuencias psicológicas que puede acarrear esta situación para el empleado, o por la seguridad en las relaciones y el apego que establece con el trabajo (Albert et al., 2015).

Así las personas, buscan desesperadamente la manera de evitar ser despedidas, por los efectos adversos humanos, psicológicos y materiales que entraña el despido (Raday, 1989), (Eguchi, 2007), (López B., 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 mantener determinadas personas en algunos puestos de trabajo. Siempre habrá que valorar, la pérdida que supone la experiencia de los empleados despedidos, y el

conocimiento que han desarrollado y acumulado, 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).

El despido injusto, ha estado influenciado y motivado por problemas sociales y opiniones personales, donde influía la personalidad de quien tomaba la decisión (Ineson et al., 2013), y las mediciones erróneas, que facilitaban el despido injusto (Upton y Arrington, 2012).

Se detecta también, que la implicación de la gerencia y la alta dirección con la empresa y los empleados trabajando duro para evitar despidos, es algo valorable por los trabajadores, haciendo que los empleados establezcan un compromiso con la empresa y con su trabajo (Pfeffer, 1998). Los recursos humanos, en este caso son muy importantes para la empresa. Se propone como mejora para los gerentes, algunas acciones para realizar en la gestión de recursos humanos: (1) la planificación de recursos humanos, (2) nivel de compensación, (3) la compensación de incentivos, (4) formación, (5) la promoción interna, (6) la seguridad del empleo, (7) la participación, (8) la selectividad, (9) los procedimientos de queja, (10) horario flexible, ya que proporciona beneficios en términos de aumento de la productividad, disminución de la rotación de los empleados, y mayores rendimientos financieros (Liu et al., 2007). Las rotaciones de personal (contratación y despido), suponen un riesgo para la empresa por la pérdida de conocimiento (Lowman et al., 2012), (Ritala et al., 2014).

El despido aplicando LIFO en regulación de empleo

En épocas difíciles de crisis o de recesión económica, aparecen los ERE¹² en las empresas. En ocasiones, la política en la empresa para despedir, es realizar un LIFO¹³ (Malo y Cueto, 2012), es decir, se despide a los recién contratados que por norma general suelen ser los más jóvenes o con contratos temporales, y que tienen menos experiencia en la empresa (Lazear y Gibbs, 2011), y acarrear menos costes su despido, por tener contratos de duración determinada (Boeri, 2010). Un despido aplicando el LIFO, no beneficia al empleado, ni a la empresa, porque hay que tener en cuenta, que el trabajador recién incorporado, necesita de un periodo de adaptación en la empresa para integrarse y conocer su trabajo (Ashford y Taylor, 1990), y se puede estar despidiendo a empleados muy competentes.

Esta situación puede suponer que se generen injusticias y negligencias por parte de los mandos de los distintos departamentos de una empresa, ya que no siempre es la mejor solución (Conde-Ruiz et al., 2011), y crean insatisfacción en el trabajador y en

¹² Expediente de Regulación de Empleo

¹³ Last In First Out

sus compañeros. En otras ocasiones, cuando las personas tienen experiencia, el despido se produce teniendo en cuenta la menor indemnización del despedido. Cuando el despido se realiza de manera abusiva, por haber sido beneficiados por la legislación o por la autorización de la dirección, los errores en las evaluaciones de los empleados son mayores, aumentando el despido injusto (Cho y Lee, 2007).

El despido, tiene consecuencias inicialmente positivas de aumento de rendimiento y productividad sobre el entorno de trabajo, pero también de remordimiento y problemas de rechazo entre los compañeros supervivientes, ya que no siempre se relaciona con el desempeño u otras características del empleado (Brockner et al., 1985).

En estas situaciones de despido, la conducta natural del trabajador, es ser cauto en la conversión del conocimiento tácito, esperando a que la dirección de la empresa les haga un contrato que merezca la pena y les garantice estabilidad laboral. Incluso en ocasiones, dada la temporalidad del trabajador en la empresa, en la que ha participado activamente sin ver recompensa ni reconocimiento, se siente decepcionado y desmotivado (Trillo Ojea, 2009), por lo que se limita a aprender del entorno y adquirir la escasa experiencia que ofrece un trabajo temporal sin posibilidad de continuidad, sintiéndose utilizado por la dirección o por el empresario, limitándose a hacer lo que le mandan, por lo que evita implicarse y ser participativo en la empresa.

Hay que actuar con cautela en la regulaciones de empleo y en los despidos, sin obsesionarse por maximizar el beneficio neto en épocas de crisis, porque se pueden despedir personas con conocimientos que pueden ser muy útiles en el futuro, siendo una negligencia grave a medio y largo plazo, además se desatienden otros parámetros importantes, como el rendimiento del trabajador, y el estado psicológico de los restantes trabajadores. El despido crea estrés, e inestabilidad emocional en la persona, aportándole inseguridad, fracaso y vergüenza (Sandín, 2002), (López B., 2007). Esto afecta negativamente a la gestión del conocimiento, al clima laboral en la empresa, teniendo consecuencias negativas en la salud de los trabajadores, y repercutiendo en la capacidad de aprendizaje y de resolución de problemas.

Despido improcedente. Protección del conocimiento

Se aborda ahora la situación, cuando dos personas han sido contratadas y al cabo de uno o dos años, una se queda y la otra es despedida, o incluso cuando se despide a aquella persona que ha aportado conocimiento a la otra. El despido improcedente, se presenta en varias empresas y en distintos tipos de sociedades, en ocasiones se produce de manera descoordinada y desordenada, aumentando el despido injusto (Cho y Lee, 2007).

Las consecuencias que se producen son negativas, porque es una forma de generar barreras a la transferencia del conocimiento. En algunos casos, es despedida la persona que ha aportado más conocimiento, y ha participado en la resolución de problemas, pero

no se le ha reconocido en la empresa (Pérez- Rodríguez y Coutín- Domínguez, 2005). El efecto inicial, que produce en algunos de sus compañeros, es ansiedad, y aumento de la productividad (Brockner et al., 1985), pero para la persona despedida, su despido será una negligencia de la dirección y por lo tanto la próxima vez que se incorpore a la vida laboral, será más cauto en la divulgación de su conocimiento. Estas situaciones, pueden condicionar en el futuro a los empleados despedidos protegiendo o haciendo más tácito su conocimiento.

El sentimiento de frustración para el trabajador que ha sido despedido, es muy grande (López B., 2007). Se considera una experiencia negativa, por lo que puede afectar a actitudes futuras en otra empresa, ya que todo despido deja unas secuelas con cambios psicológicos importantes en la persona (Chan, 2000).

Un despido improcedente, supone un problema para la persona que lo sufre. Las consecuencias aparecen en las empresas siguientes donde trabaja, porque la persona aprende de sus errores. Si una persona enseña y es despedida injustamente en una empresa, es difícil que se comporte de la misma forma en la siguiente empresa, que es contratado. La importancia y veteranía de la dirección, de los jefes de recursos humanos, cobra importancia para gestionar los recursos humanos y realizar el proceso de despido de forma correcta (Bellini y Canonico, 2008). Sin embargo, en ocasiones el despido puede ser necesario en la empresa, por ejemplo en la alta dirección, ya que una renovación y sustitución de los directivos, puede suponer una mejora en el conocimiento (Hilger et al., 2013), contratando nuevos valores, para conseguir renovar la empresa, porque mantener la cúpula directiva existente, puede ser una negligencia.

La presencia de despidos, y el haber sufrido despidos en personas próximas al puesto de trabajo, crean en la persona un sentimiento de protección de sus habilidades y conocimientos, pudiendo ser una barrera al intercambio de conocimiento. El despido de personas aptas y capaces para el puesto de trabajo en la empresa, puede ser una negligencia y una barrera al intercambio de conocimiento. Supone un problema para las relaciones y para realizar el intercambio de conocimiento. Las personas veteranas, pueden considerar a los más jóvenes un peligro para su estabilidad laboral, y para su puesto de trabajo, y los más jóvenes pueden encontrarse climas laborales hostiles, en los que es difícil captar el conocimiento de los más expertos. El conocimiento y experiencia adquirida durante tanto tiempo por personas veteranas, debe ser tenido en cuenta, antes de proceder a su despido.

Jubilaciones de veteranos por jóvenes

La llegada de un nuevo empleado, recién titulado, o personas con contratos en prácticas que estén finalizando los estudios, es bueno para la empresa, supone nuevos conocimientos recién adquiridos y actualizados, son personas con ilusión, motivación y ganas. Sin embargo, en ocasiones estos jóvenes, aceleran en las empresas la jubilación de algunos veteranos, porque hay que pagar a esa persona un salario superior a su

productividad (Cremer et al., 2009). Estas jubilaciones anticipadas, crean problemas en el mantenimiento de documentos técnicos, y falta de acceso de formación y desarrollo de habilidades (Vasudevan y Chawan, 2014). La empresa pretende, que la formación de los más jóvenes, sea impartida por personas veteranas que suelen ser de avanzada edad, pero que poseen habilidades únicas, conocimientos específicos y un saber hacer con muchos años de experiencia, que puede beneficiar el aprendizaje de los más jóvenes e inexpertos, aunque puede haber problemas de pérdida de conocimiento, por no recoger el conocimiento de estas personas de forma correcta (Pollack, 2012).

En otras ocasiones, la empresa debe pagar una indemnización tan grande, que se prefiere mantener al trabajador hasta que se jubile, o alcance una edad que permita a la empresa jubilar a la persona sin muchas indemnizaciones, para evitar costes mayores (Messe, 2011). Aunque en algunas ocasiones, la dirección haciendo abuso de poder, y actuando con malas intenciones, ha intentado forzar que este empleado deje la empresa, ya que la empresa sale beneficiada económicamente, y estas personas de edad no son propensas a impugnar la decisión (Baguelin y Remillon, 2014).

La política de muchas empresas, es formar al trabajador recién contratado, haciendo que trabaje con alguien con mucha experiencia, de esta forma la carga de trabajo es menor para la persona de mayor edad, y es una forma de hacer que el conocimiento permanezca en la empresa, compartiendo el conocimiento con los más jóvenes (Vasudevan y Chawan, 2014). La ventaja es que la persona más joven, aprende lo que hace la empresa, con los mejores expertos y con las personas que más experiencia tienen, porque aprende a resolver los problemas a los que puede enfrentarse en su nuevo puesto de trabajo, y se le facilita un clima de intercambio de conocimiento propicio para el aprendizaje (Connelly y Kelloway, 2003). Sin embargo, estas relaciones no siempre son satisfactorias, porque las personas de mayor edad, se sienten utilizadas, y piensan que no van a obtener ningún beneficio de esta relación de intercambio de conocimiento, por lo que a veces se muestran reacias al intercambio y pueden crear un clima laboral hostil para las relaciones (Díez Pérez et al., 2014).

La formación del nuevo empleado por parte de una persona con cierta veteranía, supone una ventaja para el recién llegado, que lo único que aporta es beneficios a la empresa, ya que se va a disponer de una persona que le permite empezar a funcionar en su puesto de trabajo de manera eficiente con cierta rapidez. Los trabajadores no siempre comparten todo su conocimiento con los más jóvenes, sino que en ocasiones dejan oculto algo de su propio conocimiento tácito, para poder mantener su saber hacer, con respecto a los nuevos.

En las empresas pequeñas, familiares, grandes, multinacionales, se presentan este tipo de situaciones, en las que el objetivo de esta persona recién llegada, es ocupar el puesto de trabajo de la persona que le ha estado formando. No es lo normal que se produzca el despido en estos casos, pero cuando se produce esta situación, los

empleados tienen un sentimiento de deslealtad por parte del empresario (Lazear y Gibbs, 2011). En el caso de las empresas familiares, ven la jubilación, como una pérdida de poder y de estatus en la empresa, y en otras ocasiones los propietarios son reacios a planificar la sucesión (Cater Iii y Kidwell, 2014).

La dirección, debe intentar que las personas prioricen, intereses grupales en lugar de individuales. Hay que realizar las jubilaciones, sin que el empleado se sienta perjudicado o engañado por la empresa. Se debe buscar el beneficio de la organización pero también de las personas, por lo tanto se entra en un análisis de ética empresarial en el proceso de contratación (Sancho, 2005), y también en el de despido, ya que el despido injusto es algo que existe en la actualidad (Carter y De Lancey, 1997).

**4 CAPÍTULO –
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA:
MODELO, MUESTRA Y
MÉTODOS DE ANÁLISIS**

Contenido

4	CAPÍTULO – INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: MODELO, MUESTRA Y MÉTODOS DE ANÁLISIS.....	153
4.1	Introducción.....	155
4.2	Propuesta de modelo de barreras y negligencias	155
4.3	Hipótesis planteadas	163
4.4	Muestra de la población y clasificación.....	169
4.4.1	Población, muestra, y recogida de la información	169
4.4.2	Características de la muestra.....	171
4.5	Fases del trabajo y estudio empírico.....	175
4.5.1	El diseño de la encuesta	176
4.5.2	Estudio empírico	178

4.1 Introducción

Los modelos desarrollados e investigados por los clásicos, han dado lugar al desarrollo de nuevos modelos aplicables a las empresas, beneficiando a los empleados y a la gestión del conocimiento, ya que se han creado modelos específicos aplicados a determinados sectores. Cada empresa debe tener su propio modelo, o adaptar uno existente, porque las personas que trabajan no son iguales en todos los sitios, y responden de forma diferente a los problemas y decisiones de la empresa.

Se ha demostrado que determinadas decisiones y negligencias en la empresa, son causantes de barreras al intercambio de conocimiento en los empleados, haciendo que su conocimiento se proteja y se evite compartirlo con otras personas. No se puede ignorar la importancia de la implicación y participación de la dirección en determinadas áreas o departamentos de la empresa poco reconocidos, ya que las personas que trabajan en estos departamentos pueden sufrir desmotivación, falta de reconocimiento y ausencia de apreciación o valoración por parte de los compañeros de la empresa, que consideran que el trabajo que se realiza en estas personas en estas áreas es menos complejo que el de otras, suponiendo un gasto para la empresa que no se puede recuperar. Por este motivo, la gestión del conocimiento y las personas que trabajan en esta área, deben tener el apoyo de la dirección y de los jefes de los distintos departamentos, para que tenga éxito y se puedan obtener los resultados deseados.

Se propone un modelo basado en las barreras y negligencias existentes en la empresa, para investigar el comportamiento de la población de Burgos.

Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

- Presentar un modelo basado en todo el estado del arte, relacionado con las barreras y negligencias en la empresa, describiendo cada uno de los factores considerados.
- Redacción de las hipótesis que se han realizado, basado en el estudio de asociaciones.
- Presentar la encuesta que se ha realizado, para poder estudiarla e investigar la muestra obtenida de la población.
- Describir las fases del trabajo, y la teoría de los métodos estadísticos, que se van a aplicar en el estudio empírico.

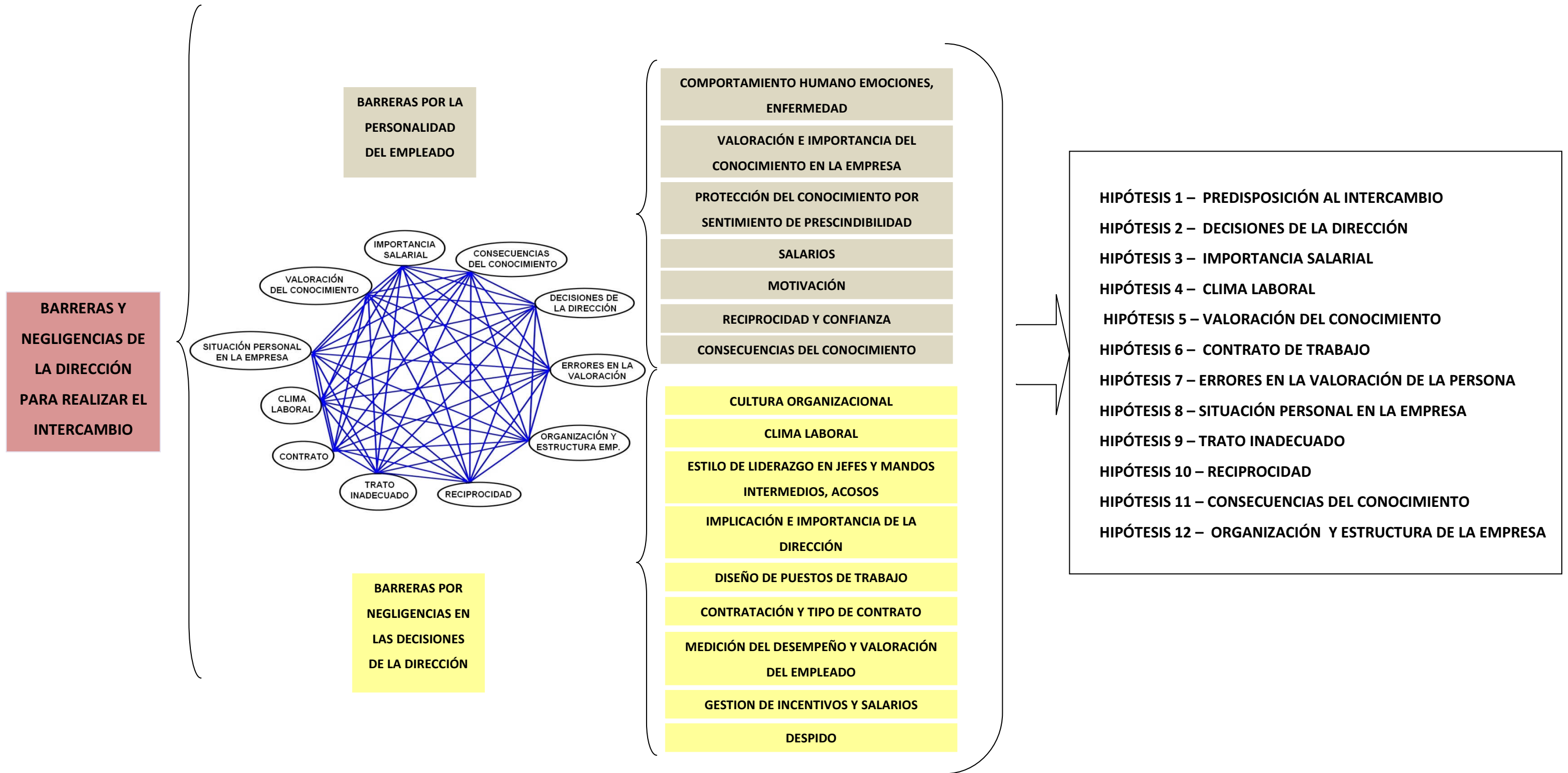
4.2 Propuesta de modelo de barreras y negligencias

Es importante que la dirección y los jefes de departamento, intenten averiguar las barreras al intercambio de conocimiento que existen en las empresas. Estas barreras, pueden ser de diferente tipo, por ejemplo las barreras debidas al idioma por la multiculturalidad de la sociedad. Sin embargo, las barreras que se van a investigar son

las debidas a la personalidad del empleado y las barreras que se generan como consecuencia de los errores o negligencias de la dirección de la empresa, que hacen que las personas eviten compartir su conocimiento.

La dirección debe modificar determinados criterios, prioridades, evaluaciones, y decisiones, para que los empleados se sientan cómodos realizando el intercambio de conocimiento, colaborando y participando en la empresa. Lo que debe pretender la dirección, es recoger toda la información de las necesidades de sus empleados para favorecer el intercambio y la gestión del conocimiento, para posteriormente ejecutar las actuaciones y decisiones necesarias, sobre los factores que los empleados consideran relevantes, beneficiando a la empresa y a sus empleados, ya que se ha demostrado, que las decisiones de la dirección y las barreras existentes en la empresa, impiden que las personas realicen el intercambio de conocimiento, debido a que las necesidades de las personas que trabajan en la empresa no son siempre de tipo económico (Ilustración 4-1).

Ilustración 4-1 Barreras y negligencias al intercambio de conocimiento en la empresa



Las personas, pueden no intercambiar su conocimiento en la empresa por dos motivos principales:

- Barreras por personalidad del empleado.
- Barreras por negligencias en las decisiones de la dirección.

Estas dos características que se presentan en la empresa, son las que pueden hacer que las personas modifiquen su predisposición y voluntad al intercambio de conocimiento en la empresa, evitando compartir el conocimiento y haciendo que las personas deseen mantener el conocimiento tácito u oculto.

Barreras por la personalidad del empleado

Es lo que más puede influir en las personas, para que realicen el intercambio de conocimiento en la empresa. La personalidad, las emociones, sus experiencias presentes y pasadas, sus habilidades para relacionarse e integrarse en un grupo y la capacidad de adaptación, pueden favorecer o evitar el intercambio de conocimientos con otras personas, e incluso dificultar la colaboración y el trabajo en equipo.

Comportamiento humano, emociones, enfermedad

El intercambio de conocimiento, puede verse afectado por la enfermedad de una persona, y por los problemas personales, que pueden influir en mayor medida al rendimiento y concentración de la persona. Las emociones se ven afectadas, y el malestar de la persona, evita que comparta e intercambie el conocimiento en la empresa, siendo más reacio a la colaboración con otras personas, según las circunstancias personales que tenga en la empresa y fuera de ella. Se plantea que cuando la persona, se encuentra bien, y emocionalmente es estable, está más predispuesto a intercambiar el conocimiento en la empresa, y ser más participativo en el trabajo.

Valoración e importancia del conocimiento en la empresa

Un problema que se presenta es la valoración que da la persona a su propio conocimiento, porque considera que es un valor o cualidad que le puede distinguir y beneficiar en la empresa, siendo la herramienta fundamental en la que se basa la estrategia individual de la persona en la empresa. En estos casos, cuando se prioriza la estrategia individual, es complejo que las personas intercambien su conocimiento, porque sienten que están perdiendo su ventaja competitiva con respecto a sus compañeros de empresa. Cuando las personas son valoradas adecuadamente, se intercambia más conocimiento en la empresa.

Protección del conocimiento por sentimiento de prescindibilidad

Este sentimiento es difícil de apreciar en la persona, y sólo cuando se sincera, se puede afirmar que tiene este sentimiento. No es fácil saber si la persona oculta o mantiene tácito el conocimiento, cuando considera que el compartirlo, supone una desventaja para él, por la pérdida de reconocimiento, y por perder la posibilidad de

destacar sobre el resto de empleados. El sentimiento de prescindibilidad, puede ser más débil, que la voluntad de la persona a compartir el conocimiento en la empresa, lo cual es una ventaja porque no le impide compartir el conocimiento, sin embargo, cuando el sentimiento de prescindibilidad es muy fuerte, se evita compartir el conocimiento con otras personas. Las personas que se oponen al intercambio y a participar en la empresa, son las que más padecen el sentimiento de prescindibilidad.

Salarios

El salario y la remuneración, es muy valorado por las personas, y cuando consideran que el salario es insuficiente, puede hacer que la persona comparta menos el conocimiento, durante la realización de su trabajo. El aumento o mejora salarial, puede hacer que las personas intercambien su conocimiento, incitándoles a la colaboración y a la participación. Por el contrario, la disminución salarial, puede aumentar la insatisfacción de la persona con la empresa, haciendo que las personas compartan menos el conocimiento, y complicando más la colaboración de la persona con la empresa. Con los salarios, puede surgir un sentimiento negativo en los empleados, creando un sentimiento de falta de equidad e injusticia salarial.

Motivación

La motivación, es considerada una cualidad que debe existir o se debe buscar la forma de crearla en las personas. Se considera que la motivación es importante para aumentar el rendimiento, mejorar la satisfacción de la persona en la empresa, y aunque ha habido investigadores, que no han encontrado una fuerte relación entre la motivación y el intercambio de conocimiento en la empresa, la motivación ejerce una influencia importante en las personas y en los resultados de la empresa. Cuando la persona está motivada, comparte el conocimiento con más facilidad, y se concentra más y mejor en la realización de su trabajo.

Reciprocidad y confianza

Las relaciones recíprocas no sólo favorecen las relaciones, reforzando el capital relacional y el capital social, sino que también ayuda a establecer relaciones de confianza fomentando la participación y el intercambio de conocimiento. Cuando las relaciones recíprocas tienen éxito, las personas desean mantenerlas, porque suponen una forma de aprendizaje, mediante el intercambio de conocimiento. La ausencia de reciprocidad en las relaciones, dificulta el intercambio, pero además perjudica los otros factores, haciendo más complejo el intercambio de conocimiento. La ausencia de confianza, crea una barrera al intercambio de conocimiento, que afecta también a las relaciones con estas personas en la empresa, y perjudican el clima laboral. La forma de favorecer la confianza en la empresa, es complejo, pero actuando sobre el capital relacional y social, y creando un clima laboral propicio, se puede ayudar a establecer relaciones de confianza y aumentar la reciprocidad.

Consecuencias de la aplicación del conocimiento

Cuando se comparte el conocimiento, puede tener consecuencias que repercute en el empleado que lo comparte, y que actúa como experto y emisor. Si las consecuencias le perjudican a él o a otras personas en la empresa, puede hacer que desee mantenerlo tácito, evitando compartirlo. Aunque a veces las consecuencias, pueden ser consideradas una negligencia de la dirección, por las decisiones que toman, y también puede ser considerada una barrera al intercambio sin que sea una negligencia. Cuando las consecuencias de la aplicación del conocimiento, no benefician a las personas de la empresa, o al emisor del conocimiento, aumentan el número de personas que evitan compartirlo.

Barreras por negligencias en las decisiones de la dirección

Siempre que una decisión ha llevado a un error, se busca el culpable o responsable de la misma, y se estudian sus consecuencias. La toma de decisiones, repercute directamente en los empleados y en la empresa. La decisión puede guiar al éxito o terminar en fracaso, considerándose una negligencia en la empresa.

La dirección debe favorecer, que las personas consideren que son tratadas por igual, sin discriminación, ni privilegios, sin que se sientan perjudicados por las personas que dirigen la empresa, creando insatisfacción y haciendo que las personas eviten colaborar, participar y realizar el intercambio de conocimiento, con aquellas personas que han sido beneficiadas y con las que aplican injusticias en la empresa.

Cultura organizativa

Es una de las características más importantes en la empresa. La cultura organizativa conocida como cultura organizacional, no sólo consiste en la organización y en la estructura de la empresa, que es valorada por las personas, sino que hay que considerar también determinados, valores, normas, conductas en la empresa, ética, estilos de dirección, actitudes y comportamientos de la dirección, y de los puestos de responsabilidad, que ejercen influencia sobre el resto de personas que trabajan en la empresa, haciendo que puedan tener más predisposición al intercambio de conocimiento en la empresa. Si lo que perciben los empleados de la cultura organizacional, es positivo, la influencia es positiva y beneficia a los empleados y a la gestión del conocimiento, pero si la percepción es negativa, puede ejercer una influencia negativa en los empleados fomentando malas costumbres y actitudes, repercutiendo en las relaciones y en el clima laboral, así como en otros factores que influyen en la empresa.

Clima laboral

El clima laboral en la empresa, es importante porque aumenta la satisfacción de la persona en el trabajo, y favorece su rendimiento, además influye sobre otros factores en la empresa, como las relaciones, el trabajo en equipo, beneficia las emociones de las personas, aumenta el rendimiento de las personas y atenúa otras barreras existentes,

influyendo positivamente, beneficiando el intercambio de conocimiento y enriqueciendo la cultura organizacional.

La dirección, puede influir positiva o negativamente en el clima laboral o también llamado clima organizacional, influyendo en el rendimiento de los empleados, en la satisfacción de los empleados con la empresa, y llegando a afectar a los resultados económicos. La dirección recae en una negligencia, cuando admite climas laborales adversos que perjudican a algunos empleados, sin actuar sobre ellos.

Estilo de liderazgo en jefes y mandos intermedios, acosos

Los estilos de liderazgo, repercuten en la cultura organizacional de la empresa, y son los que más pueden beneficiar y perjudicar al intercambio de conocimiento, a la gestión del conocimiento, y a otras áreas en la empresa. Los estilos de dirección inadecuados, perjudican las relaciones, disminuyen el capital relacional y social, influye negativamente en la cultura organizacional, afectan al clima laboral, y evitan que las personas compartan el conocimiento en la empresa. Las situaciones de acoso de cualquier tipo, supone un error y negligencia en la empresa, por ser actos permitidos por la dirección y por los jefes. Este tipo de situaciones, crean malestar en la víctima y en el resto de personas, evitando compartir el conocimiento en la empresa con la persona que lo ejerce o que lo sufre, pero también pueden manifestar algunos compañeros indiferencia a este tipo de situaciones, admitiendo esta clase de estilos de liderazgo.

Implicación e importancia de la dirección

La necesidad de tener una dirección que motive, que se implique y que intente ver las opciones de mejora en su empresa, no sólo refuerza la cultura organizacional y sirve de estímulo a todos los departamentos, sino que es un camino hacia el éxito en los proyectos que participe y desarrolle la empresa, haciendo vanguardista todas las áreas y departamentos, favoreciendo el intercambio de conocimiento y la gestión del conocimiento. Cuando la dirección se implica en la gestión del conocimiento, es más fácil que se alcance el éxito, porque se transmite una actitud favorable en la empresa hacia el intercambio, repercutiendo en la cultura organizacional y de esta forma en otros factores que son valorados por los empleados. Cuanto mayor es la implicación de la dirección a favor de la gestión del conocimiento, más fácil es que se realice el intercambio de conocimiento en la empresa, y que el empleado esté a favor de aportar su conocimiento.

Diseño de puestos de trabajo

La definición clara de funciones en la empresa, indicando las competencias de cada empleado, es necesaria para que no haya interferencias en el trabajo, por carencias en la organización en la empresa. Este error, no sólo denota un error en la organización, sino una negligencia en la dirección, porque además de los tiempos muertos, que se producen en la empresa, se perjudica el clima laboral, la satisfacción de los empleados,

se pueden crear relaciones conflictivas, y se puede fomentar un clima competitivo que perjudique las relaciones en el trabajo, haciendo que las personas colaboren menos con otras personas, y se intercambie menos el conocimiento en la empresa.

Si los diseños de puestos de trabajo, se definen correctamente, indicando las competencias de los empleados, las personas consideran que no se cometen errores graves en la organización, siendo muy valorable la organización de la empresa, para realizar el intercambio de conocimiento y aplicar la gestión del conocimiento con éxito.

Contratación y tipo de contrato

La contratación de personas, que no son aptas para el puesto, y que no son aceptadas por los empleados de la empresa, porque están contratadas por influencia de terceras personas, es una negligencia que se produce a menudo en la empresa, y que evita que las personas compartan el conocimiento. La contratación puede suponer una barrera al intercambio y generar una negligencia en las decisiones de la dirección, cuando la dirección realiza contratos temporales, y contratos en precario poco remunerados, valorando injustamente a las personas. Con contrataciones inadecuadas y con contratos inestables, se evita captar personas con talento, y personas que se impliquen y participen en la empresa. Cuanto más estabilidad aporta el contrato de trabajo a la persona, más fácil es que intercambie el conocimiento en la empresa.

Medición del desempeño y evaluaciones

Las mediciones y evaluaciones, son deseadas por la dirección, porque es una forma de medir a sus empleados. Sin embargo, no siempre beneficia a la empresa y al empleado, conocer los resultados de las evaluaciones, por los errores en los resultados por diferentes motivos, llegando a ser generadores de envidias, efectos halo, sentimientos de injusticias, y pueden derivar en mal clima laboral, rechazo a la dirección y a la empresa, e incluso oposición a los empleados favorecidos, dificultando las relaciones y perjudicando el intercambio de conocimiento en la empresa.

Los errores de valoración del empleado, pueden ser considerados negligencias por la persona mal valorada, con las consecuencias negativas que tienen para la empresa y para los empleados, repercutiendo negativamente en la participación del empleado y en las relaciones recíprocas, cuando se siente perjudicado.

Gestión de incentivos y salarios

La retribución extra por medio de incentivos, por rendimiento o por logro de objetivos, puede ser un aliciente para que algunas personas compartan el conocimiento, aunque los incentivos mal planteados y propuestos por la dirección, pueden ser el origen de conflictos y envidias en la empresa, evitando que las personas compartan el conocimiento y colaboren con otras personas, llegando a ser una negligencia de la dirección y un lastre para la gestión del conocimiento, porque perjudica el intercambio.

Los incentivos, en muchas ocasiones, repercuten en los ingresos que realiza la persona. Cuando los incentivos generan falta de equidad, sentimiento de injusticia, resultan perjudiciales para la empresa y para los empleados, porque se comparte menos el conocimiento, con aquellas personas que son incentivadas, y se manifiesta una insatisfacción laboral llegando a afectar a otros factores de la empresa.

Despido

El error en las decisiones de la dirección, suponen negligencias, que perjudican a todas las personas en la empresa, creando malestar, y situaciones difíciles para los empleados. Una de las decisiones que pueden dar lugar a un error por parte de la dirección, es el despido de las personas, porque generan insatisfacción en los empleados y rechazo a la empresa y a su dirección. Las personas cuando se sienten perjudicadas, consideran que es un error de las personas que deciden que suelen ocupar puestos de dirección, afectando al intercambio de conocimiento en la empresa. Cuando las decisiones de despido son erróneas, disminuye la voluntad de la persona a colaborar y participar en la empresa, disminuyendo el intercambio de conocimiento.

4.3 Hipótesis planteadas

Se pretende investigar, que la gestión del conocimiento es un trabajo complejo en la empresa, porque hay que analizar los problemas sociológicos y psicológicos del individuo, ya que hay barreras para realizar el intercambio de conocimiento como consecuencia de algunas negligencias y toma de decisiones que se producen en la empresa.

El modelo propuesto, da lugar a conclusiones que podrían ser el resultado de unas hipótesis propuestas. Se ha preferido definir una serie de hipótesis generales, y en las conclusiones, describir el comportamiento de la sociedad de Burgos, atendiendo a las barreras o negligencias planteadas en el modelo, explicando su influencia con la población y el tamaño de la muestra.

Las hipótesis planteadas, son las que determinan las preguntas elegidas en la encuesta. Se han realizado estudios similares en otros países, sobre la gestión del conocimiento, pero no se han realizado estudios en España con una muestra tan grande, y en concreto en Burgos. Si embargo, hay que tener en cuenta, que la cultura del país, influye en los resultados, porque la situación de acoso, contrato relacional o psicológico, presentan diferentes resultados en distintos países, al tener los ciudadanos comportamientos diferentes. Incluso por la idiosincrasia y cultura de las gentes, los resultados en un mismo país pueden ser diferentes, dependiendo de si se trata de la zona del Norte, del Sur, del Este, o del Oeste por la cultura, por la situación social de las personas, o por la política y características de las personas. En este caso, se pretende estudiar cuáles son los resultados en Burgos.

Son muchas las hipótesis, que se pueden determinar con un cuestionario tan elaborado, porque abarca varios temas diferentes, entorno a la gestión del conocimiento.

El fundamento del trabajo, se basa en las hipótesis que se presentan a continuación y que son la base de la tesis.

Hipótesis 1- Predisposición al intercambio

La predisposición a realizar el intercambio de conocimiento, es diferente entre las personas, siendo muy importante la edad, sexo, situación laboral. Hay que añadir que la situación económica y social del país influyen en las respuestas de las personas, y por lo tanto, las barreras al intercambio de conocimiento son diferentes en el tiempo, porque van evolucionando y cambiando dependiendo de otros factores, aunque esto no se puede demostrar.

Hipótesis 2- Decisiones de la dirección

Las negligencias de las personas en la toma de decisiones, beneficiando a algunos trabajadores de forma innecesaria, y perjudicando a otros, suponen injusticias en las empresas, y esto afecta a los trabajadores, perjudicando al intercambio de conocimiento. Aunque hay personas que consideran que es algo normal que ocurra en la empresa, otras personas consideran que les perjudica, y no desean colaborar con los compañeros que han salido beneficiados. Se perjudica al intercambio, a la gestión del conocimiento y a algunos factores de la empresa.

Las decisiones de la dirección, jefes de departamentos e incluso mandos intermedios, pueden ser relevantes en la empresa, son quienes pueden favorecer o dificultar el intercambio de conocimiento y participación de los empleados. Existen decisiones y negligencias en la empresa, que afectan a la gestión del conocimiento.

Hipótesis 3- Importancia salarial

Algunos trabajadores, consideran su conocimiento, algo tan importante en el mundo laboral, que promociones laborales, aumentos salariales o ventajas laborales, son los objetivos que se proponen alcanzar, utilizando su conocimiento como ventaja competitiva. Para estas personas, el conocimiento supone algo importante que tienen que proteger, y que va a ser utilizado para mejorar su situación en la empresa, por lo que no se puede intercambiar con cualquier persona. Los salarios, incentivos y toma de decisiones de la dirección relativas a la remuneración, pueden suponer una barrera al intercambio como consecuencia de una negligencia o pueden aumentar las estrategias individuales de las personas, que intentan utilizar su conocimiento para mejorar su situación laboral.

Hipótesis 4- Clima laboral

El clima laboral en la empresa es relevante, y es un factor importante para intercambiar el conocimiento con otras personas. Un buen clima laboral, favorece el intercambio. Los enfrentamientos constantes con los compañeros, la creación y fomento en la empresa de celos y envidias, perjudican al intercambio de conocimiento.

Por lo tanto a mayor clima laboral, o en ocasiones también denominado clima organizacional, mayor posibilidad de que las personas participen en la empresa y colaboren con su conocimiento tácito.

Hipótesis 5- Valoración del conocimiento y sentimiento de prescindibilidad

Hay personas que realizan el intercambio de conocimiento voluntariamente, porque se sienten a gusto, y se sienten bien, pero hay muchas personas que cuando realizan el intercambio de conocimiento en la empresa, crean un sentimiento de prescindibilidad porque consideran que no disponen de la exclusividad de conocimientos, o simplemente no desean intercambiarlo porque les ha costado mucho tiempo y dinero conseguir ese conocimiento. Cuando el conocimiento ha supuesto un esfuerzo en la persona por su aprendizaje, o una inversión económica grande, las personas son más reacias a compartirlo. Las personas pueden dar al conocimiento un valor especial, cuando ha supuesto un coste o esfuerzo, por lo que sería una barrera importante al intercambio de conocimiento de tipo personal.

Hipótesis 6- Contrato

La estabilidad laboral, es muy valorada por los trabajadores y empleados. Esta situación se acentúa en los tiempos de recesión económica, cuando hay poca oferta laboral, y dificultades para encontrar trabajo adecuado.

Las personas están más predispuestas a intercambiar conocimientos cuando tienen un trabajo estable, que cuando tienen contratos en precario. Por lo tanto, el contrato de trabajo es importante para el empleado, para animar a intercambiar el conocimiento. Los despidos injustos y las decisiones de la dirección que puede suponer el despido, son consideradas negligencias en la empresa, que suponen barreras al intercambio.

Hipótesis 7- Errores en la valoración de la persona

La medición de rendimiento y conocimiento en la empresa, es algo deseado por la dirección, pero pueden generar consecuencias indeseadas por la medición incorrecta de las personas y por las evaluaciones incorrectas. Las personas deber ser medidas por personas expertas, y la dirección debe hacer un uso adecuado de los resultados de las mediciones sin actuar de manera negligente, porque puede perjudicar al intercambio de conocimiento, pueden crear conflictos a las personas que han sido bien valoradas, con otros compañeros. Por este motivo, se generan celos, envidias, efectos de halo, y se

puede perjudicar otros factores que son relevantes para los empleados, y que influyen en el intercambio de conocimiento.

Hipótesis 8- Situación personal en la empresa

Las personas en la empresa, no se encuentran todas de la misma manera física, ni todos los días se encuentran igual en su estado anímico y emocional. Cuando una persona en la empresa, padece una enfermedad, o tiene problemas personales que le afectan al estado anímico, o es incapaz de controlar sus emociones, cuando se siente desmotivada o frustrada por determinadas circunstancias en la empresa, afecta negativamente al intercambio de conocimiento, haciendo que las personas no faciliten el intercambio y aportación del mismo en el lugar de trabajo, siendo más reacios a compartir cuando alguna persona necesita de ellos por la influencia de su estado emocional o enfermedad.

Hipótesis 9- Trato inadecuado

Los problemas internos en la empresa en las relaciones entre personas, como acosos, malos tratos, situaciones personales, estado emocional y motivacional, estilos de liderazgo inadecuados, son factores que hay que tener en cuenta en la gestión del conocimiento, para poder realizar el intercambio de forma adecuada. La permisividad en estilos de liderazgo negligentes y que perjudiquen no sólo al empleado directamente, sino también a otros factores, suponen un problema para el intercambio de conocimiento y una negligencia de la dirección.

Hipótesis 10- Reciprocidad

La reciprocidad en la empresa, es algo necesario para algunas personas, para poder fomentar el intercambio de conocimiento. La ausencia de reciprocidad entre los empleados de la empresa, crea barreras al intercambio de conocimiento, perjudicando su gestión y perjudicando las relaciones con otras personas, llegando en ocasiones a exigir a la dirección de la empresa, personas que participen y aporten conocimiento. La falta de reciprocidad, impide establecer relaciones de confianza que aumentan la participación e intercambio de conocimiento en la empresa.

Hipótesis 11- Consecuencias del conocimiento

Las personas pueden ocultar su conocimiento o la aportación de ideas, cuando supone pérdida de empleo o cuando las consecuencias de la aplicación de ese conocimiento o idea, pueda perjudicar directamente a la persona que lo ha aportado. La negligencia se genera por decisiones erróneas de la dirección, que afectan al empleado o a los empleados de la empresa. En este caso, el empleado protege u oculta su conocimiento evitando compartirlo, por sentirse perjudicado o perjudicar a otras personas, dificultando el intercambio y la gestión del conocimiento en la empresa.

Hipótesis 12- Organización y estructura de la empresa

La organización en la empresa, es importante y afecta positivamente al intercambio de conocimiento. Una buena organización anima y favorece un clima de intercambio y aprendizaje. Por el contrario organizaciones precarias o defectuosas, perjudican a los empleados, al intercambio de conocimiento y a la gestión del conocimiento. Los métodos de trabajo, la organización, la estructura de la empresa y los modelos aplicados en la empresa, forman parte de la cultura organizacional. Descuidar la cultura conceptos unidos a la cultura organizacional, supone una negligencia y barrera al intercambio de conocimiento en la empresa.

Todas las hipótesis están relacionadas con las preguntas de la encuesta, y dependiendo de la pregunta puede estar relacionada con una o varias hipótesis, sin embargo, se ha asignado cada pregunta a una sola hipótesis, eligiendo aquella que tiene más relación (Tabla 4-1).

Tabla 4-1 Relación de preguntas con cada hipótesis

HIPOTESIS	PREGUNTA
H1	CORRELACIONES PR1, PR2, PR3 con el resto de preguntas
H2	PR4, PR5, PR6, PR7, PR8
H3	PR9, PR10, PR11, PR12, PR13
H4	PR14, PR15, PR16, PR17
H5	PR18, PR19, PR20, PR21
H6	PR22, PR23, PR24
H7	PR25, PR26, PR27
H8	PR28, PR29
H9	PR30, PR31
H10	PR32, PR33
H11	PR34, PR35
H12	PR36, PR37

Todas estas hipótesis, se comprueban mediante un estudio estadístico basado en estudio de frecuencias, que es más sencillo de determinar, son muy importantes los resultados, porque permiten averiguar cómo piensa una determinada población. Posteriormente, se hará el estudio de asociaciones entre una pregunta de clasificación, y una pregunta de la encuesta, para comprobar las asociaciones que existen en cada grupo de clasificación. La validación de las hipótesis, se realiza con el estudio estadístico que más convenga, en este caso las hipótesis son asociacionales.

Es complejo definir un límite de sesgo, que sirva para generalizar y establecer una conclusión. Sin embargo, se considera que más de un 20% puede suponer una barrera importante, porque si existe un 20% de personas, que no desean compartir el conocimiento de las que han realizado la encuesta, se considera un porcentaje considerable de personas que se opone al intercambio de conocimiento en la empresa. Por contra, si se establece un límite mucho más alto por ejemplo del 75% de las personas que han realizado la encuesta, se podría ignorar en la empresa, un grupo muy

grande de personas que se niegan a intercambiar su conocimiento. Un sesgo muy alto, puede hacer que aún no llegando al sesgo, el porcentaje hallado sea un valor muy alto que suponga una gran pérdida de conocimientos, por las personas que se oponen al intercambio.

La afirmación, o rechazo de las hipótesis, se realizarán en el resumen del capítulo de “Resultados del Análisis Empírico”, donde se comentarán los resultados obtenidos en cada hipótesis planteada. Todas las hipótesis pueden dar lugar a negligencias en la empresa, por las actuaciones y decisiones de la dirección. La encuesta, con las 40 preguntas ver (Anexo I), inicialmente se han reorganizado las preguntas y posteriormente las respuestas, para poder abordar otros estudios estadísticos.

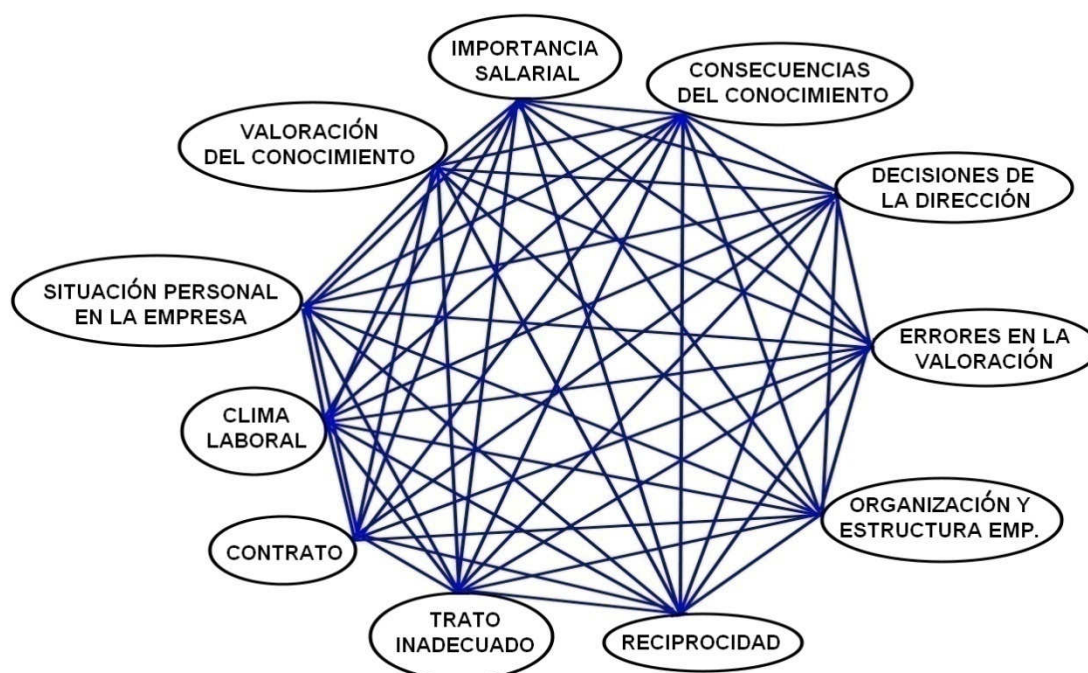
El diseño del cuestionario, se ha hecho de forma que las preguntas, están relacionadas con diferentes factores influyentes en la empresa, importantes para la gestión del conocimiento, que afectan a los trabajadores e influyen en la predisposición a realizar el intercambio de conocimiento. Se han considerado 12 factores, y cada factor está compuesto por varias preguntas de la encuesta (Tabla 4-2).

Tabla 4-2 Relación de factor analizado con las preguntas de la encuesta

FACTOR PRINCIPAL DE GC	PREGUNTAS RELACIONADAS				
1 Clasificación de la muestra	PR1	PR2	PR3		
2 Decisiones de la dirección	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8
3 Importancia salarial y remuneración	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13
4 Clima laboral	PR14	PR15	PR16	PR17	
5 Valoración del conocimiento	PR18	PR19	PR20	PR21	
6 Contrato	PR22	PR23	PR24		
7 Errores en la valoración de la persona	PR25	PR26	PR27		
8 Situación personal en la empresa	PR28	PR29			
9 Trato inadecuado	PR30	PR31			
10 Reciprocidad	PR32	PR33			
11 Consecuencias del conocimiento	PR34	PR35			
12 Organización y Estructura de la empresa	PR36	PR37			
Preguntas abiertas	PR38	PR39	PR40		

Inicialmente, se considera un modelo teórico en el que los factores principales que afectan al intercambio de conocimiento, están relacionados entre sí, donde sus variables son las preguntas consideradas en cada grupo (Ilustración 4-2). Un factor no es independiente del resto, por lo que la actuación de cada uno de ellos, puede influir sobre los demás. Este modelo planteado inicialmente con una serie de factores, puede mantenerse o simplificar el número de factores, dando lugar a un nuevo modelo después de hacer un análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

Ilustración 4-2 Relación entre los factores



Si se quisiera actuar de forma más minuciosa y cuidadosa, sobre la barrera o negligencia que más influye en la gestión del conocimiento en la empresa, y que es más importante para los trabajadores. Habría que detallar más específicamente la barrera o la negligencia que se pretende estudiar, porque para estudiar un factor, hay que tener en cuenta que está influenciado por otros factores menos relevantes y más específicos, de forma que se estaría desarrollando y detallando cada factor al máximo, descomponiendo en factores más sencillos y simples, haciendo más minucioso el estudio, lo cual supondrían mayor cantidad de preguntas y respuestas. Cuanto más detallada es la descomposición de los factores, con más precisión se puede conocer y actuar sobre aquello que más importancia tiene para los empleados de una empresa o para una sociedad.

4.4 Muestra de la población y clasificación

Se localiza la población y se calcula la muestra, para determinar el número de encuestas necesarias, y los parámetros estadísticos de la población muestral. Se realiza el estudio estadístico de las encuestas, de cada una de las preguntas.

4.4.1 Población, muestra, y recogida de la información

La encuesta ha sido realizada en Burgos, que es una capital de España, perteneciente a la comunidad autónoma de Castilla y León, con una población en la capital de 179.251 habitantes, y 375.657 habitantes en el total de la provincia, con una extensión de 14.292 km².

Para la realización del estudio de las barreras y negligencias encontradas en la gestión del conocimiento, se ha realizado una encuesta a la población de Burgos, con diferentes características personales. El cálculo para la determinación de la muestra, se ha realizado teniendo los datos de tabla que se presenta a continuación (Tabla 4-3).

Tabla 4-3 Cálculo del tamaño de la población muestral

Población muestral real	1.088 encuestas
Población muestral mínima	1.065 encuestas
Universo total	375.657 habitantes (http://www.aytoburgos.es/)
Margen de error	3%
Nivel de confianza	95%
Heterogeneidad	50% (peor de los casos, gran dispersión)
Método selección	Muestreo aleatorio simple
Referencias para el cálculo de la muestra	http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html
Ámbito	Burgos y provincia
Recogida de encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados y trabajadores de empresas • Alumnos de último curso de la Universidad de Burgos (titulaciones vinculadas con la empresa) • Personas que requerían los servicios del SEPE
Fecha de realización	Julio de 2012 a Marzo del 2013

La encuesta, ha sido respondida por personas que aún siendo de la provincia, frecuentan la capital burgalesa, y que pueden ser: hombre, mujer, trabajador, desempleado, estudiante, jubilado, con rango de edad entre 18-30, 31-45, 46-59, más de 60 años. La forma de responder la encuesta, ha sido principalmente en soporte papel, o por medio de soporte informático con ayuda de un blog, donde se disponía de una base de datos que recogía los resultados. Las personas que más han participado por internet, son personas de Burgos empleadas en empresas. Los blogs de internet, para cumplimentar la encuesta son:

<http://www.encuestagc.blogspot.com.es/>

<http://www.gestionconocimientoencuesta.blogspot.com.es/>

La encuesta, es totalmente anónima. Consta de 37 preguntas cerradas, de tipo opción y booleanas en las que es obligatorio elegir una respuesta. Además hay 3 preguntas opcionales abiertas, donde el encuestado puede explicar y argumentar sus opiniones y experiencias.

La encuesta, consta de preguntas de identificación (clasificando a la población), preguntas relacionadas con los factores, opinión (expresión libre), intentando realizar un cuestionario completo, tal como han investigado algunas personas expertas en encuestas (Martín, 2011). Se han realizado en total 1088 encuestas válidas, rechazándose y rompiendo aquellas que se encontraban incompletas, presentaban errores en la cumplimentación, o eran contradictorias e incongruentes algunas de sus respuestas.

Las encuestas, se realizaron entre las fechas de Julio 2012 y Marzo de 2013. Los lugares donde se realizaron las encuestas fueron:

1. SEPE¹⁴ de la Calle Las Calzadas 34-36 en Burgos.
2. SEPE del Barrio de Capiscol en la Calle Molino Salinas s/n.
3. La encuesta se ha realizado a las personas de los últimos cursos de la Universidad de Burgos que cursan carreras relacionadas con la empresa, o que pueden desarrollar su vida laboral en la empresa. Estos universitarios a pesar de su juventud, en poco tiempo ocuparán puestos en distintas empresas y pueden tener una predisposición mayor o menor a compartir el conocimiento con los demás.
4. Se realizaron encuestas en distintos lugares en el edificio de sindicatos ubicado en C/ San Pablo, 8.
5. Ha habido empresas de diferentes sectores del polígono industrial de Gamonal y de Villalonquejar, que han colaborado, pero que prefieren mantener el anonimato, ya que no desean que se publique algo que les relacione.

La colaboración ciudadana de manera desinteresada, ha permitido obtener gran cantidad de encuestas, que a pesar de los problemas personales debido a la situación económica del país, que repercute directamente en las economías familiares, mostró su lado más amable.

4.4.2 Características de la muestra

La clasificación de la población, muestra las diferencias atendiendo al sexo, edad, situación laboral. Estas características son las que pueden establecer relaciones con otras preguntas, y en su estudio, pueden determinarse la asociación con las respuestas de otras preguntas, para un grupo concreto de la muestra. La forma de pensar de un estudiante sobre el trabajo, difiere mucho de una persona trabajadora de mayor edad, de una persona desempleada o de una persona que esté a punto de jubilarse.

Se ha intentado, que los grupos de la muestra sean de cantidad similar, algo complejo por la aleatoriedad y voluntariedad de las personas para cumplimentar la encuestas. Si los grupos son similares en número, su estudio estadístico es más sencillo.

Clasificación de la población por sexos

La clasificación de la muestra por sexos, es importante porque permite ver si hay diferencias en sus respuestas, esto se va a ver en las asociaciones. Las personas que han realizado la encuesta por sexos se muestran en la tabla siguiente (Tabla 4-4).

¹⁴ SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal

Tabla 4-4 Número y porcentaje de personas de cada sexo que han realizado la encuesta

SEXO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	488	44,9	44,9	44,9
	Mujer	600	55,1	55,1	100,0
	Total	1088	100,0	100,0	

A pesar que hay diferencia de porcentajes entre hombres y mujeres, no se considera una diferencia importante en el número de encuestas recogidas de cada grupo, que impida realizar el estudio y compararlos.

Clasificación por rango de edad

Otro factor y característica importante en los encuestados, es la edad de la persona. Para ello se han agrupado edades, formando rango de edades (Tabla 4-5), que permiten formar grupos con mayor número de personas, que si se estudiaran por cada edad de forma independiente, haciendo que el estudio estadístico sea mejor, presentando menos errores y problemas.

Tabla 4-5 Número y porcentaje de personas que han realizado la encuesta, según el rango de edad en el que se encuentra

RANGO DE EDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-30 años	530	48,8	48,8	48,7
	31-45 años	365	33,5	33,5	82,3
	46-59 años	176	16,2	16,2	98,4
	más de 60 años	17	1,6	1,6	100,0
	Total	1088	100,0	100,0	

La agrupación de la muestra atendiendo a la edad, demuestra que las personas más jóvenes son las que más han colaborado desinteresadamente, seguidas de las personas con edades comprendidas entre 31 y 45 años.

A medida que avanza la edad, la colaboración ha sido más difícil, pero en el caso de las personas de más de 60 años, se aprecia una dificultad muy grande para recoger los datos de la encuesta, los más mayores, en ocasiones no entendían el concepto e idea de gestión del conocimiento, lo cual hacían más complejo la recogida de datos y la comprensión de algunas de las preguntas. Se ha considerado el último rango ">60 años", porque a esta edad, se plantean y proponen las jubilaciones de los empleados en las empresas.

Clasificación de la población por situación laboral

La situación laboral está relacionada con la edad, y ha sido más fácil obtener las encuestas de los más jóvenes que son estudiantes y muy participativos, que las encuestas más difíciles, que son las de los más mayores, ya que algunos no entendían el tema de la gestión del conocimiento. Para este estudio es importante ver si las personas estudiantes y desempleadas, piensan de la misma forma que las personas trabajadoras y jubiladas, aunque éste último grupo es minoritario (Tabla 4-6).

Tabla 4-6 Número y porcentaje de personas que han realizado la encuesta, según su situación laboral

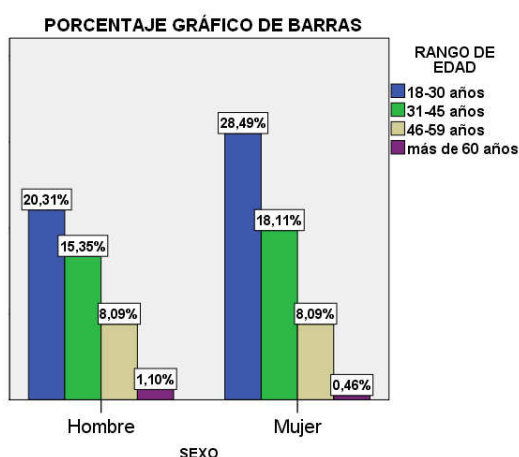
SITUACIÓN LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estudiante	358	32,9	32,9	32,9
	Trabajando	391	35,9	35,9	68,8
	Desempleado	325	29,9	29,9	98,7
	Jubilado	14	1,3	1,3	100,0
	Total	1088	100,0	100,0	

Pero la dificultad de recoger encuestas de las personas más mayores, en ocasiones puede haber sido porque no se encontraban en las zonas de recogida de encuestas.

Estudio de asociaciones con la clasificación de la muestra

Los grupos de personas de la muestra atendiendo al sexo y rango de edad, muestran como se distribuyen por edades y sexo la muestra de la población que ha participado en las encuestas (Gráfico 4-1).

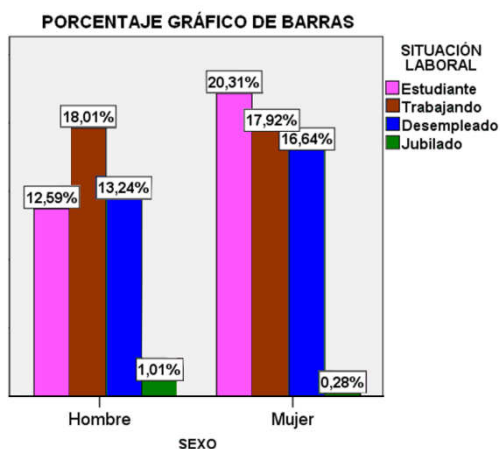
Gráfico 4-1 Gráfico de barras con porcentajes, con la relación de personas por sexo y rango de edad que han realizado la encuesta



Se aprecia que la distribución por género atendiendo al rango de edad, son muy similares en todos los casos, a pesar de haber mayor cantidad de mujeres que de hombres que han colaborado en la encuesta. La mayor diferencia entre ellos está en los más jóvenes, que es donde hay más encuestas realizadas.

Los grupos de la muestra atendiendo al sexo y situación laboral son los siguientes (Gráfico 4-2).

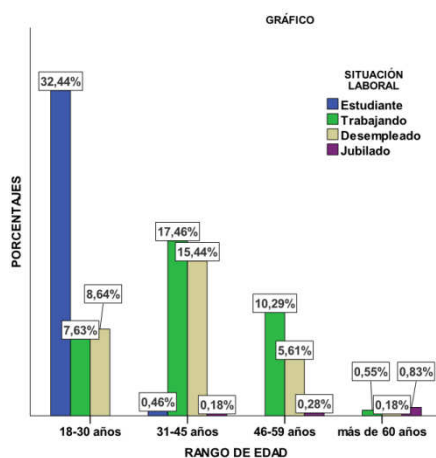
Gráfico 4-2 Gráfico de barras con porcentajes, con la relación de personas por sexo y situación laboral que han realizado la encuesta



Respecto a la situación laboral, los datos son similares, habiendo mayor diferencia entre los estudiantes y los desempleados. Los datos de los jubilados y mayores de 60 años, se van a comentar en cada estudio, aunque no van a tener relevancia ni importancia en la mayoría de los casos, porque son muy pocos, pero para que el estudio sea correcto por edades y situación laboral, se ha tenido que considerar estas poblaciones. Sin embargo en ocasiones, el grupo de los jubilados que menor número de encuestas tiene, se han añadido las encuestas a un grupo inferior, para poder facilitar su estudio, y poder realizar un estudio estadístico sin que se produzcan errores y con todos los datos disponibles de las encuestas

Los grupos de la muestra, atendiendo a la situación laboral y rango de edad son los siguientes (Gráfico 4-3).

Gráfico 4-3 Gráfico de barras con porcentajes, con la relación de personas por rango de edad y situación laboral



La situación laboral atendiendo a la edad, indica la veracidad de las encuestas, ya que hay relación y asociación, porque los más jóvenes, son los que se encuentran estudiando y los más mayores son los que se encuentran jubilados, siendo los desempleados personas de todas las edades. La veracidad de la cumplimentación reside, en que es difícil encontrar un jubilado que esté estudiando, o una persona de rango de edad entre 18 y 30 años que esté jubilada.

4.5 Fases del trabajo y estudio empírico

El estudio e investigación de una sociedad, es complejo, porque las sociedades forman grupos de personas, con una determinada personalidad. Además hay que tener en cuenta que el resultado, actitud y comportamiento, puede variar en función de algunos factores externos e internos o personales, que pueden influir en la persona. Con el análisis del estudio estadístico de la encuesta, se intenta demostrar que las personas pueden modificar sus actitudes y comportamientos hacia el intercambio de conocimiento en la empresa, según factores individuales y determinadas circunstancias o decisiones que se produzcan en la empresa.

Para realizar el estudio empírico, se podía haber atendido a diferentes opciones.

Opción 1. Estudio teórico.

Opción 2. Caso práctico aplicado a empresa.

Opción 3. Estudio de una población, sin considerar sector o empresa concreta, se elige en este caso una sociedad definida, para someterla a estudio.

Se ha elegido la Opción 3, porque algunas empresas son reacias a tener personas que no pertenecen a su plantilla, lo cual complicaría la recogida de datos. En ocasiones la dirección y personas de la empresa, prefieren que no se realicen algunas encuestas, por el tipo de preguntas que se realizan.

La forma de estudiar el caso elegido, puede ser de tres tipos.

1. Realización de encuestas, mediante llamada por teléfono, papel, internet.
2. Observación visual, con análisis sociológico y psicológico individual.
3. Aplicación directa en caso práctico de empresa, con prueba y error.

Se ha elegido la primera opción que es la de “Realización de Encuestas”, porque las otras dos, requieren de conocimiento específicos de sociología, psicología, y el permiso de la dirección, además, implican largo tiempo en la empresa y con el personal, lo cual las direcciones de las empresas, no están dispuestas a aceptarlo. Las encuestas son un método apto y valido para la investigación, por medio del cual el investigador, diseña un cuestionario, estudiado minuciosamente.

El diseño de la encuesta, está orientado a la población que se pretende investigar. Una ventaja importante de la encuesta, es que tiene un coste económico bajo, permitiendo utilizar varios medios de comunicación, fax, teléfono, internet, soporte papel. La encuesta debe tener objetivo, que en este caso, es conocer el comportamiento de las personas de Burgos para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa, cuando hay una serie de barreras en la empresa que evitan el intercambio y se producen una serie de decisiones que pueden resultar negligentes para el encuestado.

4.5.1 El diseño de la encuesta

El diseño de cuestionario ha sido minuciosamente estudiado, y se ha hecho con preguntas categóricas, ya que preguntas con escala Likert dan lugar a que puedan elegir el valor central por comodidad y de esta forma no se definen los encuestados en la respuesta, lo cual da lugar a que no se pueda obtener un resultado claro sobre la forma de pensar de la persona. La localización de la población y muestra, es en Burgos.

Para la realización de la encuesta, se han aplicado varios pasos:

1. Hay que preguntarse, qué se quiere medir con la encuesta.
2. A quien se dirige la encuesta.
3. Qué temas son los que se consideran en la encuesta.
4. Cuantas preguntas son necesarias.
5. Qué preguntas aportan la información necesaria para obtener los resultados.
6. Elegir si las respuestas son abiertas o cerradas.
7. Si se desea realizar preguntas, con respuestas voluntarias u obligadas.
8. Estudiar si la medición de la respuesta es cualitativa o cuantitativa.
9. Inconvenientes y limitaciones de la encuesta.

Se pretende medir la sociedad de Burgos capital y provincia, la forma de pensar en relación a la gestión del conocimiento.

Se dirige a todo tipo de personas, sin excluir ninguna por sexo, raza, religión, o procedencia, porque no se requiere estar empadronado, sino habitar o haber habitado en la provincia castellana.

Los temas considerados en la encuesta son varios, porque la gestión del conocimiento está muy relacionada con temas sociológicos, psicológicos, y de ingeniería de organización. Por este motivo las preguntas deben ser varias y variadas, con la idea de tratar varios temas, para estudiar el comportamiento de la persona frente a determinadas situaciones en la propia empresa.

Se han elegido 40 preguntas, porque se propuso inicialmente un cuestionario de 80 preguntas con escala Liker, resultando excesivo y además las personas elegían el valor central en casi todas las preguntas. Para las personas encuestadas, era desbordante en

cuanto a tiempo y concentración necesaria para realizar las preguntas, y en caso de hacer menos de 20 preguntas, se limitaba demasiado el estudio.

En el diseño de la encuesta, se decidió hacer preguntas cerradas con obligación de responder, obligando a elegir una opción, porque las preguntas de forma voluntaria, implican encuestas con preguntas en blanco. Las respuestas abiertas, han sido voluntarias, y son las únicas que pueden no ser respondidas si no se desea.

Las respuestas cerradas, permiten un estudio más minucioso y concentrado que las respuestas abiertas, porque la persona tiene que elegir una de las respuestas, mientras que el segundo caso, permite escribir lo que la persona quiere, habiendo muchos resultados por la variedad de respuestas de cada encuestado. Se han considerado tres preguntas abiertas en la encuesta, para que la persona voluntariamente, pueda comentar lo que desea respecto a las preguntas propuestas.

La gestión del conocimiento no está exenta de estos problemas, cuando se realiza una investigación de la sociedad. Cuando la encuesta se realiza en la propia empresa por personas de la dirección, los resultados están distorsionados por la falta de sinceridad de los empleados en algunas respuestas, porque el trabajador no desea verse sometido a estudio, o porque puede considerar que las respuestas pueden ser estudiadas por la dirección, y esta va a ejecutar determinadas acciones, que lleguen a perjudicar al propio empleado que ha realizado la encuesta. Por este motivo, el empleado en la empresa no muestra su forma de pensar en determinados temas, para evitar conflictos, y en ocasiones se prefiere un estudio que sea anónimo, a otro tipo de estudio que permita la identificación de la persona que cumplimenta la encuesta.

El estudio anónimo, en las poblaciones más grandes es algo obligado, porque para realizar la investigación se necesita la colaboración desinteresada de los ciudadanos, ya que sin ellos no se podría realizar la investigación, y las personas no desean facilitar datos que les pueda comprometer en el presente o futuro.

Sin embargo, cuando una persona investiga una población, con ingente cantidad de habitantes, en los resultados pueden influir: 1.- el número de personas que hayan participado, 2.- la clase social a la que pertenecen las personas que han participado en la investigación, por lo tanto influyen los barrios, zonas y áreas donde se han recogido los datos, 3.- la nacionalidad de las personas de la muestra, porque puede que se encuentren nacionalizados residiendo en la población donde se realiza la encuesta, 4.- la ideología política, la creencia religiosa y la raza de los participantes en la investigación, cuando la investigación se realiza en lugares que tienen influencia esos factores, 5.- el tipo de trabajo que realiza y que ha desempeñado influye en los resultados cuando se investigan factores relacionados con el trabajo, 6.- las experiencias profesionales y personales vividas y que estén en relación con la investigación que se realiza, 7.- la seriedad de las personas que participan en la investigación.

Las personas que han realizado la encuesta, son personas formadas, que tienen experiencia laboral, o que van a tener muy pronto contacto con la empresa, debido a que están formándose en la universidad.

La encuesta, tiene inconvenientes y limitaciones. Cada pregunta no recoge todas las respuestas que la persona desea, lo cual es un inconveniente. Hay preguntas que pueden resultar incómodas, porque hace que la persona se sienta comprometida, a pesar del anonimato de la encuesta. Se hubiera deseado realizar más encuestas y por sectores de empresa, pero no ha sido posible por la falta de colaboración de las empresas, ya que la situación económica, ha complicado la accesibilidad a las empresas.

En el documento de resultados, se van a mostrar gráficas, ecuaciones, ilustraciones y tablas, las cuales algunas se obtienen de los resultados de la encuesta y otras son de otros autores. Sólo las que sean de otros autores, se indicará el autor, en el resto no se indicarán que son de fuente propia, aunque sean exclusivas de este estudio estadístico.

Las fases que se han realizado, una vez que se ha elegido el tema de investigación, para la realización de este trabajo son las siguientes:

- Localización de la población, es decir, se define qué población se desea investigar y estudiar.
- Diseño y planteamiento de la encuesta, donde se definen el tipo de encuesta y tipo de preguntas con sus ventajas e inconvenientes, y las preguntas contenidas en la encuesta.
- Definición del mínimo número de encuestas, que definen la muestra.
- Localización de los lugares, donde se van a realizar la recogida de encuestas.
- Recogida de encuestas.
- Estudio de la muestra, con el estudio estadístico adecuado.

4.5.2 Estudio empírico

El último punto que es el estudio estadístico de la muestra, se presenta a continuación, y comprende los siguientes estudios estadísticos:

- Estudio de frecuencias.
- Estudio de asociaciones.
- Análisis factorial exploratorio.
- Análisis factorial confirmatorio.
- Análisis de correspondencias.
- Análisis de cluster.

El estudio se realiza por medio del programa IBM-SPSS Statistics v19, porque facilita el cálculo de todo tipo de variables, coeficientes, modelos, y parámetros, realizando la representación gráfica de los datos calculados. Además se ha utilizado el

programa IBM-SPSS Amos v21, para aportar otro estudio estadístico, que es el análisis confirmatorio y determinación de un modelo.

Se van a explicar brevemente los estadísticos que se utilizan en este tipo de investigaciones, aunque no se van a utilizar todos. Para el estudio estadístico, se ha utilizado el análisis de frecuencias y el resultado de la Chi cuadrado de Pearson, para el análisis de asociaciones. Para este análisis empírico, se ha tenido en cuenta bibliografía relacionada (Fisher, 1925), (Plackett, 1983), (Fuente Fernández, 1987), (Fisher y Bennett, 1990). Las variables utilizadas en la encuesta, son variables cualitativas. Las variables que se pueden utilizar en un estudio estadístico cualquiera, son cualitativas o nominales y cuantitativas.

Estudio de frecuencias

Es el estudio más sencillo, y más fácil de entender. Se ha considerado toda la muestra en conjunto, para poder definir el comportamiento de la muestra y aplicarlo a la población. Este estudio se ha realizado con las preguntas con respuesta cerradas y con respuestas abiertas, porque es sencillo de aplicar y de analizar.

Para el análisis de frecuencias, los cálculos realizados son principalmente de porcentaje sobre el total de la muestra.

Estudio de asociaciones

Se ha realizado este estudio, porque después del estudio de frecuencias, es el que más información puede aportar. En este caso, se realiza un estudio de frecuencias, teniendo en cuenta la clasificación de la muestra, de forma que se pueden apreciar diferencias en los resultados o tendencias de algún determinado grupo de clasificación de la muestra. Para realizar este estudio se consideran una serie de estadísticos, que son los que se presentan a continuación. Aunque no se han calculado todos los estadísticos, porque no es necesario, se ha considerado el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson, como el más relevante de todos. El resto de estadísticos, son de comprobación. En la realización del estudio de asociaciones, se ha tenido en cuenta aunque no se ha representado, la tabla de los residuos. En el estudio de asociaciones, intervienen las medidas simétricas y las medidas direccionales, que se van a explicar a continuación, pero que no es necesario su cálculo para estudiar la asociación.

Medidas simétricas

Pueden ser de varios tipos, medidas nominales y medidas ordinales.

Las medidas nominales, permiten contrastar la independencia, sin decir nada de la fuerza de asociación de las variables, sólo informan del grado de asociación existente. Entre ellas cabe destacar los siguientes estadísticos, Chi-cuadrado, Phi, V-Cramer y el coeficiente de contingencia.

Las medidas ordinales, recogen la dirección de la asociación de las variables, indicando si es la asociación es positiva, a más valor de una variable, más valor de otra variable, o a menos valor de una variable, menos valor de otra variable, o por el contrario es una asociación negativa, que es, a menos valor de una variable, más valor de la otra variable, o a más valor de una variable, menos valor de la otra variable. Entre los estadísticos destacan, Gamma, Tau-b, Tau-c, Corrección de Spearman y R de Pearson.

Las medidas direccionales

Proporcionan información sobre la medida del grado en que se puede producir un error al pronosticar una variable, a partir de la otra, teniendo que multiplicar por 100 el valor de estadístico, para mostrar el porcentaje. Entre estos estadísticos destaca, Lambda, Tau de Goodman y Kruskal, Coeficiente de incertidumbre, y la d-Somers.

Dependencia entre respuestas de dos preguntas

Para el análisis de relación de independencia de las respuestas entre dos preguntas, se estudia la asociación de ambas preguntas mediante las pruebas de Chi Cuadrado de Pearson representado como χ^2 . Es una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida se producen las diferencias existentes entre ambas. También se utiliza para probar la independencia de dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia. La χ^2 permite contrastar la hipótesis que dos criterios de clasificación utilizados, es decir dos variables categóricas, son independientes sin existir asociación. Cuando hay dos criterios de clasificación independientes, las frecuencias esperadas se estiman según una ecuación sencilla considerando las filas "i" y columnas "j" de la matriz (Ecuación 4-1).

Ecuación 4-1 Estimación de las frecuencias esperadas cuando hay dos criterios de clasificación independientes

$$(Frecuencia\ esperada)_{ij} = \frac{(total\ de\ la\ fila\ i) \times (total\ de\ la\ columna\ j)}{n^{\circ}\ total\ de\ casos}$$

La variable categórica son variables sobre las que únicamente es posible obtener una medida de tipo nominal, o incluso ordinal, pero con muy pocos valores. De modo general, para una tabla (r x k) que es (r filas y k columnas), se calcula el valor del estadístico de Chi-Cuadrado se calcula según una ecuación (Ecuación 4-2).

Ecuación 4-2 Ecuación de cálculo del valor estadístico Chi-Cuadrado

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(Obs_{ij} - Esp_{ij})^2}{Esp_{ij}}$$

Obs: Frecuencias observadas

Esp: Frecuencias esperadas

Así, el estadístico Chi-Cuadrado (representado como χ^2), mide la diferencia entre el valor que debiera resultar si las dos variables fuesen independientes y el que se ha observado en la realidad. Cuanto mayor sea esa diferencia, y por lo tanto mayor sea el valor del estadístico, mayor será la relación entre ambas variables, y al estar elevado al cuadrado, el resultado de la operación siempre es positivo. Un problema que se ha planteado, es el concepto de asociación y el de relación dependiente. Para algunos investigadores sólo hay asociación, y para otros existe una correlación de dependencia bilateral. En este caso, se procede a llamarse asociación de dependencia.

De la ecuación, se desprende que el estadístico χ^2 valdrá cero, cuando las variables sean completamente independientes, pues las frecuencias observadas y esperadas sean iguales. El valor del estadístico χ^2 será tanto mayor, cuando la discrepancia entre las frecuencias observadas y las esperadas sea muy grande, de forma que exista relación entre las variables, y por lo tanto asociación.

El estadístico χ^2 , sigue el modelo de distribución de probabilidad χ^2 , con los grados de libertad resultantes de multiplicar el número de filas menos uno, por el número de columnas menos uno ($gl=[j-1][i-1]$). Por tanto, se puede utilizar la distribución χ^2 , para establecer el grado de compatibilidad existente, entre el valor del estadístico χ^2 y la hipótesis de independencia. Si los datos son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico χ^2 será alta, mayor que 0,05. Si esa probabilidad es muy pequeña, menor que 0,05, se consideran que los datos se muestran incompatibles con la hipótesis de independencia, y se concluye que las variables estudiadas están relacionadas. Para que las probabilidades de la distribución χ^2 , constituyan una buena aproximación a la distribución del estadístico χ^2 , conviene que se cumplan algunas condiciones, entre ellas, que las frecuencias esperadas no sean demasiado pequeñas.

En este estudio, se consideran todos los grupos de clasificación, siempre que no existan o en el caso que existan frecuencias esperadas menores que 5, y éstas no superen el 20 por ciento del total de frecuencias esperadas. Es decir, la salida del programa IBM-SPSS, muestra un mensaje indicando el valor de la frecuencia esperada más pequeña. Si existe alguna casilla con frecuencia esperada menor que 5, la salida también muestra el porcentaje que éstas representan sobre el total de casillas de la tabla. En el caso de que ese porcentaje supere el 20%, el estadístico de Pearson debe ser interpretado con cautela, y en este caso, se aconseja agrupar los datos con menor porcentaje, en otros grupos con mayor porcentaje.

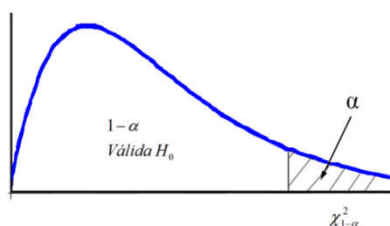
Con la hipótesis nula, sigue una distribución definida según una determinada ecuación (Ecuación 4-3).

Ecuación 4-3 Distribución de Chi-Cuadrado con hipótesis nula

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow \chi^2_{(r-1)(s-1)}$$

Al fijar un nivel de significación α por ejemplo 0,05, y construir el valor crítico $\chi^2_{1-\alpha}$. Se distingue en el gráfico donde se valida la hipótesis nula y donde se valida la hipótesis alternativa de dependencia. (Gráfico 4-4).

Gráfico 4-4 Distribución Chi-Cuadrado



La regla de decisión:

La significación asintótica se denomina "p-value", y "p" se denomina al nivel de significación.

Si $\chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}$ se rechaza H_0 y existe asociación significativa si (p-value $\leq \alpha$).

Si $\chi^2 < \chi^2_{1-\alpha}$ se asume H_0 y no existe asociación, hay independencia si (p-value $> \alpha$).

Razón de verosimilitud

La razón de verosimilitud, es un estudio estadístico asintótico equivalente a χ^2 . La interpretación es similar a la χ^2 , y es muy utilizado para estudiar la relación ente variables categóricas, particularmente en el contexto de los modelos log-lineales.

La razón de verosimilitud, estudiada y planteada por Fisher, y posteriormente Neyman y Pearson, es un estadístico asintóticamente equivalente a χ^2 , se interpreta y se distribuye de la misma manera, siendo muy utilizado para estudiar la relación entre las variables categóricas, particularmente en el contexto de los modelos log-lineales (Ecuación 4-4).

Ecuación 4-4 Ecuación de la razón de verosimilitud

$$\text{Razón de verosimilitud} = 2 * \sum_i \sum_j n_{ij} * \log\left(\frac{n_{ij}}{m_{ij}}\right)$$

Donde n_{ij} se refiere a las frecuencias observadas, y m_{ij} se refiere a las frecuencias esperadas.

Corrección por continuidad o también denominado Corrección de Yates

Consiste en restar 0,5 puntos al valor absoluto de las diferencia entre $n_{ij}-m_{ij}$ del estadístico de χ^2 . Se sugiere que con muestras pequeñas, la corrección que se realiza, permite corregir el estadístico de la χ^2 , ajustándose mejor a las probabilidades de la distribución χ^2 , pero no existe un consenso generalizado sobre la utilización de esta asociación. Se aplica al igual que la prueba de Fisher, a variable dicotómicas, pero con tamaños de las muestras grandes.

Phi (Variables nominales)

Phi es una medida de asociación basada en Chi-Cuadrado, que conlleva dividir el estadístico de Chi-Cuadrado, por el tamaño de la muestra y extraer la raíz cuadrada del resultado (Ecuación 4-5).

Ecuación 4-5 Ecuación de Phi para el estudio por la Chi-Cuadrado

$$\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}$$

Toma el valor 0 en caso de independencia, pero su valor máximo depende de las dimensiones de la tabla, para tablas superiores de (2 j) o (i 2), el coeficiente puede tomar valores mayores que 1. El coeficiente phi tiene un valor máximo, que está determinado por la distribución de dos variables. Si ambas tienen un split (relación) 50/50, el rango de phi irá de -1 a +1.

V de Cramer (Variables nominales)

Es una medida de asociación estadística basada en Chi-Cuadrado, siempre está acotado entre 0 y 1, sea cual sea la dimensión de la tabla. La V-Cramer es un valor de medida independiente del tamaño de la muestra, siendo una medida simétrica para la intensidad de la relación entre dos o más variables de la escala nominal, cuando una de las dos variables, tiene por lo menos dos formas (valores posibles) (Ecuación 4-6).

Ecuación 4-6 Ecuación denominada V de Cramer

$$V_{cramer} = \sqrt{\frac{\chi^2}{N \cdot \min(k-1, m-1)}}$$

$$0 \leq V_{cramer} \leq 1 \begin{cases} V=0 & \mapsto \text{Independencia} \\ V=1 & \mapsto \text{Asociación perfecta} \end{cases}$$

Donde "k" y "m" se refiere al menor número de filas y de columnas, y "n" es el número total de casos.

Coefficiente de contingencia (Variables nominales)

Medida de asociación basada en chi-cuadrado, en el cual, el valor varía entre 0 y 1. El valor 0, indica que no hay asociación entre las variables de fila y de columna.

Los valores cercanos a 1, indican que hay gran relación entre las variables. El valor máximo posible, depende del número de filas y columnas de la tabla. Se calcula en base al coeficiente χ^2 , en ocasiones se denomina coeficiente de contingencia de Karl Pearson (Ecuación 4-7).

Ecuación 4-7 Ecuación de coeficiente de contingencia de Karl Pearson

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Lambda

Medida de asociación que refleja la reducción proporcional en el error cuando se utilizan los valores de la variable independiente para pronosticar los valores de la variable dependiente. Un valor igual a 1, significa que la variable independiente pronostica perfectamente la variable dependiente. Un valor igual a 0, significa que la variable independiente no ayuda a pronosticar la variable dependiente.

Estadístico de Fisher

Se basa en la distribución hipergeométrica y en la hipótesis de independencia. La probabilidad exacta, de obtener las frecuencias o cualquier otra combinación más alejada, de la hipótesis de independencia. El problema, es que se suele utilizar para muestras pequeñas inferiores a 20 elementos, y con opciones de tipo dicotómico.

Asociación lineal por lineal

Cuando ambas variables de la tabla, en filas y columnas son cuantitativas, Chi-cuadrado da como resultado la prueba de asociación lineal por lineal.

R-de Pearson

Es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables. El coeficiente varía entre -1 y 1, siendo 0 cuando no existe asociación lineal.

El coeficiente de correlación de Pearson, es una medida de asociación lineal especialmente apropiada para estudiar la relación entre variables de intervalos o razón, en general se aplica a variables de tipo cualitativo (Ecuación 4-8).

Ecuación 4-8 Coeficiente de correlación de Pearson

$$\rho_{x,y} = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x * \sigma_y} = \frac{E[(X - \mu_x) * (Y - \mu_y)]}{\sigma_x * \sigma_y}$$

Coeficiente de correlación de Spearman

La opción correlaciones, contiene dos coeficientes de correlación, el de Pearson y el de Spearman. El coeficiente varía entre -1 y 1, siendo 0 cuando no existe asociación

lineal. El coeficiente de correlación de Spearman, es también una medida de asociación lineal, pero se utiliza principalmente, para variables ordinales (Ecuación 4-9).

Ecuación 4-9 Ecuación de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N * (N^2 - 1)}$$

Donde N es el número de parejas, y D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos ordinales de x-y.

Asociación de variables, estudio de los residuos

Para realizar el estudio de asociación, hay que prestar especial atención a los residuos realizando su estudio.

Los residuos, son las diferencias existentes entre las frecuencias observadas y esperadas de cada casilla. Son especialmente útiles para interpretar la pauta de asociación presentes en una tabla. En el caso de los residuos no tipificados, se muestra la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada (Ecuación 4-10).

Ecuación 4-10 Residuos no tipificados

$$r_{ij} = n_{ij} - e_{ij}$$

Los residuos tipificados, son residuos no tipificados divididos por la raíz cuadrada de su correspondiente frecuencia esperada, su valor es nulo, pero su desviación típica es menor que uno, sirviendo como indicadores del grado en que cada casilla contribuye al valor del estadístico Chi-Cuadrado (Ecuación 4-11).

Ecuación 4-11 Residuos tipificados

$$r_{ij} = \frac{n_{ij} - e_{ij}}{\sqrt{e_{ij}}}$$

Los residuos tipificados corregidos, se distribuyen con media 0 y desviación típica 1. Se calculan, dividiendo el residuo de cada casilla por su error típico, que en tablas bidimensionales se obtiene mediante una raíz cuadrada (Ecuación 4-12).

Ecuación 4-12 Residuos tipificados corregidos

$$d_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{V(r_{ij})}} = \frac{\frac{(n_{ij} - e_{ij})}{\sqrt{e_{ij}}}}{\sqrt{\left(1 - \frac{N_{i-}}{N}\right) * \left(1 - \frac{N_{-j}}{N}\right)}} \approx N(0,1)$$

Cuanto mayor sea el valor de los residuos, mayor es la probabilidad de que una determinada combinación de valores de las variables, sea significativa.

Análisis factorial exploratorio

La encuesta y su diseño son determinantes para poder realizar un estudio correcto, eligiendo el método estadístico más adecuado, que permita obtener el mayor número de

de conclusiones. El estudio que se presenta a continuación, denominado análisis factorial, se ha realizado a partir de la misma encuesta, pero colocando las preguntas en un orden adecuado, que permita realizar un estudio estadístico de estas características, de reducción de componentes. Teniendo en cuenta que las variables son cualitativas, se han tenido que ponderar las respuestas de la encuesta para que sean cuantitativas, porque este método utiliza respuestas cuantitativas. Esto implica, pasar las posibles respuestas de las preguntas de la encuesta a una escala numérica, indicando de más a menos, o de menos a más, el peso de las respuestas, pudiendo ser a más mejor o a menos mejor.

La forma de hacer esto, es recolocando las posibles respuestas de cada pregunta, en un orden lógico, que permita puntuar la pregunta, de forma que una pregunta que tenga las siguientes respuestas: mala, regular, buena excelente, puede ser considerada 1, 2, 3, 4. Mientras que si las respuestas se consideran; mala, excelente, regular, bueno, no se corresponderían con un orden de 1, 2, 3, 4. Las preguntas se han colocado según un orden, para poder realizar un análisis factorial ver (Anexo II). Un problema que se ha detectado, es que para ordenar la pregunta puede haber diferentes criterios y prioridades, ya que tal y como están diseñadas las respuestas, pueden ordenarse de mayor a menor en función de la voluntad de la persona para compartir el conocimiento, o según les influya el factor al que hace referencia la pregunta, lo cual puede ser un problema porque a veces hay que elegir entre priorizar el factor o la voluntad de compartir el conocimiento.

El paso de variables cualitativas a cuantitativas, permite realizar un estudio estadístico numérico, con las ventajas que eso puede suponer en algunos casos. Si se realiza la media de una pregunta, por el peso de sus respuestas, daría una idea de cuál sería el resultado de los encuestados.

El análisis factorial es considerado una reducción de datos, y permite un número elevado de variables, reducirlas a un número más pequeño, denominadas componentes o factores, que indican cuales son las más relevante mediante su agrupación, permitiendo una explicación y exposición de los resultados. En este caso al igual que en otras investigaciones, se utilizará el término de componentes o factores indistintamente, refiriéndose a factores de variables, o componentes de variables.

La dificultad, reside en interpretar los resultados numéricos adecuadamente, mediante un análisis factorial, definiendo la componente o factor, según el número de variables que tenga el factor. Con el cálculo de componentes, se determinan las preguntas más relevantes que definen esa componente, y con esas preguntas se puede renombrar la componente, facilitando lo que representa la componente que engloba esas variables.

Sin ser objeto de esta investigación, el estudio de los datos por medio del análisis factorial, se ha realizado para comprobar las conclusiones obtenidas con el estudio de

asociaciones. El problema que se presenta en este estudio, es que se dispone de muchas variables, por lo que en el gráfico de saturación de componentes de espacio rotado, no se pueden apreciar las leyendas y no se puede estudiar el gráfico a la vez, pero además al ser muchas componentes habría que realizar muchas combinaciones entre ellas, para ver la situación en el gráfico de componentes de espacio rotado.

El análisis factorial, se ha realizado de tres formas, las cuales pueden tener interpretaciones diferentes:

1.- El primer análisis factorial, se ha hecho considerando todas las variables de la encuesta que tienen respuesta cerrada. Por lo tanto habrá factores en los que influya en mayor o menor medida, que una persona sea hombre o mujer, que tenga una situación laboral determinada, o que tenga una edad. Al tener peso estas variables de clasificación, permitirá obtener factores en los que intervendrán estas variables.

Este estudio, inicialmente incorporará 3 variables más, que son las de clasificación, y por lo tanto es posible que tenga más factores, que otro estudio en el que se excluyen estas variables. Al incorporar estas variables de clasificación, se podrá ver, cuando ser hombre o mujer, es mejor o peor, lo mismo ocurre con la edad y la situación laboral, se podría decir que ser joven y estudiante, tiene menos puntos o más (que no tiene porqué ser un inconveniente), que el ser veterano y trabajador. Los factores, en los que la variable de clasificación tenga una carga factorial importante, se apreciarán en la representación de los gráficos de dispersión, que estarán muy desplazados e influenciados por estas variables, al representar el gráfico en función de las variables de clasificación.

2.-En el segundo análisis factorial, se han considerado sólo las variables que no son de clasificación, por este motivo se pueden tener menos factores o componentes para definirlos. Si se hiciera el estudio global sin las preguntas de clasificación, con las puntuaciones factoriales, se pueden representar en un gráfico las puntuaciones factoriales, mezcladas en cada factor o componente, los hombres y mujeres sin distinción alguna, lo mismo ocurriría con la situación laboral y la edad. Sin embargo en este caso, las variables clasificatorias de la población, se van a utilizar, para representar los gráficos de las puntuaciones factoriales de cada componente o factor.

3.- Se realiza el análisis factorial, para las preguntas que se han considerado en cada hipótesis, para ver cuantos factores pueden resumir las variables. Las preguntas que no definen o no permiten aplicar análisis factorial, se agrupan con otras, aumentando el número de variables, y reduciéndolo a un mínimo de factores.

4.- El tercer estudio por análisis factorial, se realiza considerando la reducción de factores a componentes principales, por cada variable de clasificación. En este caso, se compara con otros grupos las componentes obtenidas. Se puede apreciar si se necesitan más componentes o si los factores, explican más o menos varianza total. Este estudio es

más laborioso, pero permite ver si los datos que se han obtenido por cada variable de selección, son mejores o peores para realizar el análisis factorial. En este estudio, las variables o ítem que forma cada factor, pueden variar para cada grupo de clasificación.

Un problema que se ha planteado en la encuesta, es la comprobar la fiabilidad de la encuesta. La validación de la encuesta es compleja, y no se puede realizar, porque no se trata de preguntas con escala tipo Likert de valoración de "1" a "n", que se validaría por medio de Alfa de Cronbach, sino que hay varias escalas y algunas de las preguntas son de respuesta de tipo dicotómico (sí/no), que se suelen investigar por el método de Kuder- Richardson KR20, que se aplica a cuestionarios con este tipo de respuestas dicotómicas.

En este caso además no se trata de obtener una puntuación global, ya que la suma no conlleva ninguna interpretación. Además en esta encuesta no se mide la característica deseada en la misma dirección, porque además de haber escalas diferentes, algunas son ascendentes y otras descendentes, por lo que no tiene el mismo sentido de respuesta, no se puede aplicar ninguno de estos dos métodos conocidos. El resto de métodos existentes, como el de dos mitades, paralelo o Guttman, presenta el mismo problema, que no se trata de una escala de Likert, con valoración constante de "1" a "n" para todas sus preguntas.

En la aplicación del método de reducción de factores por análisis factorial, se consiguen reducir las variables a un número de componentes o factores determinado, de forma que se puede trabajar con menos componentes independientes, que variables independientes como se tenía al principio, siendo más fácil su manejo aunque la interpretación puede ser compleja.

El coeficiente de asociación parcial aplicado anteriormente en este estudio, es un indicador de las relaciones entre dos variables, eliminando la influencia del resto de variables. Si las variables comparten factores comunes, el coeficiente de asociación parcial entre variables tomadas de dos en dos deberá ser bajo, ya que se eliminan los efectos lineales de las otras variables.

Las correlaciones parciales, son estimaciones de las correlaciones entre los factores únicos y deberían ser próximos a cero, cuando el análisis factorial es adecuado, por estar incorrelacionados. Si existe un número elevado de coeficientes distintos de cero, es señal de que las hipótesis del modelo factorial no son compatibles con los datos. Esto se evalúa mediante la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). El índice KMO (Ecuación 4-13), permite comparar la magnitud de los coeficientes de asociación observados con la magnitud de los coeficientes de asociación parcial.

Ecuación 4-13 Índice Kaiser-Meyer-Olkin

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{j \neq i} \sum_{i \neq j} r_{ij(p)}^2}$$

Donde r_{ij} , es el coeficiente de correlación entre las variables i y j , y $r_{ij(p)}$ es el coeficiente de correlación parcial entre las variables i y j .

El valor KMO varía entre 0 y 1, de forma que hay rango de valores de KMO que son más aceptables que otros, para continuar con este estudio (Martín y de Paz Santana, 2007), (Field, 2013), (Ren y Du, 2013). Los valores pequeños de KMO, indican que el Análisis factorial puede no ser adecuado, dado que las correlaciones entre los pares de variables pueden no ser explicados por otras variables (Tabla 4-7).

Tabla 4-7 Valores de KMO

0,9<KMO≤1,0	Excelente adecuación muestral.
0,8<KMO≤0,9	Buena adecuación muestral.
0,7<KMO≤0,8	Aceptable adecuación muestral.
0,6<KMO≤0,7	Regular adecuación muestral.
0,5<KMO≤0,6	Mala adecuación muestral.
0,0<KMO≤0,5	Adecuación muestral inaceptable.

La significación de la prueba de esfericidad de Bartlett, con el valor asociado χ^2 indica que se rechaza la hipótesis nula H_0 , por lo que el análisis factorial es aplicable.

El test de esfericidad de Bartlett, se utiliza para someter a comprobación la hipótesis de que la matriz de correlaciones es la matriz identidad. Si la matriz de correlaciones es la matriz identidad, significa que las correlaciones entre las variables es 0, habiendo en la diagonal principal 1. El test de esfericidad de Bartlett (García et al., 2011), (Jiménez et al., 2000), consiste en una estimación de ji-cuadrado, a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si se considera que $|R|=1$, entonces $R=$ Identidad, contrasta la hipótesis nula, indicando como una matriz con la diagonal principal 1 y el resto 0, siendo el determinante $|R|=1$. La prueba de Bartlett (Ecuación 4-14), ayuda a determinar si el análisis factorial elegido sería adecuado aplicarlo.

Ecuación 4-14 Test de esfericidad de Bartlett

$$\chi^2 = -\left[N - 1 - \frac{(2 * n + 5)}{6} \right] * \log(\det | R |)$$

Donde N es el número de personas de la muestra, y n el número de variables que entran a formar parte de la matriz de correlaciones. Los grados de libertad, vienen expresados por la siguiente fórmula, en función del número de variables que se consideren (Ecuación 4-15).

Ecuación 4-15 Grados de libertad referido al test de Esfericidad de Bartlett

$$gl = \left[\frac{(n^2 - n)}{2} \right]$$

Inicialmente, hay que determinar en el análisis descriptivo, el estadístico que se va a utilizar. Puede ser descriptivo univariado, en el que se calcula para cada variable, el número de casos válidos, la media y la desviación inicial, y el método de solución inicial, que permite obtener en las comunidades iniciales, los autovalores de la matriz analizada y los porcentajes de la varianza asociada a cada valor.

Se realizan una serie de definiciones y conceptos para poder explicar posteriormente el análisis factorial, como son la matrices que se enuncian a continuación, necesarias para la interpretación y realización del análisis factorial (Martín y de Paz Santana, 2007).

Con la matriz de correlaciones, se determinan los coeficientes de correlación entre las variables utilizadas en el análisis. Los niveles de significación, incluye en la matriz de correlaciones los niveles críticos asociados a este coeficiente. El determinante y su valor deben tomar valores cercanos y superiores a cero, que indican que hay altas correlaciones, y es aplicable el análisis factorial. En el caso que el determinante fuera cero (matriz singular no invertible), indicaría que las variables son linealmente dependientes y no se podría aplicar el cálculo del análisis factorial, pero en el caso que el valor del determinante fuera muy elevado próximo a la unidad, indicaría que hay muy bajas correlaciones.

La matriz inversa de correlaciones, esta es la matriz base para el cálculo de comunalidades iniciales en algunos métodos de extracción, y para el cálculo de la matriz anti-imagen.

La matriz reproducida, es la matriz de correlaciones que se obtiene a partir de la solución factorial hallada, en la diagonal de la matriz se encuentran las comunalidades finales, otros datos mostrados son los residuos que muestran la diferencia entre las correlaciones observadas y las reproducidas, cuando el número de residuos con valores elevados es mínimo, el modelo es mejor.

La matriz antiimagen, es otra matriz utilizada en el cálculo del análisis factorial. En la diagonal principal de la matriz de correlaciones anti-imagen, se encuentran las medidas de adecuación muestral para cada variable, cuando los valores de la diagonal son cercanos a 1, y los demás son cercanos a 0, se indica que el análisis factorial elegido es correcto.

En la determinación del método de extracción de los factores, se pueden elegir varias opciones. Permiten decidir qué modelo factorial se desea utilizar, y en qué matriz de datos basar el análisis, así como el número de factores que se tienen que extraer.

Uno de los métodos utilizados, es el análisis de las Componentes Principales, este método es el más empleado, se basa en los autovalores de la matriz de correlaciones de las variables originales, una de las ventajas es que no necesita conocer la matriz de varianzas-covarianzas. Cuando las variables originales están muy relacionadas entre sí, la mayor parte de su variabilidad, se podrá explicar con muy pocos factores.

Otros métodos que no se van a realizar, aunque es conveniente mencionarlo, son el de máxima verosimilitud, donde se requiere que los datos se distribuyan según una normal multivariante. Otro método que no se va a aplicar, es el de mínimos cuadrados, que minimiza la suma de diferencias cuadráticas entre matrices de correlación observada y reproducida, ignorando los elementos diagonales. Existe también, el método de mínimos cuadrados generalizados, que minimiza la suma de diferencias cuadráticas entre matrices de correlación observada y reproducida, ponderando las correlaciones con la inversa de la especialidad de las variables, y otros métodos como son el de factorización de ejes principales, el de factorización Alpha, el de factorización de imagen, son menos aplicados que el de componentes y factores de ejes principales.

El método de componentes principales, tiene la ventaja que garantiza una solución, y teniendo en cuenta que el análisis factorial en una encuesta con respuestas cualitativas, y adaptadas a una escala numérica, se considera conveniente utilizar este método.

En el método de componentes principales, no existe correlación entre los factores, mientras que en el otro método también muy conocido y aplicado, denominado factorización de ejes principales, los factores pueden estar correlacionados.

En ambos casos, se parte de la matriz de correlaciones, pero en el cálculo de componentes principales, se consideran que todas las variables tienen una comunalidad inicial unidad, y la matriz de correlaciones con valores unidad, en la diagonal principal se somete al análisis. En factorización en ejes principales, se usa un proceso iterativo para estimar las comunalidades, se estiman cargas factoriales y con ellas se vuelven a estimar la comunalidades, la iteración prosigue hasta que las comunalidades convergen, y se mantienen constantes dentro del margen de error admisible. Aunque puede resultar preferente, el método de factorización en ejes principales, es la factorización en componentes principales más sencilla de trabajar y calcular, porque siempre proporciona una solución válida de la matriz de correlaciones, además la factorización en ejes principales, no garantiza la convergencia, siendo imposible conseguir una solución de la matriz, y puede haber problema con las puntuaciones factoriales (Fernández, 2011).

Por todos estos motivos, se ha elegido el análisis factorial por componentes principales, cuyo resultado se denomina componentes o factores indistintamente, lo único que se va a variar en el estudio será la rotación y el número de variables a considerar, que podrá ser ortogonal u oblicua. Cuando las correlaciones entre factores en la matriz de correlación de componentes son bajas, se aconseja realizar una rotación

ortogonal, en lugar de cualquier otro tipo de rotación, ya que el estudio del análisis factorial, es más seguro con este tipo de rotaciones (Garcia Ferrer, 2012).

La elección de la rotación, permite controlar que tipo de rotación se desea llevar a cabo, para proceder a la interpretación de la solución factorial, lo cual permitiría obtener los resultados más reales y fiables.

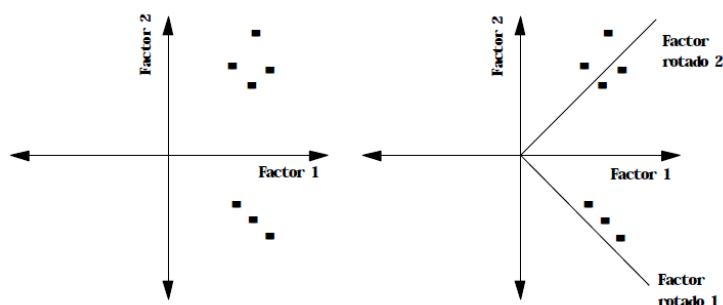
La matriz de transformación de las componentes, se calcula con la solución rotada (Ecuación 4-16). Es la matriz, que se necesita para rotar los factores a partir de la solución inicial. Esta matriz, está formada por senos y cosenos.

Ecuación 4-16 Ecuación de la matriz rotada

$$M^r = M * A$$

Donde M es la matriz de estructura factorial antes de la rotación, A es la matriz de transformación, M^r es la matriz de estructura factorial después de la rotación (Ilustración 4-3).

Ilustración 4-3 Representación de los componentes sin rotar y después de rotar



Dependiendo de cómo se haga la rotación, la solución de la matriz de rotación aplicada es diferente (Ecuación 4-17), (Ecuación 4-18).

Ecuación 4-17 Rotación en sentido de las agujas del reloj

Rotación: $\mathbf{A} = \begin{bmatrix} \cos \theta & \sin \theta \\ -\sin \theta & \cos \theta \end{bmatrix}$

Ecuación 4-18 Rotación en sentido contrario a las agujas del reloj

Rotación: $\mathbf{A} = \begin{bmatrix} \cos \theta & -\sin \theta \\ \sin \theta & \cos \theta \end{bmatrix}$

Se tienen varios tipos de rotaciones, que son los que se explican a continuación, para justificar la que se ha seleccionado.

Rotación varimax, método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones en cada factor, simplifica la interpretación de los factores optimizando la solución por columnas.

Rotación quartimax, rotación ortogonal, que minimiza el número de factores necesarios para explicar cada variable, la interpretación se realiza por filas, simplifica la interpretación de las variables observadas.

Rotación equamax, es la rotación que es combinación del método varimax que simplifica la interpretación de los factores y el método quartimax, que simplifica la interpretación de las variables. Se minimiza, el número de variables que cargan mucho un factor, y el número de factores necesarios para explicar una variable a través de la rotación.

Rotación oblimin directo, es un método de rotación oblicua no ortogonal, donde hay que dar valores al parámetro δ , y cuando $\delta=0$, las soluciones son más oblicuas.

Rotación promax, rotación oblicua que permite que los factores estén correlacionados, es más rápido que una rotación oblimin directa, siendo interesante su aplicación a grandes poblaciones para el estudio, con gran cantidad de datos.

En este estudio estadístico, se aplican los métodos estadísticos más usuales de cálculo. Se calculan los factores por el método de componentes principales, con la matriz de correlaciones, con la representación del gráfico de sedimentación, se desea obtener la solución rotada con una rotación quartimax y equamax que conlleva una rotación varimax, que esta última rotación, es la más común, por ser una rotación ortogonal. Se representan las gráficas para visualización de la solución rotada, finalmente se va a considerar la rotación equamax para la interpretación de los datos. También se hará un análisis factorial por variable de selección, con una rotación oblicua promax con un valor $Kappa=4$, justificando si se mantiene la rotación oblicua o se debe considerar una rotación ortogonal.

Finalmente, se obtienen las puntuaciones factoriales, que son las puntuaciones de cada individuo con los factores o componentes elegidos, se puede interpretar como las proyecciones de cada persona de la encuesta sobre cada factor o componente obtenido en el análisis factorial. Las puntuaciones factoriales se obtienen de una ecuación, combinación lineal de las variables originales estandarizadas (Ecuación 4-19), y la ecuación de los coeficientes de las puntuaciones factoriales, para r variables (Ecuación 4-20).

Ecuación 4-19 Ecuación de combinación lineal de las variables originales

$$F_{ij} = P_{i1} v_1 + P_{i2} v_2 + \dots + P_{ir} v_r$$

F_{ij} en la puntuación factorial del individuo j en el factor i.

P_{ir} es el coeficiente de la puntuación factorial.

v_r es la variable estandarizada, aplicando la fórmula.

Ecuación 4-20 Ecuación para el cálculo de las puntuaciones factoriales

$$v_r = \frac{v - \mu}{\sigma}$$

Siendo v el valor de la variable, μ valor de la media y σ desviación estándar.

La ventaja de determinar las puntuaciones factoriales, es que permite una representación gráfica, por pares de ejes factoriales permitiendo ver los casos extremos. De la misma forma, permite ver la distribución de las puntuaciones factoriales para cada grupo de clasificación, y apreciar las diferencias existentes para un mismo factor al compararlos con los otros grupos de clasificación.

Tres de los métodos de estimación más utilizados, son los siguientes:

Método de regresión. Estima las puntuaciones mediante el método de los mínimos cuadrados.

Método de Barlett. Utiliza el método de los mínimos cuadrados generalizados estimando las puntuaciones factoriales.

Método de Anderson-Rubin. Estima las puntuaciones mediante el método de los mínimos cuadrados generalizados pero imponiendo la condición adicional.

Comparación de los tres métodos.

1) El método de regresión, da lugar a puntuaciones con máxima correlación con las puntuaciones teóricas. Las estimaciones resultantes, tienen una media de cero y una varianza igual al cuadrado de la correlación múltiple entre las puntuaciones factoriales estimadas y los valores factoriales verdaderos. Este método presenta las puntuaciones factoriales que pueden estar correlacionados, incluso con los factores ortogonales.

2) El método de Bartlett, da lugar a puntuaciones correladas con las puntuaciones teóricas, insesgadas y unívocas. Tienen una media cero, minimiza la suma de los cuadrados de los factores únicos, pero también pueden dar lugar a valores correlacionados.

3) El método de Anderson-Rubin, es una modificación del método de Bartlett que asegura la ortogonalidad de las puntuaciones factoriales. Tienen una media de cero, una desviación típica de uno, y son independientes entre sí, independientemente de la rotación.

Análisis confirmatorio

En el análisis factorial confirmatorio, permite verificar un modelo diseñado, en el cual se establecen a priori un conjunto de relaciones y elementos que lo forman. Trata de determinar si los factores que se han obtenido y las variables que componen el factor, se corresponden realmente (Herrero, 2010). La hipótesis planteada, es que los factores están formados por determinadas variables que componen cada factor. El análisis factorial confirmatorio, permite rechazar o aceptar la hipótesis mediante el ajuste del modelo.

Para el análisis factorial confirmatorio, es conveniente cumplir algunos requisitos, que en este caso se pueden no cumplir, pero que a pesar de no cumplirse en algunos

casos, se puede realizar un estudio confirmatorio, de forma que se pueda seguir adelante y verificar si se puede obtener un modelo adecuado. Los datos han sido tratados con el programa SPSS-Amos V21, que ayudan a determinar la validez del modelo.

Para la realización de este estudio del análisis confirmatorio, se han utilizado la siguiente bibliografía (Meda Lara et al., 2008), (Herrero, 2010), (Arbuckle, 2012), (García Alcaraz y Maldonado Macías, 2012), (Méndez-Giménez et al., 2014), (Ochoa-Meza et al., 2014).

Es conveniente utilizar en este estudio, indicadores de tipo intervalo o razón, aunque puede también utilizarse indicadores de tipo ordinal.

Se desconoce la existencia de homocedasticidad, que hace referencia a una varianza constante, y que está relacionada con la normalidad multivariada de los datos.

No se conocen, si las relaciones son de tipo lineales y aditivas entre las variables, que es lo deseable.

Los datos deben estar libres de multicolinealidad, porque daría lugar ecuaciones y cálculos muy inestables. Hay dos indicadores por variable latente en algunos casos, aunque se aconseja al menos tres, cuatro o más. Para evitar problemas de identificación y convergencia. Sin embargo esta característica no presenta elevados problemas, en caso de ser dos (dicotómicas). Inicialmente lo que se ha hecho, es añadir a las preguntas con respuestas dicotómicas, dos valores más que no han sido elegidos, por lo que esta opción se ha desestimado. No se han mejorado los resultados, y sólo ha servido para modificar levemente los valores de los parámetros, en centésimas y milésimas sin llegar a mejorar el modelo en conjunto, ni hacer que un parámetro varíe su valor pudiendo considerarse válido. Esto está relacionado con estudios que se han realizado sobre el formato de las respuestas, que en ocasiones pueden mejorar el resultado cuando se consideran encuestas de tipo Likert o varias respuestas sobre cada variable, aunque en otros casos no es así (Tomás y Oliver, 1998). Para conseguir un modelo adecuado, se ha realizado el estudio por diferentes métodos estadísticos.

Para verificar si la bondad de ajuste es correcta, se calculan unos índices que se comparan con unos valores considerados como óptimos. Los valores de las variables, para aceptar esos criterios son los siguientes:

NPAR es el número de parámetros que está siendo estimado.

CMIN mínimo valor de discrepancia entre el modelo y los datos, es el valor χ^2 .

CMIN/DF es el valor obtenido de χ^2 dividido por los grados de libertad.

Otros índices determinan el grado en que el modelo predice a partir de los parámetros estimados, la matriz de covarianzas observadas.

CFI (Comparative Fit Index) es el índice de ajuste comparativo, compara el modelo con alguno otro, como el modelo nulo o independiente. La CFI también es conocido como el Índice Bentler Fit comparativo.

GFI (Goodness of Fit Index) es un índice de bondad de ajuste, para dar una estadística entre 0 y 1, donde 1 indica el ajuste perfecto.

AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index) tiene en cuenta los grados de libertad disponible para probar el modelo, esta estadística puede tener valores por debajo de cero.

PGFI (Parsimony Goodness-of-Fit Index) es una variación del GFI donde intervienen los grados de libertad del modelo.

PCFI (Parsimony Comparative Fit Index) es un índice modificado de CFI, y tienen en cuenta la complejidad del modelo, relacionando el CFI y los grados de libertad del modelo que está siendo evaluado y los grados de libertad del modelo base.

IFI (Incremental Fit Index) El índice de ajuste incremental también conocido como IFI Bollen, también es relativamente insensible al tamaño de la muestra. Los valores que exceden 0.90 se consideran aceptables, aunque este índice puede ser superior a 1.

NFI (Normed Fit Index) también se conoce como el índice de ajuste Bentler-Bonett. El índice de ajuste varía de 0 a 1, donde 1 es ideal. El NFI es igual a la diferencia entre el chi-cuadrado del modelo nulo y el Chi-cuadrado de modelo de destino, dividido por el chi-cuadrado del modelo nulo. En otras palabras, un NFI de 0,90 indica por ejemplo que el modelo de interés mejora el ajuste en 90% en relación con el modelo nulo o independiente.

TLI (Tucker Lewis Coefficient) a veces llamado el NNFI, es similar a la NFI. Sin embargo, si el índice es bajo, el modelo es considerado como menos aceptable.

RMR (Root Mean Square Residual) se define según una fórmula que relaciona y estima varianzas y covarianzas, para poder ver como difieren de los valores reales en los datos (Ecuación 4-21). Cuanto menor sea el RMR, mejor será el ajuste, con RMR = 0 indica un ajuste perfecto.

Ecuación 4-21 Ecuación para el cálculo de RMR (Arbuckle, 2012)

$$RMR = \sqrt{\frac{\sum_{g=1}^G \left\{ \sum_{i=1}^{p_g} \sum_{j=1}^{j \leq i} (s_{ij}^{(g)} - \sigma_{ij}^{(g)}) \right\}}{\sum_{g=1}^G P^{(g)}}$$

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) es un índice estadístico que da una sanción sobre la complejidad del modelo. Los valores 0 son los mejores y es

el modelo perfecto, valores $0,05 < x < 0,1$ son valores moderados y aceptados, y valores por encima de 0,1 son modelos inaceptables.

PCLOSE (P-Value for Test of Close Fit) está relacionado con el RMSEA, es la probabilidad de una prueba de hipótesis, para probar que el RMSEA de una población no es mayor que 0,05, y para que el resultado no sea significativo debe valer $p > 0,05$. Si PCLOSE, es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula, y entonces el RMSEA es mayor a 0,05 indicando un bajo ajuste.

PRATIO (Parsimony Ratio) es una medida, que es el resultado del cociente entre los grados de libertad del modelo, y los grados de libertad del modelo independiente. Se usa para medir PNFI y PCFI.

LO 90 y HI90 informa de un intervalo de confianza del 90% para el valor de la población, estableciendo unos límites inferior y superior denominados LO90 y HI90.

HOELTER es el mayor tamaño de la muestra para aceptar que el modelo es correcto (tamaño de la muestra a partir del cual la bondad de chi-cuadrado de prueba de ajuste pasaría de ser no significativa a significativa). Se toma para dos niveles que son 0,05 y 0,01, se considera que para valores superiores a 200 para Hoelter 0,05 son aceptables los modelos.

FMIN es el mínimo valor de discrepancia de una función.

F0 es un parámetro de no centralidad, relacionado mediante un cociente con los grados de libertad.

Baseline Comparisons (Comparaciones de Base) sirve para ver la discrepancia con algún otro modelo de referencia o modelo independiente, de forma que se pueda tener una valoración objetiva del ajuste del modelo, comparándolo con el modelo independencia que arroja el resultado de un mal modelo.

Measures of Parsimony (Medidas de parsimonia) con la ayuda de los parámetros y los grados de libertad, se indica la simplicidad o complejidad del modelo, los modelos con muchos parámetros y pocos grados de libertad, son complejos y carentes de parsimonia. Los modelos parsimoniosos son preferibles a los complejos, pero también son deseables los modelos que ajusten bien con respecto a los que no ajustan correctamente.

Estudio estadístico por medio de la regresión lineal

Los modelos de regresión principales son: regresión lineal y regresión logística. La diferencia entre una regresión lineal y una regresión logística, es que teniendo en cuenta la variable que se somete a estimación, que es la variable dependiente, se aplica un modelo de regresión u otro. Si la variable dependiente es una variable continua, el modelo de regresión es el modelo lineal, mientras que cuando la variable dependiente es

dicotómica o booleana, se utiliza la regresión logística. Hay otros tipos de regresión que es la regresión no lineal o la regresión ordinal que no vienen al caso.

La regresión lineal múltiple utiliza más de dos variables independientes, pero el objetivo de la regresión es estudiar la relación entre las variables, pudiendo expresar la relación en términos de una ecuación, considerando la variable dependiente como una ecuación de variables independientes.

El modelo de regresión lineal, se representa mediante una ecuación con k variables explicativas (Ecuación 4-22).

Ecuación 4-22 Ecuación de regresión lineal con k variables explicativas

$$y = B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + B_3 * X_3 + \dots + B_n * X_n + \varepsilon$$

La fórmula de regresión en forma matricial se representa de la siguiente forma (Ecuación 4-23).

Ecuación 4-23 Ecuación en forma matricial

$$Y = \begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ Y_N \end{pmatrix} \quad X = \begin{pmatrix} 1 & X_{11} & X_{12} & \cdot & X_{1K} \\ 1 & X_{21} & X_{22} & \cdot & X_{2K} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 1 & X_{N1} & X_{N2} & \cdot & X_{NK} \end{pmatrix} \quad B = \begin{pmatrix} B_0 \\ B_1 \\ B_2 \\ \cdot \\ B_K \end{pmatrix} \quad \varepsilon = \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \cdot \\ \varepsilon_N \end{pmatrix}$$

Los métodos de selección de las variables pueden ser varios:

Pasos sucesivos o stepwise, que realiza varias ecuaciones de regresión en las que se va añadiendo cada vez una variable más. Las variables que se añaden van mejorando y aportando mayor varianza.

Hacia delante o forward, que es equivalente al anterior excepto en el sentido que no existe una reevaluación y se incluyen en el modelo las variables según su importancia.

Hacia atrás o backward, que incluye todas las variables y va eliminando las variables, según la menor contribución que realicen.

Eliminar o remove, que permite probar en diferentes modelos de regresión eliminando en cada uno de los ensayos las variables que se desee, es un proceso de selección de variables manual.

El valor del estadístico de Durbin Watson (Ecuación 4-24), se utiliza para detectar la autocorrelación, midiendo entre cada residuo y el residuo para el periodo de tiempo, inmediatamente anterior al periodo de interés. Cuando los residuos están autocorrelacionados positivamente el valor del estadístico es 0, si los residuos no se correlacionan, el valor tiende a 2, y si existe una autocorrelación negativa el valor del estadístico es superior a 2 siendo el máximo 4 (Levine et al., 2006).

Ecuación 4-24 Estadístico de Durbin Watson

$$D = \frac{\sum_{t=2}^T (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^T e_t^2}$$

Donde D es el estadístico de Durbin Watson, T es el número de observaciones, e_t es el residual asociado a la observación en el tiempo t.

Correlación semiparcial. Es la correlación entre la variable dependiente y una variable independiente cuando se han eliminado de la variable independiente los efectos lineales de las otras variables independientes del modelo (Ecuación 4-25).

Ecuación 4-25 Ecuación de correlación semiparcial

$$R_{Y(2,1)}^2 = R_{Y,12}^2 - R_{Y1}^2$$

Correlación parcial. Es la correlación entre dos variables una dependiente y otra independiente, cuando se han eliminado de ambas variables los efectos lineales de las otras variables independientes (Ecuación 4-26).

Ecuación 4-26 Ecuación de correlación parcial

$$R_{Y2,1}^2 = \frac{R_{Y,12}^2 - R_{Y1}^2}{1 - R_{Y1}^2}$$

Un problema que se puede presentar al realizar una regresión, es la colinealidad entre las variables. Si dos variables están muy relacionadas entre sí, y se incluyen en el modelo, es probable que ninguna de las dos sean significativas, pero si se incluyera una sola de ellas, si que puede ser significativa. La situación de colinealidad no es deseable, e indicaría que una de las variables independientes es función lineal de otra, u otras variables independientes.

Respecto a los valores estadísticos que indican colinealidad se tienen los índices de condición, que también dan una orientación del valor que puede indicar la existencia de colinealidad, la tolerancia y el FIV (Factor de Inflación de la Varianza). Aunque no hay unas reglas fijas, los valores para los cuales se estima que puede haber colinealidad, son los siguientes: (autovalor \approx 0), (tolerancia $<$ 0,10 que equivale al 10%), (FIV $>$ 10), (Índice de condición $>$ 15 posible colinealidad), (Índice de condición $>$ 30 segura existencia de colinealidad) (Guisande et al., 2006). La existencia de colinealidad, reduce la predicción de las variables independientes consideradas individualmente, porque cuanto más existencia de colinealidad, menor varianza explicada por las variables consideradas independientes.

Análisis de cluster

Con el cluster, se pretende agrupar y clasificar en grupos la población. Se pretende realizar una construcción jerárquica por su similitud, ordenando en niveles. Para ello se forman pequeños conglomerados.

Los métodos de conglomerados, pueden ser de varios tipos (Cáceres, 1994):

1. Método del promedio dentro de grupos, se agrupan de dos en dos los grupos previos, calculando el promedio de las distancias de todos los miembros del grupo. Se agruparían de forma definitiva, los dos grupos cuya unión tenga el promedio menor.
2. Método de las distancias mínimas, es también conocido como el vecino más próximo, considera la distancia entre dos grupos, considerando la distancia de los miembros más próximos.
3. Método de las distancias máximas, este método también es conocido como el vecino más lejano, considera la distancia entre dos grupos, como la distancia entre los dos casos más lejanos.
4. Método centroide, considera la distancia entre dos grupos, como la distancia entre los centroides.
5. Método de la mediana, considera la distancia entre dos grupos, como la existente entre las medianas de los dos grupos, considerando todas las variables de forma conjunta.
6. Método de Ward, al unir dos grupos, la varianza aumenta, y calcula cuál sería la varianza de dos grupos en caso de unirlos, realizando en el paso siguiente, la unión de aquellos grupos cuya varianza sea mínima. En el caso de tener en cuenta más de una variable, en lugar de la varianza, se unen los grupos cuya inercia (suma de la diagonal principal de la matriz de varianzas y covarianzas), sea mínima.

Para la medida del intervalo, hay que aplicar métodos disociativos, que comienzan con el análisis con un único grupo, formado por todos los casos. En pasos sucesivos, se van formando grupos hasta terminar en tantos grupos como casos.

Las medidas de similaridad, evalúan el grado de parecido o proximidad existente entre dos elementos, los valores más altos indican mayor parecido o proximidad entre los elementos comparados, cuando dos elementos están juntos el valor es máximo. Los valores de disimilaridad, ponen énfasis sobre el grado de diferencia o lejanía existente entre dos elementos, los valores más altos indican mayor diferencia o lejanía entre los elementos comparados. Cuando dos elementos tienen un resultado nulo, indica que se encuentran juntos.

El método de conglomerado, su medida puede ser de varios tipos atendiendo a los datos del intervalo. Pueden ser medidas de similaridad o de disimilaridad, para datos cuantitativos, calculados con una escala de medida de intervalo o razón.

Calculando la distancia euclídea (d_{ij}), que mide la similitud y parecido entre las unidades de análisis, evaluadas por dos sujetos atendiendo a las medidas métricas cuantitativas.

Las medidas del intervalo, que se pueden elegir, son las siguientes (Tabla 4-8).

1. Distancia euclídea al cuadrado, es el cuadrado de la distancia euclídea (distancia ordinaria).
2. Distancia métrica de Chebychev, su valor es la máxima diferencia, en valor absoluto, entre las componentes de los vectores de valores, es decir entre las coordenadas de los elementos.
3. Coseno, se aplica el coseno del ángulo entre dos vectores de valores.
4. Manhattan City Block o bloque, que es la suma de las diferencias absolutas entre los valores de los elementos.
5. Correlación de Pearson, es la correlación producto-momento entre dos vectores de valores, o coeficiente de correlación líneal entre dos variables.
6. Minkowski, aplica la raíz p-ésima, de la suma de las diferencias absolutas a la potencia p-ésima entre los valores de los elementos.
7. Personalizada, se aplica la raíz r-ésima, de la suma de las diferencias absolutas, elevada a la potencia n-ésima entre los valores de los elementos.

Tabla 4-8 Ecuaciones de la medida del intervalo del análisis de cluster

	SIMILARIDADES		DISIMILARIDADES
Distancia euclídea al cuadrado	$d_{ij} = \sum_{j=1}^j (x_{ij} - x_{kj})^2$	Coseno	$d_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^j (x_{ij} - x_{kj})}{\sqrt{\sum_{j=1}^j (x_{ij})^2 \sum_{j=1}^j (x_{kj})^2}}$
Distancia euclídea	$d_{ij} = \sqrt{\sum_{j=1}^j (x_{ij} - x_{kj})^2}$	Correlación de Pearson	$d_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^j (x_{ij} - \bar{x}_i)(x_{kj} - \bar{x}_k)}{\sqrt{\sum_{j=1}^j (x_{ij} - \bar{x}_i)^2 \sum_{j=1}^j (x_{kj} - \bar{x}_k)^2}}$
Distancia bloque o Manhattan	$d_{ij} = \sum_{j=1}^j x_{ij} - x_{kj} $		
Distancia minkowski	$d_{ij} = \sqrt[n]{\sum_{j=1}^j (x_{ij} - x_{kj})^n}$		
Chebychev	$d_{ij} = \max x_{ij} - x_{kj} $		
Personalizada	$d_{ij} = \left(\sum_{j=1}^j x_{ij} - x_{kj} ^p \right)^{\frac{1}{r}}$		

Calculando el historial de conglomerado y la matriz de distancias, se pretende determinar el dendograma para apreciar la similitud de las respuestas. Con el dendograma, se agrupan las personas de la muestra según sus respuestas, por lo que de

esta forma, se pueden apreciar aquellas personas que han respondido muy diferente al resto.

Se calcula como estadístico, el historial de conglomeración y la matriz de distancias, y se determina el gráfico de dendograma. Se han considerado como método de cálculo la vinculación inter-grupos, distancia euclídea al cuadrado.

Teniendo en cuenta que el volumen de los datos es muy grande, habiendo seleccionado todos ellos, se va a proceder a representar el dendograma. Se va a determinar el dendograma, teniendo en cuenta, los métodos de intervalo de similitudes y desimilitudes.

Con el estudio de cluster, se puede demostrar que el número de personas que tienen respuestas muy diferentes, son muy pocas, y aún así forman pequeños grupos con otras personas. Dependiendo del tipo de dendograma, se pueden ver las diferencias de las personas, y resalta donde las respuestas son muy diferentes a las de los demás, por ejemplo en el caso del vecino más próximo, se puede ver el escalonamiento que tiene en su agrupación, y los lugares donde se presentan las diferencias.

Para la representación del cluster, se van a utilizar variables de tipo cualitativo (las propias respuestas de la encuesta) y cuantitativo (los valores obtenidos de las puntuaciones factoriales). Se van a poder ver pocas diferencias, en la representación de tipo cualitativo y cuantitativo.

Estudio de correspondencias

El estudio de correspondencias, permite ver gráficamente la asociación existente entre variables, mediante la cuantificación del peso y la inercia de las respuestas de la pregunta. Con el estudio de correspondencias, se puede obtener el número de dimensiones que definen las variables sometidas a estudio.

Ecuación 4-27 Matriz de ecuaciones

X	Y	y ₁	y ₂	y _j	y _m	
x ₁		n ₁₁ (e ₁₁)	n ₁₂ (e ₁₂)	n _{1j} (e _{1j})	n _{1m} (e _{1m})	N _{1x}
x ₂		n ₂₁ (e ₂₁)	n ₂₂ (e ₂₂)	n _{2j} (e _{2j})	n _{2m} (e _{2m})	N _{2x}
⋮		⋮	⋮		⋮		⋮	⋮
⋮		⋮	⋮		⋮		⋮	⋮
⋮		⋮	⋮		⋮		⋮	⋮
x _i		n _{i1} (e _{i1})	n _{i2} (e _{i2})	n _{ij} (e _{ij})	n _{im} (e _{im})	N _{ix}
⋮		⋮	⋮		⋮		⋮	⋮
⋮		⋮	⋮		⋮		⋮	⋮
⋮		⋮	⋮		⋮		⋮	⋮
x _k		n _{k1} (e _{k1})	n _{k2} (e _{k2})	n _{kj} (e _{kj})	n _{km} (e _{km})	N _{kx}
		N _{x1}	N _{x2}		N _{xj}		N _{xm}	N _{xx}

Siendo e_{ij} el estadístico observado en cada celda (Ecuación 4-28).

Ecuación 4-28 Estadístico observado

$$e_{(i,j)} = \frac{N_{ix} * N_{xj}}{N_{xx}}$$

Los perfiles fila describen las distribuciones condicionadas de la variable "Y" por las distintas modalidades de la variable "X" (Ecuación 4-29).

Ecuación 4-29 Distancia entre los puntos fila

$$d \chi^2(i, j) = \sum_{h=1}^m \frac{1}{N_{xh}} \left(\frac{n_{ih}}{N_{ix}} - \frac{n_{jh}}{N_{jx}} \right)^2$$

Los perfiles columna describen las distribuciones condicionadas de la variable "X" por las distintas modalidades de la variable "Y" (Ecuación 4-30).

Ecuación 4-30 Distancia entre los puntos columna

$$d \chi^2(i, j) = \sum_{h=1}^k \frac{1}{N_{hx}} \left(\frac{n_{hi}}{N_{xi}} - \frac{n_{hj}}{N_{xj}} \right)^2$$

La inercia de la nube de puntos-fila y puntos-columna respecto a su centro de gravedad, es una medida de la dispersión de la nube, relacionada con el centro de gravedad (Ecuación 4-31) y (Ecuación 4-32).

Ecuación 4-31 Inercia de los puntos fila

$$Inercia \text{ puntos fila} \dots N_I = \sum_{i=1}^k f_{ix} \cdot d^2(i, G_i) = \sum_{i=1}^k f_{ix} \sum_{j=1}^m \frac{1}{f_{xj}} \left(\frac{f_{ij}}{f_{ix}} - f_{xj} \right)^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m \frac{(f_{ij} - f_{xj} * f_{ix})^2}{f_{xj} * f_{ix}}$$

Gi: Gravedad de los puntos fila.

Ecuación 4-32 Inercia de los puntos columna

$$Inercia \text{ puntos columna} \dots N_I = \sum_{j=1}^m f_{xj} \cdot d^2(j, G_j) = \sum_{j=1}^m f_{xj} \sum_{i=1}^k \frac{1}{f_{ix}} \left(\frac{f_{ij}}{f_{xj}} - f_{ix} \right)^2 = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^k \frac{(f_{ij} - f_{xj} * f_{ix})^2}{f_{xj} * f_{ix}}$$

Gj: Gravedad de los puntos columna.

La masa de cada punto, es igual a la frecuencia relativa de observaciones en cada categoría correspondiente, de forma que la suma de las frecuencias relativas es igual a 1 (Ecuación 4-33). Explicado de otra forma, la masa de un fila y una columna, es el cociente entre la frecuencia marginal de la fila o columna y el total general (Ecuación 4-34) y (Ecuación 4-35).

Ecuación 4-33 Frecuencia relativa

$$fr_{(i,j)} = \frac{n_{ij}}{N_{xx}}$$

Refiriéndolo a la fila "i" correspondiente.

Ecuación 4-34 Frecuencia relativa marginal de x_i

$$f_{(i,x)} = \frac{n_{ix}}{N_{xx}}$$

Refiriéndolo a la columna "j" correspondiente.

Ecuación 4-35 Frecuencia relativa marginal de y_j

$$f_{(x,j)} = \frac{n_{xj}}{N_{xx}}$$

5 CAPÍTULO - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Contenido

5	CAPÍTULO - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO	205
5.1	Introducción.....	208
5.2	Resultados de las frecuencias	209
5.2.1	Decisiones de la dirección	209
5.2.2	Remuneración salarial.....	215
5.2.3	Clima laboral	220
5.2.4	Valoración del conocimiento	225
5.2.5	Importancia del contrato de trabajo	229
5.2.6	Errores en la valoración de la persona	233
5.2.7	Situación personal en la empresa	237
5.2.8	Trato inadecuado hacia las personas	240
5.2.9	Reciprocidad en la empresa	243
5.2.10	Consecuencias del conocimiento	245
5.2.11	Organización de la empresa	247
5.2.12	Otros resultados de la encuesta	250
5.3	Resultado de las asociaciones.....	255
5.3.1	Asociación según el género.	260
5.3.2	Asociación según la edad.....	283
5.3.3	Asociación según la situación laboral.....	323
5.4	Estudio las tendencias de los grupos de clasificación.....	377
5.4.1	Tendencias por género	377
5.4.2	Tendencias por edad	390
5.4.3	Tendencias por situación laboral.....	400
5.5	Análisis factorial exploratorio	407
5.5.1	Análisis factorial exploratorio con variables de clasificación.....	408
5.5.1.1	Representación gráfica de las puntuaciones factoriales.....	428
5.5.1.2	Análisis factorial por cada grupo de clasificación	451
5.5.2	Análisis factorial exploratorio sin las variables de clasificación	460
5.5.2.1	Representación gráfica de las puntuaciones factoriales.....	466
5.5.2.2	Estudio por grupos de clasificación, con rotación promax	482

5.6	Análisis factorial confirmatorio.....	519
5.6.1	Modelos aplicando el método de Maximun Likelihood.....	521
5.6.2	Optimización del modelo elegido	529
5.6.3	Comparación de modelos.....	533
5.6.4	Modelo aplicando el método de Mínimos Cuadrados no Ponderados	538
5.7	Regresión lineal	546
5.8	Análisis de Cluster.....	552
5.9	Estudio estadístico con el análisis de correspondencias	554
5.10	Resultados de los estudios realizados	571
5.10.1	Estudio del modelo y las hipótesis	578
5.10.2	Estudio de las hipótesis.....	588

5.1 Introducción

En este capítulo, se realizará el estudio de los datos mediante diferentes métodos estadísticos, y se presentarán los resultados del análisis de la encuesta.

Los métodos estadísticos que se presentan son los siguientes:

Resultados mediante el estudio de frecuencias de toda la muestra, que es sencillo de interpretar y permite ver de forma general los resultados de la muestra.

Resultados mediante el método de asociaciones entre las respuesta, atendiendo al grupo de clasificación, ya que permiten un análisis y realizar comparaciones por cada grupo de clasificación.

Se realiza un estudio de las tendencias en las asociaciones, donde se puede apreciar qué respuesta ha sido más elegida en cada grupo de clasificación.

Se realiza un análisis factorial planteándolo de varias formas, con variables de clasificación, viendo cómo pueden influir las variables de clasificación, y la aplicación de este análisis factorial. También se realiza el estudio sin variables de clasificación y por grupos, esto va a permitir, destacar las variables más influyentes en cada componente para todas las personas de la muestra, y para cada grupo de clasificación de la muestra.

Teniendo en cuenta las hipótesis planteadas, y la agrupación inicial que se ha considerado, se propone realizar un estudio de análisis factorial por grupo de preguntas relacionadas con cada hipótesis, esto va permitir contrastar con el planteamiento inicial, que se ha propuesto para la realización de las hipótesis, pudiendo llegar a encontrar un modelo relacionado con los factores de las hipótesis.

Se realiza el análisis confirmatorio, con la idea de obtener un modelo, que represente el análisis factorial confirmatorio, basado en el análisis factorial exploratorio, consiguiendo parámetros de bondad, error y parsimonia aceptables. Para ello se proponen varios modelos, se selecciona uno, y se optimiza mediante dos métodos estadísticos.

Se han realizado otros estudios, que son el estudio del dendograma y del análisis de correspondencias. El análisis de correspondencias permite representar las preguntas atendiendo dos conceptos físicos que con la masa y la inercia de las respuestas, que están en función de la cantidad de personas de la muestra, que hayan elegido las distintas respuestas.

Finalmente se ha realizado un estudio de regresión lineal, para un grupo de variables dependiente de otras, que permite realizar un estudio más minucioso de las aportaciones e influencias existente entre las variables. Para ello, se han seleccionado un grupo de variables, que permitiera realizar la aplicación de este método estadístico.

La complejidad que hay que resaltar en este trabajo, es la cantidad de métodos estadísticos aplicados, con una encuesta que no es de tipo Likert, lo cual supone una dificultad añadida, porque se ha tenido que estudiar la forma en que se puede aplicar un

método estadístico a una encuesta como la que se ha realizado con diferentes tipos de variables en las respuestas. También se ha estudiado, qué características del método es conveniente aplicar, así como los métodos que no se pueden aplicar, debido al diseño de la encuesta.

Los objetivos de este capítulo son:

- Presentar los resultados de la encuesta.
- Aplicar diferentes métodos estadísticos, que permitan obtener conclusiones para la muestra, y para cada grupo de clasificación.
- Respalda o rechazar las hipótesis que se han propuesto, con los resultados obtenidos.

5.2 Resultados de las frecuencias

El estudio de las frecuencias, es uno de los estudios más clásicos y sencillos, pero arroja resultados relevantes de la encuesta, porque muestran el porcentaje de personas de toda la muestra, que tiene una forma de pensar similar, cuando se estudia una determinada pregunta. Cuando para la misma pregunta, el porcentaje de algunas respuestas es muy alto, al compararlas con el resto, se pueden obtener conclusiones de tendencias y predicción del comportamiento de la población, para esa pregunta, aunque estadísticamente no haya asociación.

La ventaja del estudio de frecuencias, con respecto al estudio de correlaciones y dependencias, es que permite interpretar mejor los resultados, al no existir comparación de residuos, ni análisis de estadísticos.

5.2.1 Decisiones de la dirección

Las decisiones de la dirección, se han recogido en las preguntas cuyos resultados se muestran a continuación, que son las que se han considerado que encajan con las preguntas de las hipótesis. Puede haber más preguntas en la encuesta, que se puedan considerar decisiones de la dirección, debido a que este puesto por su relevancia y responsabilidad toma todo tipo de decisiones en la empresa. Muchas de las decisiones de la dirección, afectan a los recursos humanos, como son los contratos, despidos, incrementos salariales, valoraciones de las mediciones de rendimiento, o conocimientos por terceros, al igual que las consecuencias que acarrearán estas decisiones sobre las personas. Son las que pueden ayudar a crear en la empresa un clima laboral a favor del intercambio de conocimiento o pueden empeorar el clima laboral, creando sentimientos de celos, y efectos halo en los empleados de la empresa, cuando las decisiones de la dirección les benefician, perjudicando las relaciones con otros empleados.

La pregunta PR4, está relacionada con la contratación por parte de la dirección de personas recomendadas por terceros o por la propia dirección

La reacción de los trabajadores, cuando se contrata en la empresa personas que están recomendadas e influenciadas, bien por personas ajenas a la empresa o por personas de la propia empresa con cierto poder, puede ser perjudicial para la gestión del conocimiento.

Las personas que han sido contratadas e incorporadas a la empresa bajo estas condiciones, crean un sentimiento de celos y rechazo por parte de algunos trabajadores, por lo que las relaciones que ellos desean establecer, son más difíciles y se evita compartir el conocimiento impidiendo que aprendan adecuadamente y al ritmo deseado.

Los resultados de la encuesta, muestra que en la opinión de los trabajadores existe una negligencia de los jefes (Tabla 5-1).

Tabla 5-1 Estudio de frecuencias de la pregunta PR4

Si entra una persona influenciada en la empresa, quitando el puesto a otra persona. Usted le enseña y le ayuda.		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí, porque hay que poner al día a todo el mundo	122	11,2
	No	276	25,3
	Sí, porque la culpa no es de la persona, sino del Jefe	426	39,2
	Sí, porque es normal que ocurra esto, aunque no me gusta	264	24,3
	Total	1088	100,0

En general un 74,7% de los encuestados compartiría el conocimiento. Mientras que al 25,3% esta situación les supone una barrera a la gestión del conocimiento, y no compartirían el conocimiento con esa persona recomendada por terceros.

Pero el 74,7% se reparte en varias ideas y formas de pensar diferentes. El 11,2% considera que hay que compartir el conocimiento por el bien de la empresa, porque hay que enseñar a todo el mundo, teniendo una predisposición positiva hacia el intercambio, independientemente de la gestión de recursos humanos que haga la dirección. El 39,2% considera que hay un error y negligencia por parte de los mandos y de los jefes, en su actuación y en la aplicación de este tipo de decisiones. Para un 24,3% este tipo de acciones no son bien recibidas, y no les gusta, pero las acatan y siguen participando y compartiendo su conocimiento.

A pesar que este tipo de decisiones no gustan a muchos encuestados, sí que compartirían el conocimiento, pero sin embargo estas decisiones pueden ayudar a fomentar ciertos celos y climas tensos en la empresa con los recién llegados y contratados en esas condiciones, facilitando una barrera a la gestión del conocimiento.

La pregunta PR5 plantea sobre la política de la dirección de la empresa cuando tiene que compartir su conocimiento

Cuando la dirección, aplica una política en la que aquellos que más saben hacer, son los que se quedan y permanecen en la empresa más tiempo, las decisiones de los

empleados de compartir el conocimiento son favorables, aunque en estos casos, se aprecia un ocultamiento del conocimiento de un porcentaje considerable de empleados, habiendo personas que se niegan totalmente a participar y aportar su conocimiento (Tabla 5-2).

Tabla 5-2 Estudio de frecuencias de la pregunta PR5

Si la dirección aplica una política, en la que aquellos que más saben hacer, son los que se quedan		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Usted enseña a los demás y transmite su conocimiento cuando otros le necesitan	616	56,6
	Usted no enseña a nadie y se dedican a aprender de los demás	135	12,4
	Usted sólo enseñaría, aquello que no es relevante en su trabajo	211	19,4
	Usted intenta evitar enseñar	126	11,6
	Total	1088	100,0

Se aprecia que el 56,6% transmitiría el conocimiento siempre. Un 19,4% aparentemente parece que enseñan su conocimiento, pero lo que hacen, es mantener oculto el conocimiento tácito que consideran importante para su trabajo. Con esta actitud de la dirección, los empleados intentan enseñar el conocimiento que no tiene importancia para ellos, haciendo explícito el conocimiento que menos valoran. Son un 24% de los encuestados, los que no enseñarían a nadie, de los cuales un 12,4% se dedica a aprender de los demás, intentado aprovecharse de la situación y adquiriendo conocimientos que no posee, y un 11,6% evita enseñar porque no le gusta o porque no desean hacerlo.

Estos porcentajes, demuestran que las personas no siempre están dispuestas a compartir el conocimiento, en función de una decisión de la dirección o política de la dirección.

Sin embargo, se aprecia que hay personas que valorando el conocimiento propio y el de los compañeros en general, se centran más en aprender que en enseñar, con la idea de aprender habilidades o conocimientos que no poseen, para afianzarse en su puesto o poder ocupar el de los demás en caso de reestructuraciones o regulaciones de empleo, intentando ser más polivalentes mediante su aprendizaje.

Los trabajadores que no enseñan o evitan enseñar, son una barrera al conocimiento, y pueden crear comportamientos inadecuados en la empresa cuando otros desean aprender a partir de ellos, aunque sea mediante la observación.

La pregunta PR6 muestra donde se presentan más negligencia para los encuestados

La importancia de las negligencias en la empresa son muy importantes, y la actuación sobre las mismas implica actuaciones correctoras inmediatas y preventivas futuras, para evitar la recurrencia de la misma acción. Las negligencia se presentan en

todos los puestos y niveles de la empresa, y es la dirección quien tiene el deber de resolver y evitar que se produzcan.

Según la opinión de los encuestados, el puesto donde mayor número de negligencias y errores se producen, evitando que los encuestados compartan su conocimiento con otras personas o que realicen aportaciones en la empresa, es en la dirección, tabla (Tabla 5-3).

Tabla 5-3 Estudio de frecuencias de la pregunta PR6

El puesto donde hay más negligencias y errores, que provocan que usted no comparta sus conocimientos y planteamientos con los demás		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Es la Dirección o Gerencia	365	33,5
	Es la Dirección de Recursos Humanos	105	9,7
	Es algún, Jefe de Departamento	257	23,6
	Es algún Mando Intermedio, o encargado	238	21,9
	Son los trabajadores	123	11,3
	Total	1088	100,0

El 33,5% de las personas de la muestra, consideran que la dirección es la mayor responsable de las negligencias. Es normal, ya que es el origen de todas las decisiones importantes y en algunos casos, el mando aplicado es de tipo absolutista, decidiéndolo todo, con las consecuencias para los recursos humanos.

Los jefes de departamentos, son para un 23,6% los que más errores y negligencias producen. Son personas que dirigen a personas, y tienen el mando sobre ellas.

Hay que tener en cuenta que algunos jefes de departamentos, son los directores de empresa por las funciones y responsabilidades que asumen en ausencia de este, por lo tanto, son personas que realizan gran cantidad de decisiones y órdenes en la empresa, afectado a todas las áreas de la empresa.

Los mandos intermedios, son los responsables de las negligencias y errores para el 21,9% de la muestra. En ocasiones, el mando intermedio son los ejecutores de las ordenes de los jefes, y los errores de los encargados y mandos, no pueden ser atribuibles a ellos, sino a las personas por encima de ellos. Es cierto que los mandos intermedios desempeñan una función de controladores del trabajo de otras personas, y no gozan de popularidad entre sus compañeros. Los mandos intermedios, en ocasiones suelen ser personas jóvenes que están realizando un trabajo con las funciones que se les ha definido, pero además están aprendiendo de la empresa para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el futuro, y eso genera más errores por falta de experiencia. Otro problema que tienen los mandos intermedios, es que la distancia en experiencia y conocimiento entre algunos subordinados y los mandos intermedios, inicialmente no es muy grande, y la pugna por el puesto, puede crear conflictos y relaciones hostiles.

Los compañeros de trabajo son para un 11,3% los que más negligencias y errores comenten en la empresa. Los errores en los compañeros de trabajo, suelen ser

negligencias propias en su forma de trabajar, con las consecuencias del error de lo que deciden en la empresa.

Para un 9,7% de la muestra, consideran que las negligencias se encuentran en los recursos humanos. Las funciones y responsabilidades de los recursos humanos es muy grande, no sólo se deben limitar a contratar y despedir organizando todo el trámite burocrático, sino que los problemas que hay en la empresa relativos a clima laboral, abusos, acosos, malos tratos, problemas de adaptación y formación del personal, son también funciones y responsabilidades de los recursos humanos, sin embargo no es un porcentaje considerable, los que han elegido esta respuesta.

La aplicación del despido, de las personas que son capaces de realizar el trabajo de otras, se analiza en la pregunta PR7

Durante la vida de la empresa, hay ciclos económicos en los que la empresa tiene grandes beneficios, y otros en los que la empresa debe aplicar medidas de austeridad por diferentes motivos. El problema que tienen los trabajadores, al enseñar el conocimiento o saber hacer a otros trabajadores, es que a los empleados que reciben el conocimiento, les hace más polivalentes o tienen los mismos conocimientos que sus compañeros, por haberlos adquirido. Esto es una ventaja para la empresa y para el trabajador. El problema aparece cuando hay que realizar un reajuste de plantilla, en ocasiones la empresa decide quedarse con aquellas personas que son más polivalentes.

Cuando la dirección decide quedarse con las personas que más saben hacer, aunque lo hayan aprendido de otros, se muestra una barrera a la gestión del conocimiento (Tabla 5-4).

Tabla 5-4 Estudio de frecuencias de la pregunta PR7

Si la empresa despide a las personas cuyo trabajo puede ser realizado por otros		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Usted se dedica a trabajar, y no a enseñar, porque como aprendan igual le despiden	331	30,4
	Evita enseñar para que no le despidan	206	18,9
	Hay que enseñar al que no sabe, aunque pueda hacer luego tu trabajo	141	13,0
	La manera de mejorar una empresa, es transmitiendo conocimiento, por lo tanto hay que enseñar	410	37,7
	Total	1088	100,0

Un 37,7% de la muestra, piensa que en la empresa la transmisión e intercambio de conocimiento, es muy importante, y es la manera de mejorar y mantener su posicionamiento en el mercado. Un 13% de los encuestados transmitiría su conocimiento, porque considera que hay que enseñar en la empresa, aunque luego pueda hacer su trabajo. Esto suma un 50,7% a favor de intercambiar el conocimiento en la empresa cuando se sabe que la dirección aplica esta política de despido.

Pero un 49,3%, considera que la manera de evitar que le despidan, es protegiendo su conocimiento, evitando enseñárselo a otras personas. En este caso, un 30,4%, prefiere

dedicarse a trabajar que es su cometido, porque este tipo de decisiones podrían afectarles directamente, y sienten miedo a que otros aprendan y puedan suponer su despido, especialmente cuando la empresa atraviesa situaciones económicas precarias. Hay un 18,9%, que tiene claro que prefieren evitar enseñar, impidiendo que otros aprendan a partir de ellos.

Se demuestra en este caso, que hay una barrera importante debido a la política de despidos que realiza la dirección. El comportamiento y criterio de la dirección para seleccionar las personas que son despedidas, trae como consecuencia una barrera al conocimiento que puede ser considerada por gran número de encuestados como una política negligente, con consecuencias negativas para aquellas personas que colaboran con la empresa en el intercambio de conocimiento.

La pregunta PR8, está relacionada con el despido y la política de la dirección, de forma que los últimos que entran en la empresa son los primeros a los que se despide

El despido, es una situación no deseada en la empresa para ambas partes. Para el trabajador por tener que abandonar su trabajo, y para la empresa por tener que dejar de prescindir de trabajadores.

Los criterios de despido en las empresas, en ocasiones están sujetos a un LIFO. Siendo las personas con menos experiencia en esa empresa, las que son despedidas antes. Cuando la empresa aplica criterios de despido de LIFO, las personas recién llegadas que conocen la política de despido de la dirección, hace que los recién contratados no se muestren predispuestos a compartir el conocimiento (Tabla 5-5).

Tabla 5-5 Estudio de frecuencias de la pregunta PR8

Si los últimos que entran en la empresa son los primeros a los que se despide, usted transmite el conocimiento		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre que no haya entrado de los últimos	219	20,1
	Enseña siempre	527	48,4
	Se dedica a aprender y no a enseñar, hasta que tenga un contrato mejor	342	31,4
	Total	1088	100,0

Un 48,4% de los encuestados, les da igual el criterio y política de despido que se aplique en la empresa, porque intercambiarían y enseñaría su conocimiento a otras personas siempre.

Un 20,1% de personas de la muestra, intercambiaría su conocimiento con otros si no se han incorporado a la empresa hace poco, por lo que en caso de regulación de empleo no serían de los primeros en ser despedidos por haber alcanzado una veteranía. Por el contrario, un 31,4% evita enseñar y son contrarios a enseñar e intercambiar conocimiento con otras personas.

El criterio de despido de la dirección, supone una barrera al intercambio y una negligencia, habiendo un rango de porcentajes desde el 31,4% al 51,5%, que son las personas que pueden oponerse a participar y enseñar a otros.

Se aprecia con las preguntas PR4, PR5, PR7, PR8, que es la dirección la que determina a quien se contrata y que criterio se sigue para realizar el despido. Por las respuestas obtenidas de los encuestados, se consideran negligencias de la dirección, ya que son estas personas que ocupan estos puestos en la empresa, las que pueden realizar cambios en sus decisiones.

5.2.2 Remuneración salarial

La influencia de la remuneración en las personas, para animar a realizar determinadas acciones o trabajos en la empresa, ha sido desde hace tiempo propuestos por la dirección, y se han denominado incentivos, premios o gratificaciones. Estos han sido concedidos de diferentes maneras, como aumento salarial, bonos, vacaciones, y otras maneras de realizar el pago, por los servicios prestados o por el esfuerzo extra realizado, que ha permitido conseguir los objetivos que deseaba la empresa.

La importancia del salario en la empresa, es tan grande que puede influir en el clima laboral, en las relaciones humanas, en la actitud de la persona, en el compromiso de la persona con la empresa, así como en el rendimiento en el trabajo del empleado.

Cuando algunos trabajadores, valoran el conocimiento que poseen y desean utilizarlo en su propio beneficio, es difícil que lo compartan y lo intercambien con otros. El trabajador intenta obtener algo a cambio por compartir su conocimiento, por su saber hacer y por su aportación a la empresa. La manera de motivar la dirección a los empleados, para que exprese e intercambie su conocimiento, es mediante el incentivo. En muchas ocasiones este incentivo, es de tipo económico e individual.

Sin embargo, el problema se acentúa cuando hay una diferencia salarial y una valoración injusta de la persona, que repercute en el salario que cobra el empleado.

Las personas en ocasiones son beneficiadas por la valoración que realizan otros, no sólo por su rendimiento o eficacia en su trabajo en la empresa, sino por simpatías, o vínculos establecidos con aquellas personas que representan el poder en la empresa.

En la pregunta PR9 de la encuesta se quiere ver la reacción, cuando una persona es valorada injustamente y además premiada, lo cual se refleja en su nómina

En algunos casos, sirve para levantar críticas a la dirección, y crear enfrentamientos con la persona premiada. El intercambio de conocimiento, también se ve afectado por esta situación, cuando la persona es premiada de manera injusta aumentándole el salario, crea un sentimiento de rechazo en algunas personas que le han ayudado. Es posible, que algunas personas hagan culpable del error a la dirección, sin embargo,

independientemente de la opinión de las personas, sobre si es culpable la dirección de esta situación, supone una clara barrera al intercambio de conocimiento para muchos empleados (Tabla 5-6).

Tabla 5-6 Estudio de frecuencias de la pregunta PR9

Si una persona gana más que usted, siendo más incompetente, usted le enseña compartiendo su conocimiento y experiencia		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	536	49,3
	No	552	50,7
	Total	1088	100,0

El 49,3% de la muestra, sí que compartiría el conocimiento con personas que son más incompetentes, que ganan más o tienen puestos en niveles superiores inmerecidamente. El 50,7% de los encuestados, privaría a esa persona de su conocimiento, ocultándolo o evitando compartirlo.

En este caso, hay varios puntos que se analizan y que están relacionados, 1.- la valoración de la persona, por la dirección que le ha concedido más poder y salario, 2.- la creación de un clima laboral perjudicial para la persona que lo sufre y para la empresa, 3.- las críticas a la dirección, por la negligencia realizada en la valoración incorrecta de la persona, 4.- la influencia y repercusión, en el intercambio entre los trabajadores, y en la gestión del conocimiento.

Se aprecia, que la injusticia reflejada en el salario o nómina de una persona, genera consecuencias negativas, y hace más compleja la gestión del conocimiento. Se presenta una barrera al conocimiento, debido a un error en la valoración de la persona, pudiendo considerarse una negligencia. La ausencia del estudio de los salarios y nóminas, evitando que las personas tengan sentimiento de falta de equidad y consideren que se producen injusticias en los salarios, supone una negligencia en la empresa y una barrera al intercambio de conocimiento.

La pregunta PR10, estudia la reacción de la persona cuando se publican las nóminas, y el resultado es que gana menos que otra persona de igual experiencia, formación y conocimiento en la empresa

Analizando la influencia del salario de las personas, se presentan distintas actitudes y comportamientos. La importancia de la nómina de unas personas sobre otras, es muy grande. Cuando la persona siente que está infravalorada respecto a otros compañeros, influye de manera negativa, pero lo hace de forma positiva cuando se considera que está valorado igual que el resto, habiendo equidad y justicia en la evaluación y valoración del empleado, sin haber ninguna discriminación o variación salarial.

Sin embargo, el conocimiento de las nóminas en las empresas, pueden generar varios problemas y conflictos.

1) Es una negligencia de la dirección por considerar conocimiento aquello que no lo es, o información divulgativa, aquello que debería ser confidencial. Es cierto que al final

por las relaciones y conversaciones que realizan los trabajadores, todos saben el salario de los demás, pero la dirección y recursos humanos deberían mantener su discreción. Por supuesto, hay empresas en donde el conocimiento de las nóminas, ha evitado enfrentamientos y en otros lugares los ha creado. Un problema existente en algunas empresas, es distinguir lo que es gestión del conocimiento y lo que no es. Algunas personas de la dirección o empleados de la empresa, consideran que saber las nóminas de los demás, es gestión del conocimiento, lo cual es un error muy grave.

2) Puede dar lugar a celos o envidias en los empleados, por no sentirse valorados correctamente con respecto a sus compañeros.

3) Puede demostrar, que la dirección tiene criterios de evaluación incorrectos o no sabe evaluar a las personas.

Las consecuencias al presentar las nóminas, pueden ser el iniciador de una barrera al intercambio y gestión del conocimiento, al darse cuenta un trabajador que su nómina es inferior a la de otra persona de su misma categoría, formación y experiencia (Tabla 5-7).

Tabla 5-7 Estudio de frecuencias de la pregunta PR10

Si se publican las nóminas, y usted gana menos que otro de su misma categoría, conocimiento, formación y experiencia		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Le ayuda si no sabe algo	305	28,0
	No le ayuda si no sabe algo, que se busque la vida	187	17,2
	No le ayuda, porque para eso gana más	185	17,0
	Le ayuda, porque el salario lo deciden los Jefes, y no depende de la otra persona	411	37,8
	Total	1088	100,0

El 17,2% de los encuestados, al conocer que su nómina es inferior a la de otro compañero en igualdad de condiciones, no ayudarían a esta persona ni compartiría su conocimiento, obligándole a que se esfuerce por conseguir el conocimiento por sus propios medios, pero sin el apoyo de un compañero. Un 17% considera que no hay que ayudarle porque gana más dinero que otro empleado en su mismo puesto y con la misma categoría. Estas personas, consideran que debe haber una relación, entre salario y conocimientos de la persona. Todo ello suma un 34,2% que presenta una barrera al conocimiento en la empresa por la falta de equidad. Por contra, el 28% apoyaría y ayudaría a este compañero que ha sido beneficiado por la dirección. Un 37,8% considera que hay que ayudarle, porque su situación es por decisión de la dirección o de los jefes, y son estos los que han creado la injusticia para el resto de compañeros.

Hay un 65,8% de personas encuestadas, que están a favor de intercambiar el conocimiento con esa persona. Sin embargo, la decisión de los jefes de publicar las nóminas, crearían un 34,2% en contra de estas personas, generando un clima laboral tenso sobre los que han sido beneficiados salarialmente.

La divulgación de este tipo de información, considerándola como conocimiento, ha generado en algunas empresas, conflictos que perjudican a las relaciones entre los

empleados y por lo tanto se perjudica a la empresa, haciendo que las personas, modifiquen su predisposición hacia el intercambio de conocimiento.

La pregunta PR11 sobre la importancia de la remuneración para intercambiar el conocimiento, pagando más a aquellos que enseñan y participan en el aprendizaje de otros

Debido a la valoración del conocimiento por parte de la empresa, los trabajadores valoran cada día más lo que saben, e intentan aportar ideas o conocimientos que beneficien a la empresa a cambio de unos incentivos que concede la dirección.

Los incentivos y su estudio, han dado lugar a muchas investigaciones, y aunque pueden resultar favorables, dependiendo de cómo se apliquen, pueden ser más o menos importantes para fomentar el intercambio de conocimiento de algunas personas (Tabla 5-8).

Tabla 5-8 Estudio de frecuencias de la pregunta PR11

Si la empresa me paga más por enseñar a los demás intercambiaría el conocimiento		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	661	60,8
	Sí	427	39,2
	Total	1088	100,0

Las personas que se sentirían más cómodas, realizando el intercambio de conocimiento a cambio de la remuneración como incentivo, son el 39,2% de los encuestados. Se aprecia, que para un porcentaje importante, la remuneración por su conocimiento, les animaría a intercambiarlo o transferirlo a otros trabajadores.

En la pregunta PR12 se intenta saber si las personas de la encuesta, se sentirían más cómodos intercambiando su conocimiento, si ganan bastante más dinero que en otras empresas, haciendo el mismo trabajo

La valoración de la empresa y del puesto por parte de la persona, puede animar a intentar consolidarse en el puesto intercambiando conocimiento y enseñando a los demás empleados de la empresa. Cuando un trabajador gana más que en otras empresas, puede influir positivamente, ya que intenta mantener su puesto de trabajo.

Lo mismo ocurre, si gana mucho menos que en otras empresas realizando el mismo trabajo. En este otro caso, la persona intentaría cambiar de empresa, para buscar una mejora salarial con respecto a la que tiene actualmente, aún perdiendo algunas ventajas, como lugar de residencia, horarios o disponibilidad para viajar. Este problema ocurre con muchos investigadores en algunos países, que deciden cambiar de país, cultura dejándolo todo, por mejorar su situación económica y desarrollarse profesionalmente con más medios y siendo más valorado, a pesar de tener una situación económica buena en su país (Tabla 5-9).

Tabla 5-9 Estudio de frecuencias de la pregunta PR12

Se sentiría más cómodo enseñando a los demás, y transmitiendo su conocimiento, si gana más dinero que en otro sitio		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Que usted enseñe, no depende del dinero que le paguen	960	88,2
	Usted enseña, siempre que gane mucho más dinero que en otras empresas	128	11,8
	Total	1088	100,0

Un 11,8% de personas encuestadas, les animaría a compartir el conocimiento, si ganan más dinero que en otras empresas. Las condiciones salariales en la empresa, son importantes para que un determinado grupo de personas se sientan más cómodas intercambiando el conocimiento en la empresa.

Las preguntas que están relacionadas con el salario, están también relacionadas con valoración de la persona, competitividad interna y situación personal en la empresa.

La importancia salarial para el empleado, es tan relevante que dependiendo de la dirección puede suponer una barrera al conocimiento, por las decisiones tomadas, llegando a considerarse una negligencia de la dirección.

Los resultados de la pregunta PR13, muestran cómo actuarían los empleados y cuando propondrían el planteamiento o conocimiento, si la empresa premia el conocimiento y las ideas que la persona aporta a la empresa

Cuando la empresa premia o incentiva a los trabajadores, en ocasiones anima a los empleados, a lograr ese incentivo, consiguiendo motivarles. Actualmente, son muchas las empresas que proponen incentivos y remuneraciones extras, para lograr los objetivos que la dirección intenta conseguir. Sin embargo, dependiendo de cómo la dirección conceda esos premios o incentivos, puede suponer una barrera al conocimiento. Incluso el reconocimiento y valoración de las personas en público, con la idea de darse a conocer a los mandos y niveles superiores, puede ser algo pretendido y deseado por la persona. Este deseo de la persona de estimular su propio ego, puede crear un problema para la resolución de problemas o la aplicación de conocimientos, porque el trabajador puede demorar la aplicación de la solución a un problema por la búsqueda del reconocimiento, premio o incentivo (Tabla 5-10).

Tabla 5-10 Estudio de frecuencias de la pregunta PR13

Si la empresa premia las ideas y los planteamientos positivos		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Usted sólo propone ideas delante de personas que le puedan premiar	434	39,9
	Usted propone sus ideas, a cualquier persona que quiera escucharle	244	22,4
	Usted propone ideas, cuando es necesario, aunque no le premien	410	37,7
	Total	1088	100,0

El 39,9% de las personas que han realizado la encuesta, propondría las ideas e intercambiaría el conocimiento con las personas, o delante de las personas que le pueden premiar. Esta actitud perjudica a la empresa y pretende el beneficio propio de

las personas en la empresa, utilizando esta actitud como estrategia personal para poder conseguir objetivos personales. Hay un 37,7% de los encuestados, que intercambiarían o aportarían el conocimiento, siempre que sea necesario en la empresa, por lo que no están priorizando objetivos e intereses individuales, sobre los grupales o los de la empresa. Si a este porcentaje, se le añade un 22,4% de los encuestados, se tiene que el 60,1% de personas, que están a favor de colaborar siempre con la empresa desinteresadamente.

Se constata que para un 39,9% hay una barrera al intercambio de conocimiento, por culpa de una forma de actuación y política de la empresa, por lo que existiría una negligencia de la dirección que premia individualmente, perjudicando el trabajo en equipo, y favoreciendo los intereses personales.

5.2.3 Clima laboral

Uno de los factores más importantes y estudiados en la empresa, ha sido el clima laboral. El clima laboral, está relacionado con áreas como la psicología, sociología, ingeniería de organización y recursos humanos. La influencia del clima laboral en la empresa, es un factor importante para la gestión del conocimiento. Un buen clima laboral, permite al empleado trabajar en una empresa sintiéndose a gusto, haciendo que los problemas y contratiempos sean admitidos, aceptados y resueltos de otra manera, en un ambiente más participativo y colaborativo.

Un buen clima laboral, facilita las relaciones entre las personas, favorece la gestión del conocimiento, permite expresarse con más claridad y abordar los problemas en grupo ayudando a los compañeros de trabajo. Son muchos los trabajadores que priorizan el clima laboral a otros factores importantes en la empresa, como las condiciones salariales, el puesto ocupado en la empresa, incluso en determinados casos, el contrato de trabajo.

La importancia del clima laboral para la gestión del conocimiento, se aprecia en que las relaciones entre las personas, son más fáciles y con más confianza, porque son más accesibles en el trato, y cooperan más con los compañeros.

La pregunta PR14, plantea si los encuestados, intercambiarían su conocimiento con otras personas, en función del clima laboral existente en la empresa

Teniendo en cuenta que las relaciones entre las personas, se ven favorecidas por un clima laboral adecuado, puede suponer una barrera importante tener un clima laboral tenso y hostil, y no intentar modificarlo. Los resultados muestran que hay muchas personas que el clima laboral, les motiva a intercambiar el conocimiento, siendo un factor importante (Tabla 5-11).

Tabla 5-11 Estudio de frecuencias de la pregunta PR14

Enseñaría sus conocimientos e ideas, apoyándose en su experiencia, a sus compañeros de trabajo	Frecuencia	Porcentaje

Válidos	Sí, siempre que exista un buen clima laboral en la empresa	550	50,6
	Sí, aunque exista un mal clima laboral (llevarse mal entre los compañeros)	157	14,4
	Sí, siempre que independientemente del clima laboral, usted, se lleve bien con la persona	285	26,2
	No, si hay mal clima laboral sólo en torno a usted (llevarse mal entre los compañeros)	72	6,6
	No, de ninguna manera	24	2,2
	Total	1088	100,0

Un 14,4% de las personas, consideran que el clima laboral no le influye para intercambiar el conocimiento en la empresa, porque lo intercambiarían y lo aportarían por su personalidad y forma de ser. Un 50,6% de personas, considera necesario la existencia de un clima laboral bueno en la empresa, que les anime y facilite el intercambio de conocimiento. La relación con la persona con la que se va a intercambiar el conocimiento, influye notablemente, ya que el 26,2% de los encuestados, considera que para intercambiar el conocimiento deben llevarse bien en la empresa, con esa persona receptora de su conocimiento. Sin embargo hay un 6,6% que no intercambiaría su conocimiento, si tiene un clima laboral inadecuado o mal clima laboral entorno a la persona en la empresa, con constantes conflictos y discusiones. Un 2,2% de los encuestados, no compartirían el conocimiento nunca, de forma que el clima laboral no supone un factor que modifique su predisposición a no compartir el conocimiento.

En este caso, un clima laboral adecuado en la empresa con toda la plantilla y entre todos los empleados, haría que el intercambio de conocimiento salga beneficiado, porque el 97,8% de los encuestados podría compartir sin dudar su conocimiento.

Sin embargo un mal clima laboral en la empresa, o sobre la persona, o una mala relación con la persona que recibe el conocimiento, haría que el 85,6% de los encuestados no se animen a compartir el conocimiento con otras personas. Se aprecia que hay un rango de variación en las respuestas muy grande, dependiendo de las circunstancias relativas al clima laboral, que tenga la persona en la empresa.

La falta de clima laboral favorable en la empresa, es una barrera muy importante a la gestión del conocimiento. Es posible que la ausencia de buen clima laboral, se encuentra reforzado por la dirección de la empresa: 1.- por sus actitudes, 2.- por sus decisiones, 3.- por la ausencia, dejadez, e implicación en la empresa para crear ese clima laboral, 4.- por haber elegido un estilo de liderazgo o de dirección inadecuado, 5.- por falta de autoridad, 6.- por permitir determinados comportamientos a los subordinados.

En la pregunta PR15, se investiga si enseñarían e intercambiarían el conocimiento con una persona con la que tienen constantes enfrentamientos y discusiones

Otra pregunta importante que afecta al clima laboral, y a la gestión del conocimiento, es la relación entre dos personas.

Cuando la relaciones diádicas entre las personas, son difíciles por el carácter, por la forma de trato o por la personalidad de ambas, puede dar lugar a constantes discusiones, enfrentamientos y conflictos verbales. Se crea un mal clima laboral entre ambas personas, perjudicando el trabajo en equipo. Esta situación es perjudicial para la empresa, porque se hace difícil avanzar en el trabajo, y se acentúa este problema, cuando el trabajo de una persona, depende del trabajo de otra, por ser cliente interno. Un clima de enfrentamiento, impide concentrarse en las tareas y ser eficaz, y en ocasiones se empeora el rendimiento de la persona, por las interrupciones y pérdidas de tiempo que supone una relación conflictiva entre personas.

Las relaciones con los compañeros de trabajo, son muy importantes. Para muchas personas, tener una relación difícil y compleja, con enfrentamientos o discusiones, supone una barrera al intercambio (Tabla 5-12). La dirección puede mejorar estas situaciones en la empresa, realizando rotaciones o cambiando de puesto a una de las dos personas.

Tabla 5-12 Estudio de frecuencias de la pregunta PR15

Si tiene enfrentamientos constantes con otra persona, le enseñaría algo relacionado con su trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No porque sólo da problemas en la empresa	682	62,7
	Sí, porque es normal discutir en la empresa	294	27,0
	Cada uno que aprenda sólo	112	10,3
	Total	1088	100,0

El 62,7% de los encuestados, no intercambiaría el conocimiento con otra persona con la que se tiene conflictos constantes. Un 27% de personas encuestadas, considera que es normal discutir, ya que en la empresa, muchas veces la variedad de criterios da lugar a discusiones, donde cada uno aporta sus opiniones, criterios, argumentos y razones.

Hay un 10,3% de personas, que consideran que en este tipo de situaciones, lo mejor es evitar enseñar y que cada persona tiene que aprender solo, sin tener ayuda de nadie, evitando el contacto con la persona en todo momento. Se aprecia que para un 73% de encuestados, existe una barrera a la gestión del conocimiento cuando se tiene que trabajar con personas con las que la relación es problemática.

En este caso, las rotaciones internas de personal, puede ser una solución a los problemas de relación entre compañeros de trabajo. La implicación de la dirección, jefes y recursos humanos para resolver los conflictos de la empresa, puede ser necesario en este tipo de circunstancias.

En la pregunta PR16, se investiga si una persona intercambiaría el conocimiento con otra y enseñaría su saber hacer, si la otra persona puede promocionar o puede mejorar salarialmente

Sin embargo, cuando una persona puede conseguir una promoción, un aumento salarial, o un reconocimiento por parte de la dirección, no todos los trabajadores se animan a ayudar a esa persona. Los problemas internos de la empresa, son muy importantes, e influyen sobre el clima laboral, por ejemplo las envidias, los celos, codicia, ambición y otros factores que afectan negativamente a los empleados de una empresa, y que existen en las relaciones sociales, llegando a manifestarse en ocasiones de forma agresiva.

La promoción y el aumento salarial, es algo deseado en la empresa por muchos trabajadores. El primero supone un reconocimiento de la valía de la persona, donde se le concede más responsabilidad, y por lo tanto poder, que no siempre suele ir acompañada de un mejor salario. El segundo es un aumento salarial, que es siempre deseado por las personas, pero que es difícil de conseguir por parte de la dirección. Intercambiar el conocimiento con una persona que puede promocionar o mejorar salarialmente, aunque no perjudique a la persona que aporta el conocimiento, no siempre es realizado por todos, porque hay personas que en estas circunstancias prefieren mantener el conocimiento tácito.

El éxito presente de una persona, puede ser el fracaso de otra en el futuro, porque los aumentos salariales, y las promociones no son fácilmente concedidos. Las personas que tienen más ambición, pueden ser más reacias a facilitar a otros mejoras salariales o laborales, por medio del intercambio de conocimiento, o enseñándoles habilidades que no poseen.

Esta pregunta se ha incorporado dentro del grupo de clima laboral, porque la mayoría de las personas han respondido que ayudarían a otra persona a promocionar, si con ella tiene un buen clima laboral y buena relación, de forma que si hay enfrentamientos constantes y mala relación, no se enseña para que aprendan y mejoren su situación, salvo que eso beneficie a la persona que aporta el conocimiento (Tabla 5-13).

Tabla 5-13 Estudio de frecuencias de la pregunta PR16

Si una persona puede promocionar, o aumentar su salario, le enseñaría y compartiría su conocimiento		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	905	83,2
	No	183	16,8
	Total	1088	100,0

Se aprecia, que el 83,2% sí que compartiría el conocimiento con aquellas personas que pueden mejorar su situación en la empresa. Sin embargo, hay un 16,8% que no compartiría el conocimiento de ninguna manera con personas que pueden conseguir mejorar su situación laboral.

Teniendo en cuenta que enseñar o compartir con otra persona no perjudica a nadie, se considera que un 16,8%, es un resultado con un porcentaje considerable que puede influir en el rendimiento o productividad de la empresa, pero se encuentra por debajo del sesgo definido.

La predisposición de las personas de la muestra, para compartir el conocimiento, es muy buena. Es cierto que para algunas personas, un compañero que es conflictivo y problemático, hace que el intercambio de conocimiento sea más difícil. Pueden presentarse situaciones en donde la dirección sea culpable de ese tipo de conflictos en la empresa, en este caso se hablaría de negligencia por parte de la dirección, por ejemplo en lugares o sociedades donde hay racismo, o enfrentamiento por ideología y religión, sectarismo o diferencias sociales. La dirección, debe conocer a sus empleados e intentar evitar fomentar este tipo de conflictos con sus decisiones y actitudes.

En la pregunta PR17, se pregunta sobre la importancia del clima laboral con respecto al contrato en la empresa

En este caso, la persona debe elegir que le predispondría más para compartir el conocimiento, el clima laboral sintiéndose a gusto con sus compañeros o el tipo de contrato que tenga la empresa. Las personas establecen prioridades en su vida, y mientras algunas priorizan el dinero, es decir el salario, otras en cambio priorizan el clima laboral y otras priorizan el contrato, porque desean estabilidad laboral. En este caso se debe elegir si la persona prefiere estar trabajando a gusto en la empresa, con un clima laboral agradable, o prefieren un contrato mejor en la empresa, sin dar prioridad al clima laboral (Tabla 5-14).

Tabla 5-14 Estudio de frecuencias de la pregunta PR17

Se sentiría más cómodo enseñando a los demás, y transmitiendo su conocimiento, si está a gusto en la empresa		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No me da igual el contrato	620	57,0
	Me da igual el contrato, si estoy a gusto con la gente	468	43,0
	Total	1088	100,0

Un 43% de las personas encuestadas, prefiere estar trabajando en un clima laboral agradable y positivo, encontrándose a gusto con los compañeros, independientemente del contrato que tenga en la empresa. La prioridad para estas personas en el trabajo, es tener un clima laboral adecuado, porque además es lo que les animaría a intercambiar el conocimiento en la empresa.

Un 57% de encuestados, no priorizaría el clima laboral sobre el tipo de contrato, para sentirse más predispuestos a compartir el conocimiento en la empresa, por lo que hay otros factores prioritarios para esas personas. Las personas que han elegido esta opción, desean una estabilidad contractual, que la empresa les garantice el trabajo, en el presente y durante el futuro. Actualmente los contratos por obra o servicio y los temporales, son cada vez más usados en las empresas, algo que crea incertidumbre en

las personas, cuando hay situaciones económicas desfavorables, y se producen despidos o no renovaciones.

5.2.4 Valoración del conocimiento

La importancia del conocimiento para algunos empleados, es mayor cuando no se respeta el origen de las ideas, o no se tiene en consideración a la persona que es emisor o fuente de conocimientos y no se valoran o no se reconocen a las personas que aportan el conocimiento, siendo otras personas las que se apropian de lo que aportan sus compañeros, para buscar su propio beneficio.

En la pregunta PR18, se investiga si realmente algunas personas intercambiarían su conocimiento con otras que se apropian de sus ideas

La importancia que tiene el conocimiento para algunas personas, se demuestra porque lo protegen y ocultan, evitando compartirlo con otros. Además las aportaciones de ideas, y saber hacer, desean que sea reconocidas por otras personas, identificando y valorando a la persona de la que se ha obtenido el conocimiento. La apropiación de ideas, planteamientos, y conocimientos, pueden suponer un problema para las relaciones entre las personas, siendo una barrera al intercambio de conocimiento. Esta barrera a la gestión del conocimiento por la apropiación de ideas, se estudia en esta pregunta (Tabla 5-15).

Tabla 5-15 Estudio de frecuencias de la pregunta PR18

Enseñaría a otra persona o comentaría sus planteamientos e ideas en la empresa		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí, mientras la otra persona no se apropie de las ideas (es decir que no las haga suyas), ante los demás	930	85,5
	Sí, aunque la otra persona se apropie de sus ideas, y las haga suyas, delante de los jefes	80	7,4
	Sí, porque le importa poco lo que haga con sus planteamientos e ideas	78	7,1
	Total	1088	100,0

Se confirma que un 85,5% de los encuestados, ocultaría o privaría a la empresa del conocimiento que posee, si no se respeta la procedencia del conocimiento. La implicación del trabajador en la empresa es mayor cuando por parte de los compañeros y de la dirección, se presta atención al origen de las ideas y conocimientos. Sólo un 7,1% de los encuestados les da igual lo que se haga con sus ideas. Estas personas no consideran el valor del conocimiento como una cualidad que le puede aportar méritos, beneficios, y mayor valoración.

Un 7,4% aportaría el conocimiento, aunque se apropien de las ideas. Este porcentaje no significa que no le importen lo que se haga con sus ideas, sino que buscan el beneficio de la empresa.

Sin embargo, la apropiación de ideas, supone una barrera al conocimiento muy importante, en ocasiones puede ser una negligencia de los jefes y mandos, que no

buscan al autor real del conocimiento, porque un error de apreciación y valoración de un empleado en el pasado, puede suponer una barrera en el futuro, por la despreocupación de un mando o jefe de investigar la procedencia del conocimiento.

Esta situación de apropiación de ideas, puede afectar al clima laboral, porque implica utilización de las personas, cuando alguien se aprovecha de otro. El problema se acentúa cuando la valoración del conocimiento por parte de la dirección, puede llevar a aumentos salariales y promociones internas dentro de la empresa.

En estos casos, el trabajador puede ser reacio a establecer relaciones de trabajo, o cuando se produzcan estas relaciones, puede intentar que no sean provechosas, porque no se intercambia conocimiento ni se participa de las mejoras. La apropiación de ideas en el ámbito empresarial, se protegen mediante la propiedad industrial o patente, donde el reconocimiento de la idea, producto o invención queda registrado y protegido para la empresa, reconociendo la fuente o su legítimo creador.

En el caso de los empleados, es más difícil controlar o registrar el conocimiento, porque las aportaciones pueden ser muchas y a veces no son especialmente relevantes, sin embargo, las personas desean que sean reconocidas sus aportaciones aunque suponga una mínima mejora, pero cuando son valiosas e importantes para la empresa, y existe apropiación, se valora más el conocimiento y evita difundirse en presencia de determinadas personas, siendo estas personas las que crean una barrera al intercambio de conocimiento, por su comportamiento y actitud.

En la pregunta PR19, se quiere saber si las personas compartirían los conocimientos que le ha costado mucho tiempo en aprender

La importancia de determinados conocimientos que son difíciles de aprender o que suponen un coste económico importante, son conocimientos más valorados y apreciados que otros. Estos conocimientos que se han tenido que aprender y han supuesto la inversión de muchas horas de trabajo y mucho esfuerzo personal, son conocimientos que se desean proteger para algunas personas y que no se desean compartir fácilmente, por el esfuerzo requerido.

Hay personas que desarrollan una idea y conocimiento, mientras que otras lo utilizan aprendiéndolo de su creador, y además son más valorados en la empresa. Una persona que realiza un esfuerzo grande en aprender algo, cuando tiene asentado el conocimiento con base y claridad, puede hacer que otra persona aprenda lo que le ha costado tanto tiempo, con menos esfuerzo e inversión de tiempo, con la ventaja que supone para la persona que desea aprenderlo, haber podido dedicar parte del tiempo a otras tareas o aprendizajes.

Lo mismo ocurre con la inversión económica que realiza una persona para adquirir un conocimiento, el tiempo dedicado en aprender un conocimiento, puede generar que no se transmita el conocimiento con tanta facilidad a otras personas, ya que supone una

ventaja competitiva en la empresa, y la inestabilidad laboral a la que están sometidos los trabajadores en la empresa, hace que valoren aquellas habilidades o conocimientos que les hace diferente respecto a los demás, evitando compartirlos (Tabla 5-16). A mayor inversión económica para adquirir el conocimiento, algunas personas pueden tender a proteger el conocimiento, intercambiándolo menos con otros compañeros.

Tabla 5-16 Estudio de frecuencias de la pregunta PR19

Enseñaría los conocimientos, que a usted le ha costado mucho tiempo en aprender		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	801	73,6
	No	287	26,4
	Total	1088	100,0

Un 26,4% de los encuestados, protegerían el conocimiento que le ha costado tanto tiempo en aprender. Las personas que han sido autodidactas, que se han formado durante mucho tiempo o que les ha costado adquirir ese conocimiento, no lo compartirían con otras personas. Para estas personas, el esfuerzo en la adquisición de este tipo de conocimientos, va a suponer en el futuro una barrera para la transmisión de los mismos. La competitividad entre los compañeros de trabajo, ha existido siempre. Las promociones, los aumentos salariales, el trato de favoritismo por parte de la dirección hacia algunos empleados, es lo que provoca que haya un ambiente competitivo en la empresa, y sean iniciadores de celos y malas relaciones, por lo que el esfuerzo de algunos empleados a veces no se ven recompensados. Las personas que no comparten este tipo de conocimientos, son personas que lo valoran, y que sólo desean transmitirlo cuando se pueden aprovechar de ello. Por el contrario, los conocimientos que para ellos han sido fáciles de adquirir y que no les ha costado mucho esfuerzo, o son dominados por muchas personas, son conocimientos que las personas tienden a convertirlos en explícito.

Se aprecia que una gran mayoría, compartiría el conocimiento aunque le haya costado mucho tiempo en aprenderlo. El 73,6% compartiría el conocimiento, por lo tanto la barrera hacia el intercambio no es muy grande, debido a que hay un porcentaje considerable de personas, que intercambiarían su conocimiento.

En la pregunta PR20, se aprecia que hay personas que no les gusta enseñar cuando saben hacer su trabajo, y consideran que los demás deben aprender por su cuenta

Esto supone una ventaja para las personas que conocen sus funciones y saben desarrollarlas sin ayuda de nadie. En esta pregunta, se intenta saber si las personas enseñarían y transmitirían su conocimiento, cuando saben hacer su trabajo, y son autosuficientes. Algunas personas, cuando saben hacer su trabajo se desentienden de los demás, y evitan enseñar y aportar conocimiento al resto (Tabla 5-17).

Tabla 5-17 Estudio de frecuencias de la pregunta PR20

No le gusta enseñar, cuando sabe hacer su trabajo, que lo aprendan ellos solos		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí, le gusta enseñar	1019	93,7
	No le gusta enseñar	69	6,3
	Total	1088	100,0

El 6,3% de los encuestados, piensa que cuando saben hacer su trabajo, no quieren compartir su conocimiento con los demás, y que cada uno en la empresa debe aprender por su cuenta. Sin embargo, hay un porcentaje muy grande de personas que cuando saben hacer su trabajo, no les importaría compartir su conocimiento dependiendo de otros factores de tipo personal y empresarial.

Aportar el conocimiento que se posee, para que lo aprendan los demás y facilitarles la tarea de tenerlo que aprender mediante su propio esfuerzo y sin ayuda, en algunas personas se produce un sentimiento de satisfacción por el trabajo realizado en beneficio de la empresa.

Cuando las personas saben hacer su trabajo, tienen más predisposición a enseñar, y son pocas las personas que se oponen al intercambio. Esto demuestra, que una buena formación en el puesto, hace que el conocimiento se haga explícito con más facilidad.

La pregunta PR21, muestra cómo se siente el trabajador cuando comparte el conocimiento en la empresa

Esta pregunta, recoge mucha información sobre el intercambio de conocimiento en la empresa y sobre la personalidad de los empleados, por el sentimiento que tiene cada persona cuando comparte e intercambia el conocimiento.

Las personas cuando comparten el conocimiento, consideran que pierden parte de su valor, y por lo tanto no desean hacerlo a no ser que obtengan algo a cambio por parte de la empresa (Tabla 5-18).

Tabla 5-18 Estudio de frecuencias de la pregunta PR21

Cuando usted comparte el conocimiento, y enseña lo que usted sabe, basándose en su experiencia		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán aprendido y sabrán hacer lo que hace usted	259	23,8
	Cree que se pierde esa cualidad para poder negociar un aumento salarial	152	14,0
	Se siente muy bien cuando enseña en la empresa	484	44,5
	Hay que enseñar	193	17,7
	Total	1088	100,0

El 62,2% de los encuestados, compartiría el conocimiento en la empresa con otras personas. De este porcentaje el 44,5% hace que se sienta muy bien por su personalidad y la motivación intrínseca de la persona, mientras que el 17,7% de los encuestados considera que en la empresa hay que enseñar y compartir el conocimiento de las personas, porque es algo necesario y beneficioso para que la empresa sea competitiva,

porque la implicación de todos los trabajadores es importante, porque beneficia a la empresa y a los empleados.

Sin embargo, hay un 37,8% de personas encuestadas que presenta sentimientos de prescindibilidad, cuando comparten e intercambian el conocimiento. De ese porcentaje, el 23,8% de las personas, se sienten peor y más prescindibles por haber compartido el conocimiento, mientras que el 14% de los encuestados, considera que compartir e intercambiar el conocimiento y enseñar a los demás, supone perder oportunidades de destacar en la empresa, y poder negociar con la dirección por el saber hacer y conocimiento que posee la persona. Estas personas, utilizarían su conocimiento para poder negociar con la dirección mejores condiciones en la empresa, y se oponen al intercambio de conocimiento, porque lo utilizarían en su estrategia individual. En cada persona, puede existir una barrera al intercambio de conocimiento, por la valoración que hace del mismo, y por el sentimiento que tiene cuando lo comparte.

El sentimiento de prescindibilidad al compartir el conocimiento, no se ha estudiado en las empresas, sin embargo este sentimiento, se acentúa en los momentos de recesión económica, cuando las personas son valoradas en las empresas por su saber hacer, y las direcciones recortan costes mediante regulaciones de plantilla.

5.2.5 Importancia del contrato de trabajo

El contrato de trabajo y la estabilidad que puede aportar, tiene especial importancia para la persona en la sociedad, porque permite integrarse más fácilmente en la sociedad, aumenta la autoestima y permite una independencia económica.

Sin embargo, las recesiones o situaciones económicas críticas en una sociedad, en una ciudad, región o país, o una situación económica crítica en la propia empresa por el aumento de la competencia, provocan situaciones desagradables en las empresas, como son los despidos de personal. La posibilidad del despido es desagradable para una persona, y puede hacer que la persona oculte su conocimiento o evite compartirlo.

La consecuencia de la valoración del conocimiento por parte del empleado, en ocasiones supone realizar una ocultación del mismo, evitando compartirlo, lo cual es perjudicial para todos. Teniendo en cuenta que el trabajador aprecia su puesto de trabajo, y que muchas de las mejoras, aportaciones y conocimientos, han venido de las ideas y sugerencias, que han aportado los trabajadores, por lo que el aprendizaje de algunas personas en la empresa, ha sido gracias a sus compañeros.

En la pregunta PR22 se investiga, si una persona va a ser despedida al cabo de una semana, pero tiene una idea que permitiera a la empresa ahorrar costes, se quiere saber si la intercambiaría para beneficiar a la empresa.

La presencia de despidos en la empresa, no son agradables, porque puede ser una forma de reorganizar, regular o reestructurar la empresa, por cambios propuestos por personas internas o externas a la empresa. En estos casos, no suele haber un sólo despido sino varios, y la incertidumbre de los trabajadores se acentúa, aumentando el nerviosismo entre ellos.

Cuando una persona, presiente que va a ser despedido, manifiesta un sentimiento negativo contrario a la empresa, que se acentúa, en función de su experiencia acumulada y esfuerzo aportado. Los días previos al despido, las personas no trabajan con la misma motivación e interés, y en estos casos se presenta una barrera al intercambio de conocimiento (Tabla 5-19). Esta situación, también se presenta con los contratos por obra y servicio o contratos temporales. Con dichos contratos, las personas no se sienten miembros de la empresa, y se despreocupan de aportar o beneficiar a la empresa cuando su despido está próximo.

Tabla 5-19 Estudio de frecuencias de la pregunta PR22

Si le queda una semana para ser despedido, pero tiene una idea que ayudara a la empresa		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí que se la comunicaría	427	39,2
	No se la comunicaría	661	60,8
	Total	1088	100,0

Los resultados de la encuesta, se aprecia que ante una situación en la que se puede despedir a una persona, el 60,8% de los encuestados privaría a la empresa de su conocimiento, participación e ideas, y no intercambiaría el conocimiento con otros empleados o personas de la empresa. En este caso se oculta el conocimiento, y se intenta mantener el conocimiento tácito, para evitar que la empresa avance o mejore con respecto a la situación actual. Esta situación, se reafirma cuando la persona va a ser despedida, o no ha sido tratada correctamente en la empresa, en estos casos existe una aversión, resentimiento o repulsa hacia la empresa, con la idea de evitar que mejore o prospere. Más conocidos son los casos de aquellas personas, que habiendo manejado información confidencial o conocimientos importantes en la empresa, intenten llevárselos consigo, sin facilitar a la empresa su continuidad y avance en los mismos.

La importancia del trabajo, los efectos del despido, hacen que las personas no deseen colaborar, ni apoyar la mejora de la empresa, por la decepción con el comportamiento de la dirección respecto a su puesto de trabajo, al tomar la decisión de realizar el despido.

Cuando las personas comparten el conocimiento y lo intercambian con otros compañeros, a pesar de conocer su situación próxima al despido, se demuestra una

implicación y profesionalidad que no todas las personas lo hacen. Hay que tener en cuenta, que algunas personas se sienten bien cuando comparten el conocimiento, por lo que tienen buena predisposición al intercambio en este tipo de situaciones próximas al despido.

La ocultación del conocimiento o negación del mismo, es un hecho que se manifiesta para las personas encuestadas cuando hay despidos. El despido o una situación próxima a él, supone una barrera al intercambio conocimiento, entre la persona que va a ser despedida, y las personas receptoras de conocimiento de una empresa. La existencia de contratos estables y duraderos, permitiría eliminar o atenuar los efectos de las barreras al intercambio, producidas por la existencia de despidos en la empresa.

En la pregunta PR23, se quiere saber si a una persona le contratan temporalmente utilizándole cuando le necesitan, si transmitiría o aportaría su conocimiento

La valoración del conocimiento por parte de la persona que lo maneja, puede adoptar actitudes diferentes dependiendo del contrato que tenga. El trabajo es siempre valorado, y facilita la integración social de la persona. En la actualidad la creación y modificación de leyes laborales, ha dado lugar a diferentes tipos de contratos, contratos indefinidos, obra servicio, sustitución o baja, temporales de meses, días e incluso horas.

Cada contrato, tiene unas características y ventajas, pero también inconvenientes. En el caso de la contratación temporal, las empresas se ven beneficiadas por contratar durante un periodo de tiempo en el que necesitan de mayor cantidad de recursos humanos, pero esto permite a las empresas realizar contratos que generan elevadas rotaciones de personal, con la consiguiente llegada de personas que tienen opiniones, conocimientos, e ideas novedosas para la empresa. Para las personas, el contrato temporal supone una oportunidad de incorporarse a la empresa, y en el caso de los más jóvenes, la posibilidad de empezar a adquirir algo que no poseen, que es la experiencia.

Para las empresas, la contratación temporal, es un tipo de contratación, que les permite ahorrar costes, disfrutar de subvenciones, se contrata personal según las necesidades de producción y permite conocer a los nuevos empleados sin establecer con ellos un compromiso duradero. Esta modalidad de contratación puede perjudicar a los empleados, porque no se sienten miembros de la empresa, no existe una implicación con la misma, y simplemente supone una forma de ganar dinero que no aporta estabilidad, generando una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa. En ocasiones este tipo de contratación supone una negligencia en la dirección, porque hay demasiadas rotaciones, sin retener a las personas con talento, con cualidades, capacidades y conocimientos, útiles para la empresa (Tabla 5-20).

Tabla 5-20 Estudio de frecuencias de la pregunta PR23

Si sólo le contratan temporalmente utilizándole cuando le necesitan, transmitiría su conocimiento e ideas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	610	56,1
	No, porque me utilizan	280	25,7
	No, porque no me han ofrecido un contrato de prórroga (nuevo)	198	18,2
	Total	1088	100,0

Un 56,1% compartiría e intercambiaría el conocimiento con empresas que les contratan temporalmente. Estas personas, son las que siempre colaborarían en la empresa cuando les contratan, independientemente del tipo de contrato que hayan firmado.

El contrato temporal, supone una utilización de la persona para algunos encuestados, que hace que no se aprecie la empresa ni se implique la persona en ella. Un 25,7% de personas, consideran que no compartirían el conocimiento, porque consideran que la empresa con este tipo de contratos, les están utilizando. Las personas se sienten utilizadas, porque las empresas, no desean contratos prolongados, y cuando contratan los hacen ofreciendo salarios y contratos en precario. Un 18,2% no compartiría el conocimiento cuando son contratados temporalmente por la empresa, porque no le han ofrecido un contrato de prórroga. Las personas aportarían e intercambian conocimientos con otros miembros de la empresa, cuando la dirección les considera parte de la empresa y les reconoce como tal concediéndoles un nuevo contrato o la prolongación del mismo. Se demuestra, que las personas son más propensas a compartir el conocimiento, cuando se sienten parte de la empresa y no son utilizadas temporalmente. Existe una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa, por esta modalidad de contratación temporal.

Por supuesto el nivel de cualificación, el puesto, la edad y experiencia de la persona, influyen en la decisión de intercambiar o no el conocimiento con otras personas, aportándolo a la empresa, cuando se tiene este tipo de contratos.

En la pregunta PR24 se pregunta si las personas se sienten más cómodas enseñando a los demás e intercambiando el conocimiento cuando tienen un contrato estable

Sin embargo, cuando la personas empleadas, tiene un contrato de trabajo estable, se favorece la gestión e intercambio de conocimiento. La seguridad de solvencia de la empresa y la garantía de no perder el puesto de trabajo, hace que la persona participe y se anime a enseñar a los demás.

Los tipos de contratos formales y de larga duración, garantizando la estabilidad del trabajador, favorecen al trabajador y al intercambio de conocimiento (Tabla 5-21).

Tabla 5-21 Estudio de frecuencias de la pregunta PR24

Se sentiría más cómodo enseñando a los demás, y transmitiendo su conocimiento con un contrato estable		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	394	36,2
	Sí	694	63,8
	Total	1088	100,0

Al 63,8% de las personas encuestadas, les animaría y se sentirían más cómodas intercambiando el conocimiento cuando tienen un contrato estable, trabajando en un lugar solvente que no se les pueda despedir, salvo conductas impropias o negligencias graves. Para un 36,2% de las personas encuestadas, no les influye tanto el contrato de trabajo, para intercambiar el conocimiento o enseñar a otras personas.

Esta pregunta, demuestra que determinados contratos, pueden favorecer la participación e intercambio de conocimiento en la empresa. Pueden darse determinadas decisiones o comportamientos de la dirección, relativos a contratos de personas, que atenúen la barrera a la gestión del conocimiento, por lo que la dirección debe buscar la forma de realizar contratos de larga duración y estables.

En algunas sociedades, es muy complejo tener contratos estables de larga duración en las empresas, sin embargo es algo deseado por los trabajadores, ya que les afecta positivamente a los empleados. Los contratos de corta duración, o que son en precario, e incluso inestables, no son adecuados, porque no garantizan la tranquilidad del trabajador, y no se implica con la empresa, se siente utilizado, y no aporta una experiencia provechosa para la empresa, porque el trabajador permanece poco tiempo en ella, y en ocasiones no puede aprender todo lo que la empresa le puede ofrecer, ni ofrecer a la empresa todo su conocimiento y experiencia.

5.2.6 Errores en la valoración de la persona

La valoración de la persona en la empresa, es muy importante para el empleado, afecta al rendimiento, autoestima, inteligencia emocional, facilitando la integración y relación con otras personas en la empresa. El reconocimiento y valoración por parte de la dirección, es tan positivo para la persona, que ejerce una influencia positiva sobre ella. Sin embargo, cuando la valoración de la dirección o de las jefaturas no coincide con la de los compañeros, esta situación, puede crear conflictos de relación en la empresa con otros compañeros, porque consideran que es inmerecida.

En este caso, es beneficioso cuando la persona reconocida, es la persona que asume el liderazgo en determinadas situaciones en la empresa, por contra, cuando el liderazgo recae sobre otra persona que no es valorada, se llega a afectar al clima laboral y a las relaciones en la empresa.

Cuando una persona es valorada mejor que otras, pero de forma injusta, crea en sus compañeros una barrera al intercambio de conocimiento, que hace que se evite compartir el conocimiento con esta persona que ha sido bien valorada.

En estos casos, los juicios de valoración deben ser muy objetivos, y no se pueden valorar y mostrar los resultados a los empleados, porque en ocasiones las personas que evalúan se enfrentan a errores de evaluación: 1.- no conocen el trabajo de la persona, realizado durante largo tiempo, 2.- no emiten juicios objetivos o son mediciones incorrectas, 3.- son personas externas a la empresa, las que evalúan y se centra en determinados trabajos concretos.

La pregunta PR25 muestra si la persona de la muestra, compartiría sus ideas con aquellas personas que son mejor e injustamente valoradas, que ellos

La valoración y reconocimiento por parte de la dirección y de los superiores, han ido acompañados de un incentivo o de un trato de favor hacia el empleado. En determinadas circunstancias gracias a la valoración, a la persona se le ha pagado más dinero en forma de premio, se le ha concedido privilegios como elección de vacaciones, bonus de comida, coche de empresa u otras gratificaciones. También la dirección ha sido más flexible con esa persona, cuando se ha estado enfermo o ha tenido problemas personales.

Pero a pesar de todo esto, las personas desean que se les reconozca y se les valore adecuadamente, sin embargo es la dirección y los jefes los que realizan esta tarea, por lo que se presenta una negligencia, y debido a la valoración injusta, se perjudica al intercambio de conocimiento (Tabla 5-22).

Tabla 5-22 Estudio de frecuencias de la pregunta PR25

Compartiría sus ideas con aquellas personas que son mejor valoradas que usted, aunque injustamente		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí, porque da igual la valoración	201	18,5
	No	439	40,3
	Sí, porque quien valora incorrectamente, es la Dirección o el Jefe	448	41,2
	Total	1088	100,0

Un 18,5% de personas que han realizado la encuesta, considera que hay que compartir el conocimiento con todas las personas, aunque hayan sido injustamente mejor valoradas, porque la valoración de la persona no es importante. Sin embargo, se opone un 40,3% de los encuestados, que no compartiría el conocimiento con esta persona que ha sido valorada positivamente pero de forma incorrecta. La negligencia de la dirección y de aquellas personas que le han valorado mejor, se aprecia cuando un 41,2% compartiría el conocimiento, pero considera que hay una negligencia de la dirección, que se presenta en la valoración del trabajador. En total hay un 59,7% que compartiría el conocimiento, pero de ellos, hay muchos que podrían sentirse desfavorecidos o perjudicados en la empresa por la dirección.

La situación personal de estar infravalorado en la empresa, o estar evaluado negativamente de forma incorrecta, es una barrera al intercambio de conocimiento. En ocasiones, la infravaloración que realiza la dirección o los superiores, es aceptada y tolerada por el empleado, por la necesidad de un puesto de trabajo, y de ingresar un salario para la familia, por lo que en algunos casos, se acepta y se tolera por mantener el puesto de trabajo. En otras ocasiones, la situación no es aceptada por la persona, y esa situación genera consecuencias negativas para la gestión del conocimiento.

La valoración de determinadas personas por parte de la dirección, recursos humanos y jefaturas de departamentos pueden hacer que una persona esté infravalorada injustamente, por las siguientes causas: 1.- no goza de la experiencia necesaria aunque tenga una excelente formación, 2.- no se ha valorado adecuadamente por sus jefes, 3.- lleva poco tiempo en la empresa y no conoce los métodos y procedimientos de trabajo, 4.- las circunstancias personales, obligan a que la persona acepte puestos de trabajo por debajo de su cualificación, y no puede demostrar su potencial, 5.- la empresa no es objetiva en sus valoraciones.

Cuando una persona está infravalorada, se crea una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa. Esta se acentúa, por la falta de equidad y justicia en la valoración.

En la pregunta PR26, se investiga si le afecta a una persona estar infravalorado, para compartir su conocimiento con otras personas

La valoración de la persona, en ocasiones está relacionada con la evaluación del conocimiento y medición de rendimiento de una persona en la empresa. Son muchas las empresas, que desean medir lo que saben los empleados y medir su rendimiento, pero esta tarea es compleja y difícil.

La valoración, puede ser deseada por las personas, para compartir su conocimiento en la empresa. Este factor estimula las emociones de las personas, y permite que aumente la autoestima, motivándose más en el trabajo. Respecto al conocimiento, la valoración permite que la persona sea más participativa y se implique más en los problemas, por ser apreciada por sus superiores.

Cuando a una persona, no se le ha valorado adecuadamente y está infravalorada, dependiendo de la personalidad de la persona, manifiesta un sentimiento contrario a la empresa, y muestra en ocasiones un sentimiento contrario a los compañeros del trabajo, que repercute en una barrera al intercambio de conocimiento (Tabla 5-23).

Tabla 5-23 Estudio de frecuencias de la pregunta PR26

Si está infravalorado en la empresa, usted propone ideas y ayuda a la gente, transmitiendo su conocimiento		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí, porque es una manera de que puedan apreciar mi talento	623	57,3
	No, porque no me van a valorar mejor	272	25,0
	Sí, porque es por el bien de la empresa, y es una negligencia de los Jefes	193	17,7
	Total	1088	100,0

Se puede apreciar que el 57,3% de los encuestados colaboraría intercambiando el conocimiento con otras personas, pensando que es una forma de poder ser valorado, reconocido y premiado en la empresa. Además hay que sumarle el 17,7% que sí que compartiría el conocimiento en la empresa, porque es una manera de favorecer a la empresa, intercambiando el conocimiento, aportando ideas y enseñando a los demás el saber hacer. Sin embargo hay un 25% de encuestados, que se niegan a compartir el conocimiento en la empresa, porque consideran que su valoración y su situación en la empresa una vez que han sido infravalorados no va a mejorar, decidiendo no apoyar la gestión e intercambio de conocimiento en la empresa.

Es difícil apreciar si hay negligencia o no en la valoración, pero la infravaloración y falta de aprecio hacia el trabajo de algunas personas en la empresa, genera insatisfacción laboral, creando una mentalidad contraria a la dirección y a la propia empresa. La infravaloración, puede ser debida a malas relaciones con los jefes. Se aprecia que para un 25% de los encuestados, hay una barrera a la gestión del conocimiento creada por la dirección u otras circunstancias, que generan desidia y abandono a la participación en la empresa.

En la pregunta PR27, se quiere saber si una persona intercambiaría su conocimiento con otra persona, si al publicar la dirección, una evaluación de conocimiento y rendimiento, la otra persona resulta injustamente bien valorada

El manejo de algunos datos por parte de la dirección, debe realizarse igual que con el manejo de las nóminas. La publicación de las nóminas considerándolas información o conocimiento, y manejada como gestión del conocimiento, puede ser un error que afecta a los empleados en: 1.- el clima laboral con algunos compañeros, 2.- aparición de injusticias entre los trabajadores y sensación de falta de equidad, 3.- críticas a compañeros, 4.- exigencias salariales por parte de los empleados bien valorados y degradación profesional y salarial de otros peor valorados, 5.- efectos de halo por aquellos que han sido bien valorados y sentimientos de decepción en los trabajadores peor valorados, 6.- creación de victimas para posibles despidos.

La dirección debe considerar que los resultados son orientativos, y debe comprobar la veracidad de los mismos. La publicación de las evaluaciones y rendimientos, deben ser manejado de manera confidencial, limitando el acceso y tratando los resultados y realizado sus acciones con cautela.

La predisposición para el intercambio de conocimiento con aquellas personas que han sido valoradas positivamente aunque injustamente, se ve modificada en los empleados. Se muestran las siguientes reacciones, con el resto de los compañeros de trabajo (Tabla 5-24).

Tabla 5-24 Estudio de frecuencias de la pregunta PR27

Si se publica una evaluación de conocimiento y rendimiento, y una persona sale bien valorada, injustamente		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Usted le enseña si no sabe algo, porque es un compañero	508	46,8
	Usted le enseña, sólo si ha aprendido algo de él	147	13,5
	No hay que enseñarle, porque ha sido valorado bien y lo usará para mejorar laboralmente y salarialmente	130	11,9
	No hay que enseñarle, porque ha sido valorado injustamente y debe darse cuenta	303	27,8
	Total	1088	100,0

Hay un 46,8% de personas, que realmente enseñaría y transmitiría el conocimiento con la persona que se le ha valorado injustamente su conocimiento y rendimiento. Sin embargo, se pueden añadir a este grupo de personas, el 13,5% de los encuestados, que compartirían su conocimiento con esas personas valoradas injustamente, siempre que haya habido una reciprocidad en el intercambio de conocimientos, llegando a aprender algo de ellos. Por lo tanto el porcentaje de personas que estarían a favor de compartir el conocimiento, se encuentra en un rango entre 46,8% y el 60,3%.

Hay un 39,7% de los encuestados, que se niega a compartir el conocimiento con otras personas que han sido valoradas injustamente mejor que ellos, de ese porcentaje, un 11,9% considera que una valoración incorrecta les perjudica a ellos, y los que salen beneficiados podrían utilizarlo para mejorar la situación laboral o salarial en la empresa, mientras que el 27,8%, considera que no hay que enseñar a ese tipo de personas, porque deben darse cuenta que ha sido un error de los evaluadores, y de esta forma, evitar el efecto halo que puede tener esa persona, sobre el resto de compañeros de la empresa.

En esta pregunta, se aprecia la importancia de la reciprocidad en el intercambio de conocimiento entre las personas, y el peso que puede tener el aprecio a una persona.

La negligencia de la dirección, se presenta en la publicación de las evaluaciones. En ocasiones, la dirección o algunas personas vinculadas a la dirección, realizan este tipo de actos, con la idea de crear un clima laboral competitivo entre los empleados, empeorando el clima laboral, creando enemistad entre los compañeros, y creando un sentimiento en la empresa de falta de justicia, ausencia de equidad y desigualdad de trato.

5.2.7 Situación personal en la empresa

El trabajo diario en la empresa, está sujeto a situaciones de estrés, concentración en determinadas tareas, comentarios críticos, aparición de errores y búsqueda de culpables en la realización del trabajo, y otras muchas situaciones que tienen que aguantar los

empleados. Todas estas situaciones en el trabajo, no son beneficiosas para el empleado, y por lo tanto, pueden afectarle en la ejecución de sus funciones en el trabajo. Además otras situaciones externas a la empresa pueden perjudicarlo de manera importante, la enfermedad, depresión, problemas familiares como divorcios, nacimientos de hijos, fallecimientos, pueden perturbar las horas de descanso y afectarle negativamente en la empresa.

La pregunta PR28, se intenta averiguar si los encuestados intercambiarían su conocimiento, cuando tienen problemas personales o enfermos con malestar corporal

La falta de descanso, y la existencia de problemas personales o enfermedades, modifica el carácter y personalidad de la persona, haciéndola más flexible o endureciéndola. Las personas que trabajan con problemas, pueden exteriorizarlo, afectando negativamente al clima laboral y a las relaciones con el resto de personas. Estas circunstancias, influyen en el intercambio de conocimiento, siendo una barrera para realizarlo, y se aprecia en las respuestas a esta pregunta (Tabla 5-25).

Tabla 5-25 Estudio de frecuencias de la pregunta PR28

Si usted está enfermo o tiene problemas personales, enseñaría y transmitiría su conocimiento, a otras personas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	408	37,5
	No, mejor en otro momento	246	22,6
	No, porque no me pagan por ello	71	6,5
	Sí, depende de la persona	363	33,4
	Total	1088	100,0

Hay un 37,5% de los encuestados, en los que no influyen sobre ellos las situaciones negativas de enfermedad y problemas personales. Sin embargo hay un 29,1% de personas, que no compartirían el conocimiento. Este porcentaje agrupa dos respuestas, el primer grupo, un 6,5% consideran que no lo deben compartir, porque se les paga por trabajar y no por enseñar ni intercambiar conocimiento con otras personas, en el segundo grupo, el 22,6% de los encuestados, a pesar de tener voluntad y una mentalidad positiva para realizar el intercambio de conocimiento, considera que es mejor buscar otro momento para intercambiar el conocimiento, donde la enfermedad y los problemas no sean tan influyentes en la persona. Estas situaciones, pueden afectar al estado anémico por la debilidad física de la persona, por causa de la falta de descanso, lo cual afecta al estado anímico, al carácter y predisposición de la persona para colaborar con los demás.

Hay un 33,4% de encuestados, que intercambiaría el conocimiento enseñando a los demás, pero dependiendo de la relación establecida con la persona. Destaca la importancia del clima laboral y de las relaciones humanas establecidas en la empresa, que son relevantes para el intercambio de conocimiento.

Existe un rango de porcentaje entre el 37,5% y 70,9% de la población muestral, que puede estar a favor del intercambio de conocimiento, y también hay un rango de porcentaje entre el 29,1% y el 62,5%, que dependiendo de las relaciones se pueden oponer al intercambio de conocimiento. En este caso no se presenta una negligencia en la dirección, si los problemas que afectan a la persona no se producen por el trabajo en la empresa, existiendo una barrera a la gestión del conocimiento, sin embargo, en el caso contrario, si se produjeran por el trabajo, sí que se consideraría una negligencia de la dirección, y como consecuencia se crea una barrera al intercambio.

En la pregunta PR29, si la persona que está desmotivada y decepcionada con la dirección de la empresa, intercambiaría y aportaría su conocimiento a otras personas

Otra situación que afecta al trabajador en la empresa, es la desmotivación o la decepción, debido al comportamiento de la dirección, o a incumplimientos del contrato psicológico establecido entre la empresa y el empleado.

En ocasiones, la empresa hace una serie de promesas, o proyecciones sobre un empleado, como formación, puestos de responsabilidad, reconocimiento de categoría profesional, remuneración salarial, incentivos, apoyo en determinados proyectos o trabajo, trato personal, disponibilidad de la dirección para determinados problemas, aplicación de soluciones por parte de la dirección, en determinadas dificultades o cuestiones.

La motivación e ilusión de la persona, es muy importante en la empresa, porque influye en el rendimiento, en las ganas de aprender y por supuesto en los resultados en la empresa. Las personas motivadas son más activas, implicadas con los problemas y con la empresa, pretenden ser eficaces y dispuestas preocupándose del rumbo de la empresa. Mientras que las personas desmotivadas son todo lo contrario, pasivas y poco implicadas en las diferentes tareas que tienen que realizar.

Se pretende establecer una relación entre la motivación y la gestión del conocimiento, de manera que las personas desmotivadas, se preocupan menos de intercambiar su conocimiento, de aprender y de enseñar en la empresa (Tabla 5-26).

Tabla 5-26 Estudio de frecuencias de la pregunta PR29

Si usted está desmotivado y decepcionado con la empresa, usted enseñaría a la gente y transmitiría su conocimiento		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí, porque me sigo implicando en la empresa	214	19,7
	No, de ninguna manera	215	19,7
	Sí, porque aunque no esté a gusto, hay que seguir trabajando	470	43,2
	No, porque no es mi trabajo, no me pagan por ello, que lo hagan otros	189	17,4
	Total	1088	100,0

El 62,9% de personas encuestadas, intercambiaría su conocimiento y aportarían sus ideas y enseñaría a los demás. Sin embargo el 37,1% no intercambiaría su conocimiento

con nadie de la empresa, de este porcentaje hay un 17,4% que consideran que no se le paga por intercambiar el conocimiento, ni por aportarlo, sino por trabajar y realizar sus funciones en la empresa. Esto conduce a una reflexión, sobre la importancia del planteamiento de incentivos, que puede hacer que aumente el número de personas que intercambian su conocimiento. Dentro del grupo de personas que se oponen al intercambio, el 19,7% de las personas, tienen muy claro que no lo intercambiarían con nadie, siendo rotundos en su respuesta negativa hacia el intercambio.

Se aprecia que hay una influencia negativa debido a la desmotivación de la persona en la empresa, que afecta al intercambio de conocimiento. Cuando una persona está desmotivada en la empresa, se limita a realizar sus funciones, y en ocasiones piensa más en un cambio de empresa que en mejorar la situación que tiene. Aún así, se muestra un porcentaje elevado de personas, que colaboran y son participativas, a pesar que no se encuentran a gusto en la empresa, es un dato positivo de una sociedad comprometida con el trabajo que realiza en las empresas de la provincia.

La dirección en ocasiones, no puede hacer nada para aumentar la motivación de la persona, porque esta desmotivación puede estar influida por factores que se desconoce. En otras ocasiones es el comportamiento de la dirección, jefes de departamentos, y mandos en general, los que hacen que las personas en la empresa se encuentren desmotivadas, por lo que hay investigar la situación real de la empresa y de las personas.

Para un 37,1% considera que hay una barrera para el intercambio y la gestión del conocimiento en la empresa, pudiendo ser en determinadas ocasiones, una negligencia de la dirección que ha llevado a la persona a un estado de desmotivación. Sin embargo, debido a la generosidad de las personas de la muestra, que comparten el conocimiento cuando están desmotivadas, hace que este factor sea menos influyente en el intercambio que en otros lugares, y una solución para motivar puede ser los incentivos remunerados.

5.2.8 Trato inadecuado hacia las personas

El estilo de liderazgo, es un factor relevante en la empresa, llegando a influir en la cultura organizacional. Está relacionado, con el trato a los subordinados que se aplica en la empresa. Estilos de liderazgos autoritarios o por el contrario paternalistas, influyen en el trato a la persona, dependiendo de su benevolencia, intransigencia y tolerancia. El trato a los empleados, no es siempre correcto por todas las personas que pertenecen a la empresa. Existen determinadas situaciones y abusos de poder, que son negligencias de la dirección, por permitir que algunas personas dirijan la empresa con esa actitud y comportamiento inadecuado.

Las personas que reciben un trato correcto, son más participativas, se relacionan mejor en la empresa con los mandos y con los compañeros, por el contrario, las que son tratadas de forma autoritaria, despótica, o tiránicamente, son más calladas y en

ocasiones tienen miedo de expresarse, pudiendo afectarles el clima laboral que crean los jefes en la empresa. El trato que recibe la persona influye en su personalidad, comportamiento y actitud en la empresa, llegando a afectarles a su estado anímico e inteligencia emocional.

La pregunta PR30 de la encuesta, muestra los resultados, al preguntar si la persona intercambiaría el conocimiento con un jefe o mando que ha realizado acoso a otra persona hasta despedirle

Situaciones de trato inadecuados abusando del poder, genera malestar en la persona. El acoso, es importante por el trato negativo que recibe la persona en la empresa, por parte de la dirección, de los mandos o jefes y de los propios compañeros, no tiene porqué ser necesariamente sexual. Cuando ese poder se dirige de manera destructiva sobre la persona por parte de la dirección o de los jefes, se denomina bossing, sin embargo cuando son un grupo de personas quienes realizan el acoso se denomina mobbing. Esta situación es inadecuada para la persona, creando situaciones de estrés, malestar, depresión y confusión, afectan a las emociones de la persona y al intercambio de conocimiento que puede aportar la persona, por lo tanto, afecta también a la gestión del conocimiento, evitando que la persona, participe y colabore, sin ningún temor con la empresa (Tabla 5-27).

Tabla 5-27 Estudio de frecuencias de la pregunta PR30

Comunicaría sus ideas, planteamientos, o enseñaría a un jefe que ha realizado acoso (mobbing o bossing) a otra persona, hasta despedirle		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	173	15,9
	No	692	63,6
	Mientras no se meta conmigo, me da lo mismo	141	13,0
	Todo sea por el bien de la empresa	82	7,5
	Total	1088	100,0

Se aprecia que el 23,4% de los encuestados, intercambiaría el conocimiento con estas personas que han realizado acoso. De este porcentaje un 7,5% lo haría pensando en el efecto positivo que tiene el intercambio de conocimiento con otras personas, para la empresa y el 15,9% lo intercambiaría porque es su forma de ser. Sin embargo, hay un porcentaje que es el 13% de personas encuestadas, que intercambiarían el conocimiento si el acoso se realiza sobre una persona que no fuera él, por lo que se opondrían al intercambio de conocimiento, si el acoso se realizara sobre ellos mismos.

Hay un 63,6% de encuestados, que no compartiría ni intercambiaría el conocimiento con esa persona, solidarizándose con la persona acosada. Esto supone que entre el 63,6% y el 76,6% de personas no intercambiarían el conocimiento en la empresa, si han sufrido acoso en su persona o sobre otra persona.

El acoso, supone una barrera a la gestión del conocimiento en la empresa, pero es una negligencia muy importante de la dirección y de aquellas personas que permiten y admiten situaciones de acoso en la empresa. La gestión del conocimiento y el

intercambio, se ven muy perjudicados en la empresa por esta situación. El acoso perjudica a la empresa, a la persona y al intercambio de conocimiento.

Las respuestas a la pregunta PR31 de las personas de la muestra, donde se pregunta si compartiría e intercambiaría el conocimiento con un jefe, mando o encargado que le humille en público, que le ridiculiza o que tiene un comportamiento soberbio y despótico

Otro problema que se presenta en la empresa es el trato humillante, despótico, soberbio acompañado de insultos, que se refleja en el estilo del liderazgo. La personalidad de los mandos y determinadas situaciones personales pueden influir en que los mandos se comporten de forma inadecuada y perjudicial durante el trabajo, aplicando un trato incorrecto a los subordinados en la empresa.

Sin embargo, los estilos de liderazgo inadecuados no afectan a todos los empleados por igual. Hay personas que no se sienten afectados, y hay otros que les puede influir psicológicamente, perjudicándoles para la realización de su trabajo (Tabla 5-28).

Tabla 5-28 Estudio de frecuencias de la pregunta PR31

Si su jefe le humilla, le ridiculiza y es soberbio, pero necesita de su ayuda y conocimiento, usted le ayudaría		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	267	24,5
	No	821	75,5
	Total	1088	100,0

El 24,5% de los encuestados, compartiría e intercambiaría el conocimiento con este tipo de personas. En este caso las personas que han elegido esta opción, son personas que no les importa el trato, y esto puede ser debido a: 1.- que se trata de un jefe y es un mando superior con poder en la empresa y hay que asumirlo, 2.- se valora el puesto de trabajo, y se evita ser conflictivo con los superiores, 3.- se tiene una personalidad que no le importa el trato recibido, ya que no le afecta a la autoestima, 4.- la dificultad de encontrar un trabajo, cambiando de empresa, es difícil por la situación económica, por la edad, o por la formación que se tiene, por lo que se toleran este tipo de situaciones.

El 75,5% de los encuestados no compartiría el conocimiento con estas personas que tienen este comportamiento en la empresa. Esta situación para ellos no es agradable y supone una barrera a la gestión del conocimiento y una negligencia en la empresa. Se aprecia que este tipo de trato en la empresa es perjudicial para las relaciones entre los empleados.

5.2.9 Reciprocidad en la empresa

La reciprocidad es una cualidad muy valorada en la empresa, y supone un forma de establecer relaciones de confianza que favorecen el intercambio de conocimiento en la empresa. Es una forma de realizar el intercambio de conocimiento en la empresa, y es útil para la resolución de problemas y facilita el aprendizaje durante el horario de trabajo.

Las relaciones recíprocas del intercambio de conocimiento, no son sencillas, y no siempre las personas están dispuestas a establecer este tipo de relaciones, porque hay intereses individuales y existe la competitividad entre los empleados.

La competitividad en la empresa entre los trabajadores puede perjudicar a la gestión del conocimiento, porque los empleados no persiguen un objetivo grupal, sino individual.

La pregunta PR32 de la encuesta, investiga el comportamiento que seguiría la persona, y si compartiría el conocimiento si es quien enseña constantemente mientras que los demás no enseñan nada, porque no tienen la formación o experiencia necesaria

Enseñar y compartir el conocimiento en la empresa, crea satisfacción para algunas personas. Sin embargo, algunas personas cuando son ellas las únicas que enseñan y comparten el conocimiento en la empresa, se muestran contrarias al intercambio de conocimiento, porque no reciben la reciprocidad del intercambio. Además en ocasiones, consideran que los empleados no tienen una formación o experiencia adecuadas y por lo tanto no pueden aportar conocimiento relevante para la empresa, siendo el valor intangible mucho menor que con otras personas más expertas. Para una persona, ser constantemente emisor y no ser receptor de conocimiento, puede suponer una barrera al intercambio, según se muestra el porcentaje de personas contrario al intercambio de conocimiento en la empresa (Tabla 5-29).

Tabla 5-29 Estudio de frecuencias de la pregunta PR32

Si es siempre usted el que enseña y los demás no le enseñan nada, porque saben menos		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Usted enseña por el beneficio de la empresa	651	59,8
	No enseña, y planteo contratar gente más experta	273	25,1
	No enseña, porque no es su trabajo	164	15,1
	Total	1088	100,0

El 59,8% de los encuestados, son solidarios y enseñarían para beneficiar a la empresa de su conocimiento. Hay un 15,1% de encuestados, que en estas circunstancias, prefiere no enseñar porque no es su trabajo, evitando intercambiar el conocimiento, bien sea ocultándolo o negando que posee ese conocimiento.

EL 25,1% de las personas encuestadas, no sólo evitan compartir su conocimiento en la empresa, cuando son los únicos que lo hacen enseñando a los demás, sino que plantean contratar gente experta con la idea de poder tener un intercambio recíproco y beneficiar a la empresa, al contratar personas mejor formadas y con más experiencia. Esto no quiere decir que las personas que haya en la empresa, no tengan más capacidad o potencial para adquirir conocimientos, por lo que el problema es que no es fácil establecer relaciones recíprocas.

En este caso, un 40,2% de los encuestados, no compartiría el conocimiento con otras personas en la empresa. Es un porcentaje considerable, pero hay que tener en cuenta que muchos de ellos no lo compartirían nunca, independientemente que no haya reciprocidad. Sin embargo el trabajar con compañeros formados y expertos beneficia a los empleados y a la empresa, porque hay más personas de donde se puede aprender algo.

Mientras para el 40,2% es una barrera al intercambio de conocimiento, para un 25,1% de las personas que han realizado la encuesta, puede suponer una negligencia de la dirección que haya habido una mala política en la empresa de contratación recursos humanos, suponiendo un error de la dirección. La ausencia de reciprocidad, aumenta los porcentajes de las personas que evitan intercambiar el conocimiento.

En la pregunta PR33, se pregunta si una persona intercambiaría más fácilmente su conocimiento, si no sabe hacer bien su trabajo, y en determinadas circunstancias necesita la ayuda o la aportación de otras personas en el trabajo

En esta pregunta, se plantea la necesidad de la ayuda de otra persona. Cuando una persona es autosuficiente, puede sentirse más incómodo intercambiando conocimiento, que cuando una persona necesita de los demás, porque se está creando una deuda con otras personas, y de esta forma se promueve la reciprocidad. Cuando una persona es ayudada, puede pensar que es necesario hacer lo mismo y devolver la ayuda, por lo tanto hay una búsqueda de la reciprocidad entre los trabajadores, y además se crea un clima de confianza entre las personas.

Las actuaciones positivas de las personas en el intercambio, son las que pueden servir de ejemplo a otros compañeros, favoreciendo la reciprocidad, por lo que se beneficiaría a la empresa (Tabla 5-30).

Tabla 5-30 Estudio de frecuencias de la pregunta PR33

Se sentiría más cómodo enseñando a los demás, y transmitiendo su conocimiento, si no sabe hacer bien su trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	821	75,5
	Sí	267	24,5
	Total	1088	100,0

Al 75,5% de los encuestados, no les influye para compartir el conocimiento si no saben hacer su trabajo y necesitan apoyo de otras personas, mientras que el 24,5% de

los encuestados, sí que consideran que la ayuda de los demás, les incita a realizar la misma acción, porque les ayudaría a establecer relaciones recíprocas. Las personas que no saben hacer su trabajo, se sienten mejor enseñando, esperando ser recompensados con la reciprocidad en el futuro.

En este caso se presentan dos situaciones destacables, para las personas que han respondido afirmativamente a esta pregunta. La primera sería, que las personas desean establecer una relación recíproca, porque al no saber hacer su trabajo, necesitarán en un futuro de la ayuda de otros. La segunda, están creando una cultura en la empresa, de apoyo y relación entre los propios empleados, estableciendo relaciones recíprocas.

En este caso, también se puede presentar una negligencia en la dirección de la empresa y en los recursos humanos. Hay que tener en cuenta, que las personas en el puesto de trabajo deben estar formadas para aumentar su rendimiento, y que si no disponen de la formación adecuada, la empresa debería tenerlo en cuenta al elaborar los planes de formación. Sin embargo la colaboración en la empresa, es algo necesario en todos los puestos, especialmente para el desarrollo de proyectos, en la investigación y en la innovación.

En determinados departamentos, como i+d+i, la reciprocidad y el trabajo en equipo, puede ser fundamental para el éxito de su trabajo, porque los conocimientos aplicados requieren de muchos expertos y muchas opiniones.

5.2.10 Consecuencias del conocimiento

El efecto de la aplicación del conocimiento, en ocasiones tiene consecuencias muy positivas para la empresa: 1.- porque aumenta la producción, 2.- mejora rendimientos, 3.-disminuye costes, 4.- aumenta las ventas y los beneficios, 5.- facilita el aprendizaje. Sin embargo, las consecuencias pueden ser muy negativas para los empleados, cuando se aplican determinados conocimientos. La desaparición de mano de obra, las exigencias de personas especializadas en determinadas áreas o tecnologías, el desaprendizaje y aprendizaje de conocimientos más complejos y difíciles de aplicar dejando obsoletos a las personas, las consecuencias de automatizaciones, el uso de informática y ordenadores, la creación de máquinas más complejas, perfectas y rápidas, han supuesto el despido de personas en la empresa.

En la pregunta PR34, se quiere saber si la persona aportaría ese conocimiento o idea a la empresa, en el caso que pudiera suponer el despido de personas en la empresa

Cuando la aplicación y ejecución de los conocimientos, llevan consecuencias tan duras como el despido de los empleados, algunas personas pueden negarse a compartir o aportar esa idea o conocimiento, para evitar sus consecuencias, siendo una barrera importante al intercambio de conocimiento (Tabla 5-31).

Tabla 5-31 Estudio de frecuencias de la pregunta PR34

Si tuviera una idea que sea una mejora en la empresa, pero pueden despedir a otras personas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí que lo diría	129	11,9
	Sí que lo diría, porque alguien se dará cuenta más tarde o más temprano	504	46,3
	No lo diría nunca	455	41,8
	Total	1088	100,0

El 58,2% de los encuestados, aportaría el conocimiento a la empresa siempre, de los cuales el 46,3% lo comentaría porque alguien se dará cuenta mas tarde o más temprano, es decir, no serviría de nada ocultarlo, pero hay un 11,9% que lo diría sin contemplaciones.

Sin embargo el 41,8%, no lo diría, ni lo plantearía nunca en la empresa, para evitar el despido de compañeros de trabajo. Este porcentaje puede ser variable, disminuyendo el porcentaje de personas que no plantearían la idea o conocimiento. Cada empleado tiene su personalidad, y puede plantear la idea si hay una negociación con la dirección que permita un aumento salarial, una promoción, o un incentivo que mejore la situación de la persona en la empresa. En estas situaciones, el empleado puede dejar de ser solidario con los compañeros y pensar en utilizar su conocimiento como una estrategia individual.

Es una barrera al intercambio de conocimiento, determinadas consecuencias en la empresa, y en determinados casos, se podría considerar una negligencia por la decisión de la dirección de despedir algunas personas. No hay que olvidar, que la dirección puede tomar decisiones que mejoren los resultados de la empresa, por las consecuencias de la aplicación del conocimiento, por lo que a lo mejor es necesario el despido de personas, para maximizar beneficios, minimizar costes, y garantizar la solvencia y futuro de la empresa.

En la pregunta PR35, se pregunta a los encuestados sobre la decisión de compartir, proponer y plantear un conocimiento, cuando la aplicación del mismo en la empresa, supone un traslado a otro país

Sin embargo, cuando la aplicación del conocimiento suponga un beneficio para la empresa, pero perjudique a las personas que tienen y posee el conocimiento, las personas pueden ser reacias a compartirlo y proponerlo.

Es difícil controlar esta situación, porque cuando el conocimiento es complejo y manejado por pocas personas, en estas situaciones el poseedor prefiere mantenerlo oculto y evita plantearlo y aplicarlo porque sus consecuencias no les beneficia (Tabla 5-32).

Tabla 5-32 Estudio de frecuencias de la pregunta PR35

Si tuviera una idea que sea una mejora en la empresa, pero supone su destino a otra planta en otra ciudad o país		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No lo plantearía	310	28,5
	Sí lo plantearía, aunque a usted le perjudicara	191	17,5
	Sí lo plantearía, mientras a usted no le perjudique	587	54,0
	Total	1088	100,0

El 17,5% de las personas de la muestra, lo plantearía e intercambiaría el conocimiento con la dirección aunque le perjudicara. Esto supone que esta persona prioriza el beneficio de la empresa, antes que el suyo. Existe por lo tanto, una implicación muy importante con la empresa, por parte del empleado. Hay un 54% de personas, que actuarían a favor de la empresa pero priorizando el beneficio propio.

Hay un 28,5% de personas de la encuesta, que no lo plantearían nunca por las consecuencias que tiene. Sumando resultados, el 82,5% de las personas en la empresa no lo plantearía si le perjudica o considera que no desea desplazarse a otro país a causa del intercambio de conocimiento. Sin embargo, cuando la idea y aplicación del conocimiento no perjudica a la persona que lo posee, lo propondrían a la dirección un 71,5% de personas.

En este caso no se presenta una negligencia clara y definida en la decisión de la dirección, pero sí una barrera al intercambio de conocimiento. Aunque pueda considerarse por algunas personas una negligencia, en ocasiones se tiene que desplazar y trasladar a aquella persona que posee el conocimiento, para aplicarlo a otras empresas o plantas de otros países, porque se trata del experto y es la mejor solución, por lo que no siempre se puede considerar una negligencia, pero las consecuencias a veces afectan a terceras personas de manera injusta.

5.2.11 Organización de la empresa

Las personas que trabajan, prefieren las empresas organizadas, con las funciones definidas y con una clara definición de criterios y de responsabilidades de las tareas que deben realizar. Una organización correcta en una empresa, permite que las normativas se apliquen con más facilidad, se evitan demoras y errores en criterios, y realización de tareas, con el consiguiente ahorro de tiempo y de dinero, además de las ventajas para los departamentos, de tener en la empresa una organización adecuada con todo controlado.

La influencia de la organización de la empresa en el empleado y en la empresa es importante, porque crea con el paso del tiempo la cultura organizacional, en cuanto a: 1.- clima laboral, 2.- normas de trabajo y método de trabajo, 3.- conductas, actitudes y comportamientos, 4.- valores y prioridades de la empresa, 5.- modelos que se aplican, uso de herramientas e implantación de conceptos vanguardistas de organización.

Todo esto que influye en la empresa, repercute en el empleado. Algunos empleados, muestran una diferencia muy grande, cuando cambian de empresa y comparan culturas organizacionales y herramientas de organización.

El intercambio de conocimiento en la empresa y la gestión del conocimiento, puede variar mucho de una empresa a otra, por la forma de ser dirigida y la cultura organizacional que posee. Los empleados pueden encontrarse más influenciados a compartir el conocimiento en unas empresas, que en otras, debido al tipo de organización y cultura organizacional que tienen.

La pregunta PR36, intenta averiguar, que opinan las personas de la organización de la empresa cuando les llegan dos órdenes diferentes

La diferencia de criterios y órdenes en la empresa, puede ser considerada por una persona como algo normal, o por el contrario un error que demuestra que en la empresa hay una falta de definición de responsabilidades de las tareas, y una ausencia de criterios. Esto puede crear: 1.- confusión del trabajador en la empresa, 2.- costes innecesarios y pérdidas de tiempo, 3.- conflictos en el trabajo que afecten al clima laboral y las relaciones, 4.- incompetencia de la organización, 5.- críticas a los mandos y dirección, 6.- perjudica a la cultura organizacional.

Aunque la pregunta no tiene mucha relación con la gestión del conocimiento, con las respuesta se puede saber: 1) si la persona prefiere y distingue estar trabajando en una empresa con una buena organización con respecto a otra que no lo posee, 2) si el encuestado es tolerante a los errores graves de organización de la empresa, como es la definición de tareas.

Las personas cuando trabajan en empresas con buena organización, se sienten más cómodas en su trabajo, aunque luego haya otros problemas internos graves para resolver. La ausencia de una buena organización en una empresa, supone una negligencia de la dirección y de los jefes de departamento. La tolerancia de los encuestados, puede indicar que no aprecian los errores graves en la organización (Tabla 5-33).

Tabla 5-33 Estudio de frecuencias de la pregunta PR36

Si le llegan dos órdenes contrarias de dos jefes		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Piensa que la empresa no es un buen ejemplo de organización	835	76,7
	Piensa que es normal que ocurran estas cosas en la empresa	253	23,3
	Total	1088	100,0

El 76,7% de los encuestados, considera que no es un buen ejemplo de organización. En este caso, se aprecia que las personas encuestadas, no tienen tolerancia al intercambio de conocimiento. Cuanto estas personas trabajan en empresas con este tipo de defectos en la organización se producen conflictos indeseados que afectan a las

relaciones entre las personas, a otros factores y al desarrollo del trabajo en la empresa aumentando costes.

Sin embargo, el 23,3% de los encuestados considera que es normal que ocurran este tipo de conflictos y para ellos no supone ningún problema o situación irregular en la empresa, siendo tolerantes a este tipo de errores graves.

En este caso, se considera una negligencia de la dirección, porque es quien dirige la empresa, sin embargo, no se puede afirmar que para las personas encuestadas sea una barrera a la gestión del conocimiento, pero si la cultura organizacional influye en la gestión del conocimiento, y la organización de la empresa forma parte de la cultura organizacional, puede haber una repercusión negativa en los empleados que desean una organización adecuada con claridad de criterios y definición de tareas.

Para saber si la organización de la empresa, realmente influye en la gestión del conocimiento, se tiene que realizar alguna pregunta más, que defina si la persona está más predispuesta al intercambio de conocimiento, cuando trabaja en empresas con una organización adecuada.

La pregunta PR37, estudia si las personas se sienten más cómodas enseñando e intercambiado el conocimiento con los demás, cuando la empresa tiene una buena organización y una estructura organizativa adecuada

La organización de la empresa, los métodos de trabajo, las herramientas de organización para la mejora continua, y la aplicación de las nuevas tecnologías para mejorar la organización del trabajo, fomenta y refuerzan la cultura organizacional de la empresa, por invertir en nuevas tecnologías e intentar ser vanguardistas en sus métodos de trabajo, facilitando el trabajo y tareas a los empleados.

Cuando una persona trabaja en una empresa que tiene una buena organización, se puede implicar más en el trabajo, que si la empresa tiene carencias organizativas, y hay dejadez por parte de la dirección, en solucionar los problemas y errores de los métodos y formas de trabajo de la empresa. Esto influye en las personas, haciendo que sean más predispuestas hacia el intercambio de conocimiento, cuando trabajan en empresas con una organización adecuada (Tabla 5-34).

Tabla 5-34 Estudio de frecuencias de la pregunta PR37

Se sentiría más cómodo enseñando a los demás, y transmitiendo su conocimiento, si la empresa tiene una buena organización		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	261	24,0
	Sí	827	76,0
	Total	1088	100,0

El 24% de las personas de la muestra, no se sentirían más cómodos enseñando a los demás y compartiendo el conocimiento con otras personas en la empresa, si la empresa tiene una buena organización. A estas personas no les influye de manera importante, la organización, la estructura organizativa y la cultura organizacional. Sin embargo hay un

76% de personas, que sentirían más cómodos intercambiando el conocimiento en la empresa cuando esta tiene una organización adecuada. Esto demuestra, que hay una relación entre la gestión del conocimiento y la organización de la empresa. Para un 76% de personas encuestadas, la falta de organización en la empresa y de una cultura organizacional inadecuada, supone una barrera a la gestión del conocimiento, haciendo que los empleados estén menos predispuestos hacia el intercambio.

Además de ser para muchas personas, una barrera para la gestión del conocimiento en la empresa, es una negligencia de la dirección al no solucionar un problema valorado por los empleados porque favorece el intercambio de conocimiento, mejora la cultura organizacional en la empresa, y facilita el trabajo a los empleados.

5.2.12 Otros resultados de la encuesta

La ventaja de las preguntas abiertas, es que cada persona puede escribir lo que quiera y no están limitadas las respuestas.

Con estas preguntas abiertas y de libre cumplimentación, se demuestra que las personas, no desean responder todas las preguntas de una encuesta cuando no son obligadas. Esto indica, que una encuesta con elección obligada de una respuesta, es mejor para el encuestador por la obtención de datos, ya que las personas son reacias a responder a determinadas preguntas.

Por este motivo, el número de respuestas de las preguntas abiertas, es diferente entre las preguntas, porque algunas personas que han cumplimentado la encuesta, han querido dejar en blanco la respuesta a este tipo de preguntas. Para explicar las respuestas obtenidas, se ha realizado el porcentaje sobre el total de respuestas realizadas, considerando sólo aquellas encuestas que se han obtenido respuesta en esa pregunta. El resultado a estas respuestas es orientativo, ya que la abstención de los encuestados no reflejan en su totalidad, la forma de pensar de las personas de la muestra. Sin embargo al recoger varias respuestas diferentes, se puede explicar cómo piensan las personas al plantearles la pregunta, pudiendo ver sus necesidades y lo que valoran las personas.

El método de agrupación de las respuestas, a las preguntas abiertas, ha sido simplificando las respuestas y creando grupos. Para realizar el estudio de la pregunta abierta, se ha considerado y estudiado cada respuesta de forma individual, y se han ido creando frases y grupos que definiera la opinión del encuestado, posteriormente cuando aparecía una nueva frase o expresión, se creaba un nuevo grupo.

La pregunta PR38, se desea saber bajo qué circunstancias una persona no compartiría su conocimiento y experiencia con la gente que no sabe

Con esta pregunta, se pretende estudiar qué es lo que influye para que una persona no comparta el conocimiento con otras personas. Mediante agrupación de respuestas similares, se han obtenido los siguientes resultados (Tabla 5-35).

Tabla 5-35 Estudio de frecuencias de la pregunta PR38

PR38 Bajo qué circunstancias no compartiría usted su conocimiento	Núm Personas	Porcentaje
Si tengo un contrato inestable o pelagra mi trabajo	133	19,7037
Si hay mal clima laboral	88	13,03704
Si no me valoran, y no respetan ni mis planteamientos, ni mi trabajo	77	11,40741
Si no quieren aprender	75	11,11111
Con gente sin escrúpulos	55	8,148148
Si me llevo mal con la otra persona	52	7,703704
Si se apropian y se aprovechan de mis ideas	36	5,333333
Si hay injusticia salarial o en las decisiones	25	3,703704
Depende de la situación y compañeros	25	3,703704
Bajo mobbing, bossing o acoso	17	2,518519
Con una mala dirección	14	2,074074
Si no hay reciprocidad o no me han enseñado	13	1,925926
Si me ejerce presión	11	1,62963
Con nadie compartiría, no me gusta compartir	11	1,62963
Si es gente relacionada en el exterior	8	1,185185
Si hay mala organización	6	0,888889
Si utilizan gente sin formación o incompetente	5	0,740741
Si no beneficia a la empresa o no es necesario	5	0,740741
Con gente egoísta que piensan en ellos	5	0,740741
Ninguna	3	0,444444
Si tengo un contrato estable y no pelagra mi puesto	3	0,444444
Si hay una promoción	2	0,296296
Otros argumentos minoritarios diferentes	6	0,88888
Total	675	100

Se puede ver que la posibilidad de perder un puesto de trabajo, o de poner en peligro el trabajo, es lo que más determina que una persona no intercambie el conocimiento con otras personas. La importancia del puesto de trabajo, se incrementa, cuando la dificultad para encontrar un trabajo nuevo es mayor, por la situación política del país y por la situación laboral. Sin embargo el clima laboral, es otro factor que valoran mucho las personas que han realizado la encuesta.

Las personas que han realizado la encuesta, consideran que el respeto a sus planteamientos e ideas, es muy importante para intercambiar el conocimiento, de esta forma no se inhibe a la persona, y la persona plantea e intercambia el conocimiento sin miedo. Esto es tan relevante, que las herramientas actuales de organización recogen todas las propuestas y planteamiento de los trabajadores, permitiendo que participen los empleados, sin hacer que ningún empleado se sienta cohibido al expresar su idea u opinión. Estas herramientas que se utilizan en la empresa, son el pool de ideas, buzones de sugerencias, los brainstorming, uso de analogías, Philips 66 y otras, que son denominadas técnicas de creatividad que facilitan el intercambio y la aportación de conocimientos.

Otro factor valorado, es la importancia del interés de la persona por aprender. Esta cualidad puede facilitar el intercambio y aportación de conocimiento, o puede ser una

barrera al intercambio de conocimiento, que una persona no desee aprender por falta de motivación o interés.

Se ha considerado, otro factor denominado, trabajar y tratar con gente sin escrúpulos. Se entiende por aquellas personas que sólo buscan el beneficio propio, con ansia de prosperar y mejorar su situación en la empresa, aunque eso implique perjudicar a otras personas. Este tipo de personas en la empresa, son egoístas y sólo piensan en ellos, y en ocasiones son conflictivas perjudicando a otros en el trabajo. Factores de trato, apropiación de ideas y falta de equidad o justicia, han sido destacados por las personas en sus respuestas.

En la pregunta PR39, se desea saber qué puestos son los responsables en la empresa que hacen que la persona que cumplimenta la encuesta no comparta sus ideas y conocimientos con los demás

Es muy difícil saber, donde se producen mayor número de negligencias y errores, en las decisiones que realizan las personas que trabajan en la empresa, porque cada empresa es diferente, y las personas responsables son distintas. Sin embargo, los errores y negligencias, pueden repercutir negativamente en el intercambio de conocimiento haciendo más difícil la gestión.

Los puestos donde más negligencias se producen, son las jefaturas de departamentos o jefes inmediatos. Estos puestos, en ocasiones no sólo deben realizar su trabajo, sino que además deben coordinarse con otros trabajadores de otras áreas o departamentos, y esto puede dar lugar a conflictos y problemas en la empresa, por las prioridades que se establezcan (Tabla 5-36).

Tabla 5-36 Estudio de frecuencias de la pregunta PR39

PR39 Qué puestos son los responsables de evitan que usted comparta el conocimiento	Núm Personas	Porcentaje
Jefes de departamentos	213	31,934033
Dirección y/o Gerentes	133	19,94003
Encargados	129	19,3403298
Compañeros de trabajo	71	10,6446777
Mandos intermedios	35	5,24737631
Dirección de Recursos Humanos	33	4,94752624
Ninguno	30	4,49775112
Los que tienen mala actitud	8	1,1994003
Todos los puestos	6	0,89955022
Subordinados en general	3	0,44977511
Los de i+d+i	2	0,29985007
Puestos con baja formación	2	0,29985007
Depende de la política de la empresa	2	0,29985007
Total	667	100

Las decisiones de la dirección, afectan a todos los niveles y empleados de la misma, son claves para el buen funcionamiento de la empresa. La implicación de la dirección en todos los proyectos y todo lo que acontece en la empresa, son determinantes para el

éxito, no sólo en el área de organización y de gestión del conocimiento, sino también en el éxito de i+d+i y en las innovaciones que acontezcan en la empresa. Las decisiones que realiza la dirección, pueden afectar al clima laboral, a que determinadas personas consigan sus objetivos individuales, perjudicando a otros, pueden generar frustración, desmotivación, puede hacer que las personas prioricen estrategias individuales sobre las grupales y puede generar otras características perjudiciales para la empresa.

Se ha distinguido entre mando intermedio, encargado y jefe de departamentos. El mando intermedio es un subordinado del jefe del departamento, mientras que el encargado está por encima del empleado pero por debajo del mando intermedio. Los encargados son las personas que peor salen valoradas, después de la dirección. Para algunas personas que han realizado la encuesta, son los compañeros de trabajo después de los encargados, los que con determinadas actitudes, pueden crear una barrera al conocimiento con su actitud y comportamiento. Otros consideran el mando intermedio, como el puesto responsable, que hace que no se intercambie el conocimiento en la empresa.

El puesto de dirección de recursos humanos, en muchas empresas se considera que sus funciones es realizar todo el trámite administrativo para contratar y despedir. Sin embargo, hay más funciones para este puesto que muchas personas no realizan. La dirección de los recursos humanos debe actuar sobre el clima laboral, la motivación de la persona, y la satisfacción en el puesto, debe cumplir el contrato psicológico establecido en la contratación, debe cumplir con la legalidad establecida en la remuneración y en la realización de contratos, deben proponer planes de formación adecuados, estando en contacto con la dirección y las jefaturas de los distintos departamentos. Por la ausencia, y falta de compromiso de la dirección de recursos humanos en la ejecución de algunas funciones, es por lo que algunas personas han seleccionado esta casilla, aunque han sido mejor valorados que el resto de departamentos.

También destacan las personas, que consideran que no hay puestos responsables de negligencias, porque todos cometen errores y no hay nadie que genere más que otros, ya que sólo los que deciden se pueden equivocar, sin que destaque ningún puesto en la empresa.

En general los puestos de más relevancia y poder, son considerados los responsables que evitan que se intercambie el conocimiento.

En la pregunta PR40, se analiza que es lo que ayudaría en la empresa a que la persona que realiza la encuesta, enseñe a los demás y comparta su conocimiento con otras personas

Es una de las preguntas abiertas más importantes, porque de alguna forma se intenta averiguar, qué es lo que el trabajador espera de la empresa que favorezca y motive su intercambio de conocimiento con otras personas (Tabla 5-37).

Tabla 5-37 Estudio de frecuencias de la pregunta PR40

PR40 Qué es lo que ayuda en la empresa, a que usted comparta el conocimiento con los demás	Núm Personas	Porcentaje
Buen clima laboral	166	23,5460993
Valoración	90	12,7659574
Contrato estable	85	12,0567376
Una remuneración mayor	81	11,4893617
Reconocimiento	47	6,6666667
Buenos compañeros	41	5,81560284
Buena organización	39	5,53191489
Implicación de las personas unificando esfuerzos	28	3,97163121
Respeto a mis conocimientos	21	2,9787234
Mejorar el rendimiento y resultados	17	2,41134752
Reuniones y comunicación con los mandos	15	2,12765957
Justicia en las decisiones	14	1,9858156
Motivación propia o/y ajena	12	1,70212766
Reciprocidad, que todos hicieran lo mismo	10	1,41843972
Disponer de medios y tiempo	9	1,27659574
Hay que enseñar siempre en la empresa	7	0,9929078
Formación	5	0,70921986
Compañeros formados	4	0,56737589
Que quieran aprender los demás	4	0,56737589
Responsabilidad y capacidad de decisión en mi puesto	4	0,56737589
Depende de la situación y del ánimo	3	0,42553191
No me gusta enseñar, porque luego te despiden	3	0,42553191
Total	705	100

Los que más anima a las personas, a compartir su conocimiento con otros enseñando su saber hacer, es que haya un buen clima laboral en la empresa. Otro factor importante es la valoración de la personas, considerándolo diferente al reconocimiento. La valoración de una persona, es que los compañeros y mandos, consideren lo que otra ha hecho y sea apreciado por ello, mientras que el reconocimiento implica darlo a conocer a los demás o concederle algún beneficio por ello. Son dos palabras muy similares, y que pueden llevar a la confusión, pero en ocasiones, la valoración lleva a un reconocimiento de sus acciones.

La estabilidad laboral, es un factor tan importante, que ayuda a que el trabajador se encuentre más a gusto trabajando. En épocas de recesión económica, cuando se producen despidos, la estabilidad laboral, ofrece tranquilidad a aquellos que lo poseen, y afecta favorablemente al intercambio de conocimiento en la empresa, y a las emociones de la persona en el lugar de trabajo.

La remuneración por intercambiar el conocimiento, por plantear, proponer y aplicar ideas, es algo que muchas personas aprecian en la empresa y sirve para fomentar el intercambio. Los incentivos grupales e individuales, son muy importantes para las personas que consideran la remuneración un factor motivante para el intercambio.

Otro factor importante que cabe destacar, es la importancia que dan algunas personas que han realizado la encuesta, a tener buenos compañeros de trabajo. De alguna forma, está relacionado con el clima laboral, pero puede haber buenos compañeros de trabajo en un área o departamento, con mal clima laboral en la empresa, por lo tanto también está relacionado con la confianza, honestidad, tolerancia y todo aquello que facilita las relaciones entre las personas.

La organización de la empresa es otro factor que han destacado las personas encuestadas, para que algunas personas se animen a intercambiar el conocimiento con otros. En este factor, se puede incluir la influencia de la cultura organizacional de la empresa, y su influencia sobre las personas y la gestión del conocimiento.

El resto de factores, se han considerado en la lista, porque aunque en este caso no son muy relevantes, en otros casos pueden ser más influyentes o predominantes dependiendo de las empresas o sociedades investigadas, por lo que se ha considerado conveniente mencionarlos.

5.3 Resultado de las asociaciones

Este estudio estadístico es más exhaustivo, que el estudio por frecuencias, porque muestra las relaciones de asociación o dependencia, que puede haber entre las variables cualitativas, que se obtienen de las respuestas de las preguntas. El estadístico más relevante en este estudio, es el estadístico de la χ^2 de Pearson, con la prueba de significación.

Se va a proceder a investigar las repuestas por sexos, para ver si existe una asociación que permita asegurar que una variable cualitativa, es decir una respuesta concreta de una pregunta, está relacionada con un sexo determinado, se hará también lo mismo para las clasificaciones por situación laboral y por rango de edad.

Para realizar el cálculo estadístico se utiliza la herramienta SPSS, mediante el análisis de tabla de contingencias. Se van a calcular las relaciones de asociación, entre dos variables, que en este caso estarán representadas por dos preguntas de la encuesta. Para proceder al estudio de asociaciones de las preguntas, se tendrán en cuenta una serie de criterios, que se describen a continuación, estudiándose de la siguiente forma:

1. Se muestra la tabla de todas las asociaciones, con todas las preguntas, que en este caso son las variables, tomadas de dos a dos.
2. Se explicarán aquellas asociaciones, en las que exista dependencia.

3. Las asociaciones que se van a comentar principalmente, son las existentes con las preguntas de clasificación, por lo tanto pueden estar influenciadas por la edad, situación laboral y sexo. Las correlaciones que se comentan son las que tienen las preguntas PR1, PR2, PR3, con el resto de preguntas cerradas.

Con este estudio estadístico, se puede apreciar si una persona por el hecho de ser hombre o mujer, estudiante, trabajador, desempleado, jubilado, o una determinada edad, la respuesta va a ser la misma mostrando asociación, para todas las personas clasificadas en un determinado grupo, o por el contrario van a tener respuestas diferentes, sin que exista ninguna relación de asociación.

Existirá dependencia, siempre que alguno de los coeficientes o estadísticos de las pruebas de Chi-Cuadrado lo determine, por su valor, siendo el parámetro de Chi-Cuadrado de Pearson, el parámetro fundamental que se considera para la dependencia, (Tabla 5-38).

Los coeficientes que se calculan en la determinación de asociación, son las Pruebas de Chi-Cuadrado y las medidas simétricas, con sus correspondientes estadísticos. Un problema que se presenta en la realización de los resultados estadísticos, es el estudio de los jubilados, que por ser la muestra muy pequeña, puede distorsionar los datos, y entonces aparecen muchas casillas con una frecuencia esperada inferior al 5. Cuando se presenta el problema de las casillas, siendo el porcentaje de estas casillas superior al 20%, no se cumple uno de los requisitos necesarios relativos a la distribución de la función Chi-Cuadrado. Para solucionar este problema, se realiza el cálculo, uniéndolo las respuestas a otro grupo que tenga cierta relación o similitud por la edad o por la situación laboral. De esa forma, se evitan las casillas con muestras muy pequeñas que pueda distorsionar los datos, y la restricción de tener un porcentaje de casillas con frecuencias esperadas inferiores a 5, y con un porcentaje superior al 20% de las casillas, quedaría solucionado.

Durante el estudio de las asociaciones, cuando se produzcan problemas de fiabilidad y de dependencia aproximándolo a un Chi-Cuadrado, se agrupará el grupo de personas mayores de 60 años, con el grupo con rango de edad entre 46-59 años y su misma situación laboral, y las personas jubiladas se agruparán dentro del grupo de personas que se encuentran desempleadas, para evitar que el porcentaje de casillas inferiores a 5% sea mayor al 20%.

Un problema que se ha planteado, es la denominación de los resultados. El término correlación, para este tipo de estudios ha pasado a ser denominado asociación por algunos investigadores, mientras que otros lo siguen denominando asociación o correlación indistintamente. Hay otros investigadores, que hablan de un estudio de dependencia de las variables, cuando se rechaza la hipótesis nula y se elige la hipótesis alternativa. Este problema, es debido a la traducción de los programas informáticos para el cálculo estadístico. El término correlación, se confunde en ocasiones con relación de

causalidad, siendo esta la influencia de los cambios de una variable sobre los valores de otra, pero algunos investigadores no desean que se hable de relaciones de causa-efecto y sí de medidas de asociación. Por el contrario, los programas estadísticos, en sus opciones de cálculo, lo denominan correlaciones, mostrando y explicando los resultados del cálculo, con los coeficientes de correlación. En este caso, se va a denominar asociación, por la revisión y comentarios de los artículos realizados por los revisores, que indican que el estudio se corresponde con una asociación.

La significación de Chi-cuadrado (p) es una medida más exacta que el propio valor de Chi y por este motivo se utiliza el valor de este estadístico, para la significación. El valor de 0,05 es un valor establecido de acuerdo al nivel de confianza del 95%.

Si $p \leq 0,05$ el resultado es significativo, se rechaza la hipótesis nula de independencia y por lo tanto se concluye que ambas variables estudiadas son dependientes, existe una relación entre ellas. Esto significa que existe menos de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población.

Si $p > 0,05$ el resultado no es significativo, es decir, se acepta la hipótesis nula de independencia y por lo tanto se concluye que ambas variables estudiadas son independientes, no existe una relación entre ellas. Esto significa que existe más de un 5% de probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta en nuestra población y se considera suficiente para aceptarla.

Las asociaciones establecidas entre dos preguntas, quedan reflejadas en la siguiente tabla, donde se ha resaltado en color, las casillas que tienen un valor de la Chi-Cuadrado inferior a 0,05, que significa que las respuestas de las preguntas, están relacionadas habiendo asociación entre las dos preguntas, por las respuestas elegidas de los encuestados, por lo que se ha aceptado la hipótesis alternativa (Tabla 5-38).

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Tabla 5-38 Tabla de relación entre las preguntas de la encuesta, donde se aprecian las asociaciones, que indican que hay asociación entre las preguntas

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	PR30	PR31	PR32	PR33	PR34	PR35	PR36				
PR2	0,032																																							
PR3	0,001	0																																						
PR4	0	0,021	0,008																																					
PR5	0,862	0	0	0																																				
PR6	0,428	0,003	0	0	0,154																																			
PR7	0,419	0,893	0,45	0	0	0,407																																		
PR8	0,849	0,585	0,031	0	0	0,022	0																																	
PR9	0,943	0,002	0	0	0	0,012	0	0																																
PR10	0,184	0,113	0,016	0	0	0,007	0	0	0																															
PR11	0	0,58	0,259	0	0	0,002	0	0	0	0																														
PR12	0,01	0,067	0,001	0	0	0,569	0	0	0	0	0																													
PR13	0,534	0,225	0,739	0	0	0,766	0	0	0	0	0	0																												
PR14	0,001	0	0	0	0	0,029	0	0	0	0	0	0	0																											
PR15	0,375	0,004	0	0	0	0,09	0	0	0	0	0	0,004	0	0																										
PR16	0,423	0,466	0,257	0	0	0,131	0	0	0	0	0	0	0	0	0																									
PR17	0,05	0,194	0,001	0	0	0,019	0	0	0	0	0	0,002	0	0	0	0																								
PR18	0,105	0	0,002	0	0,006	0,035	0	0	0	0,003	0	0,043	0	0	0	0,015	0,001																							
PR19	0,017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																						
PR20	0,003	0,245	0,143	0	0	0,008	0	0	0	0	0,196	0,002	0	0	0,001	0	0,001	0,905	0																					
PR21	0,023	0	0	0	0	0,039	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,006	0	0																				
PR22	0,849	0,462	0,119	0	0	0,765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0																			
PR23	0,021	0,019	0	0	0	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0	0	0																		
PR24	0,009	0,002	0	0	0	0	0	0	0,133	0	0	0,791	0	0	0	0,016	0	0,006	0	0,039	0	0	0																	
PR25	0,17	0,595	0,142	0	0	0,161	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,007														
PR26	0,333	0	0	0	0	0,552	0	0	0	0	0	0,018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR27	0,431	0,708	0	0	0	0,049	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR28	0,004	0,036	0	0	0	0,048	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR29	0	0,01	0	0	0	0,171	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,007	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR30	0,751	0,001	0	0	0	0,441	0	0	0	0	0,005	0,624	0	0,005	0	0,005	0,018	0	0	0,044	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR31	0,215	0,016	0,008	0	0	0,071	0	0	0	0	0,065	0,335	0	0	0	0	0	0,001	0	0,045	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PR32	0,297	0,543	0,009	0	0	0,001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PR33	0,696	0	0,012	0	0,22	0,088	0,007	0,109	0,042	0,001	0,91	0,001	0,059	0,182	0,459	0,136	0	0,362	0,068	0,01	0,19	0,057	0,119	0,92	0,039	0	0,017	0,022	0	0,044	0,06	0,792								
PR34	0,913	0	0	0	0	0,004	0	0,009	0	0	0	0,001	0	0,001	0,105	0	0,013	0,254	0,162	0	0,001	0,001	0	0,088	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,007		
PR35	0,081	0	0	0	0	0,044	0	0	0	0	0,001	0,776	0	0	0	0	0	0,54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,003	0	
PR36	0,826	0,749	0,266	0,139	0,162	0,057	0,002	0,002	0,137	0,447	0,071	0,016	0,002	0,092	0,004	0,781	0,008	0,013	0	0,779	0,224	0,021	0,011	0,001	0,057	0,543	0,002	0,023	0,154	0,034	0,008	0,014	0,137	0,772	0,104					
PR37	0,322	0,709	0,028	0	0	0	0	0	0	0	0	0,068	0	0	0	0	0	0,311	0	0	0	0,003	0	0,71	0	0	0	0	0	0,08	0,097	0	0,002	0,001	0	0,039				

Cuando no hay dependencia, se puede interpretar que las respuestas no tienen relación, y por lo tanto no hay ningún tipo de asociación, aceptando la hipótesis nula. Sin embargo, sí que puede haber tendencias, porque los resultados de la encuesta, muestran que la mayoría de las personas han elegido una respuesta concreta, por lo que se puede afirmar, que las personas con unas determinadas características, van a elegir esa opción. Una excesiva tendencia por una respuesta, indica que hay asociación.

No se especifica en el estudio, el porcentaje o grado de influencia de una variable categórica sobre la otra. La asociación entre las preguntas, se pueden apreciar gráficamente, mediante la visualización del gráfico, mientras que otras, sólo se aprecian estadísticamente mediante el estudio de los residuos o el estudio de los estadísticos, ya que la representación gráfica es tan similar en todas las variables, que hacen compleja su interpretación mediante la visualización. La tabla con los residuos, no se va a presentar en cada caso para no hacer más extenso el documento, aunque se hará referencia a los valores obtenidos estadísticamente, para argumentar la asociación existente.

A continuación se explican los resultados de las asociaciones, y posteriormente otras preguntas que tienen tendencia y relación de independencia.

En este caso aunque se han explicado las medidas direccionales, en el capítulo del método y estudio empírico aplicado, no se consideran necesarias, y no aporta especial interés para los resultados.

Todos los gráficos y tablas son originales, pero no se van a indicar que son fuente propia. Las tablas numéricas de cada gráfico, no se hace referencia, porque indica el porcentaje referido al grupo de clasificación, considerando cada grupo por separado.

5.3.1 Asociación según el género.

Mediante este estudio, se pretende analizar las asociaciones entre las respuestas por género, para ver si hay diferencia entre las respuestas de las mujeres respecto a la de los hombres, por la personalidad del género o la forma de pensar de cada sexo en determinadas circunstancias.

Relación PR1-PR4, entre género y la compartición de conocimiento con personas que son contratados por los contactos e influencias

Se demuestra que hay asociación, por los valores presentados en los coeficientes, en las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-39).

Tabla 5-39 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,730 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	32,777	3	0,000
Asociación lineal por lineal	28,185	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 54,72.

Los valores de las medidas simétricas coinciden con los valores de Chi-Cuadrado, por lo que hay una asociación (Tabla 5-40).

Tabla 5-40 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR4

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,173			0,000
	V de Cramer	0,173			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,171			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,161	0,030	5,377	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,164	0,030	5,473	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

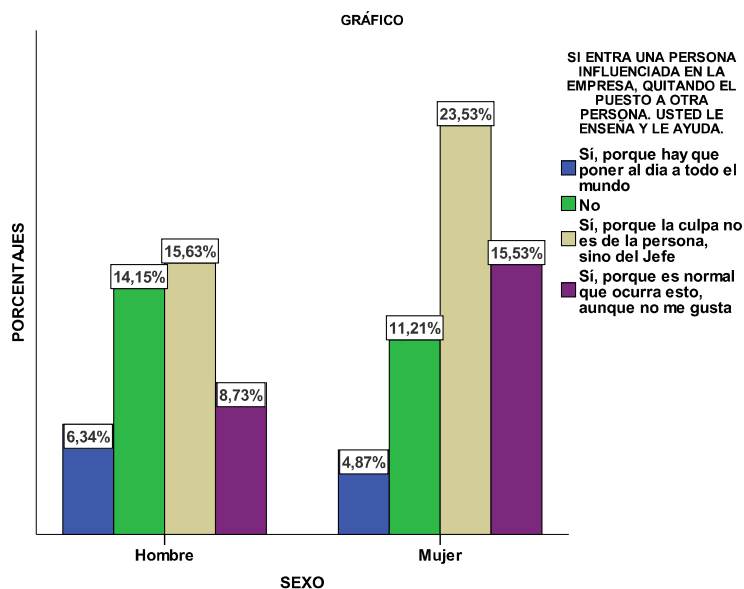
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

La asociación tomando los valores de los residuos, se presenta en la opción que indica que no ayudarían a las personas que han sido contratadas por influencias de la empresa o del exterior, teniendo un valor de residuo de $\pm 4,2$.

Sin embargo con valores de los residuos de $\pm 3,3$, elegirían la opción de la respuesta, que dice, que consideran que es normal este tipo de contratación aunque no les gusta.

Se aprecia que son los hombres, los que menos compartirían el conocimiento con este tipo de personas, y que son las mujeres las que más se conforman con esta situación, siendo más tolerantes y participativas (Gráfico 5-1).

Gráfico 5-1 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR4



HOMBRE		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
6,34	14,14	4,87	8,83
14,15	31,55	11,21	20,33
15,63	34,85	23,53	42,67
8,73	19,46	15,53	28,16

A pesar de los resultados de los residuos, se puede considerar que agrupando valores, la población de la muestra, independientemente de su género son colaboradores y participativos, pero teniendo en cuenta que el número de hombres que ha cumplimentado la encuesta son menores, hay mayor proporción de ellos que se niegan a compartir el conocimiento con estas personas.

En los porcentajes relativos al grupo de personas por sexos que se oponen, se obtienen los siguientes datos, siendo el 31,55% para los hombres y el 20,33% para las mujeres.

En este caso la respuesta más elegida en ambos grupos, es en la que detecta una negligencia de la dirección, pero aún así, compartiría el conocimiento, lo cual indica que es un dato positivo.

Relación PR1-PR11, entre género y remuneración en la empresa mayor por compartir el conocimiento

Se aprecia por el valor de la significación asintótica que tiene valor inferior a 0,05, por lo que se puede determinar que hay una asociación entre las variables y aceptar la hipótesis alternativa, rechazando la hipótesis nula (Tabla 5-41).

Tabla 5-41 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR11

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,439 ^a	1	0,000		
Corrección por continuidad ^b	15,936	1	0,000		
Razón de verosimilitudes	16,428	1	0,000		
Estadístico exacto de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	16,423	1	0,000		
N de casos válidos	1088				
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 191,52.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

En el caso de las medidas simétricas, su valor es inferior a 0,05, en los coeficientes calculados, por lo que existe una asociación entre las variables de acuerdo con los valores de la prueba de Chi-Cuadrado (Tabla 5-42).

Tabla 5-42 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR11

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-0,123			0,000
	V de Cramer	0,123			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,122			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,123	0,030	-4,082	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,123	0,030	-4,082	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

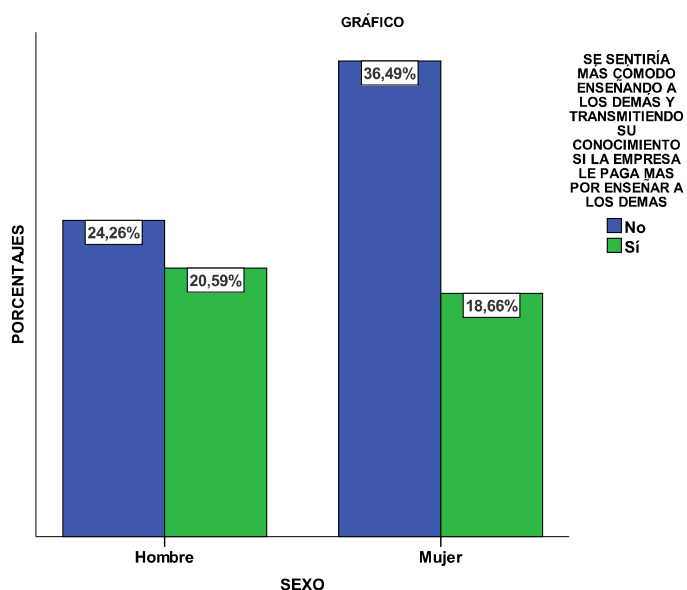
Ambos grupos, tienen porcentajes superiores al 50%, en la respuesta que indica que el dinero no es prioritario. Sin embargo, la mujer considera más importante otros factores en la empresa, al compararlos con los hombres, ya que hay un porcentaje menor de mujeres con respecto a los hombres que valoran el dinero, indicando que hay otras prioridades. El valor de los residuos para la determinación de la asociación, es igual para todos en valor absoluto y toma un valor de $\pm 4,1$.

Estudiando el gráfico, es difícil determinar donde se encuentra la asociación. Al ser dicotómica la respuesta, las mujeres no enseñan exclusivamente por motivos de dinero, sino por otros factores o valores dentro de la empresa, que ellas consideran como importantes.

Esto indica que para la mujer, el dinero es relevante, pero no tanto como para el hombre para intercambiar el conocimiento, influyendo este factor de remuneración, en gran cantidad de hombres, haciendo que se sientan más cómodos compartiendo el

conocimiento cuando se les paga más dinero, bien en forma de incentivos o en el salario (Gráfico 5-2).

Gráfico 5-2 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR11



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
24,26	54,09	36,49	66,17
20,59	45,91	18,66	33,84

En los porcentajes relativos al grupo, se obtienen los siguientes datos, que permite una comparación más precisa, aunque se muestra, que los resultados, no difieren mucho al considerarlos individualmente o grupalmente.

Relación PR1-PR12, entre género y compartir el conocimiento cuando se gana más dinero que en otras empresas

La tabla de pruebas de Chi-Cuadrado, al analizar la significación asintótica muestran que hay asociación entre las variables (Tabla 5-43).

Tabla 5-43 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR12

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,609 ^a	1	0,010		
Corrección por continuidad ^b	6,132	1	0,013		
Razón de verosimilitudes	6,570	1	0,010		
Estadístico exacto de Fisher				0,011	0,007
Asociación lineal por lineal	6,603	1	0,010		
N de casos válidos	1088				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 57,41.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

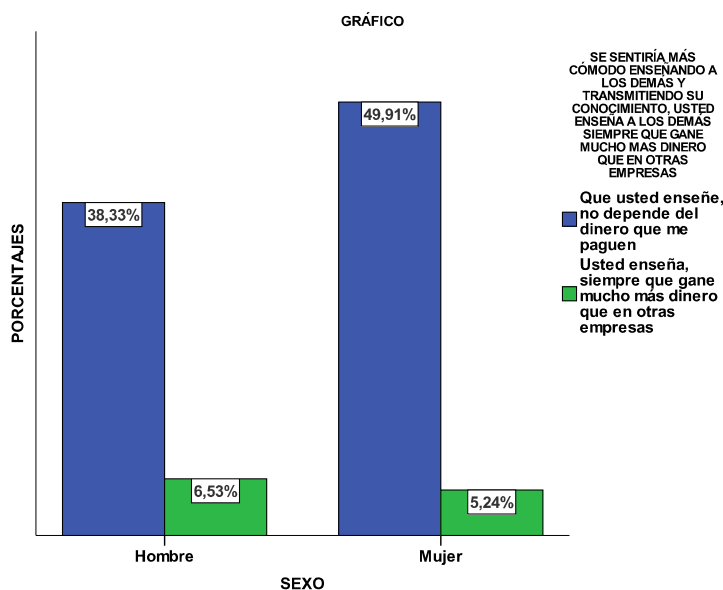
Considerando las medidas simétricas de los cálculos estadísticos para la determinación de la asociación, los datos de la significación aproximada son inferiores a 0,05, tomando valores iguales a los de la Prueba de Chi-Cuadrado, (Tabla 5-44).

Tabla 5-44 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR12

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-0,078			0,010
	V de Cramer	0,078			0,010
	Coeficiente de contingencia	0,078			0,010
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,078	0,030	-2,576	0,010 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,078	0,030	-2,576	0,010 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

En este caso son pocas las personas que les influye el dinero para enseñar en la empresa. Ganar mucho más dinero que en otras empresas, no quiere decir que se vaya a tener más predisposición para compartir el conocimiento. Para ambos sexos, la respuesta y asociación se produce porque a los dos, el tener un salario grande, no le hace sentirse más cómodo y superar las barreras y negligencias existentes en la empresa haciendo que transfiera el conocimiento. Se demuestra que algunas personas que tengan salarios elevados en las empresas, no les motiva ni les anima a transmitir su conocimiento y compartir su saber hacer, por lo que no sirve para superar las barreras o hacer que se intercambie más conocimiento en la empresa. Aunque se aprecia en el gráfico, que son los hombres los que más interés tienen por el dinero para compartir el conocimiento (Gráfico 5-3).

Gráfico 5-3 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR12



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
38,33	85,44	49,91	90,50
6,53	14,56	5,24	9,50

La asociación, en este caso se presenta, porque independientemente del género, la mayoría de las personas eligen una opción de las que hay, de forma que se puede predeterminar que cuando se realiza esta pregunta, la población va a responder escogiendo la misma respuesta, que la que ha elegido la mayoría de personas de la muestra. Los hombres dan más importancia al dinero que las mujeres, destacando un porcentaje importante al compararlo con las mujeres.

Relación PR1- PR14, entre el género y el clima laboral

El clima laboral, es un factor importante que puede afectar de diferente forma al hombre y a la mujer.

Atendiendo al estudio de la Chi-Cuadrado, en todas las pruebas se establece asociación válida, atendiendo al porcentaje de casillas (Tabla 5-45).

Tabla 5-45 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,957 ^a	4	0,001
Razón de verosimilitudes	20,370	4	0,000
Asociación lineal por lineal	4,829	1	0,028
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,76.

Aunque las pruebas de la Chi-Cuadrado muestran asociación clara, en el de las medidas simétricas, los valores de la significación aproximada es inferior a 0,05 para el R- Pearson, aunque atendiendo a la correlación de Spearman, los valores son superiores a 0,05 indicando que no hay asociación, existiendo una desviación superior con respecto a los otros valores (Tabla 5-46).

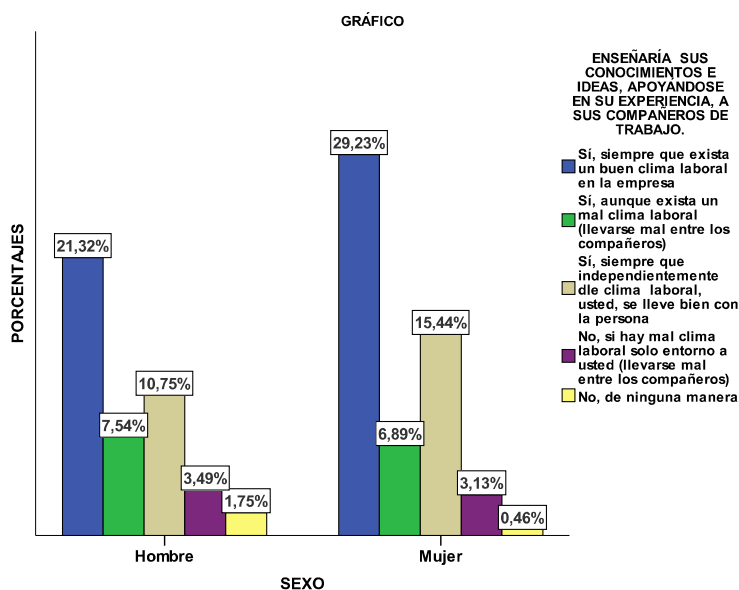
Tabla 5-46 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR14

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,135			0,001
	V de Cramer	0,135			0,001
	Coeficiente de contingencia	0,134			0,001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,067	0,030	-2,201	0,028 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,056	0,030	-1,847	0,065 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

A pesar que algunos datos, discrepan del resto, para la determinación de asociación. Se considera que hay asociación, porque el valor que es más importante es el de Chi-Cuadrado, existiendo una asociación entre ambas variables.

Es difícil, determinar donde se encuentra la asociación. En este caso la asociación, se establece para la opción en la que se indica que no se compartiría ni se enseñarían los conocimientos a los compañeros de trabajo de ninguna manera. El valor de los residuos para esta opción toma un valor de $\pm 3,4$, siendo superior al resto de valores. En este caso, las personas que han elegido esta opción, son en su mayoría hombres, de manera, que en los hombres esta opción es más probable que en las mujeres (Gráfico 5-4).

Gráfico 5-4 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR14



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
21,32	47,54	29,23	53,01
7,54	16,81	6,89	12,50
10,75	23,97	15,44	28,00
3,49	7,78	3,13	5,68
1,75	3,90	0,46	0,83

En ambos grupos, destaca el porcentaje a favor del intercambio de conocimiento en la empresa, valorando al clima laboral como un factor que puede beneficiar el intercambio de conocimiento, cuando es bueno.

Fijándose en el gráfico y en los porcentajes de grupo, hay otras tres variables que hay que mencionarlos, por la diferencia entre los hombres y las mujeres. Los hombres comparten proporcionalmente más, si hay mal clima laboral, y si hay mal clima laboral entorno a ellos, es una diferencia que hay que resaltar, ya que las mujeres, son más reacias a compartir el conocimiento en esas circunstancias. La mujer en este caso, prefieren climas laborales buenos, y dan más importancia a una buena relación diádica con la otra persona.

A pesar de ser el grupo de las mujeres mayor, hay más hombres que se niegan en rotundidad a compartir el conocimiento, siendo el porcentaje de hombres a nivel global y de grupo, superior al de las mujeres, indicando su oposición al intercambio, sin embargo son porcentajes pequeños, que no son importantes, hasta que los resultados se agrupan a favor y en contra del intercambio, dependiendo de si hay buen trato con otras personas.

Relación PR1-PR17, entre género y prioridad del clima laboral sobre el contrato

La muestra, presenta aspectos especiales, y discrepancias en algunos resultados en los índices estadísticos calculados.

Las pruebas de la Chi-Cuadrado, muestran un valor en el límite de 0,05. Teniendo en cuenta que para aceptar la hipótesis alternativa, rechazando la hipótesis nula, el valor de la significación asintótica debe ser $\alpha \leq 0,05$, está dentro del intervalo al tomar el valor de 0,05. Sin embargo, para la prueba de Chi-Cuadrado de corrección por continuidad, toma un valor superior rechazando la asociación e indicando que los resultados son independientes. Considerando que la Chi-Cuadrado es más fiable que el resto de índices calculados, se considera por este estudio que hay asociación (Tabla 5-47).

Tabla 5-47 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR17

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,838 ^a	1	0,050		
Corrección por continuidad ^b	3,601	1	0,058		
Razón de verosimilitudes	3,845	1	0,050		
Estadístico exacto de Fisher				0,056	0,029
Asociación lineal por lineal	3,835	1	0,050		
N de casos válidos	1088				
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 209,91.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Teniendo en cuenta que en la tabla anterior, había problemas para aceptar la hipótesis alternativa, en el estudio de medidas simétricas corrobora y afirma la asociación entre las variables, ya que los valores de la significación aproximada son $\alpha \leq 0,05$ (Tabla 5-48).

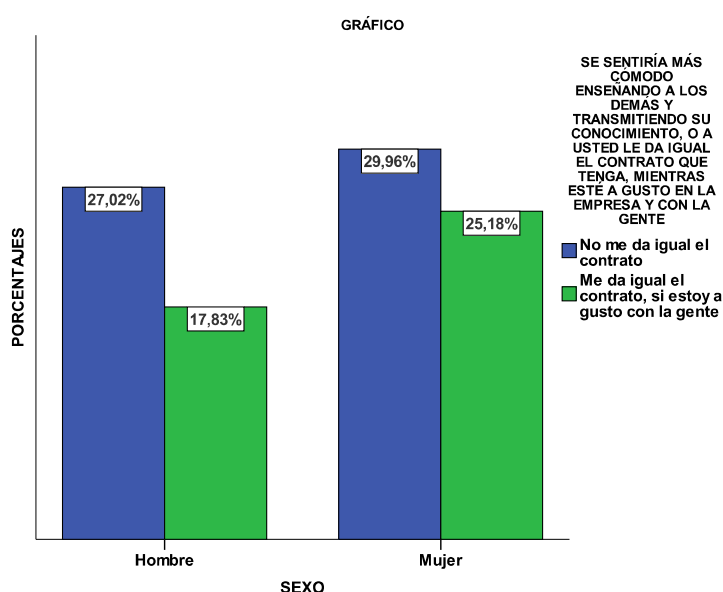
Tabla 5-48 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR17

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,059			0,050
	V de Cramer	0,059			0,050
	Coefficiente de contingencia	0,059			0,050
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,059	0,030	1,961	0,050 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,059	0,030	1,961	0,050 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Los valores de los residuos son $\pm 2,0$, que son valores muy pequeños en una asociación de datos, pero que ayudan a resaltar la asociación y por lo tanto la dependencia.

La asociación se produce porque a las personas, les importa mucho el tipo de contrato que tengan en la empresa. Independientemente del sexo, hay una asociación porque la mayoría priorizan contrato sobre el clima laboral. La asociación que se produce es que en aquellas personas que priorizan el clima laboral sobre el contrato, la mayoría de ellas son mujeres (Gráfico 5-5). Esto no quiere decir que el hombre no valore el tipo de contrato, porque el porcentaje de hombres que desean un contrato estable alto también, pero hay otros factores a los que les da más importancia.

Gráfico 5-5 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR17



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
27,02	60,25	29,96	54,33
17,83	39,75	25,18	45,67

Ambos sexos desean contratos estables, pero al ver los porcentajes por grupos, se aprecia que a los hombres les preocupa más el tipo de contrato que a las mujeres, aunque estas también han elegido la opción de priorizar el contrato antes que el clima laboral, sin embargo hay más mujeres que hombres que priorizan el clima laboral y estar a gusto con la gente. Se aprecia la diferencia de porcentajes a nivel de grupo.

El hombre, es más proclive a elegir un contrato estable antes que un buen clima laboral. El problema que se ha presentado para la asociación entre las variables, se debe a que son resultados muy semejantes en los dos casos, y difieren muy poco, lo que dificulta establecer donde se produce asociación.

Relación PR1-PR19, entre género y la compartición de conocimientos que ha costado tiempo en aprenderlos

Se aprecia en el estudio de la prueba de asociación, que los valores de la significación asintótica son inferiores al 0,05, con ninguna casilla con frecuencias esperadas inferior a 5. Independientemente de la prueba de Chi-Cuadrado, se demuestra que hay asociación en todos los parámetros (Tabla 5-49).

Tabla 5-49 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR19

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,708 ^a	1	0,017		
Corrección por continuidad ^b	5,382	1	0,020		
Razón de verosimilitudes	5,688	1	0,017		
Estadístico exacto de Fisher				0,019	0,010
Asociación lineal por lineal	5,703	1	0,017		
N de casos válidos	1088				
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 128,73.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Según los resultados de las medidas simétricas, toman los mismos valores la significación aproximada que en el caso de las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-50).

Tabla 5-50 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR19

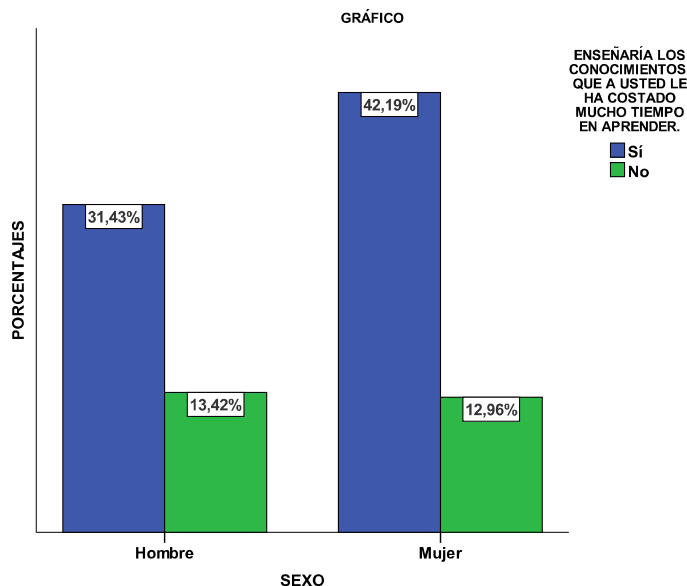
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-0,072			0,017
	V de Cramer	0,072			0,017
	Coeficiente de contingencia	0,072			0,017
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,072	0,030	-2,393	0,017 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,072	0,030	-2,393	0,017 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

La asociación se presenta, porque a pesar que ambos géneros intercambiarían y aportarían el conocimiento que le ha costado mucho tiempo en aprender, las mujeres son más participativas y generosas que los hombres, aunque los valores parezcan similares, y el estudio de los residuos, son iguales en todos los casos tomando el valor $\pm 2,4$.

La relación de asociación que se produce en este caso, se debe a que las personas están dispuestas a compartir el conocimiento con otras, aunque el conocimiento les haya

costado mucho tiempo en aprender. Los porcentajes que compartirían los conocimientos para los hombres son 70,1% y 76,5% para las mujeres. Estos valores coinciden con los residuos corregidos que tienen valor de $\pm 2,4$ (Gráfico 5-6).

Gráfico 5-6 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR19



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
31,43	70,08	42,19	76,51
13,42	29,92	12,96	23,50

Atendiendo a los porcentajes por grupo, se aprecia que aunque ambos comparten el conocimiento, son las mujeres, las que se oponen menos que los hombres a compartir el conocimiento que les ha costado aprender. Como la muestra de los hombres es más pequeña, su porcentaje por grupo es mucho mayor al considerar el grupo individual.

Los resultados, indican que los encuestados realizan la aportación del conocimiento, adquirido a base de esfuerzo o coste, aunque hay alguna diferencia al comparar los grupos.

Relación PR1-PR20, entre género y si a la persona no le gusta enseñar a nadie cuando sabe hacer su trabajo

Atendiendo a la significación asintótica bilateral de la Chi-Cuadrado se tienen valores inferiores a 0,05, por lo tanto se establece relación de asociación entre las respuestas de las preguntas (Tabla 5-51).

Tabla 5-51 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR20

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,086 ^a	1	0,003		
Corrección por continuidad ^b	8,348	1	0,004		
Razón de verosimilitudes	9,057	1	0,003		
Estadístico exacto de Fisher				0,004	0,002
Asociación lineal por lineal	9,078	1	0,003		
N de casos válidos	1088				
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 30,95.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

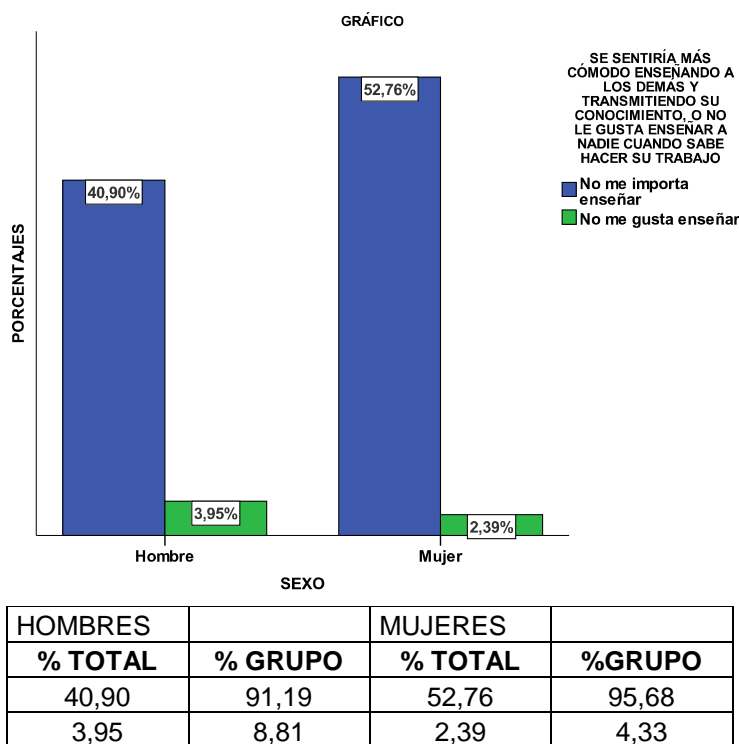
Observando los valores aproximados de las medidas simétricas, se tienen valores inferiores a 0,05 en todos los cálculos de la significación aproximada. Corroborando los datos de las pruebas simétricas, se tiene una relación de asociación (Tabla 5-52).

Tabla 5-52 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR20

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-0,091			0,003
	V de Cramer	0,091			0,003
	Coefficiente de contingencia	0,091			0,003
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,091	0,030	-3,024	0,003 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,091	0,030	-3,024	0,003 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

La asociación, se produce para ambos sexos. En esta pregunta, las personas sí que desean compartir el conocimiento en determinadas situaciones y circunstancias, y son muy pocos los encuestados que realmente consideran que no desean compartir el conocimiento, porque no se sienten a gusto haciéndolo. Los residuos corregidos para cada bloque que marca la tendencia, es $\pm 3,0$ (Gráfico 5-7).

Gráfico 5-7 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR20



Se puede afirmar, que la asociación se produce porque independientemente del género de la persona que ha rellenado la encuesta, la respuesta para esta pregunta sería que a las personas no les importaría enseñar cuando se presentan circunstancias propicias porque saben hacer su trabajo, porque no son personas que se nieguen a enseñar sus habilidades y conocimientos.

Hay que destacar también que los hombres se oponen más que las mujeres, en un porcentaje doble para los hombres con respecto a las mujeres, esta característica se aprecia en el gráfico y en los valores de los porcentajes por grupo, pero este porcentaje es tan pequeño, que no tiene relevancia en ninguno de los dos casos.

Aún cuando las personas saben hacer su trabajo, tienen una motivación intrínseca que induce a compartir el conocimiento, este resultado es favorable, beneficioso y es una cualidad destacable de la población, porque a veces las personas cuando saben hacer su trabajo, evitan compartir para destacar, o se desentienden de los problemas de los demás.

Relación PR1-PR21, entre género y sentimiento de la persona al compartir el conocimiento

Atendiendo a los resultados de la significación asintótica, se aprecia que hay discrepancia de los resultados de los índices. Las pruebas de la Chi-Cuadrado, tienen una significación asintótica para Chi-Cuadrado de Pearson y para la razón de verosimilitudes inferior a 0,05. Sin embargo para la asociación lineal por lineal, el valor es superior, de forma que considerando este valor se consideraría que no hay asociación (Tabla 5-53). Las medidas de asociación lineal por lineal, son menos relevantes que el estadístico Chi-Cuadrado.

Tabla 5-53 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR21

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,532 ^a	3	0,023
Razón de verosimilitudes	9,561	3	0,023
Asociación lineal por lineal	0,888	1	0,346
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 68,18.

Calculando las medidas simétricas, la significación aproximada es muy superior a 0,05 que es el límite, por lo que no se puede considerar que haya asociación. Al considerar como valor más fiable la Chi-Cuadrado, existe asociación. Si se considera el resto de valores de las pruebas de Chi-Cuadrado, hay una asociación dudosa, y que se ha considerado la asociación entre las variables para estudiar el gráfico y ver si se pueden obtener argumentos relevantes para las conclusiones finales (Tabla 5-54).

Tabla 5-54 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR21

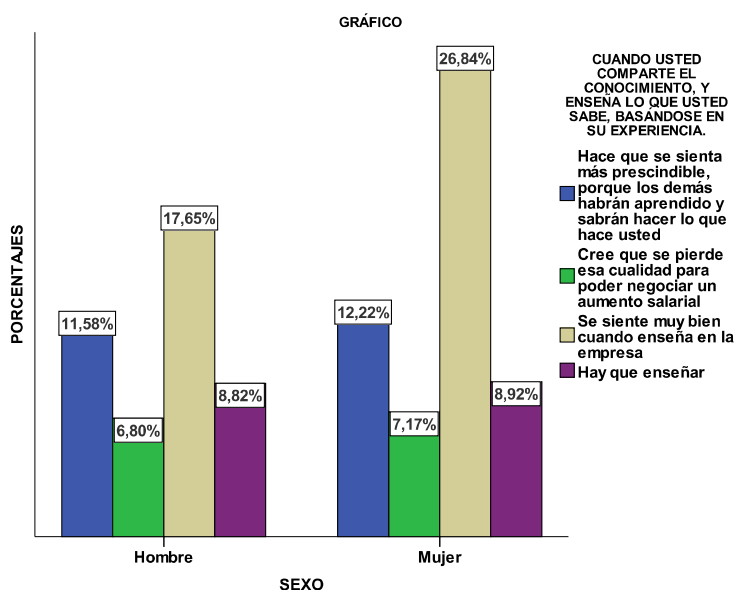
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,094			0,023
	V de Cramer	0,094			0,023
	Coeficiente de contingencia	0,093			0,023
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,029	0,031	0,942	0,346 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,024	0,031	0,782	0,434 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Existe una asociación al ver el gráfico en las mujeres, porque se siente mejor cuando comparten el conocimiento, y son las mujeres las que compartirían más el conocimiento que los hombres. Sin embargo, cabe destacar para cada género, que hay un número considerable de encuestados que consideran que al compartir el conocimiento son más

prescindibles y pierden esa cualidad que les permitiría negociar un aumento salarial en la empresa (Gráfico 5-8).

Gráfico 5-8 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR21



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
11,58	25,82	12,22	22,16
6,80	15,16	7,17	13,00
17,65	39,35	26,84	48,67
8,82	19,67	8,92	16,17

Estudiando la asociación y considerando los residuos, en este caso los residuos toman el valor $\pm 3,1$. Se elige la repuesta, en la que las personas se encuentran muy bien cuando enseñan en la empresa. Sin embargo esta opción, se presenta con más facilidad en las mujeres que en los hombres.

Si se agrupan los datos teniendo en cuenta los que están a favor de enseñar porque lo consideran necesario o porque se sienten muy bien, y los que consideran que pueden tener sentimiento de prescindibilidad o creen que se puede perder esa cualidad de poder enseñar, los hombres manifiestan más el sentimiento de prescindibilidad que las mujeres.

Viendo los porcentajes por grupo, las mujeres se sienten mejor cuando enseñan, siendo los hombres los que además de manifestar más el sentimiento de prescindibilidad, también sienten que pueden perder una oportunidad de negociar. Sin embargo, los hombres han elegido más la respuesta en la que consideran que hay que enseñar en la empresa, por lo que es una cualidad importante a resaltar, mientras que las mujeres enseñan, porque es una forma de sentirse a gusto en la empresa y consigo mismas.

Relación PR1-PR23, entre género y la transmisión del conocimiento cuando se contrata temporalmente

En este caso se aprecian valores para las pruebas de Chi-Cuadrado, que indican que hay asociación. Sin embargo para los valores de lineal por lineal, la asociación queda anulada, por tener valores superior a 0,05, la significación asintótica para esta prueba (Tabla 5-55).

Tabla 5-55 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR23

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,748 ^a	2	0,021
Razón de verosimilitudes	7,725	2	0,021
Asociación lineal por lineal	1,962	1	0,161
N de casos válidos	1088		
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 88,81.			

En el caso de las medidas simétricas, ocurre lo mismo que para las pruebas de Chi-Cuadrado, no se puede asegurar que haya asociación, por haber algún estadístico superior al valor límite considerado que es 0,05 (Tabla 5-56).

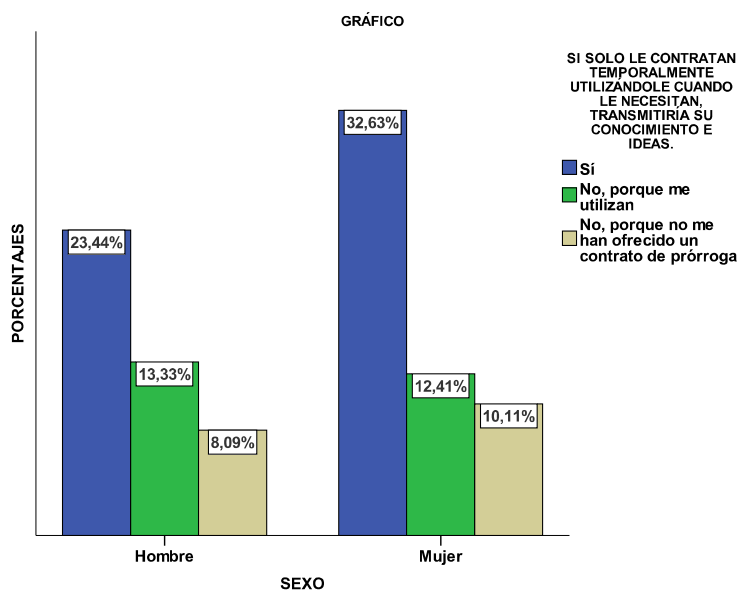
Tabla 5-56 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR23

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,084			0,021
	V de Cramer	0,084			0,021
	Coeficiente de contingencia	0,084			0,021
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,042	0,030	-1,401	0,161 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,053	0,030	-1,755	0,080 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

A pesar que no se puede afirmar de una manera rotunda, que haya asociación aceptando la hipótesis alternativa. Se considera en este caso la existencia de asociación, porque se considera el valor de la Chi-Cuadrado, ya que ignorarlo puede suponer no considerar una serie de argumentos válidos para corroborar las conclusiones.

En este caso hay una asociación por cálculo estadístico, que no se aprecia gráficamente, incluso se aprecia menos cuando se agrupan los datos (Gráfico 5-9).

Gráfico 5-9 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR23



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
23,44	52,26	32,63	59,17
13,33	29,72	12,41	22,50
8,09	18,04	10,11	18,33

Se considera que las personas de ambos sexos, compartirían el conocimiento aunque tuvieran contrato temporal, y la empresa utilice a la persona llamándole para trabajar cuando esta le necesite o lo considerase necesario.

En el gráfico, se aprecia que no es fácil obtener una relación de asociación, a pesar que los valores afirmativos para compartir el conocimiento son muy elevados en el caso de los hombres y de las mujeres. Sin embargo, para la respuesta que indica que no compartiría el conocimiento porque le utilizan, los residuos valen $\pm 2,7$, y el valor del residuo sería $\pm 2,3$, en el caso de los que han elegido la opción de no compartir el conocimiento porque le utilizan. En los valores con los porcentajes por grupo, se aprecia también que los hombres se oponen más que las mujeres, porque se sienten utilizados, y se puede ver la igualdad en ambos sexos, que demandan un contrato de prórroga.

Sin embargo agrupando los valores a favor del intercambio y los que no están a favor, en este caso habría también asociación, porque los resultados negativos para compartir el conocimiento en el grupo de los hombres, es mayor que para el grupo de las mujeres.

Relación PR1-PR24, entre género y contrato estable

Los resultados estadísticos de los coeficientes de las pruebas de Chi-Cuadrado, determinan que hay asociación entre las variables aceptándose la hipótesis alternativa (Tabla 5-57).

Tabla 5-57 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR24

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,907 ^a	1	0,009		
Corrección por continuidad ^b	6,577	1	0,010		
Razón de verosimilitudes	6,939	1	0,008		
Estadístico exacto de Fisher				0,009	0,005
Asociación lineal por lineal	6,900	1	0,009		
N de casos válidos	1088				
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 176,72.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Los resultados de las medidas simétricas, muestran que están de acuerdo con los datos de las pruebas de Chi-Cuadrado habiendo asociación entre las variables (Tabla 5-58).

Tabla 5-58 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR24

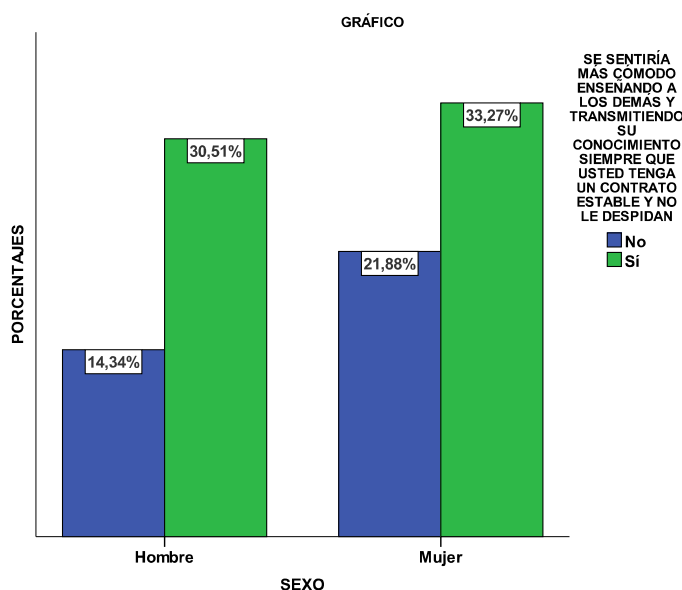
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	-0,080			0,009
	V de Cramer	0,080			0,009
	Coefficiente de contingencia	0,079			0,009
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,080	0,030	-2,634	0,009 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,080	0,030	-2,634	0,009 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Los valores de los residuos, en este caso toman un valor de $\pm 2,6$. Las personas se sienten más cómodas compartiendo el conocimiento, cuando trabajan con contratos estables y con pocas posibilidades de despido. En estos casos, las personas son más propensas a compartir el conocimiento.

Observando el gráfico, es difícil determinar la asociación. Sin embargo independientemente del género, la estabilidad laboral es muy importante para un porcentaje importante de personas de la muestra. Además, se aprecia que los hombres valoran más el trabajo estable que las mujeres, de forma que eligiendo al azar un

hombre, es más probable que considere que el trabajo estable le ayude a intercambiar y transmitir su conocimiento (Gráfico 5-10).

Gráfico 5-10 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR24



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
14,34	31,97	21,88	39,67
30,51	68,03	33,27	60,33

Se puede apreciar la diferencia de los resultados, mediante los valores de porcentaje de grupo, los hombres desean más un contrato estable, aunque es algo deseado por ambos géneros, sin que haya una diferencia importante en ambos grupos.

Relación PR1-PR28, entre género y la transmisión de conocimiento cuando se está enfermo o con problemas personales

Este caso es problemático, porque se aprecia que para las pruebas de Chi-Cuadrado, los valores de Chi-Cuadrado de Pearson y los de razón de verosimilitud, son menores a 0,05, sin embargo el valor de asociación lineal por lineal de la significación asintótica, tiene un valor superior a 0,05 que es 0,226, indicando que no hay asociación (Tabla 5-59).

Tabla 5-59 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR28

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,471 ^a	3	0,004
Razón de verosimilitudes	13,461	3	0,004
Asociación lineal por lineal	1,463	1	0,226
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 31,85.

Los resultados de las medidas simétricas, indican que no hay asociación en el parámetro R de Pearson ni en la Correlación de Spearman, al estar los valores de la significación aproximada superiores a 0,05 (Tabla 5-60).

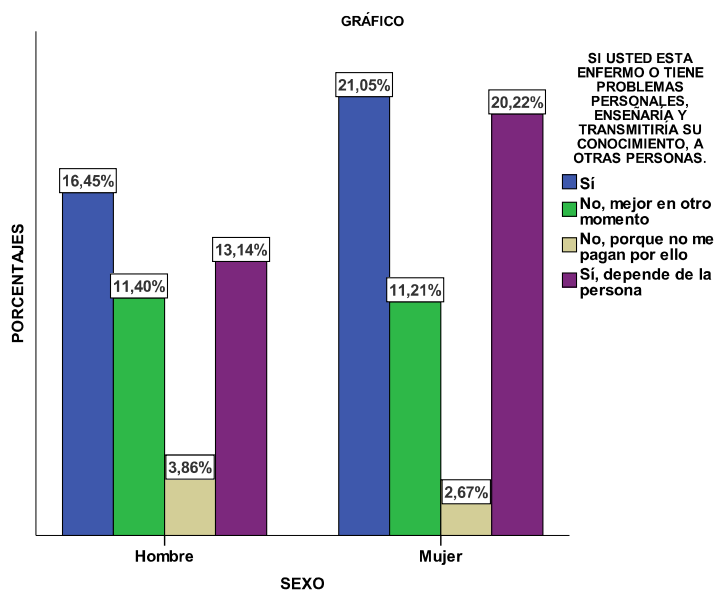
Tabla 5-60 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR28

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,111			0,004
	V de Cramer	0,111			0,004
	Coeficiente de contingencia	0,111			0,004
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,037	0,030	1,210	0,227 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,028	0,030	0,926	0,355 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

El valor de la prueba de Chi-Cuadrado se toma como el valor más fiable, por lo que se acepta que hay asociación. Sin embargo, analizando el gráfico y los residuos, la asociación se presenta en las opciones que indica, que la persona no compartiría el conocimiento porque no le pagan para ello, con valor de residuo de $\pm 2,5$, y habría otra asociación que sería, que sí que lo compartiría dependiendo de la persona, con valor de residuo $\pm 2,6$, especialmente para el grupo de la mujer.

Si la persona con la que se va a compartir el conocimiento es del agrado del emisor, se puede afirmar que las personas sí que compartirían el conocimiento y se sienten predispuestas, por lo que en ambos géneros hay una actitud positiva y favorable al intercambio, aunque son las mujeres las que comparten más dependiendo de la persona. Los hombres son los que más se oponen al intercambio, al considerar mejor otro momento más propicio para compartir el conocimiento. Sin embargo, cuando se consideran las respuestas independientes, y atendiendo al criterio de los residuos, es más difícil de apreciar la relación de asociación (Gráfico 5-11).

Gráfico 5-11 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR28



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
16,45	36,68	21,05	38,17
11,40	25,42	11,21	20,33
3,86	8,61	2,67	4,84
13,14	29,30	20,22	36,66

Al ver los porcentajes por grupo, se ve que las mujeres se niegan menos a compartir el conocimiento, influyéndoles los problemas personales más que a los hombres.

Agrupando datos se muestra una asociación, indicando que los hombres comparten menos su conocimiento cuando tienen problemas familiares, personales, o de salud, y si el receptor del conocimiento no es de su agrado, aunque tienen muy buena predisposición a la compartición del conocimiento. Aún estando enferma, la mujer compartiría más que el hombre, el conocimiento con otras personas, dependiendo de la persona que sea la receptora.

Relación PR1-PR29, entre género y la compartición cuando se está desmotivado y frustrado en la empresa

Los valores estadísticos de las pruebas de Chi-Cuadrado, indican que hay asociación por ser menores que 0,05 los valores de la significación asintótica.

Se aprecia que el resultado de la prueba de Chi-Cuadrado de asociación lineal por lineal, es superior, pero inferior o dentro del valor establecido como límite que es 0,05 (Tabla 5-61).

Tabla 5-61 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR1-PR29

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,384 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	32,575	3	0,000
Asociación lineal por lineal	4,990	1	0,025
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 84,77.

En el caso de las medidas simétricas, se aprecia que son similares a los resultados de las pruebas de Chi-Cuadrado, confirmando la relación de asociación entre las variables (Tabla 5-62).

Tabla 5-62 Tabla de medidas simétricas de la relación PR1-PR29

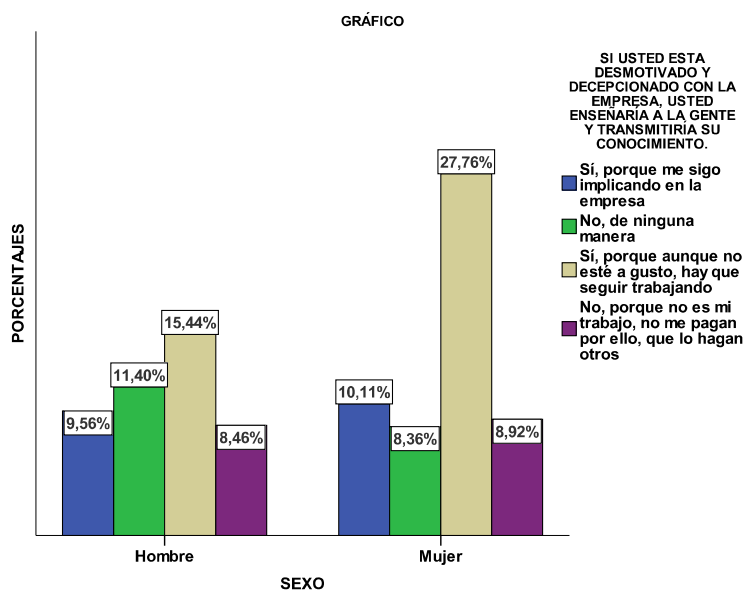
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,068	0,031	2,238	0,025 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,072	0,031	2,363	0,018 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
 c. Basada en la aproximación normal.

Hay una asociación, que se aprecia cuando se agrupan los datos. En este caso se demuestra que hay compartición de conocimiento, aunque la persona esté desmotivada y decepcionada con la actitud de la empresa o de su dirección. La asociación se aprecia mejor, al decir que si es mujer, compartiría el conocimiento aunque no se encuentre motivada con la empresa.

Los valores de los residuos que permiten localizar mejor la asociación, indican con valores residuales de $\pm 5,3$ que compartirían el conocimiento, en la respuesta que dice que aunque no se esté a gusto, hay que seguir trabajando. Sin embargo, con valor en los residuos de $\pm 4,2$ existe una asociación para la respuesta negativa más rotunda, que dice que no compartiría el conocimiento de ninguna manera (Gráfico 5-12).

Gráfico 5-12 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR29



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
9,56	21,31	10,11	18,33
11,40	25,41	8,36	15,16
15,44	34,42	27,76	50,34
8,46	18,86	8,92	16,17

Se aprecia que los valores de las mujeres son más favorables al intercambio de conocimiento en la empresa, quizá porque encajan mejor esa situación no deseada, y son las que menos se oponen con rotundidad, mientras que los hombres son más reacios a compartir el conocimiento, cuando se presenta en la empresa este tipo de circunstancias. En ambos grupos se comparte el conocimiento, y la falta de motivación que evita que las personas compartan el conocimiento, puede verse atenuada, por el planteamiento de incentivos económicos o remuneraciones, de forma que las personas que consideran que no les pagan por ello, pueden cambiar esa actitud.

5.3.2 Asociación según la edad.

La diferencia de edad entre los distintos grupos de la encuesta, pueden mostrar asociación en las respuestas. Esto indicaría que determinadas personas en un rango de edad, es diferente a la forma de pensar y características de otro. Al tener que estar trabajando en el mismo lugar, participar, colaborar e intercambiar conocimiento enseñanzas e ideas, las prioridades en la empresa de una persona serán diferentes a la de otras personas cuando tienen edades diferentes. Si las empresas presentan plantillas jóvenes o más veteranas con amplia experiencia, las necesidades, prioridades y factores influyentes para participar y realizar el intercambio son diferentes.

Relación PR2-PR4, entre rango de edad y la compartición de conocimiento con personas que son contratados por los contactos e influencias

Los resultados de las pruebas de Chi-Cuadrado, indican que hay dependencia entre las variables calculadas, los valores de la significación asintóticas son inferiores a 0,05. Además las casillas con frecuencia esperada inferior a 5, son menor que el 20% (Tabla 5-63).

Tabla 5-63 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,442 ^a	9	0,022
Razón de verosimilitudes	19,310	9	0,023
Asociación lineal por lineal	5,051	1	0,025
N de casos válidos	1088		
a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,91.			

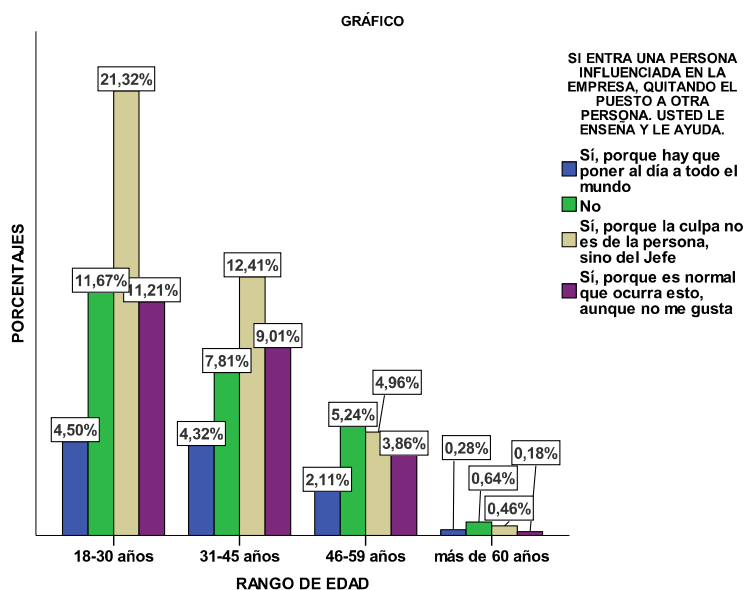
En el caso de las medidas simétricas, se tienen dos valores que indican que no hay asociación por ser la significación aproximada superiores a 0,05, que son la Correlación de Spearman y Gamma. Sin embargo, el resto de valores indican que existe asociación (Tabla 5-64).

Tabla 5-64 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR4

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,134			0,022
	V de Cramer	0,077			0,022
	Coeficiente de contingencia	0,132			0,022
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,072	0,039	-1,820	0,069
	Correlación de Spearman	-0,056	0,030	-1,856	0,064 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,068	0,030	-2,252	0,025 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Es difícil, determinar la asociación entre las variables. Sin embargo, considerando todas las respuestas, se aprecia que las personas que se niegan a compartir el conocimiento, varían de manera importante dependiendo del rango de edad (Gráfico 5-13).

Gráfico 5-13 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR4



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
4,50	9,24	4,32	12,88	2,11	13,05	0,28	17,95
11,67	23,96	7,81	23,28	5,24	32,41	0,64	41,03
21,32	43,78	12,41	36,99	4,96	30,67	0,46	29,49
11,21	23,02	9,01	26,86	3,86	23,87	0,18	11,54

Las personas que tiene entre 18-30 años, son las que compartirían el conocimiento con personas que han sido contratadas por influencias, bien porque sea una negligencia del jefe, porque hay que poner al día a todo el mundo y porque admiten que la situación es esa. Son las personas que se encuentran entre 46 y 59 años y los mayores de 60 años, las personas que son más reacias a compartir el conocimiento con este tipo de personas, negándose con rotundidad. Las personas más jóvenes son las que consideran que es una negligencia del jefe, pero son los que más compartirían el conocimiento con esa persona. Las personas con edades entre 31-45 años, son los más tolerantes a este tipo de situaciones.

Una respuesta muy votada, es considerar una negligencia del jefe o de la dirección, por lo que las personas empiezan a reconocer errores en las decisiones de la dirección, esta respuesta ha sido elegida por las personas más jóvenes 18-30 y 31-45. Otra apreciación de la tabla, es que con la edad, la gente se opone con más rotundidad a intercambiar su conocimiento, aunque también piensan que en la empresa hay que enseñar.

Relación PR2-PR5, entre rango de edad y compartir el conocimiento cuando la política de dirección es valorar el saber hacer

En este caso, las pruebas de Chi-Cuadrado consideran que hay asociación en los resultados, excepto si se considera el valor de la significación asintótica de asociación lineal por lineal, siendo el valor elevado. Sin embargo, las asociaciones dudosas, se han considerado para evitar cometer el error de ignorarlas, por la posibilidad de que realmente exista asociación. En este caso, se tiene un porcentaje de casillas 18,8% inferior a 20%, y se considera que se está dentro del límite establecido para que el cálculo de las pruebas de Chi-Cuadrado, resultando ser válido (Tabla 5-65).

Tabla 5-65 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR2-PR5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,910 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	40,664	9	0,000
Asociación lineal por lineal	0,001	1	0,972
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,97.

En el estudio de las medidas simétricas, presenta el mismo problema que en el caso anterior. Los valores de la significación aproximada, para el caso de nominal por nominal, indican que hay dependencia, mientras que en el caso del estudio de ordinal por ordinal, están fuera de límites indicando que hay independencia de los datos (Tabla 5-66).

Tabla 5-66 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR5

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,192			0,000
	V de Cramer	0,111			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,188			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,006	0,044	-0,140	0,889
	Correlación de Spearman	-0,004	0,030	-0,142	0,887 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,001	0,030	-0,035	0,972 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Considerando las preguntas por separado, e independientemente de la edad, hay muchas personas de la muestra, que enseñarían sus conocimientos, si la dirección aplica una política que los que más saben hacer son los que se quedan. Sin embargo, la siguiente respuesta más elegida para las edades entre 31-45 y 46-59 años, es que enseñarían aquello que no es relevante para su trabajo. Esta opción indica que hay

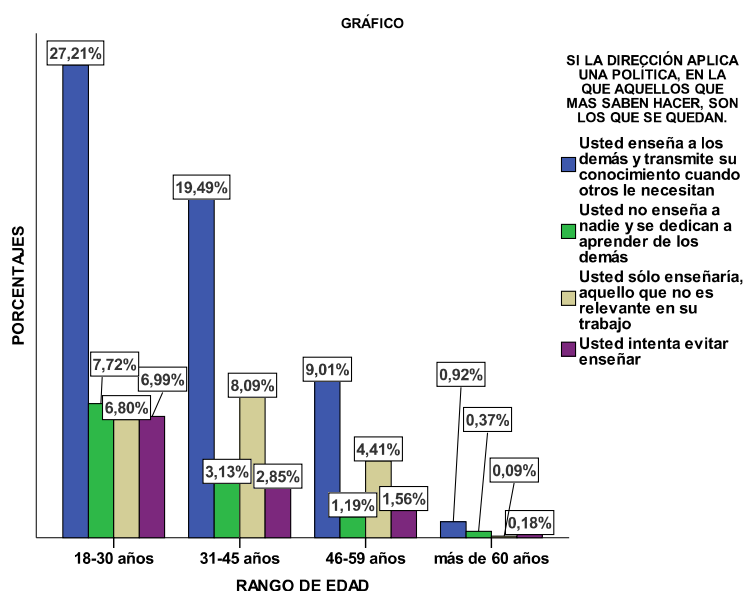
personas que intentan aparentar que transmiten el conocimiento, pero hay conocimiento que valoran y lo dejan tácito, por lo que no se realiza el intercambio de conocimiento de forma adecuada.

Otra opción, es considerar las preguntas agrupadas, considerando los que comparten el conocimiento y los que no lo comparten. En este caso seguiría habiendo en cada rango de edad, muchas personas que comparten el conocimiento pero no existiría una asociación tan clara.

Se aprecia que en segundo lugar, en el caso de los más jóvenes, la elección más elegida, es que no enseñarían a nadie y se dedican a aprender de los demás.

Las personas de 18-30 años y los jubilados, son los que evitan enseñar, oponiéndose al intercambio de conocimiento, seguidos de las personas de 31-45 años y 46-59. En el caso de los jubilados, el resultado no es fiable por los pocos datos existentes (Gráfico 5-14).

Gráfico 5-14 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR5



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
27,21	55,85	19,49	58,08	9,01	55,72	0,92	58,97
7,72	15,85	3,13	9,33	1,19	7,36	0,37	23,72
6,80	13,96	8,09	24,11	4,41	27,27	0,09	5,77
6,99	14,35	2,85	8,49	1,56	9,65	0,18	11,54

Se aprecia en el gráfico, que hay diferentes opiniones dependiendo de la edad de la persona. Se puede afirmar, que las personas son colaboradoras y participativas. Sin embargo, en este caso, son las personas más jóvenes en su afán de reafirmarse ante la dirección y de conservar su saber hacer, los que también son un poco más reacios a compartir el conocimiento, quizá sea para poder mantener su puesto de trabajo. En el caso de las personas de más experiencia, con edades comprendidas entre los 31-45 años,

son las que aparentan transmitir e intercambiar conocimiento, siempre que este hecho no les perjudique, porque en ese caso, si lo consideran relevante no lo intercambiarían.

Relación PR2-PR6, entre rango de edad y el puesto donde se presentan más negligencias

En este caso las pruebas de Chi-Cuadrado presentan valores de significación asintótica inferiores a 0,05, por lo que hay asociación entre las variables. Sin embargo, se va a considerar que hay asociación aunque se encuentra en el límite la fiabilidad de la prueba de Chi-Cuadrado, porque tiene el 20% de casillas con una frecuencia esperada inferior a 5 (Tabla 5-67).

Tabla 5-67 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,676 ^a	12	0,003
Razón de verosimilitudes	30,623	12	0,002
Asociación lineal por lineal	16,983	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 4 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,64.

Observando los datos estadísticos, de las medidas simétricas. Todos los valores de significación aproximada son inferiores a 0,05, indicando que hay asociación en los resultados (Tabla 5-68).

Tabla 5-68 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR6

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,165			0,003
	V de Cramer	0,095			0,003
	Coeficiente de contingencia	0,163			0,003
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,158	0,038	-4,189	0,000
	Correlación de Spearman	-0,126	0,030	-4,175	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,125	0,030	-4,152	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Al tener ese porcentaje de casillas del 20%, con frecuencia esperada inferior a 5, se realiza una agrupación de datos.

Estudiando la asociación, mediante la agrupación de los datos de las personas mayores de 60, dentro del rango de 46-59 años, se obtiene la siguiente tabla (Tabla 5-69).

Tabla 5-69 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,591 ^a	8	0,001
Razón de verosimilitudes	25,628	8	0,001
Asociación lineal por lineal	18,539	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18,63.

La significación aproximada de las medidas simétricas, muestran valores inferiores a 0,05, por lo que hay asociación en todas las medidas (Tabla 5-70).

Tabla 5-70 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR6

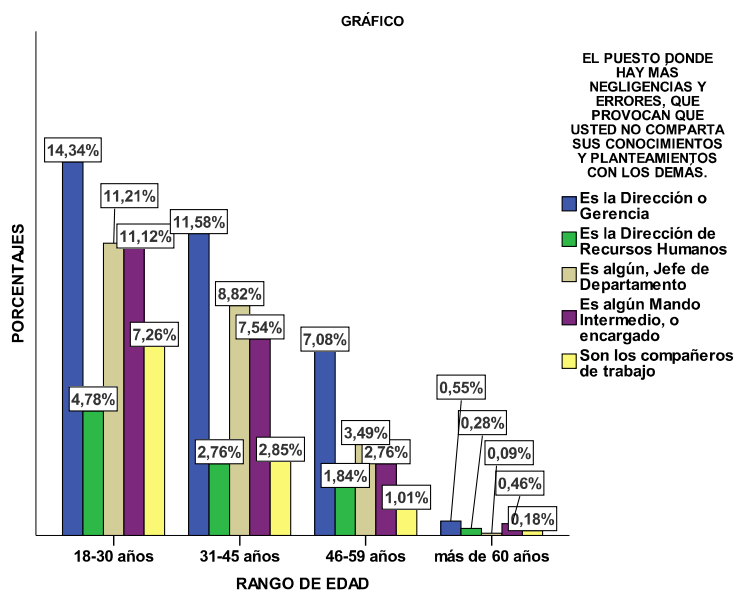
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,153			0,001
	V de Cramer	0,108			0,001
	Coeficiente de contingencia	0,152			0,001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,131	0,030	-4,341	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,127	0,030	-4,220	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Es difícil determinar la relación de asociación, los valores de los residuos calculados son pequeños, y muy semejantes.

Se aprecia en todos los casos, que la dirección es donde se presentan más negligencias, pero es para el rango de edad entre 18 y 30 años, donde se considera que los jefes de departamento y los mandos intermedios, tienen un orden de importancia diferente al compararlo con el resto de grupos. Se muestra el gráfico con todos los grupos y sus porcentajes, y la tabla con la agrupación del grupo de rango de 46-59 años y de más de 60 años. Esta agrupación, se realiza porque hay pocos datos en el caso de los jubilados (Gráfico 5-15).

Gráfico 5-15 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR6



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
14,34	29,44	11,58	34,52	7,63	43,01
4,78	9,81	2,76	8,23	2,12	11,95
11,21	23,01	8,82	26,29	3,58	20,18
11,12	22,83	7,54	22,47	3,22	18,15
7,26	14,90	2,85	8,49	1,19	6,71

El gráfico muestra que es la dirección, el mayor responsable de negligencias en la empresa, lo mismo ocurre en el estudio de porcentaje por grupos. Es normal, porque todas las decisiones son aprobadas por él, y todo lo que acontece en la empresa es permitido por la dirección. En el estudio de los porcentajes por grupos, considerando tres grupos, y sumando el grupo de mayores de 60 años al grupo de personas con edades entre 46-59 años, se aprecia que a medida que aumenta la edad consideran que los que menos negligencias cometen son los compañeros, siendo los valores de otros puestos de la empresa los que aumenten, pero también aumentan con la edad, los que piensan que en los recursos humanos se producen más negligencias, descargando el valor de las negligencias en los compañeros. En el caso de las personas entre 46-59 años, las negligencias en los recursos humanos es mayor que en los compañeros de trabajo, siendo la dirección de la empresa, el puesto que comete más negligencias en la empresa, comparándolo con la elección del resto de los grupos.

Sin embargo para las personas con edades entre 18-30 y 31-45 años, los jefes de departamento y mandos intermedios son el segundo grupo que más negligencias comenten.

Relación PR2-PR9, entre rango de edad y compartir el conocimiento con personas mejor remuneradas y más incompetentes

Según las pruebas de la Chi Cuadrado, se aprecia que hay dependencia de los datos (Tabla 5-71).

Tabla 5-71 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR2-PR9

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,643 ^a	3	0,002
Razón de verosimilitudes	14,677	3	0,002
Asociación lineal por lineal	7,896	1	0,005
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,38.

Atendiendo a las medidas simétricas, se confirman los resultados de dependencia de los datos, considerados en las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-72).

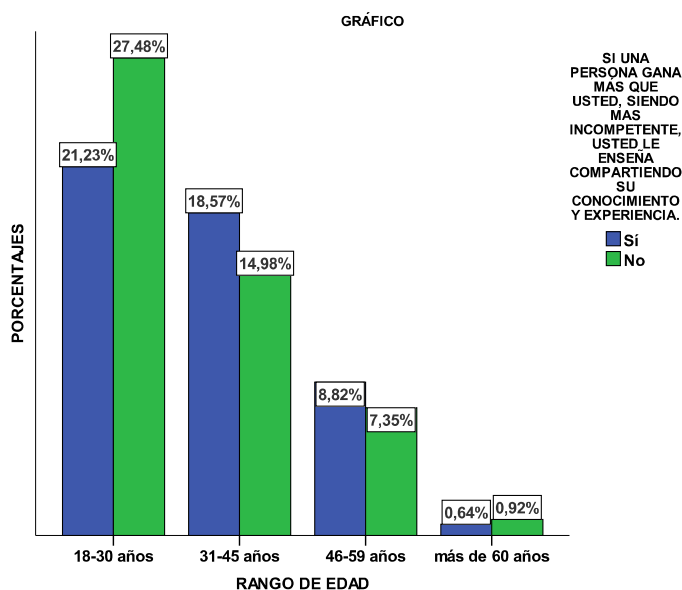
Tabla 5-72 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR9

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,116			0,002
	V de Cramer	0,116			0,002
	Coeficiente de contingencia	0,115			0,002
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,166	0,050	-3,272	0,001
	Correlación de Spearman	-0,099	0,030	-3,269	0,001 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,085	0,030	-2,819	0,005 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

En esta asociación, son las personas que se encuentran en el rango de edad entre 18-30 años, y las que son mayores de 60 años, las que son más reacias a compartir el conocimiento con personas que ganan más que ellos y son más incompetentes en la empresa. Además, teniendo en cuenta, que los datos de las personas de más avanzada edad son menores, son los más jóvenes los que establecen esa asociación más fuerte, porque indica que hay muchas respuestas iguales entre los jóvenes (Gráfico 5-16).

Gráfico 5-16 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR9



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
21,23	43,58	18,57	55,33	8,82	54,55	0,64	41,03
27,48	56,40	14,98	44,64	7,35	45,45	0,92	58,97

En el caso de ver los datos con los porcentajes por grupo, se aprecia que los resultados son similares, a los obtenidos por medio de la observación del gráfico.

Relación PR2-PR14, entre rango de edad y el clima laboral

Los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado, indican que hay asociación establecida, asumiendo la hipótesis alternativa. Sin embargo, se tiene un problema con las casillas. El 25 % de las casillas, tienen una frecuencia esperada inferior a 5, por lo que supera el 20%, haciendo que la prueba de Chi-Cuadrado pierda fiabilidad, porque la aproximación a la distribución estadística de Chi-Cuadrado no es tan adecuada (Tabla 5-73).

Tabla 5-73 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR2-PR14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	50,942 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitudes	50,338	12	0,000
Asociación lineal por lineal	31,228	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 5 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,38.

Los resultados estadísticos de las medidas simétricas indican que hay asociación, teniendo la significación asintótica con los mismos valores que en el caso de las pruebas de Chi-Cuadrado. Se considera por la similitud de los datos, que hay dependencia, pero

en la presentación del gráfico se van a poder apreciar cómo se distribuye la muestra (Tabla 5-74).

Tabla 5-74 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR14

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,168	0,029	5,628	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,166	0,030	5,560	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Agrupando a las personas mayores de 60 años en el grupo inferior, dentro del grupo de personas de rango de edad de 45-59, porque hay un porcentaje del 25% de casillas con una frecuencia esperada inferior a 5, se tienen los siguientes resultados. Las pruebas de Chi-Cuadrado, muestran significación asintótica inferiores a 0,05, por lo que se demuestra la asociación entre las variables, habiendo dependencia de los datos (Tabla 5-75).

Tabla 5-75 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,391 ^a	8	0,000
Razón de verosimilitudes	40,609	8	0,000
Asociación lineal por lineal	30,699	1	0,000
N de casos válidos	1088		
a. 1 casillas (6,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,26.			

Al agrupar las personas mayores de 60 años dentro del grupo de las personas con rango de edad comprendido entre 46-59, se mejora el resultado estadístico, siendo menor el porcentaje de casillas con frecuencia esperada inferior a 5. Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, corroboran la asociación entre las variables (Tabla 5-76).

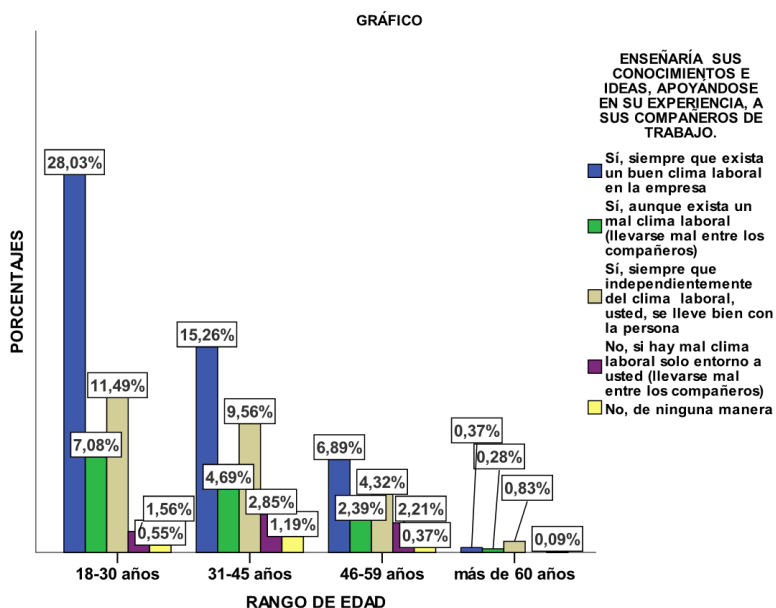
Tabla 5-76 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR14

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,193			0,000
	V de Cramer	0,136			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,189			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,168	0,030	5,618	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,167	0,030	5,568	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Las personas intercambian su conocimiento, si encuentran el clima laboral adecuado y si se llevan bien con la otra persona, existiendo una asociación favorable a la compartición del conocimiento en todos los grupos por el clima laboral. Considerando los residuos, la asociación se presenta, cuando se refieren al rango de edad mayor de 60 años. En este caso, no tienen tanta relevancia porque son pocos datos, aún así se puede apreciar que para las personas de esta edad, es más importante que el clima laboral, la relación con la otra persona, por lo que les influyen las buenas relaciones diádicas, más que en la existencia de un buen clima laboral a nivel de empresa.

A medida que aumenta la edad, hay más personas que prestan más atención a las buenas relaciones diádicas, para intercambiar el conocimiento en la empresa. Se ha considerado el gráfico general con todos los grupos, y la tabla, agrupando resultados, para tener en ambos casos los porcentajes (Gráfico 5-17).

Gráfico 5-17 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR14



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
28,03	57,54	15,26	45,48	7,26	40,90
7,08	14,54	4,69	13,98	2,67	15,04
11,49	23,59	9,56	28,49	5,15	29,01
1,56	3,20	2,85	8,49	2,21	12,45
0,55	1,13	1,19	3,55	0,46	2,59

Al sumar los datos de las personas mayores de 60 años, al rango inferior de edades entre 46-59 años, se pueden ver las asociaciones. Observando el gráfico, es difícil establecer una asociación entre las preguntas, pero analizando los residuos, es más fácil ver las diferencias.

Estudiando los datos estadísticos, la asociación atendiendo a los residuos, se establece para la primera y la tercera respuesta, tomando valores de +4,5 y -4,4 respectivamente, donde se producen grandes variaciones. Las personas tienen tendencia a compartir el conocimiento, siendo muy pocas las que se oponen a intercambiarlo. Otra asociación se produce, porque las personas que más se niegan a compartir el conocimiento, son las que se encuentran en el rango de edad entre 31- 45 y 46-59. Los más jóvenes son los que más comparten y menos se oponen al intercambio, por lo que a medida que aumenta la edad, las personas se oponen más al intercambio de conocimiento.

Agrupando las respuestas por personas que intercambian el conocimiento y las que no lo hacen, se tiene una asociación clara debido a la tendencia, de forma que la respuesta de las personas va a ser positiva y a favor del intercambio y de la gestión del conocimiento.

Relación PR2-PR15, rango de edad y compartir el conocimiento con personas con las que se tiene constantes enfrentamientos

En este caso, hay asociación entre las variables atendiendo a las pruebas de Chi-Cuadrado, siendo los valores de la significación asintótica inferiores a 0,05, y cumpliendo que las casillas con una frecuencia esperada inferior a 5 y no superan el 20% (Tabla 5-77).

Tabla 5-77 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,537 ^a	6	0,003
Razón de verosimilitudes	20,598	6	0,002
Asociación lineal por lineal	16,567	1	0,000
N de casos válidos	1088		
a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,75.			

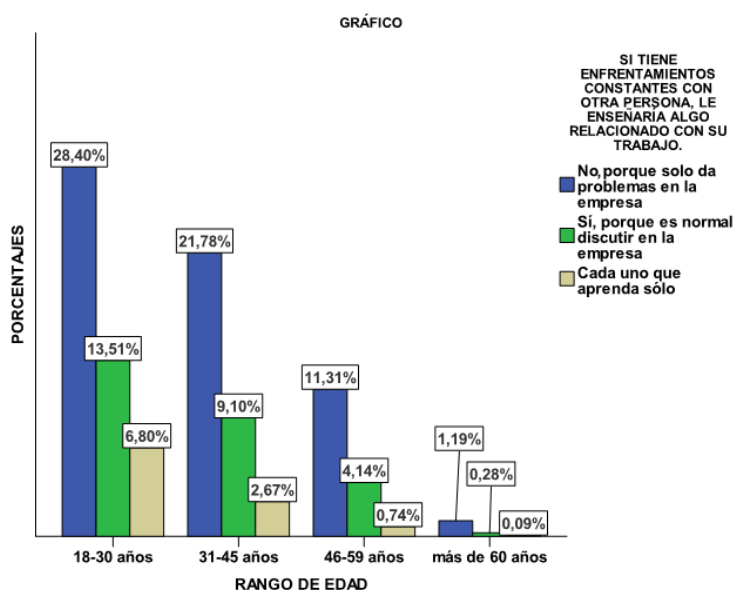
Considerandos las medidas simétricas, los valores de la significación aproximada, son inferiores a 0,05, por lo que coinciden con los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado, que indican que hay asociación de las variables (Tabla 5-78).

Tabla 5-78 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR15

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,134			0,003
	V de Cramer	0,095			0,003
	Coeficiente de contingencia	0,133			0,003
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,184	0,048	-3,834	0,000
	Correlación de Spearman	-0,113	0,029	-3,753	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,123	0,028	-4,100	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

En este caso, la respuesta es común para todos ellos, y la asociación sería, que independientemente de la edad, todas las personas se muestran reacias a compartir el conocimiento con las personas con las que se discute y se tienen constantes enfrentamientos. Los enfrentamientos con las personas en el lugar de trabajo, no sólo perjudican al clima laboral, sino que también perjudican al intercambio de conocimiento (Gráfico 5-18).

Gráfico 5-18 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR15



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
28,40	58,32	21,78	64,92	11,31	69,86	1,19	76,28
13,51	27,74	9,10	27,12	4,14	25,57	0,28	17,95
6,80	13,96	2,67	7,96	0,74	4,57	0,09	5,77

Viendo los resultados con los porcentajes de grupo, se ve que a medida que aumenta la edad, se comparte menos el conocimiento con estas personas, porque son consideradas conflictivas, y la tolerancia para compartir el conocimiento, considerando que son problemas normales que ocurren con frecuencia en la empresa, disminuye también con la edad. Hay que destacar, que los más jóvenes en estas circunstancias, son los que consideran que cada uno debe aprender sólo.

Relación PR2-PR18, entre rango de edad y la apropiación de ideas de las personas

Atendiendo a las pruebas estadísticas, se considera que hay una relación de asociación entre las respuestas a ambas preguntas. Todos los valores de la significación asintótica bilateral de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, indicando que se puede rechazar la hipótesis de independencia.

Sin embargo, se aprecia que hay 2 casillas, que suponen el 16,7% con frecuencia esperada inferior a 5. Teniendo en cuenta que no llegan al 20% para poder considerar el estudio no válido, se considera que hay asociación a pesar de esta particularidad, y no se van a sumar los grupos de mayor edad, considerándolos cada uno independientemente (Tabla 5-79).

Tabla 5-79 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR18

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,388 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	20,894	6	0,002
Asociación lineal por lineal	18,273	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,22.

Los valores de la significación aproximada para las medidas simétricas, son iguales que para las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-80).

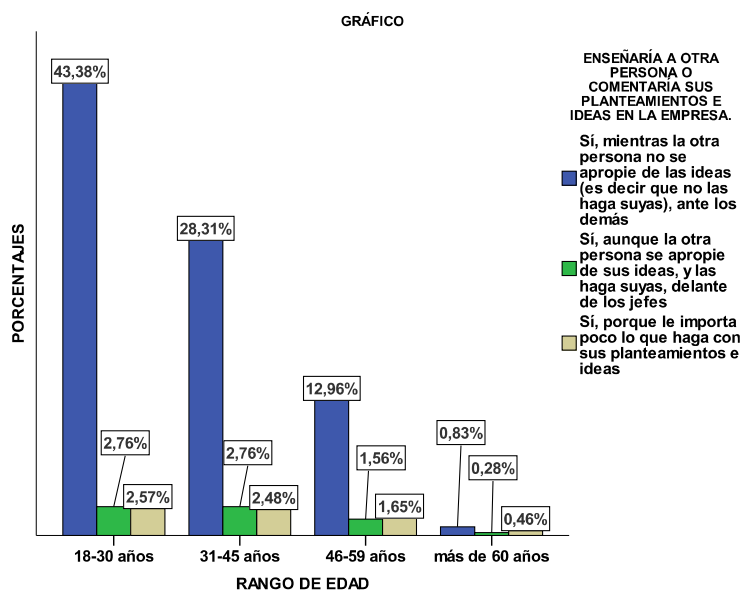
Tabla 5-80 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR18

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,130	0,034	4,323	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,120	0,031	3,970	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

La asociación, se muestra en el rango de todas las edades, ya que la apropiación de ideas aportadas por otra persona, es algo no deseado por la mayoría de los encuestados. Sin embargo, se muestra otra asociación para las personas cuyo rango de edad se encuentra superior a 60 años. Para estas personas, no tiene especial importancia que se aprovechen o se apropien de las ideas, y les importa poco comentarlas con el resto de la gente. Los resultados del gráfico, indican que las personas comparten el conocimiento siempre que no se apropien de las ideas independientemente de la edad, siendo una barrera al conocimiento la apropiación de ideas de las personas, en el gráfico se puede ver una tendencia clara (Gráfico 5-19).

Gráfico 5-19 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR18



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
43,38	89,06	28,31	84,38	12,96	80,15	0,83	52,87
2,76	5,67	2,76	8,23	1,56	9,65	0,28	17,83
2,57	5,28	2,48	7,39	1,65	10,20	0,46	29,30

La apropiación de ideas no es tan importante como para no compartir el conocimiento, a medida que avanza la edad. Al ser más mayor la persona, hace que no se tenga aspiraciones de promocionar y de ganar méritos en la empresa por parte de la dirección. En el caso de los jubilados, los pocos datos que se disponen de este rango de edad, hace que se tengan que tratar con cautela las afirmaciones. Los más jóvenes, son los que más mantendrían el conocimiento tácito, por la apropiación de ideas suyas que realizan otros compañeros.

Para las edades comprendidas entre los 46-59 años con respecto a otras edades, no se pueden considerar muy diferente ni determinar una asociación, a pesar que hay variaciones en los resultados de la segunda y tercera opción, en las respuestas elegidas por la mayoría.

Relación PR2-PR19, entre rango de edad y la compartición de conocimientos que ha costado tiempo en aprenderlos.

Se indica por la tabla de la prueba de Chi-Cuadrado, que hay asociación entre las variables (Tabla 5-81).

Tabla 5-81 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR19

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,280 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	25,471	3	0,000
Asociación lineal por lineal	14,925	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,48.

Los resultados estadísticos de las medidas simétricas, coinciden con los anteriores, corroborando las pruebas de asociación (Tabla 5-82).

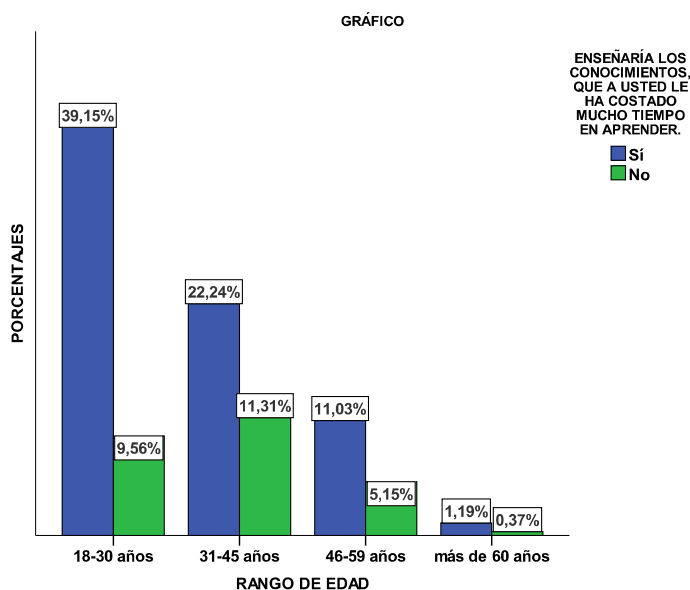
Tabla 5-82 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR19

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,152			0,000
	V de Cramer	0,152			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,151			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	0,247	0,052	4,457	0,000
	Correlación de Spearman	0,133	0,030	4,435	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,117	0,030	3,888	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

En este caso, todas las personas independientemente de la edad, compartirían los conocimientos que le ha costado mucho tiempo en aprender. Se aprecia, que son las personas que se encuentran en el rango de edad entre 31 y 45 años, las que más valoran el conocimiento que les ha costado aprender, evitando enseñarlo y transmitirlo a otras personas. Las personas más jóvenes son las que más comparten el conocimiento, intercambiando y transmitiendo los conocimientos que le ha costado mucho aprender, esto no quiere decir que no lo valoren, sino que puede ser una forma de intentar demostrar su valía y capacidad en la empresa, para de esta forma poder mantener su puesto y mejorar su contrato (Gráfico 5-20).

Gráfico 5-20 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR19



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
39,15	80,37	22,24	66,29	11,03	68,17	1,19	76,28
9,56	19,63	11,31	33,71	5,15	31,83	0,37	23,72

En los resultados por porcentajes de grupo, se ven las diferencias de los más jóvenes y de los más mayores con respecto a las personas con edades intermedias. Las personas con edad entre 31-45 años, son los que más se opone a intercambiar el conocimiento que le ha costado aprender, seguidos de las personas de 46-59 años que tiene un porcentaje alto con respecto a los otros dos grupos.

Relación PR2-PR21, entre rango de edad y sentimiento de la persona cuando comparte el conocimiento

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, indicando que hay asociación en los datos, excepto en el caso de la asociación lineal por lineal, que son superiores a 0,05, según este parámetro se rechazaría la hipótesis alternativa y aceptaría la hipótesis nula de independencia de los datos. Además se tiene que el 18,8% de las casillas, con una frecuencia esperada inferior a 5, encontrándose dentro del límite establecido del 20%, por lo que se consideran los mayores de 60 años como un grupo de clasificación independiente (Tabla 5-83).

Tabla 5-83 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR21

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,679 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	51,482	9	0,000
Asociación lineal por lineal	2,107	1	0,147
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,38.

Lo mismo ocurre con los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, que en el caso de nominal por nominal, indica los mismos valores que las pruebas de Chi-Cuadrado, mientras que en el caso de ordinal por ordinal, indican que son superiores a 0,05. Se ha considerado que hay asociación, porque la fiabilidad de los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado prevalecen sobre el valor de asociación lineal por lineal y sobre los valores de las medidas simétricas, además es preferible considerar que hay asociación, antes de descartarlo (Tabla 5-84).

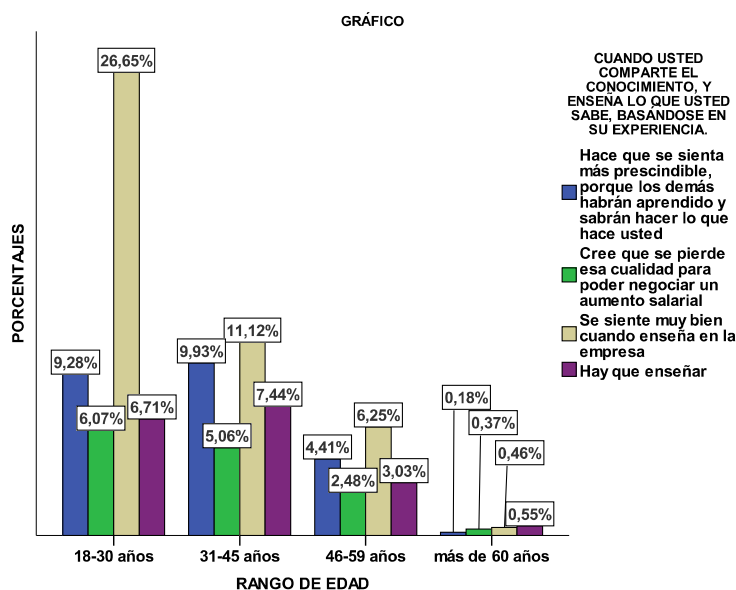
Tabla 5-84 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR21

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,218			0,000
	V de Cramer	0,126			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,213			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,058	0,039	-1,493	0,136
	Correlación de Spearman	-0,045	0,030	-1,488	0,137 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,044	0,030	-1,452	0,147 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Todas las personas independientemente del rango de edad, se sienten muy bien enseñando en la empresa. Destacan los jóvenes con edades comprendidas entre 18 y 30 años, ya que son los que están más a favor del intercambio de conocimiento, porque se sienten a gusto cuando lo comparten. Hay un número de personas entre 31 y 45 años, que el sentimiento de prescindibilidad es relevante para ellos, y presentan un porcentaje semejante al de personas que se siente a gusto cuando intercambian el conocimiento. También el grupo de personas con edades entre 46-59 años, presentan porcentajes altos con sentimientos de prescindibilidad y de pérdida de poder negociar. Los jubilados, son los que presentan un alto porcentaje de personas, que piensan que se pierde esa cualidad de poder negociar, aunque la muestra de este grupo es pequeña, el resultado se puede deber a que estas personas aprovecharían su conocimiento y experiencia, para mejorar laboralmente o salarialmente (Gráfico 5-24).

Gráfico 5-21 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR21



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
9,28	19,05	9,93	29,60	4,41	27,27	0,18	11,54
6,07	12,46	5,06	15,08	2,48	15,34	0,37	23,72
26,65	54,71	11,12	33,14	6,25	38,65	0,46	29,49
6,71	13,78	7,44	22,18	3,03	18,74	0,55	35,26

Sin embargo agrupando personas con sentimiento negativo y personas que son positivas y a favor del intercambio, se aprecia que los más jóvenes tienen un sentimiento positivo y a favor del intercambio, porque se sienten muy bien cuando comparten el conocimiento, destacando sobre el resto de los grupos. Entre el rango 31 y 45 y el rango 46 y 59, hay más personas con sentimiento negativo, con cifras superiores al 40%. Las personas entre 31 y 45 y los mayores de 60 años, son los que más consideran que hay que enseñar en la empresa, seguidos de los del rango de 31-45 años. Este resultado, puede estar influenciado porque la experiencia de estas personas en la empresa, les ha permitido apreciar la importancia del conocimiento existente en los empleados de la empresa.

Aunque destacan los jóvenes que se encuentran a favor del intercambio, se aprecia en este caso, que el sentimiento de prescindibilidad existe, y supone una barrera al intercambio de conocimiento. Ignorar por parte de la dirección el sentimiento de prescindibilidad o considerar que se pierde una cualidad de poder negociar, es algo que la dirección debe tener en cuenta para que el conocimiento tácito de las personas, se haga explícito y se intercambie con facilidad.

Relación PR2-PR23, entre rango de edad y la transmisión del conocimiento cuando se contrata temporalmente

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, por lo que hay asociación entre las variables (Tabla 5-85).

Tabla 5-85 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR23

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,939 ^a	6	0,021
Razón de verosimilitudes	14,953	6	0,021
Asociación lineal por lineal	10,625	1	0,001
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,09.

Calculando las medidas simétricas, se tiene que los valores de la significación aproximada coinciden con las pruebas de Chi-Cuadrado, indicando que hay dependencia de los datos y se rechaza la hipótesis nula (Tabla 5-86).

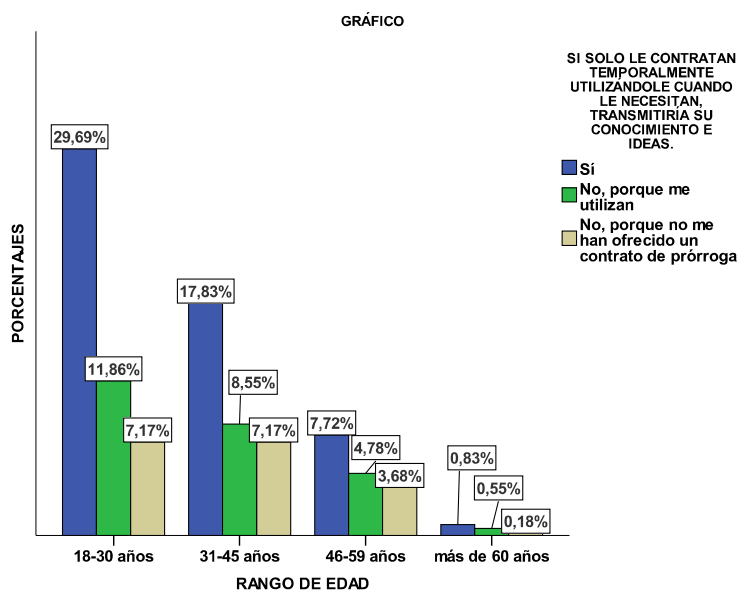
Tabla 5-86 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR23

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,117			0,021
	V de Cramer	0,083			0,021
	Coeficiente de contingencia	0,116			0,021
Ordinal por ordinal	Gamma	0,157	0,043	3,546	0,000
	Correlación de Spearman	0,107	0,030	3,532	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,099	0,030	3,274	0,001 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Todas las personas independientemente de la edad, comparten el conocimiento. El problema surge si se agrupan las personas que están a favor, y las que desean una prórroga del contrato, pero no lo consiguen. En este caso, las personas con edades entre 46-59 años, son los que más se oponen al intercambio de conocimiento (Gráfico 5-22).

Gráfico 5-22 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR23



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
29,69	60,94	17,83	53,14	7,72	47,71	0,83	53,21
11,86	24,34	8,55	25,48	4,78	29,54	0,55	35,26
7,17	14,72	7,17	21,37	3,68	22,74	0,18	11,54

Las personas con edades entre 31-45 y 46-59 años, son las que más desean en estos casos una prórroga del contrato, que garantice estabilidad laboral. Las personas que más se sienten utilizadas en la contratación temporal, son los mayores de 60 años y los que están en el rango de edad entre 46-59 años, los otros dos rangos de edad tienen en este caso valores similares. Con excepción de las personas mayores de 60 años, se verifica que a medida que aumenta la edad disminuye el porcentaje de personas que comparten su conocimiento, y se oponen a colaborar con la empresa y con los compañeros.

Relación PR2-PR24, entre rango de edad y contrato estable

Los valores de la significación asintótica para las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, excepto el valor de asociación lineal por lineal, que es superior al valor límite considerado, siendo en este caso 0,054, aún así se va a considerar que hay asociación (Tabla 5-87).

Tabla 5-87 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR24

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,497 ^a	3	0,002
Razón de verosimilitudes	14,731	3	0,002
Asociación lineal por lineal	3,700	1	0,054
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,16.

Al igual que en la tabla anterior, los valores de significación aproximada, de las medidas simétricas, son inferiores al valor establecido como límite de asociación que es 0,05. En este caso, sólo la R de Pearson, es superior al valor límite, por lo que se acepta la dependencia de los datos, ya que no es un parámetro tan relevante como la Chi-Cuadrado (Tabla 5-88).

Tabla 5-88 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR24

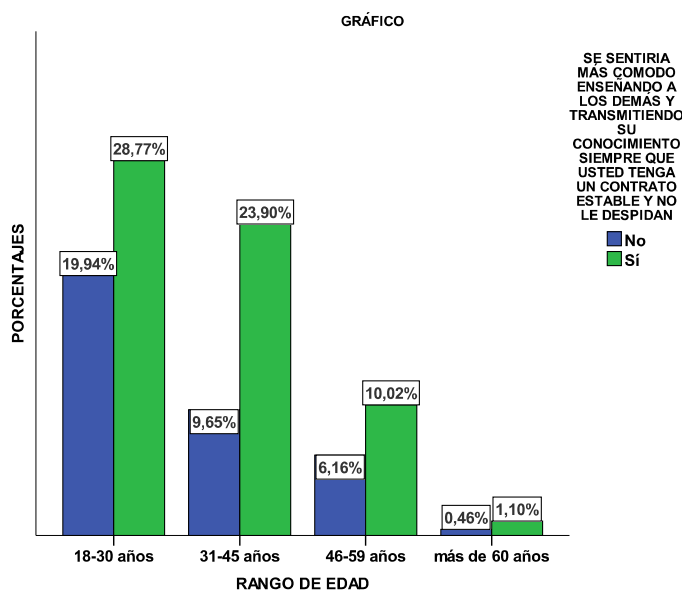
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,115			0,002
	V de Cramer	0,115			0,002
	Coefficiente de contingencia	0,115			0,002
Ordinal por ordinal	Gamma	0,126	0,054	2,333	0,020
	Correlación de Spearman	0,071	0,031	2,358	0,019 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,058	0,031	1,926	0,054 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Tener un contrato estable, es algo valorado por todas las personas independientemente de su edad, y son las personas con rango de edad entre 31 y 45, los que más consideran tener un contrato estable para motivarse a intercambiar el conocimiento.

La estabilidad laboral es algo deseado, que permite aumentar autoestima dentro de la sociedad, por tener un trabajo, facilita la integración de las personas, además de poder apoyar a la familia de forma estable y constante. Actualmente la estabilidad laboral, es más deseada que en otras épocas, por la situación económica del país. Las personas de más edad, son las que más importancia dan a la estabilidad laboral. Respecto a los jóvenes, también desean contratos estables por los beneficios que les supone, pero no pueden apreciarlo tanto, porque no tienen una familia ni los problemas que pueden tener personas de más edad, en el caso de padecer una situación de desempleo (Gráfico 5-23).

Gráfico 5-23 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR24



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
19,94	40,94	9,65	28,76	6,16	38,07	0,46	29,49
28,77	59,06	23,90	71,24	10,02	61,93	1,10	70,51

La necesidad y valoración por parte del trabajador de la estabilidad laboral, es algo que se acentúa y se agrava, cuando la oferta laboral escasea debido a recesiones económicas del país, problemas sociales o conflictos que impiden que sea fácil encontrar un trabajo. Los más jóvenes con edades entre 18 y 30 años son los que menos valoran el contrato estable para intercambiar el conocimiento, pero también destacan las personas con edades entre 46 y 59 años, que tienen resultados similares a los jóvenes.

Relación PR2-PR26, entre rango de edad y la compartición del conocimiento cuando se está infravalorado en la empresa

Se aprecia que hay una asociación entre las variables según los coeficientes estadísticos de la prueba de Chi-Cuadrado, al ser menores que 0,05 el valor de la significación asintótica (Tabla 5-89).

Tabla 5-89 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR26

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,108 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	48,466	6	0,000
Asociación lineal por lineal	31,896	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,02.

Corroborando los datos de las pruebas de Chi-Cuadrado, se encuentran los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, al ser todos ellos inferiores a 0,05, y tomando el mismo valor que los calculados anteriormente (Tabla 5-90).

Tabla 5-90 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR26

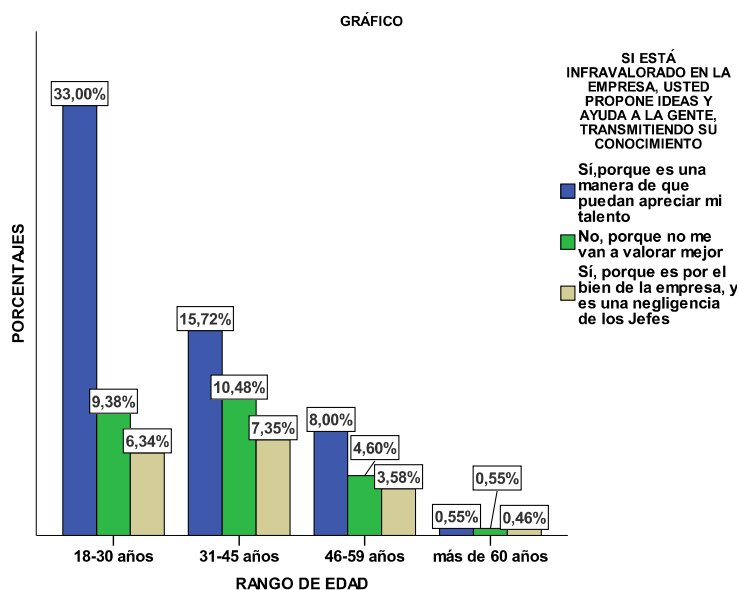
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,210			0,000
	V de Cramer	0,149			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,206			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	0,277	0,042	6,368	0,000
	Correlación de Spearman	0,190	0,030	6,383	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,171	0,030	5,730	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa. b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula. c. Basada en la aproximación normal.					

La asociación que hay entre estas dos preguntas, indica que las personas cuando están infravaloradas comparten el conocimiento, independientemente del rango de edad. Los más jóvenes, son los que más compartirían el conocimiento para que se pueda apreciar su talento, mientras que el resto de grupos tienen porcentajes más altos, en contra de intercambiar el conocimiento.

A pesar que las personas entre 31-45 años, junto con las mayores de 60 años, es donde hay menor porcentaje de personas partidarias de compartir el conocimiento, porque hay más personas que piensan que no es una forma de que la dirección aprecie su talento y capacidad. En estos rangos de edad, es donde se encuentran el porcentaje mayor que no desean compartir el conocimiento, porque consideran que no va a ayudarles a mejorar en la empresa, ni les van a valorar mejor. Para el grupo de rango de edad de 46-59 años, tiene un porcentaje que se oponen al intercambio similar al resto de grupos, aunque ligeramente menor.

En el rango de edad de 46-59 años, al compararlo con los demás rangos, es donde hay más personas que consideran que es una negligencia de los jefes. A medida que aumenta la edad, hay un mayor porcentaje de personas que consideran que es una negligencia de los jefes, y comportándose de forma tolerante compartirían el conocimiento por el beneficio de la empresa (Gráfico 5-24).

Gráfico 5-24 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR26



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
33,00	67,73	15,72	46,86	8,00	49,44	0,55	35,26
9,38	19,25	10,48	31,24	4,60	28,43	0,55	35,26
6,34	13,01	7,35	21,91	3,58	22,13	0,46	29,49

Al comparar los porcentajes de grupo, se puede ver que las personas reconocen mejor las negligencias, y son ellos mismos los que evitan que sean una barrera. Un aumento de la valoración de la persona, puede favorecer a muchas personas en cada grupo, porque aunque en el grupo de las personas entre 18-30 años, no superen el sesgo del 20%, presentan un porcentaje próximo a él, mientras que en el resto de grupos este sesgo es ampliamente superado.

Relación PR2-PR28, entre rango de edad y la transmisión de conocimiento cuando se está enfermo o con problemas personales

Los valores de la prueba de Chi-Cuadrado, indican que hay asociación en todos los resultados (Tabla 5-91).

Tabla 5-91 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR28

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,553 ^a	9	0,029
Razón de verosimilitudes	18,377	9	0,031
Asociación lineal por lineal	7,649	1	0,006
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,11.

Considerando la tabla de medidas simétricas, se aprecia que hay asociación entre las variables, en todos los resultados de los coeficientes (Tabla 5-92).

Tabla 5-92 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR28

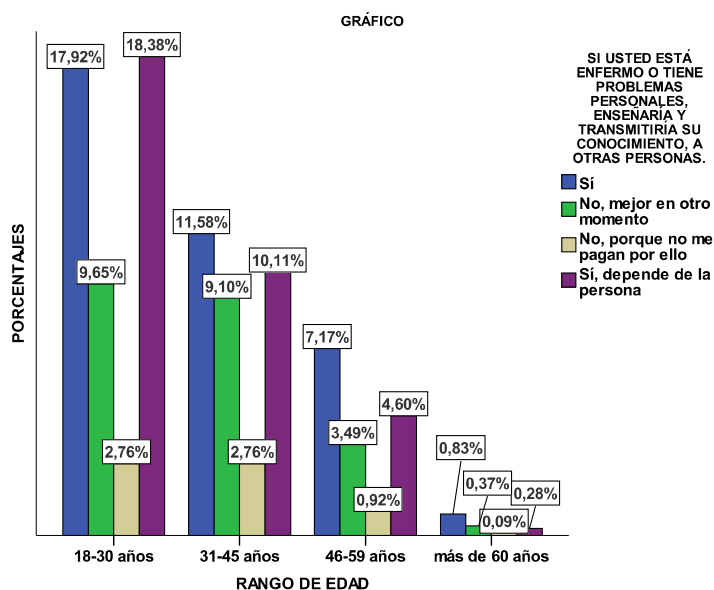
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,131			0,029
	V de Cramer	0,075			0,029
	Coefficiente de contingencia	0,129			0,029
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,099	0,041	-2,402	0,016
	Correlación de Spearman	-0,073	0,030	-2,413	0,016 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,084	0,030	-2,774	0,006 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Las personas que se encuentran entre el rango de edad de 18 y 30 años, son las que compartirían el conocimiento dependiendo de la persona, cuando se encuentra enfermo o con problemas personales, son estas personas jóvenes los que más varían su respuesta con respecto a los otros grupos. El resto de personas, con rango de edad diferente a 18-30 años, son más partidarios de compartir el conocimiento, independientemente de la persona receptora del conocimiento, en este rango de edad es donde se encuentra la asociación.

En general, el resultado es positivo, siempre que la persona sea del agrado del poseedor del conocimiento, porque se tendría un porcentaje alto, a favor del intercambio. Las personas que han elegido la respuesta que depende de la persona receptora, son las que pueden variar el resultado de los que están a favor y en contra, indicando que factores como la confianza, clima laboral y todo lo que interviene en las relaciones diádicas entre dos personas pueden ser relevantes para tener una respuesta a favor.

El rango de edad que más se opone, porque no le pagan por ello y porque consideran que hay momentos mejores, es el rango de edad entre 31-45 años. Los que más están a favor del intercambio, son las personas de edad entre 18-30 años y las rango de edad de 46-59 años, siendo este rango el que más personas presenta a favor del intercambio, sin ningún condicionante. Los mayores de 60 años tienen porcentajes altos a favor del intercambio de conocimiento, pero no se pueden comparar con los otros grupos, por el menor número de datos (Gráfico 5-25).

Gráfico 5-25 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR28



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
17,92	36,79	11,58	34,52	7,17	44,31	0,83	52,87
9,65	19,81	9,10	27,12	3,49	21,57	0,37	23,57
2,76	5,67	2,76	8,23	0,92	5,69	0,09	5,73
18,38	37,73	10,11	30,13	4,60	28,43	0,28	17,83

Al ver los porcentajes de cada grupo, en cada rango de edad se aprecia, que el porcentaje de los que afirman que lo comparten seguro, es mucho menor que la suma del resto de porcentajes, que pueden llegar a oponerse al intercambio de conocimiento si la persona no es de su agrado o porque no le pagan por ello. Hay que destacar, que a medida que aumenta la edad, disminuye el porcentaje de personas influenciadas por la persona receptora del conocimiento, en el caso de enfermedad o situaciones personales adversas.

Relación PR2-PR29, entre rango de edad y la compartición cuando se está desmotivado y frustrado en la empresa

Las pruebas estadísticas de Chi-Cuadrado, tienen un valor de significación asintótica inferior a 0,05, indicando que hay dependencia de los datos (Tabla 5-93).

Tabla 5-93 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR29

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,270 ^a	9	0,012
Razón de verosimilitudes	21,392	9	0,011
Asociación lineal por lineal	6,810	1	0,009
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,95.

Los valores estadísticos, de las medidas simétricas de significación aproximada, coinciden con los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado que son inferiores a 0,05 (Tabla 5-94).

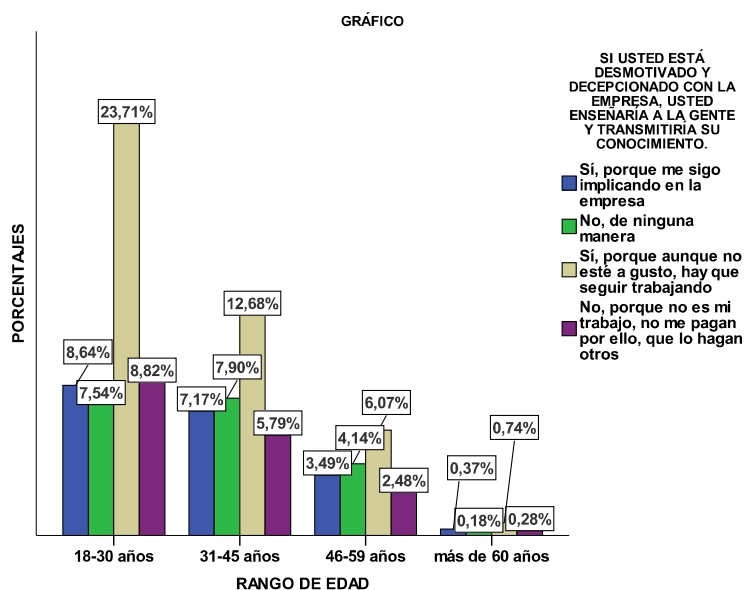
Tabla 5-94 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR29

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,140			0,012
	V de Cramer	0,081			0,012
	Coeficiente de contingencia	0,138			0,012
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,116	0,039	-2,963	0,003
	Correlación de Spearman	-0,089	0,030	-2,959	0,003 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,079	0,030	-2,617	0,009 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa. b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula. c. Basada en la aproximación normal.					

Las personas de todas las edades, compartirían el conocimiento con otras personas aunque no se encuentren a gusto en la empresa, porque están desmotivados y decepcionados, pero destacan en el grupo de 18-30 años. Sin embargo, como segunda opción, son las personas que se encuentran entre 18 y 45 años las que no compartirían el conocimiento, principalmente porque no se les remunera, y no está entre sus funciones en la empresa realizar ese trabajo.

El grupo de personas con edades entre 31-45 y 46-59 años, son los que presentan porcentajes más altos negándose rotundamente a intercambiar y aportar su conocimiento. En el caso de la agrupación de los datos en cada grupo, por personas que sí que comparten el conocimiento cuando están desmotivadas y decepcionadas, y las personas que no lo transmitirían en ese estado personal en la empresa, porque no se les remunera y porque se oponen sin otros argumentos, las personas con rangos entre 31-45 y 46-59 son las que más se oponen al intercambio (Gráfico 5-26).

Gráfico 5-26 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR29



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
8,64	17,74	7,17	21,38	3,49	21,57	0,37	23,57
7,54	15,48	7,90	23,55	4,14	25,59	0,18	11,46
23,71	48,68	12,68	37,81	6,07	37,52	0,74	47,13
8,82	18,11	5,79	17,26	2,48	15,33	0,28	17,83

Con excepción de los jubilados que son un grupo muy reducido, el resto de grupos a medida que aumenta la edad, aumenta el porcentaje de personas que están en contra de intercambiar el conocimiento, aumenta el porcentaje de personas que están a favor del intercambio porque consideran que deben implicarse en la empresa, disminuye el porcentaje de personas que consideran que deben hacer su trabajo, y disminuye el grupo de personas que consideran que no es su trabajo y no le pagan por ello.

Un problema que se presenta, es que las personas que más se oponen de manera rotunda, son las que más experiencia pueden tener en la empresa, por lo que se está privando de un conocimiento valioso. Agrupando los porcentajes de los que están a favor y los que están en contra, se puede tener un porcentaje importante de personas que se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa.

Relación PR2-PR30, entre rango de edad y compartir el conocimiento con gente que ha realizado mobbing o acoso en la empresa

Los valores de la significación asintótica, de las pruebas de la Chi-Cuadrado, para el caso de Chi-Cuadrado de Pearson y para razón de verosimilitudes son menores que 0,05 indicando que hay asociación. Sin embargo, los valores de asociación de lineal por lineal son superiores a 0,05 indicando que hay independencia. Teniendo en cuenta que se va a considerar el valor de la Chi-Cuadrado como valor más fiable, existe asociación. Sin embargo los valores de las casillas con frecuencia esperada inferior a 5, son 3 y

suponen el 18,8% estando cercana al 20%, que implicaría dudar de la prueba de Chi-Cuadrado (Tabla 5-95).

Tabla 5-95 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR30

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,886 ^a	9	0,001
Razón de verosimilitudes	28,823	9	0,001
Asociación lineal por lineal	0,844	1	0,358
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,28.

En el caso de las medidas simétricas ocurre lo mismo, los parámetros nominal por nominal indican que hay asociación, pero los parámetros ordinal por ordinal y los de intervalo por intervalo, indican que no hay asociación entre las variables (Tabla 5-96).

Tabla 5-96 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR30

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,160			0,001
	V de Cramer	0,092			0,001
	Coefficiente de contingencia	0,158			0,001
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,015	0,047	-0,310	0,757
	Correlación de Spearman	-0,010	0,030	-0,319	0,750 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,028	0,030	-0,919	0,359 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

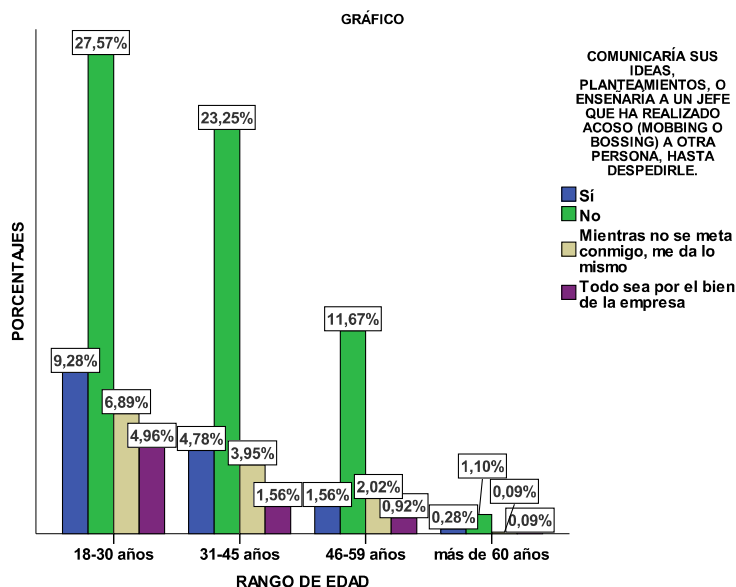
Con excepción de las personas jubiladas, se aprecia que hay una respuesta común para todas las edades, porque las personas no compartirían el conocimiento con jefes que han realizado acoso, mostrando una tendencia alta. Además de existir asociación con la tendencia existente de la negativa a compartir el conocimiento, hay asociación para las personas entre el rango de edad entre 18 y 45 años, porque son las que estarían dispuestas a compartir el conocimiento con estos jefes. Mientras que en el grupo de 46-59 años hay más personas como segunda opción, que han elegido que compartirían el conocimiento mientras no se metan con ellos. Las personas no desean tener un trato inadecuado en la empresa, ni desean tener a estas personas por jefes, pero es la necesidad actual de mantener un trabajo en la empresa, la que obliga a admitir este tipo de mandos.

Aunque la respuesta es negativa en todos los casos, entre el rango de edad de 46-59 años, se encuentran los que menos colaborarían con un jefe que haya realizado acoso,

pero colaborarían con él en un porcentaje considerable 12,49%, siempre que no se haya cometido algún tipo de acoso contra ellos.

Se aprecian resultados diferentes en el caso del resto de respuestas para las personas comprendidas entre 46-59 años, de forma que las personas que compartirían el conocimiento con los que han actuado realizando acoso de algún tipo, son menor porcentaje en este rango de edad (Gráfico 5-27).

Gráfico 5-27 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR30



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
9,28	19,06	4,78	14,25	1,56	9,65	0,28	17,95
27,57	56,61	23,25	69,32	11,67	72,17	1,10	70,51
6,89	14,15	3,95	11,78	2,02	12,49	0,09	5,77
4,96	10,18	1,56	4,65	0,92	5,69	0,09	5,77

A medida que aumenta la edad, las personas son más reacias a intercambiar el conocimiento con estos jefes, y no lo harían por el beneficio de la empresa. Las personas más tolerantes, que consideran que hay que enseñar por el beneficio de la empresa, son los que tienen un rango de edad entre 18-30 años.

Agrupando las personas que pueden negarse a compartir el conocimiento, y los que lo compartirían, se aprecia que hay un porcentaje muy alto que se opone al intercambio de conocimiento, siendo una barrera al intercambio y una negligencia de la dirección, al permitir en la empresa este tipo de acosos y estilos de liderazgos, que perjudican el clima laboral y el capital social en la empresa.

Relación PR2-PR31, rango de edad y compartir el conocimientos con jefes que le humillan y le ridiculizan

Los resultados estadísticos de las pruebas de Chi-Cuadrado, indican que hay dependencia entre las variables estudiadas (Tabla 5-97).

Tabla 5-97 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR31

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,458 ^a	3	0,015
Razón de verosimilitudes	10,946	3	0,012
Asociación lineal por lineal	9,984	1	0,002
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,17.

Atendiendo a las medidas simétricas, se aprecia que los resultados son los mismos, y por lo tanto corrobora la hipótesis alternativa, que indica que hay asociación (Tabla 5-98).

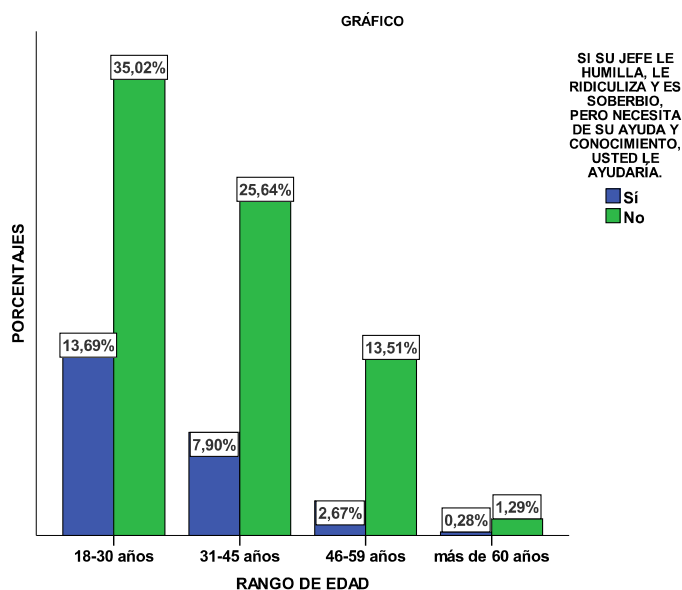
Tabla 5-98 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR31

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,098			0,015
	V de Cramer	0,098			0,015
	Coeficiente de contingencia	0,098			0,015
Ordinal por ordinal	Gamma	0,190	0,059	3,219	0,001
	Correlación de Spearman	0,094	0,029	3,125	0,002 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,096	0,029	3,173	0,002 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

La asociación que existe, es que independientemente del rango de edad, es más fácil que las personas decidan no compartir el conocimiento con jefes que humillan y dan un trato injusto al empleado. Sin embargo, es mayor el porcentaje que se niega a compartir el conocimiento con estas personas, a medida que aumenta el rango de edad. Las personas más jóvenes, son las más tolerantes y las que más admiten este tipo de situación y negligencia por parte de la dirección de la empresa, que permite estos estilos de liderazgo, humillantes y perjudiciales para la organización (Gráfico 5-28).

Gráfico 5-28 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR31



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
13,69	28,11	7,90	23,55	2,67	16,50	0,28	17,83
35,02	71,89	25,64	76,45	13,51	83,50	1,29	82,17

En este caso se produce una asociación, basado en la tendencia de los resultados. Esto indica que hay una negligencia muy importante, que supone una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa.

Relación PR2-PR33, entre rango de edad y compartición del conocimiento cuando las personas necesitan que les ayude

La prueba de Chi-Cuadrado, tiene unos valores en sus coeficientes menores que 0,05, por lo que se puede afirmar que hay asociación en los resultados (Tabla 5-99).

Tabla 5-99 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR33

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,780 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	19,076	3	0,000
Asociación lineal por lineal	11,744	1	0,001
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,17.

En este caso, teniendo en cuenta los valores estadísticos de las medidas simétricas, se puede observar que los valores de la significación aproximada, son similares a los de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-100).

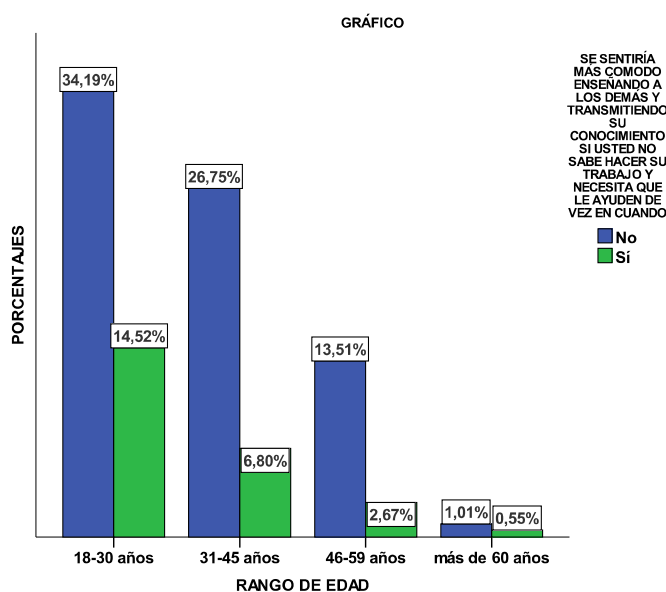
Tabla 5-100 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR33

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,131			0,000
	V de Cramer	0,131			0,000
	Coficiente de contingencia	0,130			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,233	0,060	-3,888	0,000
	Correlación de Spearman	-0,116	0,030	-3,852	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,104	0,030	-3,444	0,001 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
 b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
 c. Basada en la aproximación normal.

Las personas en todos los rangos de edad, consideran que no saber hacer el trabajo, no es una situación que haga que las personas compartan más su conocimiento. Por lo tanto no se favorece la búsqueda de reciprocidad, en este tipo de situaciones en la empresa (Gráfico 5-29).

Gráfico 5-29 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR33



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
34,19	70,19	26,75	79,73	13,51	83,50	1,01	64,74
14,52	29,81	6,80	20,27	2,67	16,50	0,55	35,26

Las personas con edades entre 46-59 años, son las que menos compartirían el conocimiento por esta circunstancia personal en la empresa, mientras que son los más jóvenes con edades entre 18-30 años, y los que tienen una edad mayor de 60 años, los que más compartirían el conocimiento con otras personas, si no saben hacer su trabajo.

Las personas más jóvenes con edades entre 18-30 años, debido a su carencia de experiencia en la empresa, prefieren establecer relaciones recíprocas, de manera que mientras las otras personas, aportan veteranía y experiencia, ellos pueden aportar ganas de aprender y su conocimiento actualizado por medio de la formación, y mejor manejo de las nuevas tecnologías. Las personas más jóvenes, cuando son enseñadas, establecen una deuda personal interna, con la persona que le ha enseñado, estimulando su participación y su motivación intrínseca, para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa.

Relación PR2-PR34, entre rango de edad y la compartición de ideas que pueden suponer el despido de personas

Según las pruebas de Chi-Cuadrado, tienen un valor la significación asintótica, inferior a 0,05, por lo que hay asociación entre las variables (Tabla 5-101).

Tabla 5-101 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR34

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,444 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	28,652	6	0,000
Asociación lineal por lineal	23,687	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (8,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,02.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, tienen un valor inferior a 0,05, existiendo una asociación entre las variables (Tabla 5-102).

Tabla 5-102 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR34

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,162			0,000
	V de Cramer	0,114			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,160			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	0,216	0,044	4,813	0,000
	Correlación de Spearman	0,144	0,030	4,799	0,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,148	0,029	4,919	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

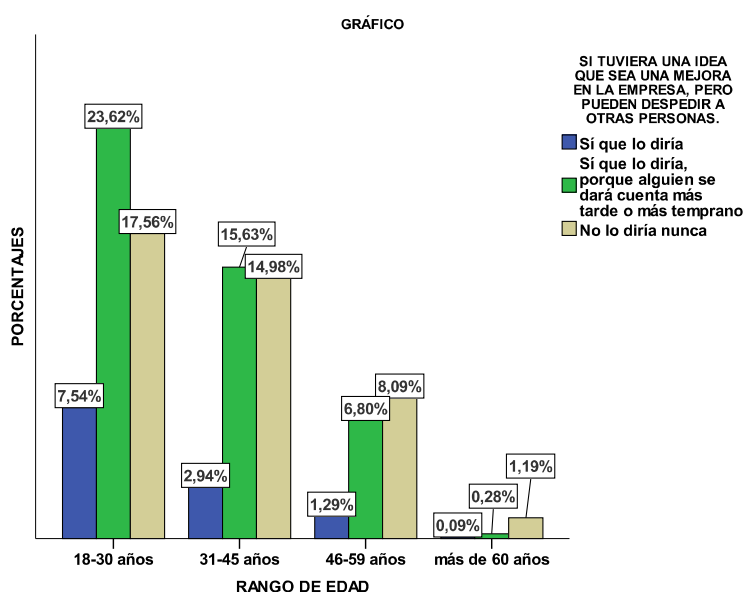
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Las personas que sí que compartirían el conocimiento, aunque puede suponer el despido de otras personas, son las más jóvenes con rango de edad entre 18-30 años. Se aprecia que a medida que avanza la edad, se produce un aumento en el porcentaje de personas que no compartirían el conocimiento y no lo dirían nunca, para evitar el

despido de compañeros, también disminuye el porcentaje de personas que sí que lo compartiría, porque alguien se daría cuenta. Las personas que lo compartiría teniendo una respuesta rotunda, tiene una disminución muy alta, al pasar de un rango de edad a los siguientes.

A pesar de la existencia de la asociación, hay que destacar en esta pregunta la cantidad de personas que no colaboraría en beneficio de la empresa, cuando las consecuencias por la aplicación del conocimiento implican el despido de personas (Gráfico 5-30).

Gráfico 5-30 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR34



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
7,54	15,48	2,94	8,76	1,29	7,97	0,09	5,77
23,62	48,48	15,63	46,59	6,80	42,03	0,28	17,95
17,56	36,04	14,98	44,65	8,09	50,00	1,19	76,28

En este caso, la valoración del puesto de trabajo propio y ajeno, supone una barrera a la gestión del conocimiento importante, que aumenta con la edad. La dificultad de encontrar un trabajo, o de incorporarse al mundo laboral, hace que las personas sean más reacias al intercambio y colaboración, cuando supone el despido de compañeros de la empresa. Los más jóvenes, tienen más facilidad de poder encontrar un puesto de trabajo, porque tienen más futuro en la empresa. Esto demuestra que las consecuencias del conocimiento, cuando perjudican a las personas, se intenta evitar compartir y se mantiene tácito, por lo que la estabilidad laboral, es muy valorado por las personas de la empresa, y es más deseado a medida que la persona es más mayor.

Esta variación con la edad, permite indicar que las personas pueden variar su predisposición con el tiempo, por la madurez de la propia persona, y porque las prioridades y necesidades cambian a lo largo de la vida de una persona.

Relación PR2-PR35, entre rango de edad y la compartición de conocimientos que pueden suponer el destino a otra planta o ciudad

Se aprecia según las pruebas de Chi-Cuadrado, al ser los valores de la significación asintótica inferiores a 0,05, hay asociación entre las variables (Tabla 5-103).

Tabla 5-103 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR2-PR35

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,779 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	39,552	6	0,000
Asociación lineal por lineal	8,562	1	0,003
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,98.

Según las medidas simétricas, se aprecia que los valores de la significación aproximada son inferiores a 0,05, existiendo asociación entre las variables (Tabla 5-104).

Tabla 5-104 Tabla de medidas simétricas de la relación PR2-PR35

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,191			0,000
	V de Cramer	0,135			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,188			0,000
Ordinal por ordinal	Gamma	-0,094	0,045	-2,085	0,037
	Correlación de Spearman	-0,065	0,031	-2,144	0,032 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,089	0,031	-2,936	0,003 ^c
N de casos válidos		1088			

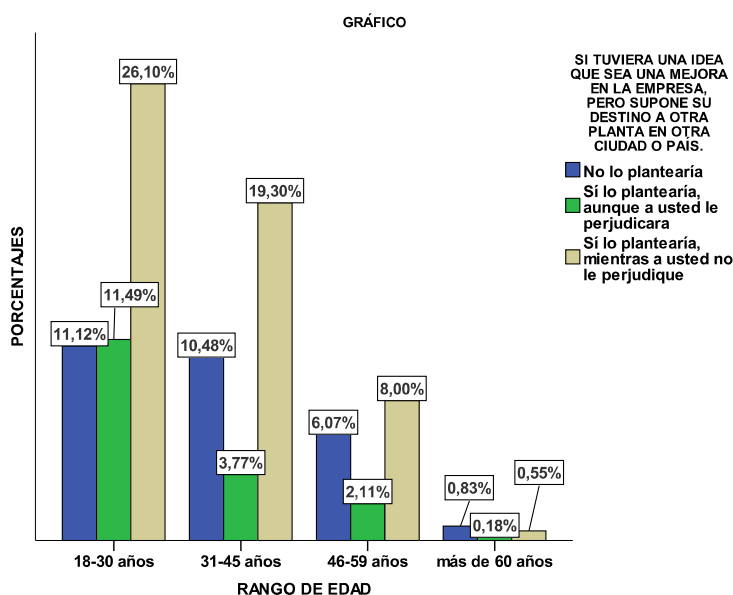
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Las personas con edades entre 18-30 años, compartirían el conocimiento con otras personas o con la dirección de la empresa, aunque la aportación del conocimiento les perjudicara, por lo que las consecuencias de la aplicación del conocimiento no es tan importante para ellos como para otros rangos de edad.

A medida que avanza el rango de edad, aumenta el porcentaje de personas, que se oponen al intercambio de conocimiento evitando compartirlo, independientemente de si les perjudica o no, indicando que las personas no desean modificar el lugar de residencia ni someterse a traslados, teniendo que volver a adaptarse e integrarse en una sociedad nueva, bien se trate de una empresa nueva o de una ciudad distinta. Los problemas que se pueden acarrear por el traslado de la familia, y abandonar las personas con las que ha conseguido integrarse en la sociedad, hacen que sean las personas con

rango de edad entre 18-30 años, los que intercambiarían el conocimiento, sin importarle las consecuencias (Gráfico 5-31).

Gráfico 5-31 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR35



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
11,12	22,83	10,48	31,24	6,07	37,52	0,83	53,21
11,49	23,59	3,77	11,24	2,11	13,04	0,18	11,54
26,10	53,58	19,30	57,53	8,00	49,44	0,55	35,26

Las personas que más aportarían el conocimiento, mientras no les perjudicara, son los que tiene edades entre 31-45 años. En el momento que les perjudique la aportación del conocimiento, este rango de 31-45 años, serían los que más mantendrían tácito ese conocimiento, porque habría una agrupación de datos de dos respuestas, los que se oponen y los que se oponen si les perjudica la aportación de conocimiento.

Se tiene una serie de personas indecisas, que son las que compartirían el conocimiento mientras no les perjudicase, por lo que su decisión de compartir el conocimiento, está en función de las consecuencias de la aplicación de su conocimiento. Esto hace que estas personas se sometan a una reflexión, sobre la importancia y consecuencias de su conocimiento. Todo ello supone una barrera al intercambio de conocimiento, y puede suponer una negligencia de la dirección al gestionar este tipo de situaciones, pero la negligencia no siempre puede existir, porque a veces las personas que proponen determinados conocimientos, son los más formados y preparados para aplicarlos con éxito.

5.3.3 Asociación según la situación laboral

La situación laboral de las personas, influyen en las respuestas. Al calcular la dependencia, se puede apreciar que la situación laboral, está relacionada con la edad, y por lo tanto ambas características influyen en las respuestas de las personas.

Relación PR3-PR4, situación laboral y la compartición de conocimiento con personas que son contratados por los contactos e influencias

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado son inferiores a 0,05, excepto en el caso de la asociación lineal por lineal, que en este caso afirmaría la hipótesis nula. Se aprecia que los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado son fiables, porque tienen 18,8% de casillas con frecuencia esperada inferior a 5, estando dentro del límite del 20% (Tabla 5-105).

Tabla 5-105 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,166 ^a	9	0,008
Razón de verosimilitudes	22,097	9	0,009
Asociación lineal por lineal	0,559	1	0,455
N de casos válidos	1088		
a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,57.			

Según las medidas simétricas, los valores de la significación aproximada son diferentes. En el caso de los resultados de intervalos por intervalo y ordinal por ordinal, indican que no se puede aprobar la hipótesis alternativa. Sin embargo se considera que hay dependencia entre los datos, por la fiabilidad de las pruebas de Chi-cuadrado de Pearson (Tabla 5-106).

Tabla 5-106 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR4

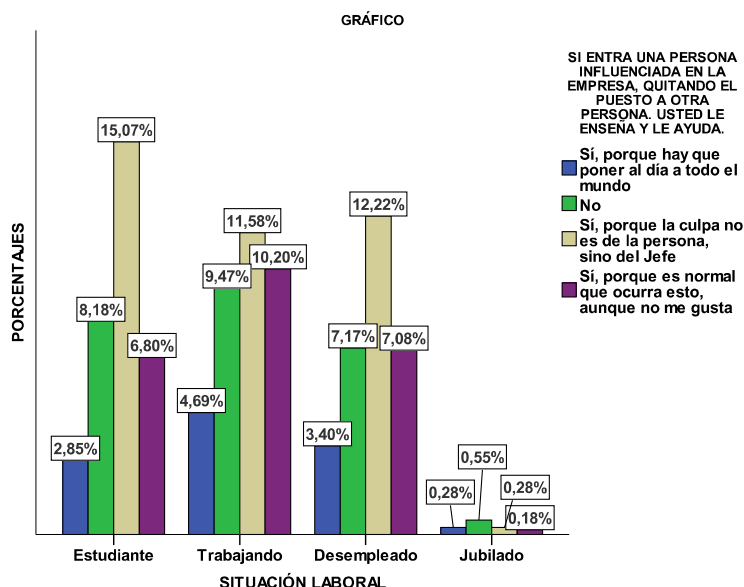
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,143			0,008
	V de Cramer	0,082			0,008
	Coeficiente de contingencia	0,141			0,008
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,023	0,029	-0,747	0,455 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,014	0,029	-0,465	0,642 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

En este caso son los estudiantes, seguidos de los desempleados, las personas que más compartirían su conocimiento, cuando se enfrentan a este tipo de situaciones, ya que son los que más consideran que es una negligencia del jefe. Son las personas que están

trabajando seguidas de las desempleadas, las que son más tolerantes a este tipo de contratación, pero aunque no les guste estas situaciones, intercambiarían su conocimiento.

Las personas que son contratadas en la empresa por influencias externas o internas, no son bien aceptadas por las personas jubiladas y por las personas que se encuentran trabajando, aunque este último grupo, tiene resultado similares a los otros dos restantes (Gráfico 5-32).

Gráfico 5-32 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR4



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
2,85	8,66	4,69	13,05	3,40	11,38	0,28	21,71
8,18	24,86	9,47	26,35	7,17	24,00	0,55	42,64
15,07	45,81	11,58	32,22	12,22	40,91	0,28	21,71
6,80	20,67	10,20	28,38	7,08	23,70	0,18	13,95

Las personas son colaboradoras y compartirían el conocimiento con otras, esto se aprecia, si se agrupan los datos de las personas que sí que comparten y las que no, pero en todos los casos, hay un número de personas que son reacias a compartir el conocimiento con los demás, que supera el sesgo definido del 20%, suponiendo una barrera a la gestión del conocimiento. Aunque los resultados son buenos, para estas personas que se oponen existe una barrera al intercambio, porque su negativa es muy clara, y puede resultar muy difícil cambiar su predisposición, si no se actúa sobre otros factores.

Relación PR3-PR5, entre situación laboral y compartir el conocimiento cuando la política de dirección es valorar el saber hacer

Las pruebas de Chi-Cuadrado en su valor de significación asintótica, muestran que hay asociación entre los datos, por ser inferior a 0,05 el valor determinado en los coeficientes por la significación asintótica bilateral. Un problema, es el valor de asociación lineal por lineal, pero no se considera relevante (Tabla 5-107).

Tabla 5-107 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,258 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	58,095	9	0,000
Asociación lineal por lineal	0,097	1	0,755
N de casos válidos	1088		
a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,62.			

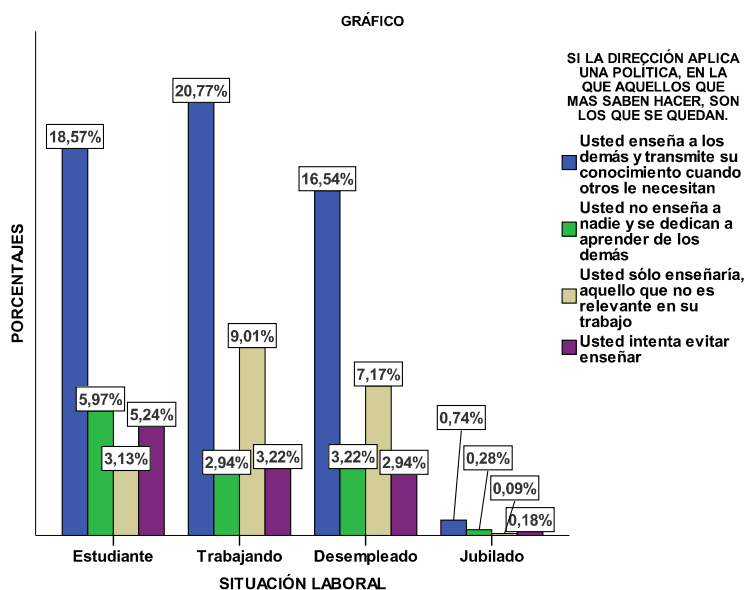
El estudio de las medidas simétricas tiene un valor de significación aproximada igual a las pruebas de Chi-Cuadrado, por lo que se acepta la hipótesis alternativa. Sin embargo, el estudio de los datos de intervalo por intervalo y de ordinal por ordinal, presentan valores muy superiores a 0,05, rechazando la dependencia de los datos (Tabla 5-108).

Tabla 5-108 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR5

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,225			0,000
	V de Cramer	0,130			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,220			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,009	0,031	0,311	0,756 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,010	0,030	0,320	0,749 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Cuando la dirección aplica una política que los que más saben hacer, son los que se quedan, se aprecia que independientemente de la situación laboral, todos los grupos intercambian el conocimiento y lo transfieren cuando es necesario, lo cual es un dato positivo. Los resultados, son diferentes para todos los grupos, al considerar los porcentajes de la segunda, tercera y cuarta elección. En este caso la asociación se refleja en la tendencia de todos los grupos, y en las respuestas que tienen diferente orden de prioridad en cada grupo de clasificación (Gráfico 5-33).

Gráfico 5-33 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR5



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
18,57	56,43	20,77	57,79	16,54	55,37	0,74	57,36
5,97	18,14	2,94	8,18	3,22	10,78	0,28	21,71
3,13	9,51	9,01	25,07	7,17	24,00	0,09	6,98
5,24	15,92	3,22	8,96	2,94	9,84	0,18	13,95

Son las personas desempleadas y las que están trabajando, las que fingen intercambiar el conocimiento, porque evitan enseñar aquello que ellos valoran o consideran importante. Los estudiantes, han elegido como segunda opción la misma que los jubilados, que consiste en intentar aprender al máximo, evitando compartir el conocimiento.

Las personas que evitan enseñar, son los estudiantes, con un porcentaje distanciado del resto de grupos, para esta misma respuesta. El motivo de la elección de estas personas, puede ser porque las personas estudiantes, son los que a pesar de su formación, pueden tener menos experiencia en la empresa, y su afán por mantener su puesto, hace que no compartan el conocimiento.

Se aprecia por situación laboral, que hay personas, que pueden tener más predisposición al intercambio, que son en orden de porcentaje, las personas que están trabajando, los jubilados, los estudiantes, y los desempleados, pero las diferencias entre los porcentajes es mínima.

Relación PR3-PR6, situación laboral y el puesto donde se presentan más negligencias

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, por lo que existe asociación entre las variables. Sin embargo, se aprecia que hay 25% de casillas que tienen una frecuencia esperada inferior a 5, por lo que la fiabilidad y la validez de los datos no es buena, por no poderse asemejar a una aproximación de Chi-Cuadrado (Tabla 5-109).

Tabla 5-109 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,664 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitudes	44,658	12	0,000
Asociación lineal por lineal	11,857	1	0,001
N de casos válidos	1088		
a. 5 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,35.			

Los valores de todas las medidas simétricas de la significación aproximada, son inferiores 0,05 por lo que hay dependencia de los datos (Tabla 5-110).

Tabla 5-110 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR6

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,207			0,000
	V de Cramer	0,120			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,203			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,104	0,030	-3,461	0,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,104	0,031	-3,455	0,001 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Como el porcentaje de casillas con una frecuencia esperada inferior a 5, es superior al 20%, se considera necesario realizar la agrupación de datos.

Agrupando los datos de los jubilados, dentro del grupo de desempleados, porque es un grupo menor que los otros dos restantes, los valores de la significación asintótica son inferiores a 0,05, por lo que hay dependencia de los datos (Tabla 5-111).

Tabla 5-111 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,389 ^a	8	0,000
Razón de verosimilitudes	42,845	8	0,000
Asociación lineal por lineal	11,741	1	0,001
N de casos válidos	1088		
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 32,72.			

Ahora después de la agrupación los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, son inferiores a 0,05, por lo que hay dependencia de los datos (Tabla 5-112).

Tabla 5-112 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR6

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,202			0,000
	V de Cramer	0,143			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,198			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,104	0,031	-3,444	0,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,103	0,031	-3,423	0,001 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

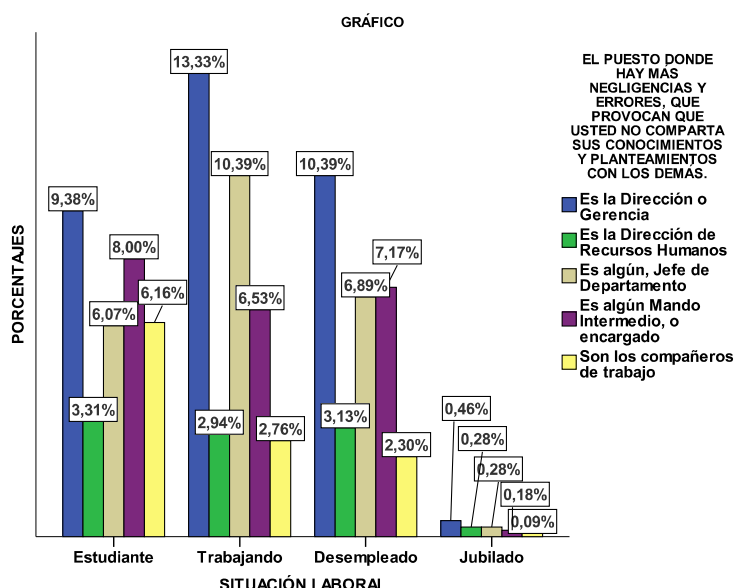
En todos los grupos, el mayor responsable o donde más negligencias y errores se producen, es en la dirección o gerencia, pero aunque ha sido la respuesta más elegida, no hay una tendencia muy alta comparándola con los otros grupos.

La opinión de los estudiantes, no es tan relevante en este caso, debido a que no tienen experiencia en la empresa. Sin embargo, teniendo en cuenta su formación universitaria, y que muchos han disfrutado de becas de colaboración en empresa, a la vez que han realizado esta encuesta, su opinión puede ser interesante aunque menos relevante e importante, que la que aportan las personas que están trabajando, desempleadas o incluso jubiladas, aunque en este último caso se dispone de muy pocos datos.

Mientras que para muchos estudiantes, el puesto donde mayor cantidad de negligencias se producen después de la dirección, son los mandos intermedios, los compañeros de trabajo y los jefes de departamento. Para las personas que están trabajando, son los jefes de departamento y los mandos intermedios, seguidos de los recursos humanos. Para los desempleados, son los mandos intermedios y los jefes de departamento, donde se presentan más negligencias que suponen una barrera al conocimiento. Las personas desempleadas, han elegido como respuesta más elegida

después de la dirección, los mandos intermedios, los jefes de departamentos y los recursos humanos (Gráfico 5-34).

Gráfico 5-34 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR6



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
9,38	28,49	13,33	37,08	10,39	34,77	0,46	35,66
3,31	10,05	2,94	8,18	3,13	10,48	0,28	21,71
6,07	18,44	10,39	28,90	6,89	23,06	0,28	21,71
8,00	24,30	6,53	18,16	7,17	24,00	0,18	13,95
6,16	18,71	2,76	7,68	2,30	7,70	0,09	6,98

Los jubilados tienen unos resultados muy parecidos a los de los trabajadores, pero como son muy pocos en número no se pueden sacar conclusiones relevantes, aunque para ellos la dirección es el puesto donde mayor negligencias se producen, seguidos de los recursos humanos y jefes de departamento.

Considerando las nuevas tablas, agrupando los jubilados en los desempleados, se tienen los siguientes resultados que no afecta a lo comentado (Tabla 5-113).

Tabla 5-113 Tabla de porcentajes de grupo y totales, con los jubilados agrupados en las personas desempleadas

ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
9,38	28,49	13,33	37,08	10,85	34,81
3,31	10,05	2,94	8,18	3,41	10,94
6,07	18,44	10,39	28,9	7,17	23,00
8	24,3	6,53	18,16	7,35	23,58
6,16	18,71	2,76	7,68	2,39	7,67

Los recursos humanos, es el departamento que mejor valorado sale en algunos grupos, junto con los compañeros de trabajo. En este caso la implicación de la

dirección, y sus decisiones pueden ser muy importantes, porque según los encuestados, recae la mayor cantidad de negligencias en la dirección, pero también en las personas que dan apoyo a la dirección, que son los jefes de departamentos y los mandos intermedios, siendo estas personas muchas veces propuestas y seleccionadas por la dirección de la empresa, por lo que repercute la negligencia en la dirección.

Relación PR3-PR8, entre situación laboral y comportamiento de la personas con su conocimiento cuando se despide a los que se incorporaron más tarde

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de la Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, excepto los de asociación de lineal por lineal. Se considera que hay dependencia, considerando como principal, el valor de la Chi-Cuadrado de Pearson (Tabla 5-114).

Tabla 5-114 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR8

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,897 ^a	6	0,031
Razón de verosimilitudes	15,973	6	0,014
Asociación lineal por lineal	0,927	1	0,336
N de casos válidos	1088		
a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,82			

Los valores de las medidas simétricas de la significación aproximada de los coeficientes calculados, coinciden con los de las pruebas de Chi-Cuadrado por lo que existe asociación entre las variables. Sin embargo, los valores de los coeficientes de intervalo por intervalo y ordinal por ordinal, dan valores superiores como en otros casos. Siguiendo el mismo criterio, se acepta que hay dependencia, por considerar el valor de la Chi-Cuadrado de Pearson (Tabla 5-115).

Tabla 5-115 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR8

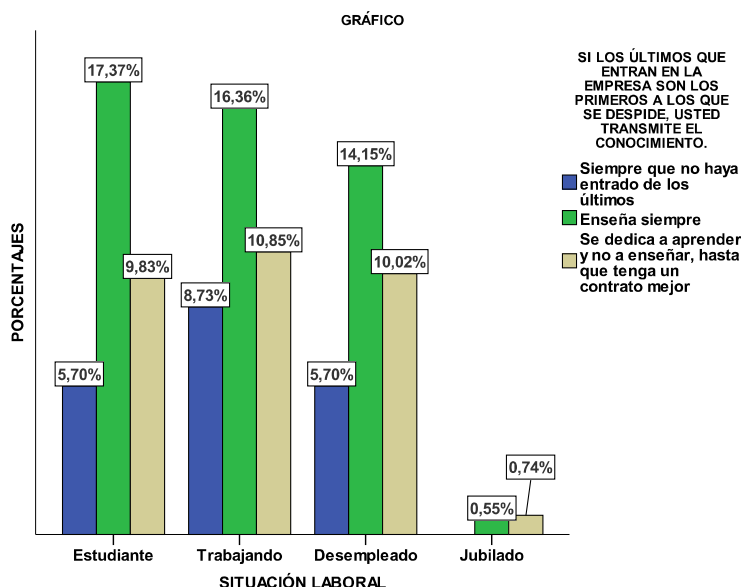
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,113			0,031
	V de Cramer	0,080			0,031
	Coefficiente de contingencia	0,112			0,031
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,029	0,030	0,963	0,336 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,026	0,030	0,847	0,397 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

El despido en las empresas aplicando un LIFO, no es un criterio que se aplique en todas las empresas, pero en muchas ocasiones, se ha aplicado este criterio, porque es el

que menos indemnización supone para el empleado, y por lo tanto menos coste tiene para la empresa, además en estos casos se prescinde de personas que tienen poca experiencia en esa empresa o en la empresa en general, y también se aplica esta forma de despedir a los que tienen contratos que son temporales.

Todos los grupos, enseñarían e intercambiarían el conocimiento con otras personas. Sin embargo, son los estudiantes los que intercambiarían el conocimiento, teniendo una predisposición mayor que en los otros grupos (Gráfico 5-35).

Gráfico 5-35 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR8



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
5,70	17,33	8,73	24,29	5,70	19,08	0,00	0,00
17,37	52,80	16,36	45,52	14,15	47,37	0,55	42,64
9,83	29,88	10,85	30,19	10,02	33,55	0,74	57,36

Hay que tener en cuenta que la segunda opción elegida por las personas encuestadas, es que no enseñan y se dedican aprender, porque desearían tener un contrato mejor, siendo los jubilados y los desempleados los que más han elegido esta opción.

El problema se presenta, sumando en cada grupo laboral, las personas que están a favor de intercambiar el conocimiento, y las que están en contra por su forma de ser, o porque han entrado de los últimos en la empresa. Sólo los estudiantes, tendrían un porcentaje inferior al 50% de personas, que se opondrían al intercambio de conocimiento, lo que supondría una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa importante. Esta es otra situación, que invita a los encuestados a ver su situación personal, su tipo de contrato, y ver si ha entrado de los últimos.

En este caso, las políticas de la dirección y sus decisiones pueden implicar conflictos para la persona, perjudicando al intercambio de conocimiento y a la gestión del conocimiento.

La valoración y apreciación del trabajo en las personas y este tipo de decisiones en la empresa, hacen que los trabajadores, modifiquen la forma de pensar y no divulguen el conocimiento, porque piensan que les puede perjudicar hacerlo. En el caso de los estudiantes al ser más jóvenes, conocen menos la empresa, pero tienen más predisposición a la colaboración, participación e intercambio.

Relación PR3-PR9, entre situación laboral y compartir y compartir el conocimiento con personas mejor remuneradas y más incompetentes

Los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado, indican que hay dependencia de los datos, siendo su significación asintótica inferior a 0,05 (Tabla 5-116).

Tabla 5-116 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR9

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,460 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	29,907	3	0,000
Asociación lineal por lineal	12,704	1	0,000
N de casos válidos	1088		
a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,90.			

Los valores de las medidas simétricas, corroboran lo que se ha dicho en las pruebas de Chi-Cuadrado, en el caso de la asociación de los datos (Tabla 5-117).

Tabla 5-117 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR9

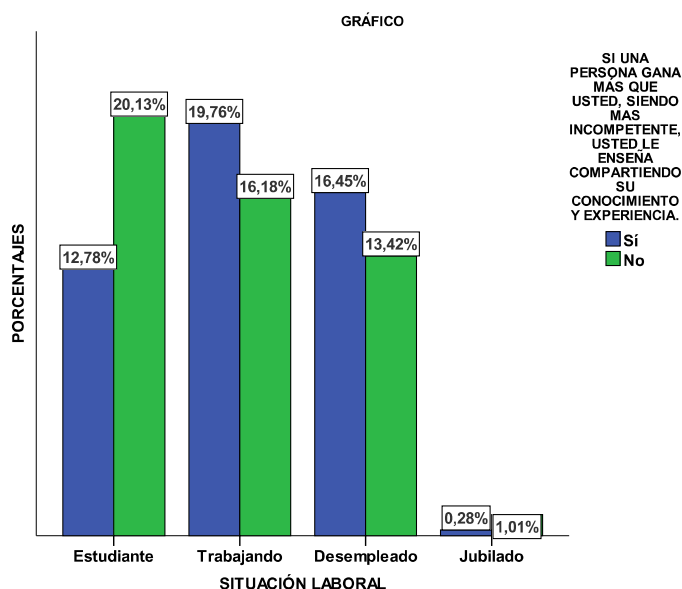
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,165			0,000
	V de Cramer	0,165			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,162			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,108	0,030	-3,584	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,116	0,030	-3,847	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Se aprecia una diferencia muy clara, en los resultados para los estudiantes con respecto a las personas que están desempleadas y las que están trabajando. Además en el caso de las personas jubiladas, aunque se disponen de pocos datos, muestra un gráfico semejante al de los estudiantes, pero no se puede considerar un resultado válido por la escasez de los datos. Los estudiantes valoran más un salario justo acorde con los conocimientos de la persona, y se oponen a admitir injusticias salariales por falta de valoración de su trabajo y conocimientos por parte de terceros. En el caso de las personas jubiladas, que no realicen intercambio de conocimiento en la empresa cuando

aprecian injusticias salariales, sería un inconveniente grave, porque son los que más experiencia tienen, y los que probablemente más pueden ganar en la empresa si estuvieran trabajando, pero el problema es que no se tienen datos suficientes en este grupo.

La asociación, se presenta en la variación de resultados de los estudiantes, con respecto a las personas que se encuentran trabajando y desempleadas (Gráfico 5-36).

Gráfico 5-36 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR9



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
12,78	38,83	19,76	54,98	16,45	55,07	0,28	21,71
20,13	61,17	16,18	45,02	13,42	44,93	1,01	78,29

Los grupos más participantes son el de las personas desempleadas, y los que están trabajando.

El resultado de los estudiantes, está influenciado, porque son los que más valoran la remuneración, ya que desean poder disponer de una autonomía económica, que les permita independizarse y emanciparse. Debido a que la mayoría de ellos tienen una formación universitaria, no les gusta esta desigualdad salarial en la empresa, apareciendo en ellos un sentimiento de injusticia y falta de equidad.

Relación PR3-PR10, entre situación laboral y la compartición del conocimiento al publicar las nóminas con gente que gana más con igual categoría y experiencia

Los valores de significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, excepto los valores de lineal por lineal, aún así como en otros casos, se ha considerado que hay asociación entre las variables (Tabla 5-118).

Tabla 5-118 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR10

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,241 ^a	9	0,016
Razón de verosimilitudes	19,847	9	0,019
Asociación lineal por lineal	1,120	1	0,290
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,38.

Los valores de la significación aproximada, de las medidas simétricas son similares a las de las prueba de Chi-Cuadrado, excepto los valores de intervalo por intervalo y de ordinal por ordinal (Tabla 5-119).

Tabla 5-119 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR10

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,136			0,016
	V de Cramer	0,079			0,016
	Coeficiente de contingencia	0,135			0,016
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,032	0,030	-1,058	0,290 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,027	0,030	-0,892	0,372 ^c
N de casos válidos		1088			

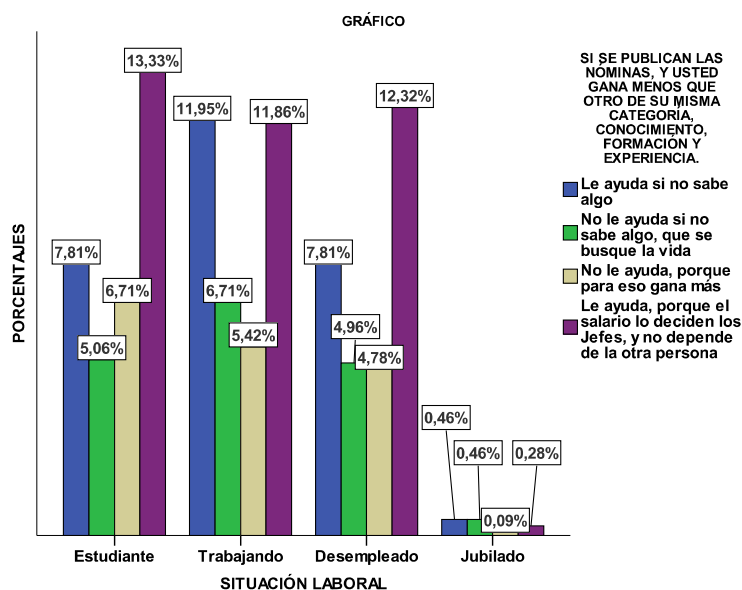
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

En todos los grupos, se reconoce que hay una negligencia de los jefes, y en todos hay personas que colaboran, porque consideran que es su deber, lo cual es muy positivo para la gestión del conocimiento.

Las personas desempleadas y los estudiantes, son los que ayudarían a las personas intercambiando su conocimiento, porque son los que más han elegido la respuesta de considerarlo una negligencia de los jefes.

Pero son las personas que se encuentran trabajando y los jubilados, los que más cooperan, en beneficio de la empresa y de la gestión del conocimiento. Sin embargo también son las que más se oponen a compartir el conocimiento con las otras personas negándose con rotundidad (Gráfico 5-37).

Gráfico 5-37 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR10



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
7,81	23,73	11,95	33,25	7,81	26,15	0,46	35,66
5,06	15,38	6,71	18,67	4,96	16,61	0,46	35,66
6,71	20,39	5,42	15,08	4,78	16,00	0,09	6,98
13,33	40,50	11,86	33,00	12,32	41,25	0,28	21,71

Sin embargo, atendiendo al estudio de asociaciones, son los estudiantes los que consideran en tercer lugar, que no hay que ayudar, porque un salario mayor implica mayor conocimiento, y por ese motivo deben ser las personas que tengan mayor salario, los que manejen más cantidad de conocimientos, habiendo para ellos una proporcionalidad entre salario y conocimientos.

Hay un porcentaje muy importante en cada grupo, que considera que las personas que ganan más, deben ser más autosuficientes, al tener la misma categoría. Si a estas personas, se añaden aquellas, que consideran que no se les debe enseñar ni compartir el conocimiento con las personas que ganan más, se presenta una barrera muy importante, al intercambio de conocimiento debido a una negligencia de la dirección en el manejo de los datos. El problema reside, que en ocasiones, hay personas más implicadas en la empresa, que merecen más salario, pero no es reconocido por el resto de compañeros.

Relación PR3-PR12, entre situación laboral y compartir el conocimiento cuando se gana más dinero que en otras empresas

Las pruebas de Chi-Cuadrado, por el valor de la significación asintótica, indican que hay asociación entre las variables, pero el valor de asociación lineal por lineal, indica que es aceptable la hipótesis nula, rechazando la dependencia existente (Tabla 5-120).

Tabla 5-120 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR12

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,156 ^a	3	0,001
Razón de verosimilitudes	17,416	3	0,001
Asociación lineal por lineal	0,076	1	0,783
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,65.

El estudio de las medidas simétricas, tiene un valor de significación aproximada igual a las pruebas de Chi-Cuadrado, por lo que se acepta la dependencia. Sin embargo, el estudio de los datos de intervalo por intervalo, y de ordinal por ordinal, presentan valores muy superiores a 0,05, se considera que hay dependencia de los datos, porque los resultados de Chi-Cuadrado de Pearson tienen valores que permite rechazar la hipótesis nula (Tabla 5-121).

Tabla 5-121 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR12

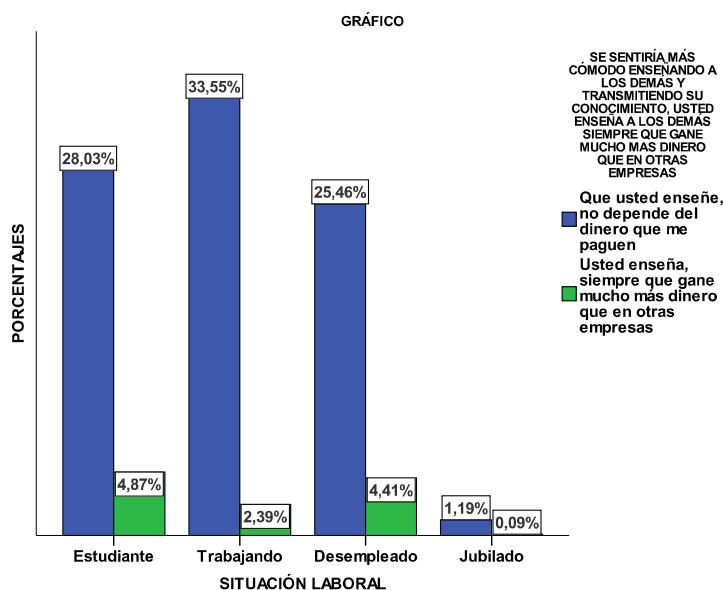
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,122			0,001
	V de Cramer	0,122			0,001
	Coeficiente de contingencia	0,121			0,001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,008	0,033	-0,275	0,783 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,009	0,033	-0,292	0,770 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

La remuneración y el dinero que pague la empresa, no es tan importante para intercambiar el conocimiento en todos los grupos. Algunos encuestados desempleados y otros estudiantes, son los que valoran que la empresa les pague mucho más dinero, favoreciendo de esta manera el intercambio de conocimiento.

Las personas que se encuentran trabajando, consideran que hay otros factores a valorar en la empresa, y que hay que tener en cuenta para favorecer el intercambio de conocimiento (Gráfico 5-38).

Gráfico 5-38 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR12



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
28,03	85,20	33,55	93,35	25,46	85,24	1,19	92,97
4,87	14,80	2,39	6,65	4,41	14,76	0,09	7,03

En general, el incentivo y el salario es importante, pero enseñar e intercambiar el conocimiento, no depende exclusivamente que una persona gane mucho más dinero en la empresa. Hay que tener en cuenta, que aunque el dinero no sea el factor más valorado en la empresa para intercambiar el conocimiento, porque hay otros factores prioritario para las personas, algunas personas en otras preguntas, han dicho que intercambiarían el conocimiento si se les remunerara, por lo que el planteamiento correcto de incentivos puede favorecer el intercambio de conocimientos.

Cambiar a otra empresa, donde se gana más dinero o se pueden alcanzar incentivos más ventajosos y beneficiosos para la persona, no es un aliciente motivador para intercambiar conocimiento. La dirección, debe pensar que para que las personas aporten su conocimiento, no es imprescindible que la persona gane más dinero, estando de acuerdo con otras investigaciones que afirman que el incentivo, no siempre beneficia el intercambio de conocimiento.

Relación PR3-PR14, situación laboral y el clima laboral

Los resultados de la significación asintóticas para la prueba de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05. Sin embargo la prueba tiene 4 casillas con la frecuencia esperada inferior a 5, lo que supone el 20%. Este valor, es el porcentaje límite para considerar fiable la dependencia de la prueba de Chi-Cuadrado (Tabla 5-122).

Tabla 5-122 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR3-PR14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,574 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitudes	58,733	12	0,000
Asociación lineal por lineal	30,236	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 4 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, son inferiores a 0,05 en todos los casos. Se considera por lo tanto que hay dependencia de los datos (Tabla 5-123).

Tabla 5-123 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR14

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,218			0,000
	V de Cramer	0,126			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,213			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,167	0,028	-5,574	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,155	0,029	-5,182	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Agrupando las personas jubiladas dentro del grupo de desempleados, para eliminar el 20% de casillas con frecuencia inferiores a 5. Los valores de la significación asintótica son inferiores a 0,05, por lo que hay asociación entre las variables (Tabla 5-124).

Tabla 5-124 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42,257 ^a	8	0,000
Razón de verosimilitudes	49,878	8	0,000
Asociación lineal por lineal	22,274	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,48.

Agrupando los datos de las personas jubiladas en el grupo de las personas desempleadas, las medidas simétricas muestran resultados que afirman la dependencia, existiendo asociación (Tabla 5-125).

Tabla 5-125 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR14

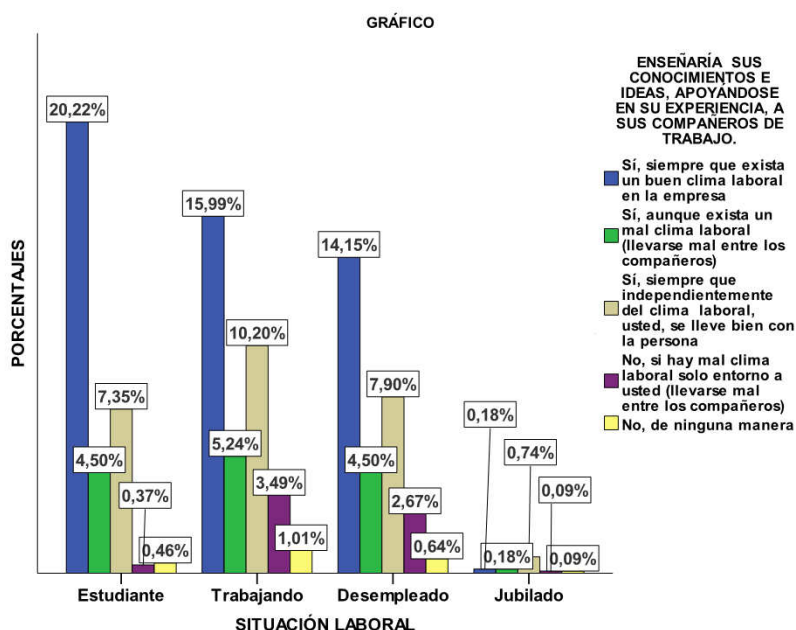
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,197			0,000
	V de Cramer	0,139			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,193			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,143	0,029	4,766	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,143	0,029	4,762	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

El estudio de los residuos, muestra que las personas, independientemente de su situación laboral, todos los grupos van a valorar, tener un clima laboral adecuado en la empresa. Los resultados, coinciden con el estudio de las frecuencias, y se aprecia una voluntad de las personas de la muestra a realizar el intercambio de conocimiento en la empresa.

El gráfico, muestra que las personas que más valoran un buen clima laboral, son los estudiantes. Las personas que se encuentran trabajando y las personas desempleadas, son los que más porcentaje muestran en contra de compartir el conocimiento, al compararse con otros grupos, si tienen mal clima laboral en la empresa. No lo compartirían si hay mal clima laboral entorno a ellos, sin embargo los estudiantes, si que lo harían en este caso. Las personas que se encuentran trabajando y los desempleados, son los grupos que más valoran tener una buena relación con las otras personas, independientemente del clima laboral.

En el caso que las personas tengan mal clima laboral, son los desempleados los que intercambiarían el conocimiento, siendo los estudiantes los que menos han elegido esta opción (Gráfico 5-39).

Gráfico 5-39 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR14



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
20,22	61,46	15,99	44,5	14,33	46,02
4,5	13,68	5,24	14,58	4,68	15,03
7,35	22,34	10,2	28,39	8,64	27,75
0,37	1,12	3,49	9,71	2,76	8,86
0,46	1,4	1,01	2,81	0,73	2,34

Si se suman los datos, hay porcentajes muy bajos que se oponen al intercambio de forma absoluta, pero si se tienen en cuenta otros factores, como las relaciones con la otra persona, y el clima laboral que tiene esa persona en la empresa, se pueden tener porcentajes cercanos al 40% de personas, que se oponen al intercambio, lo cual supone un porcentaje a tener en cuenta. Se confirma que el clima laboral, es un factor apreciado por las personas, para realizar el intercambio. Siendo una negligencia de la dirección al no fomentar climas laborales buenos, en todas las áreas y departamentos.

Relación PR3-PR15, entre situación laboral y compartir el conocimiento con personas con las que se tiene constantes enfrentamientos

Las pruebas de Chi-Cuadrado, tienen valores su significación asintóticas inferiores a 0,05, lo que indica que son dependientes, sin ningún problema de ningún tipo. Porque la fiabilidad del estudio atendiendo a las casillas con frecuencias inferiores a 5, está dentro de los valores correctos (Tabla 5-126).

Tabla 5-126 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR15

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,901 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	33,201	6	0,000
Asociación lineal por lineal	17,890	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,44.

Los resultados de los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas son inferiores a 0,05, corroborando la dependencia de los datos del estudio de las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-127).

Tabla 5-127 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR15

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,179			0,000
	V de Cramer	0,127			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,176			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,128	0,031	-4,263	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,116	0,031	-3,840	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

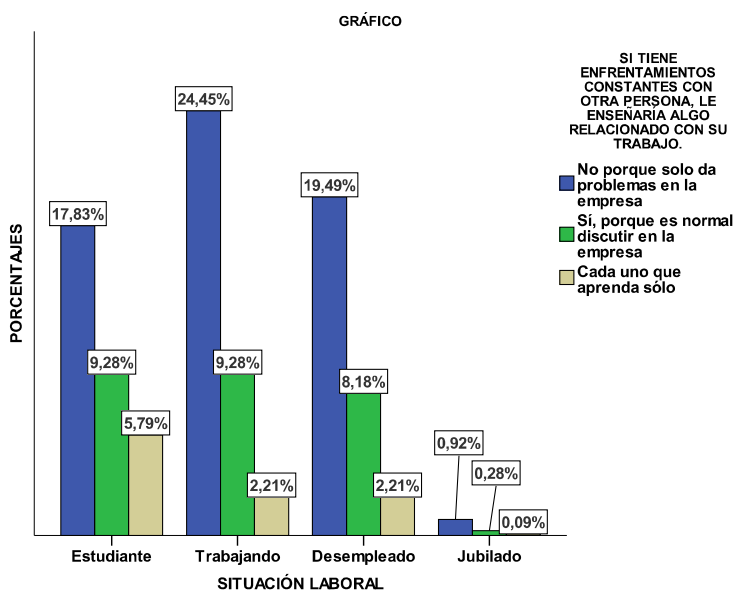
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Las relaciones diádicas, forman parte del clima laboral, pero también dependen de la personalidad de los empleados. En este caso, cuando la relación entre las personas es conflictiva, se evita compartir el conocimiento en la empresa.

Los jubilados y las personas que trabajan, seguidos de los desempleados, son los que más se oponen al intercambio, porque la relación con la persona es conflictiva, siendo el principal argumento.

Los estudiantes, muestran cierta severidad cuando hay enfrentamientos constantes en la empresa, consideran que cada uno debe aprender sólo cuando se enfrentan a este tipo de situaciones o de relaciones, pero también son muy tolerantes, considerando este tipo de situaciones algo normal, y por lo tanto es el grupo que más intercambiarían su conocimiento, aunque supone un porcentaje muy pequeño (Gráfico 5-40).

Gráfico 5-40 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR15



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
17,83	54,19	24,45	68,03	19,49	65,23	0,92	71,32
9,28	28,21	9,28	25,82	8,18	27,38	0,28	21,71
5,79	17,60	2,21	6,15	2,21	7,40	0,09	6,98

Si se agrupan los resultados afirmativos de las personas que compartirían el conocimiento, y los que no lo harían por tener una actitud negativa al intercambio, aumenta de forma considerable el porcentaje y el número de personas que no compartirían el conocimiento.

Esta pregunta, relacionada con el clima laboral y las relaciones humanas, indica que existe una gran barrera al intercambio de conocimiento en la empresa, que puede ser consecuencia de negligencias de la dirección o de recursos humanos, por no seleccionar las personas adecuadas para el puesto y no estudiar los entornos de trabajo. Hay que tener en cuenta que una persona, puede ser conflictiva en un puesto, con determinadas personas, y sin embargo con otras, pueden crear el clima laboral adecuado.

Relación PR3-PR17, entre situación laboral y contrato estable

Las pruebas de Chi-Cuadrado, indican por su significación asintótica que hay dependencia de los datos, rechazando la hipótesis nula (Tabla 5-128).

Tabla 5-128 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR17

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,516 ^a	3	0,001
Razón de verosimilitudes	15,470	3	0,001
Asociación lineal por lineal	4,590	1	0,032
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,02.

Los valores de las medidas simétricas, afirman la dependencia de los datos de las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-129)

Tabla 5-129 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR17

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,119			0,001
	V de Cramer	0,119			0,001
	Coefficiente de contingencia	0,119			0,001
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,065	0,031	-2,146	0,032 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,071	0,031	-2,341	0,019 ^c
N de casos válidos		1088			

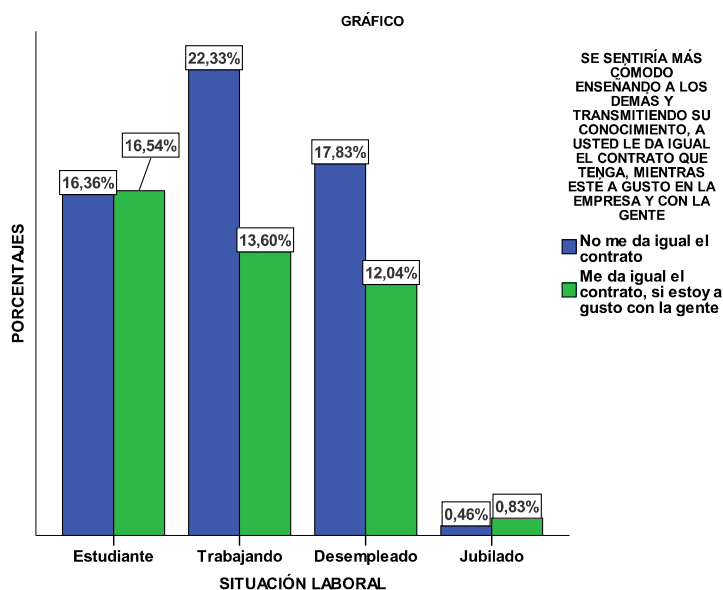
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Esta pregunta, se realiza intentando establecer una prioridad entre clima laboral y contrato estable.

Las personas desempleadas y trabajadoras, consideran que el trabajo estable, es prioritario frente al clima laboral. Estos grupo de personas, prefieren tener un contrato de trabajo estable. Son los estudiantes que son los más jóvenes, los que consideran que es prioritario un clima laboral adecuado, antes que un contrato de trabajo estable, prefieren trabajar a gusto con las personas que les rodean, aunque esto suponga inestabilidad laboral, por lo que evitan trabajar con climas laborales hostiles.

La situación laboral influye en los resultados, y la edad también, porque ambas características están relacionadas. Las personas más mayores, que son los que trabajan o se encuentran en situación de desempleo, desean contratos más estables y largos, porque tiene familias que mantener, mientras que los jóvenes no suelen tener esa responsabilidad a esa edad. En este caso, los resultados de los jubilados no tienen mucha importancia, pero en esta pregunta, este grupo de personas priorizan el clima laboral sobre el contrato (Gráfico 5-41).

Gráfico 5-41 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR17



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
16,36	49,73	22,33	62,15	17,83	59,69	0,46	35,66
16,54	50,27	13,60	37,85	12,04	40,31	0,83	64,34

Un contrato de trabajo estable, adecuado, justo y equitativo con respecto al resto, es prioritario para muchas personas, incluso valorándolo por encima de un clima laboral en la empresa.

Cuando el contrato es bueno y adecuado, se facilita las relaciones para el intercambio, pero si la persona tiene un contrato inadecuado, la persona no se siente a gusto con su contrato siendo una barrera al conocimiento en la empresa, por lo que las dificultades para intercambiar el conocimiento son mayores. Si en la empresa hay un clima laboral tenso, conflictivo y con dificultades para la relación, se tiene una barrera muy importante para el intercambio de conocimiento, aunque el contrato que se tenga sea estable y bueno. Las direcciones deben pretender crear climas laborales buenos en la empresa, intentando crear contratos duraderos y estables o con baja temporalidad. En este caso, puede existir una barrera al intercambio de conocimiento, aunque es difícil demostrar que hay una negligencia de la dirección o de otros puestos, por lo que habría que analizar la situación de la empresa y las necesidades de los empleados.

Relación PR3-PR18, entre situación laboral y la apropiación de ideas de las personas

Los resultados de la significación asintótica para la prueba de Chi-Cuadrado, indican que hay dependencia entre los datos (Tabla 5-130).

Tabla 5-130 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR18

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,834 ^a	6	0,002
Razón de verosimilitudes	20,433	6	0,002
Asociación lineal por lineal	11,947	1	0,001
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,00.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, corroboran la dependencia determinada en la pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-131).

Tabla 5-131 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR18

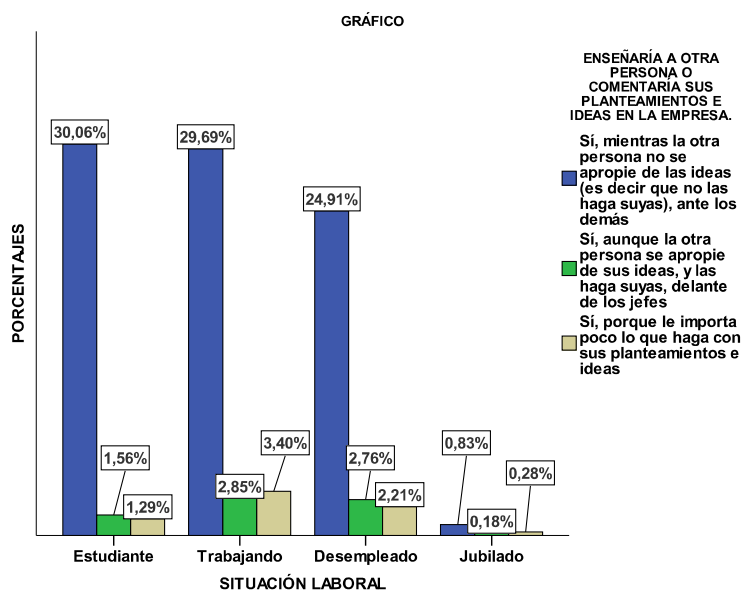
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,138			0,002
	V de Cramer	0,098			0,002
	Coefficiente de contingencia	0,137			0,002
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,105	0,027	-3,474	0,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,098	0,028	-3,255	0,001 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

En este caso, los resultados coinciden con el estudio de las frecuencias. La apropiación de ideas, es una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa, y no es deseable por la mayoría de personas que han realizado la encuesta, ya que se muestra una tendencia alta en todos los grupos de clasificación a elegir la misma respuesta. Sin embargo, se aprecia que las personas que menos les importa lo que hagan con sus ideas, son personas que se encuentran trabajando y los jubilados, por lo que estas personas que han elegido esta respuesta, no dan importancia a la fuente y origen del conocimiento y priorizan más el beneficio de la empresa.

Las personas desempleadas y los jubilados, son las personas a las que menos les importa que se apropien de sus ideas, mientras que los estudiantes, son las personas que más valoran sus ideas, y no desean que alguien se apropie de sus ideas, porque consideran que es una forma de darse a conocer, y que les puedan valorar mejor por su conocimiento (Gráfico 5-42).

Gráfico 5-42 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR18



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
30,06	91,34	29,69	82,61	24,91	83,37	0,83	64,34
1,56	4,74	2,85	7,93	2,76	9,24	0,18	13,95
1,29	3,92	3,40	9,46	2,21	7,40	0,28	21,71

Agrupando los datos que no intercambiarían el conocimiento, y los que sí lo harían cuando hay apropiación de ideas, se aprecia, que el porcentaje de las personas que no lo dan importancia, en cada grupo atendiendo a la situación laboral, es muy pequeño, por lo que supone una barrera muy grande al intercambio de conocimiento.

Con la aportación de ideas, se puede desencadenar una valoración, reconocimiento y méritos, de forma que la apropiación de conocimientos e ideas, puede ser muy beneficioso para las personas que se apropian, y perjudicial para las personas que aportan el conocimiento aprovechado por otros, porque han perdido el poder de ser valorados y reconocidos por sus compañeros. Este tipo de situaciones que se presentan en la empresa, pueden formar parte de la estrategia individual de una persona, que intenta destacar.

Relación PR3-PR19, entre situación laboral y la compartición de conocimientos que ha costado tiempo en aprenderlos

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, por lo que hay dependencia entre los datos (Tabla 5-132).

Tabla 5-132 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR19

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,105 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	62,741	3	0,000
Asociación lineal por lineal	37,424	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,69.

Ratificando los datos de las pruebas de Chi-Cuadrado, las medidas simétricas presentan valores de su significación aproximada inferior a 0,05, por lo que hay dependencia en los resultados (Tabla 5-133).

Tabla 5-133 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR19

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,229			0,000
	V de Cramer	0,229			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,223			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,186	0,028	6,223	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,189	0,028	6,338	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

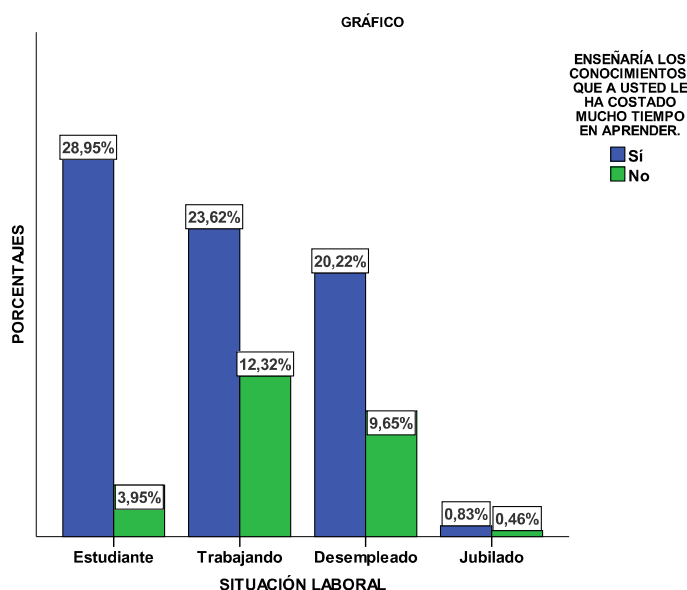
La valoración del esfuerzo, e incluso del coste económico de aquellos conocimientos que ha costado mucho tiempo o dinero en aprender, son más valorados y apreciados por las personas que se encuentran trabajando y por las que se encuentran desempleadas.

La dependencia se muestra en el caso de los estudiantes, porque la probabilidad de que un estudiante comparta el conocimiento que le ha costado mucho tiempo en aprender, es muy alta, siendo muy superior al resto de grupos, y también se muestra porque las personas tienen una tendencia muy alta a compartir el conocimiento en la empresa cuando se presentan este tipo de situaciones.

Aunque hay una tendencia en todos los grupos, al intercambio de conocimiento, cuando ha supuesto un coste o un esfuerzo grande. Los estudiantes, se muestran más generosos para compartir el conocimiento con otras personas en esta situación, pero eso

no quiere decir que no valoren el conocimiento que poseen, sino que desean participar en la empresa, y demostrar sus habilidades, para tener éxito (Gráfico 5-43).

Gráfico 5-43 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR19



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
28,95	87,99	23,62	65,72	20,22	67,69	0,83	64,34
3,95	12,01	12,32	34,28	9,65	32,31	0,46	35,66

Esta protección del conocimiento en los trabajadores, desempleados y jubilados, se puede deber a que se establece una relación en el trabajo entre valoración y su saber hacer, de forma que protegiendo su saber hacer, es como se puede mantener su trabajo y ser valorados en la empresa, y de esta forma evitar que otras personas, se aprovechen del esfuerzo o inversión económica realizada.

Relación PR3-PR21, entre situación laboral y sentimiento de la persona cuando comparte el conocimiento

Todos los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado son inferiores a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se considera la hipótesis alternativa de dependencia (Tabla 5-134).

Tabla 5-134 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR3-PR21

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	82,458 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	82,167	9	0,000
Asociación lineal por lineal	5,335	1	0,021
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,96.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, son inferiores a 0,05 corroborando la dependencia existente entre los datos (Tabla 5-135).

Tabla 5-135 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR21

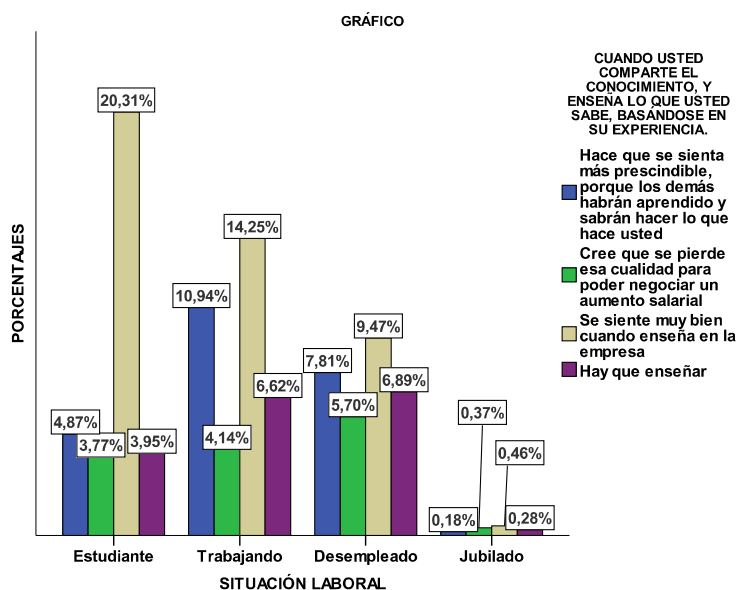
		Medidas simétricas			
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,275			0,000
	V de Cramer	0,159			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,265			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,070	0,029	-2,314	0,021 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,062	0,030	-2,035	0,042 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

El sentimiento de prescindibilidad, se manifiesta en algunas personas cuando comparten el conocimiento, porque consideran que aportar, enseñar, intercambiar y transferir el conocimiento sólo puede perjudicar a la empresa.

Se presenta una asociación muy clara en los estudiantes, que con un porcentaje muy alto compartirían el conocimiento en la empresa, pero hay que tener en cuenta, que se puede modificar su criterio y actitud en favor del intercambio, si hay otros factores en los cuales se sienten perjudicados.

Todos los grupos, se sienten muy bien intercambiando el conocimiento con otras personas, pero hay mucha diferencia en los resultados. Son las personas que se encuentran trabajando en primer lugar y las que están desempleadas en segundo lugar, las que más presentan sentimiento de prescindibilidad al intercambiar el conocimiento con otras personas en la empresa, seguidas de los jubilados con menos datos y considerando estas personas que se pierde la posibilidad de negociar. Las personas desempleadas y las jubiladas, tiene porcentajes muy similares, pero son los que más han elegido la respuesta de que se pierde la cualidad de poder negociar un aumento salarial. Los estudiantes, son los que mejor se sienten intercambiando el conocimiento con otras personas. Las personas que se encuentran desempleadas, son los que más consideran que hay que enseñar en la empresa (Gráfico 5-44).

Gráfico 5-44 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR21



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
4,87	14,80	10,94	30,43	7,81	26,15	0,18	13,95
3,77	11,46	4,14	11,52	5,70	19,08	0,37	28,68
20,31	61,73	14,25	39,64	9,47	31,70	0,46	35,66
3,95	12,01	6,62	18,41	6,89	23,07	0,28	21,71

Agrupando resultados, las personas independientemente del grupo, intercambiarían su conocimiento porque se siente a gusto o porque consideran que hay que enseñar, pero para los trabajadores y desempleados se presenta una barrera muy importante, porque son los que más se oponen al intercambio de conocimiento, debido a su sentimiento de prescindibilidad. Los desempleados son los que más sienten que al compartir el conocimiento, son más prescindibles o pierden una cualidad de poder negociar haciendo uso de su conocimiento, llegando en su grupo al 45,23% de personas, que opinan de una de las dos formas, el siguiente grupo que tiene un porcentaje alto, son los jubilados y los que están trabajando.

Relación PR3-PR23, entre situación laboral y la transmisión del conocimiento cuando se contrata temporalmente

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, existiendo una dependencia de los datos (Tabla 5-136).

Tabla 5-136 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR23

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,209 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	25,639	6	0,000
Asociación lineal por lineal	8,151	1	0,004
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,55.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas coinciden con los resultados de las pruebas de Chi-Cuadrado, por lo que hay una dependencia de los datos, aceptándose la hipótesis alternativa (Tabla 5-137).

Tabla 5-137 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR23

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,152			0,000
	V de Cramer	0,108			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,150			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,087	0,030	2,864	0,004 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,080	0,030	2,648	0,008 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

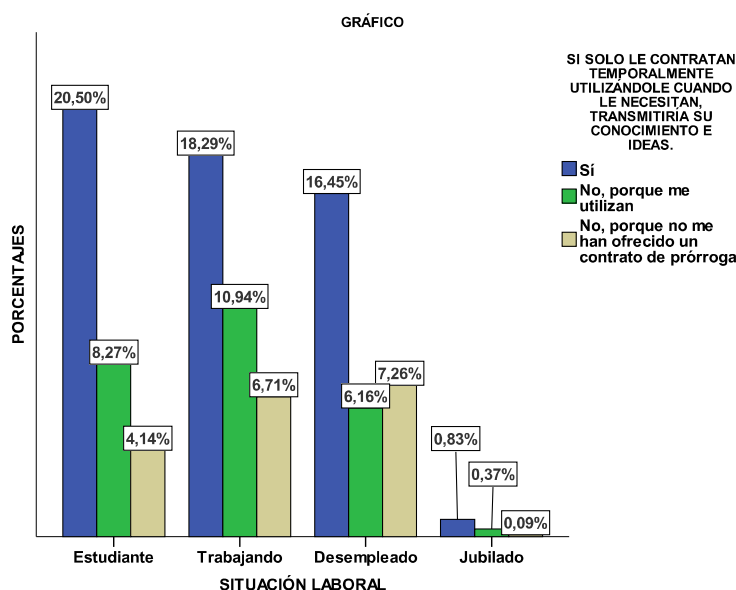
Las personas cuando son contratadas temporalmente, sí que comparten el conocimiento con otras personas. Son los más jóvenes que son estudiantes y los jubilados, los que más intercambiarían su conocimiento. Sin embargo, se aprecia que las personas que se encuentran trabajando, son más reacias a compartir esos conocimientos, porque consideran que están siendo utilizados.

Hay que destacar, que el grupo de desempleados, es el que tiene menos porcentaje de personas que no compartirían el conocimiento porque se sienten utilizadas, por este tipo de contratos. Las personas desempleadas, son las que más se oponen a intercambiar el conocimiento, si no se les ha facilitados una prórroga en el contrato.

La asociación considerando las respuestas independientes, se manifiesta por la tendencia en todos los grupos a intercambiar el conocimiento en la empresa, pero también se puede afirmar que las personas desempleadas, son las que más desean una

prórroga del contrato, esto puede ser debido a la influencia de su situación laboral (Gráfico 5-45).

Gráfico 5-45 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR23



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
20,50	62,29	18,29	50,89	16,45	55,07	0,83	64,34
8,27	25,13	10,94	30,44	6,16	20,62	0,37	28,68
4,14	12,58	6,71	18,67	7,26	24,31	0,09	6,98

Agrupando las respuestas, todos los grupos en su mayoría compartirían el conocimiento con otras personas cuando le contratan temporalmente. Sin embargo son los estudiantes los que presentarían una diferencia mayor entre las personas que compartirían el conocimiento y las personas que no compartirían el conocimiento. Los jubilados, presentan resultados similares a los estudiantes. Los trabajadores, son los que al agrupar las respuestas, presentarían una diferencia mínima, siendo casi iguales, por lo que en este caso, se pueden considerar que hay una barrera muy importante para todos los casos, pero que se acentúa más para los trabajadores y en segundo lugar para los desempleados.

Es cierto que hay muchas personas que compartirían e intercambiarían su conocimiento, pero la contratación temporal y por obra, cada vez se realiza más, y esto puede afectar al intercambio de conocimiento y colaboración en la empresa. El tipo de contrato influye en el intercambio de conocimiento, y la persona deja de implicarse en la empresa. Se trata de una barrera al intercambio importante, y la dirección debe intentar atenuar o minimizar esta barrera, ya que ignorarla supone una negligencia de la dirección y de recursos humanos.

Relación PR3-PR24, entre situación laboral y contrato estable

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, indican que hay dependencia por ser todos inferiores a 0,05 (Tabla 5-138).

Tabla 5-138 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR24

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,437 ^a	3	0,000
Razón de verosimilitudes	38,818	3	0,000
Asociación lineal por lineal	18,479	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,07.

Las medidas simétricas, muestran valores iguales a los de las pruebas de Chi-Cuadrado, por lo que hay dependencia de los datos (Tabla 5-139).

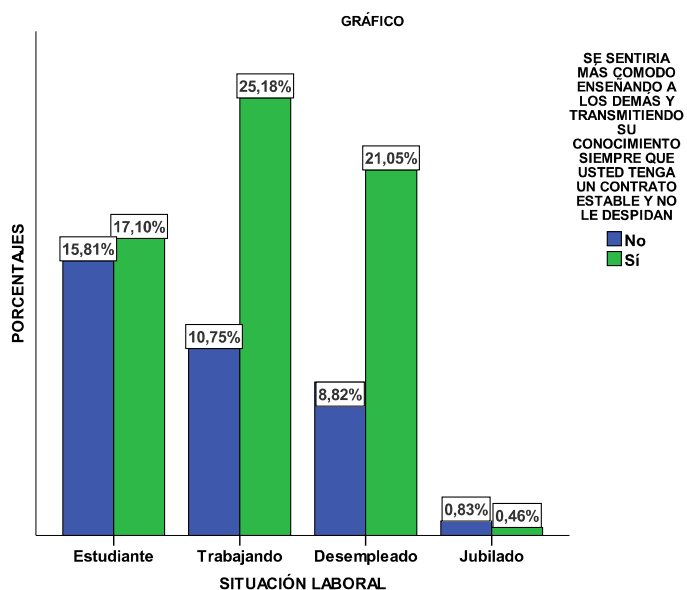
Tabla 5-139 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR24

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,190			0,000
	V de Cramer	0,190			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,187			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,130	0,031	4,334	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,139	0,031	4,626	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Los contratos estables, son más valorados cuando peor es la situación económica y social del país o de la empresa. Las recesiones económicas y el exceso de desempleo, crea mayor valoración y apreciación del trabajo estable. A pesar que todos los grupos de situación laboral, han elegido que un contrato estable favorece el intercambio de conocimiento. Son las personas desempleadas y que se encuentran trabajando las que muestran un porcentaje muy alto valorando el contrato estable, mientras que son los estudiantes los que muestran un porcentaje elevado de personas, que no consideran importante un contrato estable en el trabajo, para sentirse más a gusto compartiendo el conocimiento. Las personas jubiladas, tienen resultados opuestos al resto de situaciones laborales, pero en este caso, puede influir que la muestra de este grupo es muy pequeña (Gráfico 5-46).

Gráfico 5-46 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR24



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
15,81	48,04	10,75	29,92	8,82	29,53	0,83	64,34
17,10	51,96	25,18	70,08	21,05	70,47	0,46	35,66

Los estudiantes son jóvenes, y son los que consideran que su primera empresa no va a ser para toda la vida, sino que posiblemente sea una forma de incorporarse al mundo laboral, sirviéndoles no sólo para aprender, sino para demostrar sus conocimientos, adquirir experiencia y poder cambiar a una empresa mejorando sus condiciones. La juventud es algo valorado por las empresas, aunque no tanto como la experiencia.

Es difícil decir si hay una negligencia en la empresa, porque para eso hay que conocerla, pero sí que hay una barrera al intercambio de conocimientos en la empresa. La negligencia, puede venir al intentar que las personas compartan su conocimiento tácito en la empresa, y no haberles facilitado un contrato adecuado y estable. Este puede ser uno de los motivos, por el que una persona abandone la empresa, llevándose consigo su conocimiento y experiencia adquirida en la misma.

Relación PR3-PR26, entre situación laboral y la compartición del conocimiento cuando se está infravalorado en la empresa

Todos los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, por lo que hay dependencia de los datos (Tabla 5-140).

Tabla 5-140 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR26

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	55,239 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	56,034	6	0,000
Asociación lineal por lineal	27,063	1	0,000
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,48.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, corroboran los resultados de las pruebas de Chi-Cuadrado, por lo que hay dependencias de los datos (Tabla 5-141).

Tabla 5-141 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR26

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,225			0,000
	V de Cramer	0,159			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,220			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,158	0,030	5,266	0,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,164	0,030	5,463	0,000 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

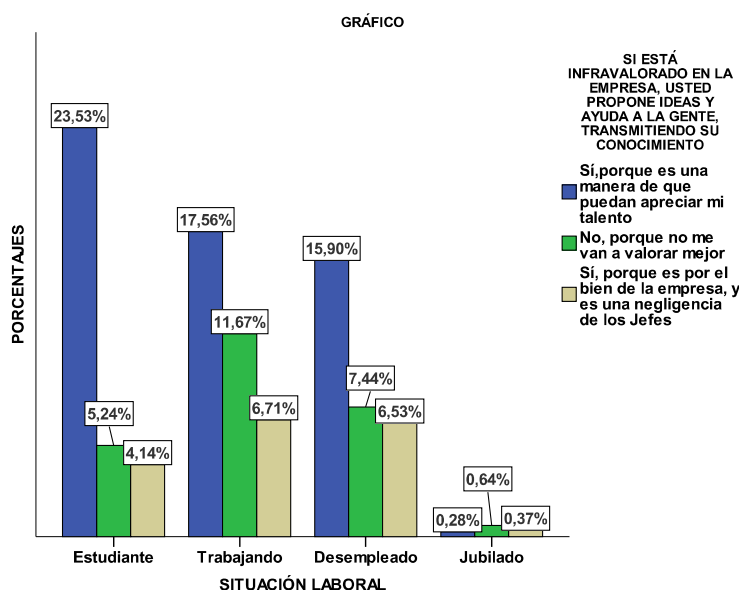
La asociación se mostraría en que la mayoría de los estudiantes cuando están infravalorados en la empresa, compartiría el conocimiento, y ayudarían a las personas usando su saber hacer y conocimientos, porque consideran que es una forma de hacer méritos en la empresa y puede servir para que otros puedan apreciar su talento. Otros grupos tienen porcentajes altos en esta respuesta de compartir el conocimiento para que puedan apreciar el talento, pero también presentan un porcentaje considerable que están a favor de intercambiarlo por el beneficio de la empresa.

También hay una asociación, porque en todos los grupos se compartiría el conocimiento si está infravalorado el empleado, bien por el beneficio de la empresa y considerando que es una negligencia o porque consideran que es una forma de que le valoren mejor.

En el caso de las personas jubiladas, trabajando y desempleadas, se manifiesta la oposición a compartir el conocimiento con otras personas cuando están infravalorados en la empresa. Para el grupo de personas que están trabajando y las jubiladas, es donde más se presenta la barrera al intercambio de conocimiento. Los jubilados y los

desempleados, seguidos por los trabajadores son los que piensan que su infravaloración, es consecuencia de una negligencia de los jefes en la empresa (Gráfico 5-47).

Gráfico 5-47 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR26



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
23,53	71,50	17,56	48,86	15,90	53,23	0,28	21,71
5,24	15,92	11,67	32,47	7,44	24,91	0,64	49,61
4,14	12,58	6,71	18,67	6,53	21,86	0,37	28,68

Agrupando los casos, se puede afirmar que independientemente del grupo, las personas compartirían el conocimiento con el resto, cuando la persona está infravalorada. Sin embargo, hay un porcentaje considerable en las personas que están trabajando y en las desempleadas, que no compartirían su conocimiento.

La infravaloración de algunos empleados en la empresa, afecta negativamente a un porcentaje importante de personas, especialmente a los que se encuentran trabajando y a los desempleados. Además hay que destacar, que hay un porcentaje de personas que consideran que es una negligencia de los jefes y de la dirección.

Relación PR3-PR27, entre situación laboral y la compartición con personas que han sido valoradas mejor aunque injustamente

Los valores de significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05, sin embargo en el caso de la asociación lineal por lineal, es superior al valor establecido como límite (Tabla 5-142).

Tabla 5-142 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR27

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,972 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	45,470	9	0,000
Asociación lineal por lineal	2,465	1	0,116
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,67.

Los valores de significación aproximada de las medidas simétricas, mediante el estudio de nominal por nominal, coinciden con las pruebas de Chi-Cuadrado. Sin embargo los valores de ordinal por ordinal y de intervalo por intervalo, muestran valores superiores (Tabla 5-143).

Tabla 5-143 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR27

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,206			0,000
	V de Cramer	0,119			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,201			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,048	0,030	-1,571	0,116 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,039	0,030	-1,282	0,200 ^c
N de casos válidos		1088			

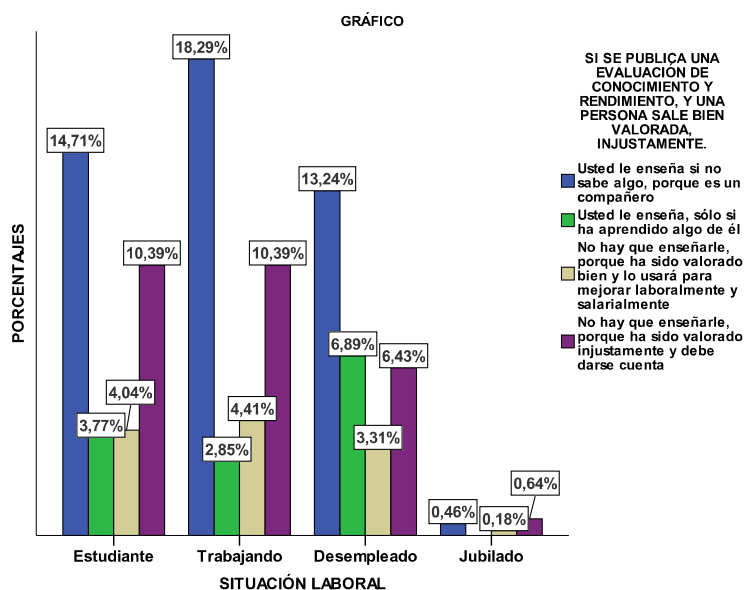
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Las personas son favorables a compartir el conocimiento con otras personas, que han sido valoradas injustamente en la empresa, en rendimiento y conocimiento.

Considerando las respuestas individualmente, hay una tendencia alta a compartir el conocimiento presentando en este caso asociación. Hay una asociación pequeña, para el grupo de las personas desempleadas, en donde la segunda respuesta más elegida indica la influencia en la compartición de las relaciones recíprocas, el resto de grupos ha considerado como segunda respuesta, que no hay que enseñar a la persona, porque ha sido valorado bien injustamente, y debe darse cuenta.

En este caso, son las personas que están trabajando las que más compartirían el conocimiento, porque se trata de un compañero de trabajo. Las personas desempleadas, son las que más compartirían su conocimiento, si han aprendido algo de ellos buscando una reciprocidad en la relación de intercambio (Gráfico 5-48).

Gráfico 5-48 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR27



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
14,71	44,70	18,29	50,89	13,24	44,33	0,46	35,94
3,77	11,46	2,85	7,93	6,89	23,07	0,00	0,00
4,04	12,28	4,41	12,27	3,31	11,08	0,18	14,06
10,39	31,56	10,39	28,91	6,43	21,53	0,64	50,00

Se aprecia que son los estudiantes y los jubilados, las personas más severas y reacias a compartir el conocimiento, con estas personas que han sido valoradas positivamente en rendimiento y conocimiento. Los trabajadores, también tienen valores cercanos a los estudiantes, en la negativa hacia el intercambio de conocimiento.

Si realmente se agruparan las personas que no intercambian el conocimiento con aquellos que han evaluados bien injustamente, y además si las personas no ha aprendido nada de esa persona mal evaluada positivamente, se tiene un porcentaje de personas muy alto superior al 50%. Por lo que en este caso, la influencia de la reciprocidad, y de la situación personal en la empresa, puede cambiar los resultados obtenidos, consiguiendo una oposición mayor al intercambio.

La evaluación incorrecta, es una negligencia del que evalúa, pero la presentación de los resultados de la evaluación, es un error de la dirección, de la gerencia o de los recursos humanos, en el manejo incorrecto de datos que deberían ser confidenciales. Además hay que añadir el efecto de halo, sobre el resto de compañeros de las personas que han sido evaluadas favorablemente, las envidias que pueden surgir alrededor de esas personas, y el sentimiento de falta de equidad y justicia en la empresa, todo ello puede ser muy perjudicial en la empresa e influir en otros factores como el clima laboral.

Relación PR3-PR28, entre situación laboral y la transmisión de conocimiento cuando se está enfermo o con problemas personales

Todos los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado tienen valores inferiores a 0,05 por lo que hay dependencia de los datos. Además el porcentaje de casillas que tienen una frecuencia esperada inferior a 5 no superan el 20% (Tabla 5-144).

Tabla 5-144 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR28

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,068 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	38,676	9	0,000
Asociación lineal por lineal	7,044	1	0,008
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,91.

Según las medidas simétricas, los valores de la significación aproximada son diferentes. En el caso de los resultados de intervalos por intervalo y ordinal por ordinal, indican que no se puede aprobar la hipótesis alternativa. Sin embargo se considera que hay dependencia entre los datos, por la fiabilidad de las pruebas de Chi-cuadrado de Pearson, que en todos los coeficientes indican que hay independencia (Tabla 5-145).

Tabla 5-145 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR28

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,185			0,000
	V de Cramer	0,107			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,182			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,002	0,031	-0,063	0,949 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,006	0,031	0,187	0,851 ^c
N de casos válidos		1088			

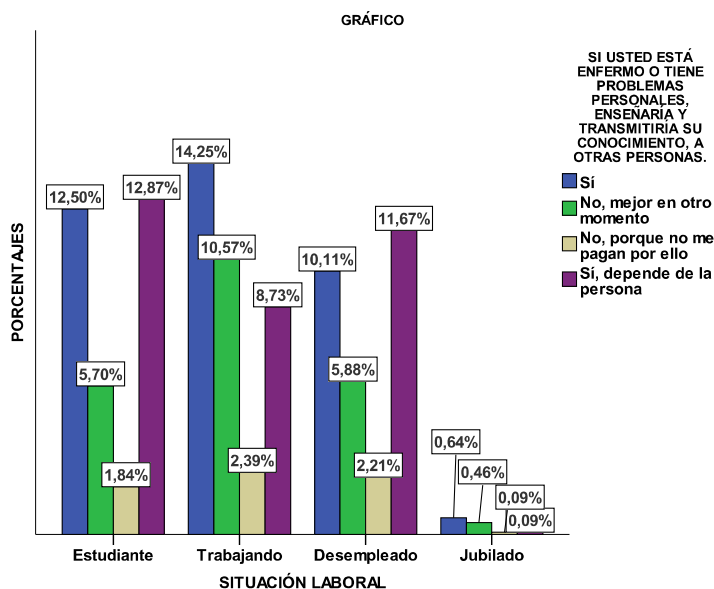
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

En el gráfico de barras, se aprecia que las personas que se encuentran trabajando son menos propensas a compartir el conocimiento con otras personas, cuando hay problemas personales o se encuentran enfermos. En este caso se muestra una tendencia a favor del intercambio para las personas que están trabajando y para los jubilados, mientras que para los estudiantes y para los desempleados, la respuesta más elegida es que compartirían el conocimiento dependiendo de la persona de quien se trate.

Las personas que se encuentran trabajando y las jubiladas, son las que más comparten el conocimiento. Las personas que están trabajando, les influye menos la persona de quien se trate. Los estudiantes, son los que menos consideran que no hay que

compartir el conocimiento con la otra persona, porque no les pagan por ello. A este grupo y al grupo de los desempleados, les influye mucho la persona con la que van a compartir el conocimiento (Gráfico 5-49).

Gráfico 5-49 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR28



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
12,50	37,98	14,25	39,65	10,11	33,85	0,64	50,00
5,70	17,32	10,57	29,41	5,88	19,69	0,46	35,94
1,84	5,59	2,39	6,65	2,21	7,40	0,09	7,03
12,87	39,11	8,73	24,29	11,67	39,07	0,09	7,03

Agrupando datos, y considerando que la persona receptora es del agrado del emisor, son los estudiantes, las personas más generosas, con una mentalidad más positiva hacia el intercambio, presentando un porcentaje del 77,09%, seguidas de los desempleados y de las personas que están trabajando.

Es importante destacar, que si la persona receptora no es del agrado o no tiene una relación correcta con el emisor, puede influir negativamente, ya que las personas que se niegan a intercambiar el conocimiento, se sumarían a los que no lo intercambian en esas circunstancias, siendo los desempleados los que más se opondrían al intercambio de conocimiento con un 66,16%. Los resultados de los estudiantes y trabajadores son similares, 62,02% para los estudiantes y 60,35% para los trabajadores.

Las barreras se presentan por el estado anímico, de salud y la situación personal del trabajador en la empresa o fuera de ella. Las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y los jefes, pueden favorecer el intercambio de conocimiento, porque si la persona es de su agrado, se sumaría un porcentaje de personas a favor de compartir e intercambiar el conocimiento. No se puede negar que hay una barrera al intercambio de

conocimiento, cuando una persona no se encuentra en perfecto estado, sin embargo no se puede afirmar ni considerar que haya una negligencia.

Relación PR3-PR29, entre situación laboral y la compartición cuando se está desmotivado y frustrado en la empresa

Los valores de la significación asintótica de las pruebas de Chi-Cuadrado, son inferiores a 0,05 excepto los valores de asociación lineal por lineal que no indican que hay dependencia. El porcentaje de casillas con frecuencia esperada, es inferior a 20%, esto indica que la aproximación a la Chi-Cuadrado, es válida (Tabla 5-146).

Tabla 5-146 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR29

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,578 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	32,696	9	0,000
Asociación lineal por lineal	1,162	1	0,281
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,43.

Los valores de la significación asintótica de las medidas simétricas son inferiores a 0,05, por lo que corroboran la dependencia de los resultados, excepto en las medidas de intervalo por intervalo y de ordinal por ordinal. Se considera que hay dependencia de los datos, al coger las medidas de las pruebas de Chi-Cuadrado (Tabla 5-147).

Tabla 5-147 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR29

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,173			0,000
	V de Cramer	0,100			0,000
	Coeficiente de contingencia	0,171			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,033	0,031	-1,078	0,281 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,036	0,031	-1,177	0,239 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

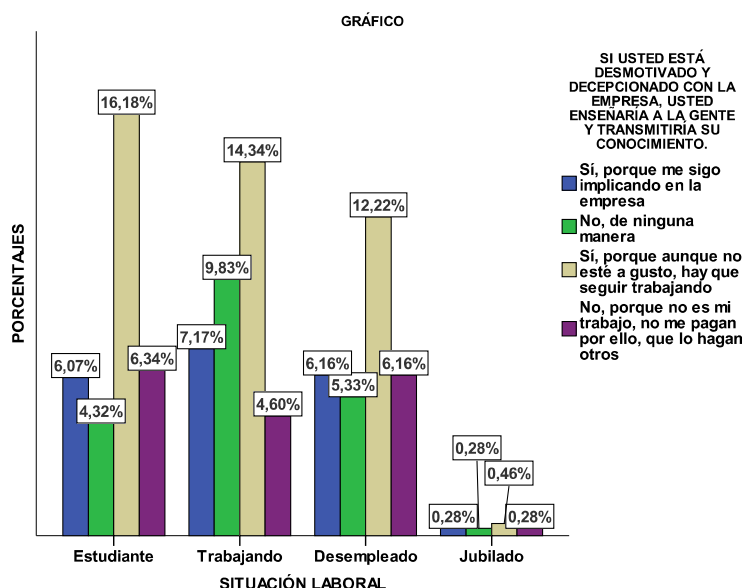
Se aprecia que hay una asociación en todos los grupos, a favor del intercambio aceptando esta situación de desmotivación en la empresa, porque las personas piensan que a pesar de esa situación, el trabajo es necesario, adoptando un postura de resignación.

Atendiendo al gráfico de barras, se muestran diferencias en los resultados dependiendo de la situación laboral. Las personas que se encuentran trabajando, son

más reacias a compartir el conocimiento cuando se encuentran desmotivados, esta respuesta ha sido la segunda opción más elegida a diferencia de otros grupos. Los estudiantes, son los que más participan y compartirían el conocimiento con otras personas, aunque no se encuentren motivados en la empresa, porque consideran que hay que seguir trabajando en la empresa.

Las personas desempleadas, los jubilados, y con un porcentaje cercano las personas que están trabajando, comparten el conocimiento aunque estén desmotivados, porque se implican en la empresa, y consideran que hay que beneficiar a la empresa, porque también les beneficia a ellos (Gráfico 5-50).

Gráfico 5-50 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR29



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
6,07	18,44	7,17	19,95	6,16	20,62	0,28	21,54
4,32	13,13	9,83	27,35	5,33	17,84	0,28	21,54
16,18	49,16	14,34	39,90	12,22	40,91	0,46	35,38
6,34	19,26	4,60	12,80	6,16	20,62	0,28	21,54

Aunque las personas comparten el conocimiento, al agrupar los datos de las personas a favor y de las que están en contra en cada tipo de situación laboral, hay un buen número de personas que se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa, superando en todos los grupos el 30% de personas. Sólo un porcentaje bajo en cada grupo, compartiría el conocimiento, por su implicación en la empresa y porque consideran su deber actuar así.

El hecho que algunas personas en cada grupo, hayan elegido la respuesta que no lo intercambiarían porque no le pagan por ello, se puede intentar atenuar el porcentaje con un planteamiento acertado de incentivos, que suponga una remuneración, intentando influir en las personas para que aporten su conocimiento. La necesidad de trabajar, hace

que las personas compartan el conocimiento en la empresa, aunque no se encuentren a gusto. Hay una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa, para un porcentaje muy grande de personas en cada grupo. Esto supone una negligencia de la dirección y de todos los puestos en la empresa, que tienen subordinados a su cargo, por no motivar adecuadamente a los empleados.

Relación PR3-PR30, entre situación laboral y compartir el conocimiento con gente que ha realizado mobbing o acoso en la empresa

Todos los coeficientes calculados por medio de las pruebas de Chi-Cuadrado, tienen una significación asintótica bilateral inferior a 0,05, por lo que hay dependencia de los datos. Se aprecia que hay 18,8% de casillas con una frecuencia esperada inferior a 5, encontrándose dentro del límite máximo establecido del 20% (Tabla 5-148).

Tabla 5-148 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR30

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,611 ^a	9	0,000
Razón de verosimilitudes	38,691	9	0,000
Asociación lineal por lineal	3,964	1	0,046
N de casos válidos	1088		

a. 3 casillas (18,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,06.

En el caso de las medidas simétricas, se aprecia que todos los valores de la significación aproximada se encuentran por debajo de 0,05, excepto una de las medidas que es ordinal por ordinal. Sin embargo, se considera que hay dependencia de los datos (Tabla 5-149).

Tabla 5-149 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR30

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,188			0,000
	V de Cramer	0,109			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,185			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,060	0,031	1,994	0,046 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,023	0,030	0,760	0,448 ^c
N de casos válidos		1088			

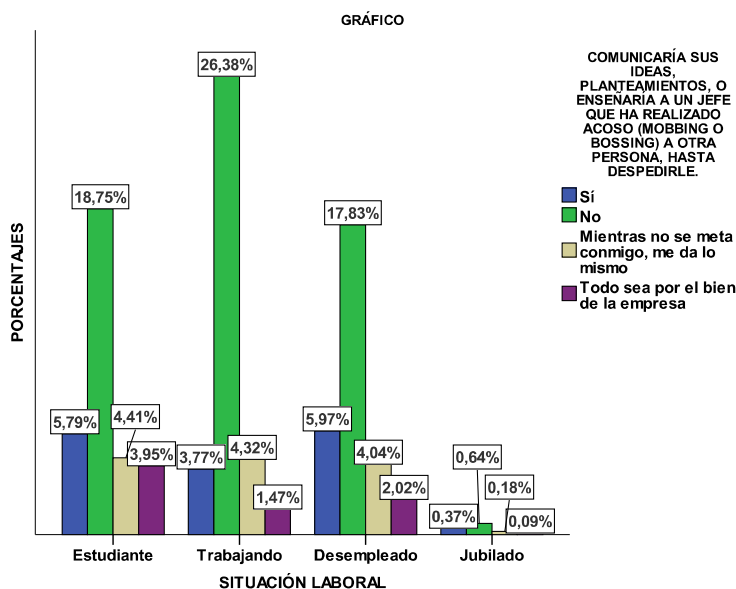
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

En este caso, la dependencia de los datos, muestra que independientemente de la situación laboral, las personas se opondrían al intercambio de conocimiento en la empresa cuando se producen este tipo de situaciones o comportamientos.

En todos los grupos hay resultados similares, pero las personas que se encuentran trabajando, son las que más se oponen a intercambiar el conocimiento con estas

personas que han realizado acoso. Los grupos que más intercambian el conocimiento en esas circunstancias, son los jubilados y los desempleados, aunque los estudiantes también tienen valores muy próximos, pero los estudiantes son los que más intercambian el conocimiento por el beneficio de la empresa, al compararlos con los otros grupos (Gráfico 5-51).

Gráfico 5-51 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR30



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
5,79	17,60	3,77	10,49	5,97	19,99	0,37	28,91
18,75	56,99	26,38	73,40	17,83	59,71	0,64	50,00
4,41	13,40	4,32	12,02	4,04	13,53	0,18	14,06
3,95	12,01	1,47	4,09	2,02	6,76	0,09	7,03

La respuesta que ha sido elegida con un porcentaje similar en todos los grupos, es en la que se comparte el conocimiento, mientras el acoso no sea aplicado contra la persona. Son las personas que están trabajando, las que menos han elegido esta respuesta, mientras que en el resto de grupos no hay mucha diferencia. Las personas que están trabajando, son las que muestran porcentajes muy diferentes al resto. Los jubilados y los estudiantes son los que menos se oponen de manera rotunda, y se muestran indiferentes a este tipo de acciones, comunicando el conocimiento, mientras el acoso no sea contra ellos, pero no superan el el 50% las personas que están a favor de intercambiar el conocimiento.

Los resultados, dejan ver una barrera al intercambio de conocimiento, y una negligencia por permitir este tipo de comportamientos y actitudes, en otros puestos, la negligencia no sólo recae en la dirección, sino en todos los departamentos y puestos, que lo permiten y aceptan.

Relación PR3-PR31, entre situación laboral y compartir el conocimientos con jefes que le humillan y le ridiculizan

Los valores de las pruebas de Chi-Cuadrado, tienen un valor inferior a 0,05, excepto el valor de asociación lineal por lineal, donde la significación asintótica tiene valores superiores. Se considera que hay independencia de los datos (Tabla 5-150).

Tabla 5-150 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR3-PR31

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,771 ^a	3	0,008
Razón de verosimilitudes	12,079	3	0,007
Asociación lineal por lineal	0,381	1	0,537
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.

Los valores de la significación aproximada, para el caso de nominal por nominal corroboran los datos de las pruebas de Chi-Cuadrado. Sin embargo, los valores de intervalo por intervalo y de ordinal por ordinal, no consideran que haya dependencia y aceptan la hipótesis nula. Se considera la dependencia de los datos, porque ignorarlo, puede implicar perder una asociación entre ambas variables, que pueden permitir obtener conclusiones válidas (Tabla 5-151).

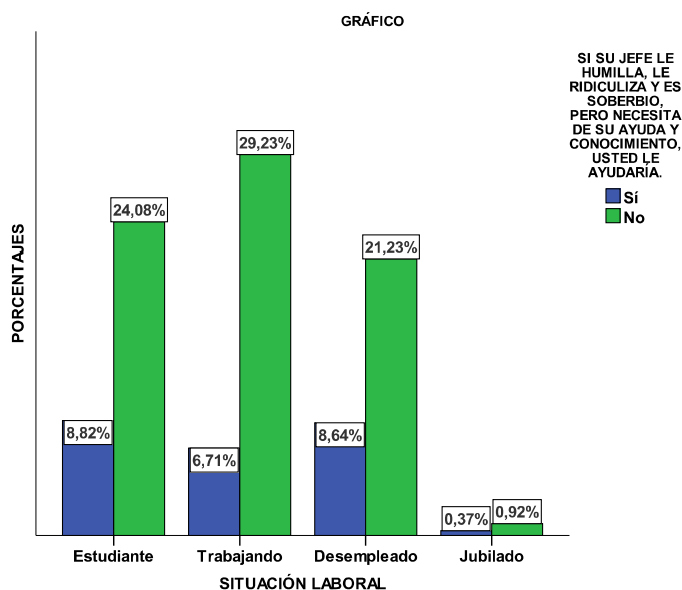
Tabla 5-151 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR31

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,104			0,008
	V de Cramer	0,104			0,008
	Coeficiente de contingencia	0,103			0,008
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,019	0,032	-0,617	0,537 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,017	0,032	-0,557	0,578 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Se aprecia en el gráfico, que hay similitud en los resultados para todos los grupos, con una tendencia muy definida, indicando que independientemente de la situación laboral, las personas no intercambiarían su conocimiento. Los estilos de liderazgo y la dirección realizada por personas que humillan y ridiculizan a los demás, no son agradables en ninguno de los casos. Sin embargo, son las personas que están desempleadas, junto con los jubilados y los estudiantes, los que más llegan a admitir este tipo de situaciones y direcciones inadecuadas en la empresa (Gráfico 5-52).

Gráfico 5-52 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR31



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
8,82	26,81	6,71	18,67	8,64	28,93	0,37	28,68
24,08	73,19	29,23	81,33	21,23	71,07	0,92	71,32

Las personas que están trabajando, son las que más se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa. Trabajar con estos estilos de dirección, perjudican a la persona en su rendimiento, concentración, estado emocional y psicológico. Hay que tener en cuenta, que las personas que son estudiantes e intentan incorporarse al mundo laboral, al igual que los desempleados, desean encontrar un trabajo que le permita disfrutar de un salario, por este motivo admitirían y aguantarían, tratos inadecuados e incorrectos en la empresa.

Se presenta una negligencia en la dirección, por permitir estilos de liderazgo inadmisibles, pero también existe un comportamiento negligente, en los puestos que aplican y ejercen este estilo de liderazgo. Los recursos humanos, también son responsables de esta situación en la empresa, sin embargo este departamento, en los resultados de la encuesta no ha sido excesivamente acusado de negligencias y errores.

Relación PR3-PR32, entre situación laboral y la falta de reciprocidad en la empresa

Se aprecia una asociación, al ser la significación asintótica inferior a 0,05, en todos sus parámetros (Tabla 5-152).

Tabla 5-152 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR32

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,999 ^a	6	0,009
Razón de verosimilitudes	16,530	6	0,011
Asociación lineal por lineal	5,858	1	0,016
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,11.

Respecto a las medidas simétricas, también se cumple la condición de la significación aproximada inferior a 0,05 (Tabla 5-153).

Tabla 5-153 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR32

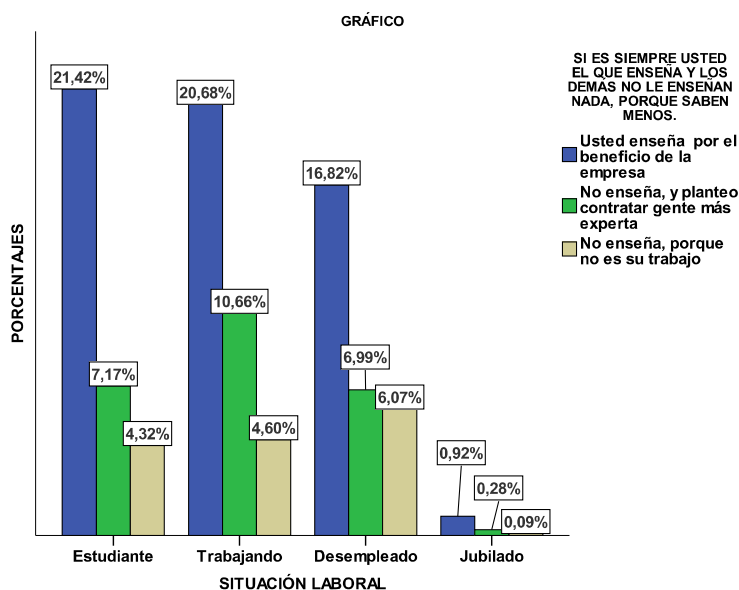
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,125			0,009
	V de Cramer	0,088			0,009
	Coeficiente de contingencia	0,124			0,009
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,073	0,031	2,426	0,015 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,074	0,030	2,430	0,015 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Inicialmente, hay una tendencia clara, a compartir el conocimiento por el beneficio de la empresa. Son los estudiantes los que más enseñan por este motivo, y esto hace que se pueda establecer una diferencia con respecto a los otros grupos, además los residuos estadísticos tienen valores muy altos, indicando la asociación. Atendiendo a los residuos, se presentan diferencias significativas entre las personas desempleadas que consideran que no enseñan porque no es su trabajo.

Otro porcentaje destacables con respecto al resto, son las personas que están trabajando, que prefieren no intercambiar el conocimiento en la empresa, y además proponen contratar personas más expertas que aporten conocimiento y participen, por la carencia de esa reciprocidad en el intercambio de conocimiento y en las relaciones diádicas (Gráfico 5-53).

Gráfico 5-53 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR32



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
21,42	65,09	20,68	57,54	16,82	56,29	0,92	71,32
7,17	21,79	10,66	29,66	6,99	23,39	0,28	21,71
4,32	13,13	4,60	12,80	6,07	20,31	0,09	6,98

Agrupando los datos, son las personas desempleadas y las que se encuentran trabajando, los que más se oponen al intercambio de conocimiento y participación en la empresa. Se tiene una barrera al intercambio de conocimiento, por ser siempre la misma persona la que actúa de emisor de conocimiento y nunca de receptor, por lo que no se establecen relaciones recíprocas.

Es difícil apreciar una negligencia en la empresa, pero puede existir, debido a que la dirección y los recursos humanos deben definir un plan de formación en la empresa, con la ayuda de los jefes de departamento, cubriendo las carencias y necesidades de los empleados, para facilitar la creación de conocimiento. En este caso, la reciprocidad resulta necesaria, para poder favorecer el intercambio de conocimiento y hacer que algunas personas puedan mantener su puesto de trabajo sin que nadie lo cuestione.

Relación PR3-PR33, entre situación laboral y compartición del conocimiento cuando las personas necesitan que les ayude

Las pruebas de Chi-Cuadrado, muestran valores para la significación asintótica inferiores a 0,05, excepto en los valores de asociación lineal por lineal. Considerando válidos los valores de Chi-Cuadrado de Pearson, se considera válida la hipótesis de dependencia (Tabla 5-154).

Tabla 5-154 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR33

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,870 ^a	3	0,012
Razón de verosimilitudes	11,035	3	0,012
Asociación lineal por lineal	1,385	1	0,239
N de casos válidos	1088		
a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.			

Los valores de la significación aproximada son inferiores a 0,05, excepto los valores de intervalo por intervalo y ordinal por ordinal, pero se acepta la hipótesis de dependencia, como en casos anteriores (Tabla 5-155).

Tabla 5-155 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR33

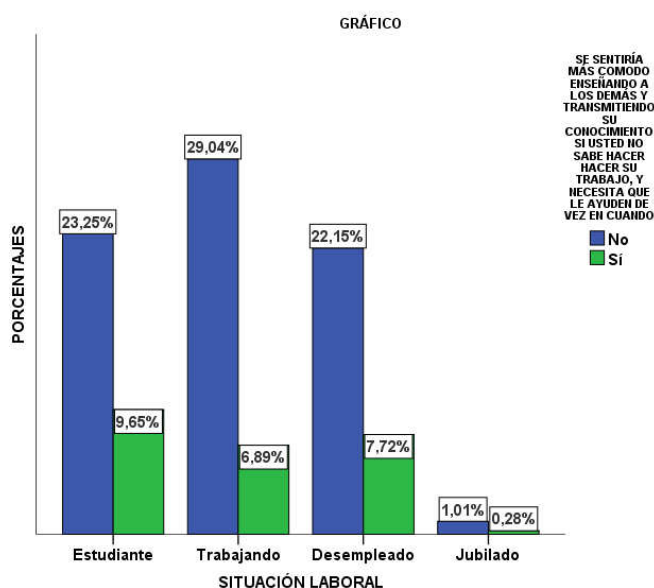
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,100			0,012
	V de Cramer	0,100			0,012
	Coeficiente de contingencia	0,099			0,012
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,036	0,031	-1,177	0,239 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,037	0,032	-1,219	0,223 ^c
N de casos válidos		1088			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					
c. Basada en la aproximación normal.					

Atendiendo a la situación laboral, todas las personas han considerando que no se sentirían más cómodos intercambiado su conocimiento cuando no se sabe hacer el trabajo y se requiere ayuda de otros estableciendo relaciones recíprocas. Independientemente de la situación laboral, todos los grupos han considerado que no sirve para mejorar el intercambio de conocimiento, el que algunas personas, demanden ayuda.

Pero son los estudiantes, los que más cómodos se sentirían aportando e intercambiando conocimiento cuando no saben hacer el trabajo, o se les tiene que explicar algo relativo al mismo. Las personas que están trabajando, son las que menos están dispuestas a intercambiar el conocimiento, cuando no saben hacer su trabajo en la

empresa y necesitan que les ayuden. Las personas desempleadas, tienen valores intermedios entre los estudiantes y los trabajadores (Gráfico 5-54).

Gráfico 5-54 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR33



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
23,25	70,67	29,04	80,82	22,15	74,15	1,01	78,29
9,65	29,33	6,89	19,18	7,72	25,85	0,28	21,71

Las personas que son recién incorporadas, son las que tiene que adaptarse a las normas y métodos que se aplican en la empresa. Son los más jóvenes, los que tienen más necesidad de ayuda, por su falta de experiencia, y necesitan aprender los métodos y normas de la empresa, y en ocasiones al no saber hacer su trabajo necesitan de la ayuda de otras personas, creando una deuda de conocimiento, con los que ha aprendido, y de esta manera fomentan la reciprocidad.

Las personas no consideran importante para intercambiar su conocimiento, no conocer o no saber hacer su trabajo, lo cual es favorable para la empresa, porque se evitan personas con carencias en la formación del puesto. Aunque no es una barrera al intercambio de conocimiento, sí que habría una negligencia en los jefes, en los distintos puestos de la empresa, si una persona no conoce como se realiza su trabajo o no tiene la formación adecuada para realizarlo, por lo tanto hay que formar a la persona en el puesto adecuadamente, haciendo que trabaje y colabore en equipo.

Relación PR3-PR34, entre situación laboral y la compartición de ideas que pueden suponer el despido de personas

Los valores de la significación asintótica que son menores que 0,05 indican que hay asociación, y por lo tanto dependencia, asumiéndose la hipótesis alternativa (Tabla 5-156).

Tabla 5-156 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR34

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,364 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	28,920	6	0,000
Asociación lineal por lineal	7,713	1	0,005
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (8,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,66.

Los valores de la significación aproximada de las medidas simétricas, son inferiores a 0,05, por lo que se cumplen la hipótesis alternativa de asociación (Tabla 5-157).

Tabla 5-157 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR34

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,164			0,000
	V de Cramer	0,116			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,162			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,084	0,031	2,786	0,005 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,072	0,031	2,389	0,017 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

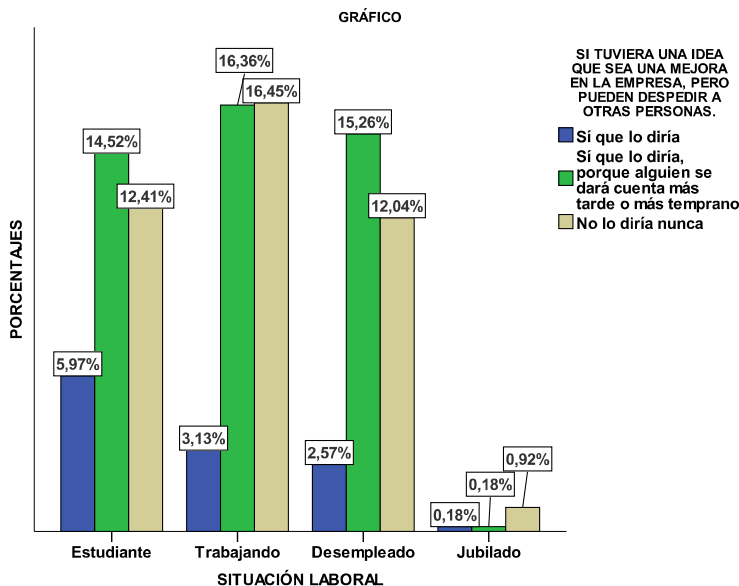
Las consecuencias de la aportación de determinadas ideas y conocimientos, puede suponer modificaciones y reestructuraciones en la empresa. Cuando la consecuencia de la aportación de la idea es el despido de trabajadores, son las personas que están trabajando, los jubilados, y los desempleados, los que no intercambiarían el conocimiento en la empresa.

Las personas que están trabajando y los jubilados, son las que más se oponen al intercambio, siendo la respuesta más votada para este grupo, con un valor de residuos superior al resto. En el resto de grupos laborales, la opción más votada, es la aportación del conocimiento porque alguien se daría cuenta en algún momento.

Las personas que intercambiarían estos conocimientos, sin pensar las consecuencias, son los estudiantes, al ser jóvenes, son los que menos valoran la estabilidad laboral y

consideran que es la forma de hacerse valer en la empresa. También los desempleados, los trabajando y los estudiantes, lo compartirían porque, alguien se dará cuenta más tarde o más temprano, por lo que la actitud de los grupos es positiva (Gráfico 5-55).

Gráfico 5-55 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR34



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
5,97	18,15	3,13	8,71	2,57	8,60	0,18	14,06
14,52	44,13	16,36	45,52	15,26	51,09	0,18	14,06
12,41	37,72	16,45	45,77	12,04	40,31	0,92	71,88

Agrupando las respuestas, más de la mitad de las personas compartirían el conocimiento, pero para muchas personas que representan un porcentaje importante, tendrían una barrera al intercambio de conocimiento, porque supone el despido en la empresa de algunos compañeros, teniendo para ellos, unas consecuencias psicológicas y sociales no deseables.

Existe una barrera al intercambio de conocimiento, y las decisiones que tome la dirección o los jefes de departamento, pueden suponer un error o negligencia para la gestión del conocimiento, por haber perjudicado a la persona que ha aportado el conocimiento.

Relación PR3-PR35, entre situación laboral y la compartición de conocimientos que pueden suponer el destino a otra planta o ciudad

Los valores de la significación asintótica, son inferiores a 0,05, excepto la asociación lineal por lineal existente. Se determina que hay dependencia de los datos atendiendo a los valores de Chi-Cuadrado de Pearson (Tabla 5-158).

Tabla 5-158 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de asociación, entre las preguntas PR3-PR35

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,324 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	39,890	6	0,000
Asociación lineal por lineal	2,952	1	0,086
N de casos válidos	1088		

a. 2 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,46.

Los valores de la significación aproximada, son inferiores a 0,05, en los cálculos de las medidas simétricas, por lo que hay dependencia de los datos. Los estudios de intervalo por intervalo y ordinal por ordinal difieren de los demás resultados (Tabla 5-159).

Tabla 5-159 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR35

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,193			0,000
	V de Cramer	0,136			0,000
	Coefficiente de contingencia	0,189			0,000
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-0,052	0,029	-1,720	0,086 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-0,039	0,030	-1,294	0,196 ^c
N de casos válidos		1088			

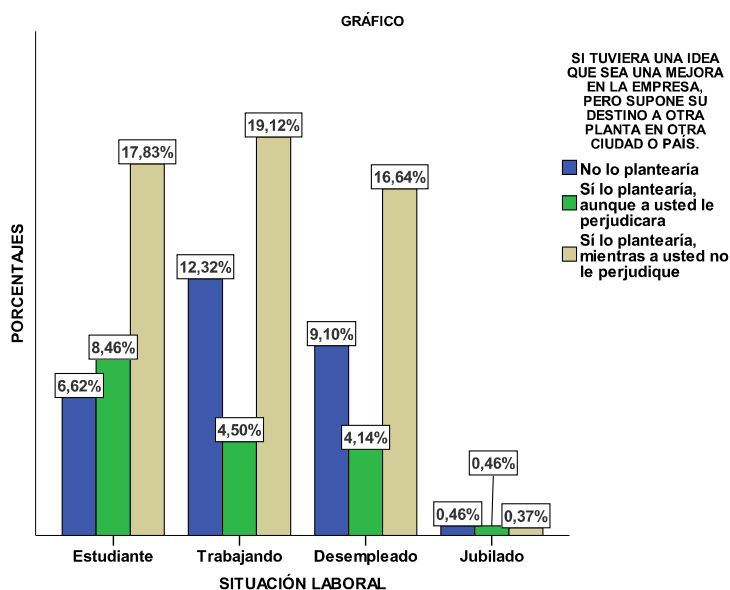
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Cuando las ideas o conocimientos aportados, pueden suponer el traslado a otra planta o país, en este caso, todas las personas de todos los grupos, independientemente de su situación laboral, han elegido como respuesta, que lo plantearían mientras no les perjudicara, por lo que supone una reflexión para la persona, si debe compartir o no el conocimiento por las consecuencias que puede tener para él.

Sin embargo, son los estudiantes los que intercambiarían el conocimiento aunque les perjudicara. Este resultado, puede estar influido, por la necesidad de los estudiantes de demostrar y querer participar aportando su conocimiento en la empresa, para mejorar su contrato o poder tener mejores condiciones laborales.

Son las personas que se encuentran trabajando y los que están jubilados, seguidos de los desempleados, los más rotundos a negarse a intercambiar el conocimiento en la empresa. Una vez más, se muestra el interés de los estudiantes en participar, y el afán de demostrar su capacidad y conocimiento en la empresa (Gráfico 5-56).

Gráfico 5-56 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR35



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
6,62	20,12	12,32	34,28	9,10	30,46	0,46	35,66
8,46	25,71	4,50	12,52	4,14	13,86	0,46	35,66
17,83	54,18	19,12	53,20	16,64	55,69	0,37	28,68

Si se agrupan las repuestas y la persona tuviera una idea o conocimiento que pudiera perjudicarle, se tiene una gran barrera al intercambio de conocimiento porque son muy pocas las personas que intercambiarían este tipo de conocimientos. Se aprecia que cuando la aplicación y ejecución del conocimiento o aportación de la persona, tiene consecuencias negativas para él, puede ocultarlo o negarse a compartirlo.

Existe por lo tanto una barrera importante en el conocimiento y en la aportación de ideas, que son las consecuencias de la misma para la persona que lo aporta. La negligencia, puede existir o no. En ocasiones, las personas con más conocimientos, son las que aportan las ideas, y son los mejores para aplicarlas y llevarlas a cabo, porque son los expertos. En este caso, las decisiones de la dirección, y jefes de departamento, pueden no ser una negligencia, aunque se perjudique a la persona emisora del conocimiento, porque puede ser la persona más experta de la empresa que se necesita en otro lugar, para realizar un trabajo que sólo esa persona puede llevar a cabo, por lo tanto habría que ver las posibles opciones, que tienen las personas que deciden.

Relación PR3-PR37, entre situación laboral y la organización de la empresa

Los valores de la significación asintótica de Chi-Cuadrado, rechazan la hipótesis nula por lo que hay dependencia (Tabla 5-160).

Tabla 5-160 Tabla de Pruebas de Chi-Cuadrado de relación de dependencia, entre las preguntas PR3-PR37

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,076 ^a	3	0,028
Razón de verosimilitudes	9,384	3	0,025
Asociación lineal por lineal	3,855	1	0,050
N de casos válidos	1088		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,36.

En el caso de las medidas simétricas, también indican que hay dependencia al ser su significación aproximada inferior a 0,05 (Tabla 5-161).

Tabla 5-161 Tabla de medidas simétricas de la relación PR3-PR37

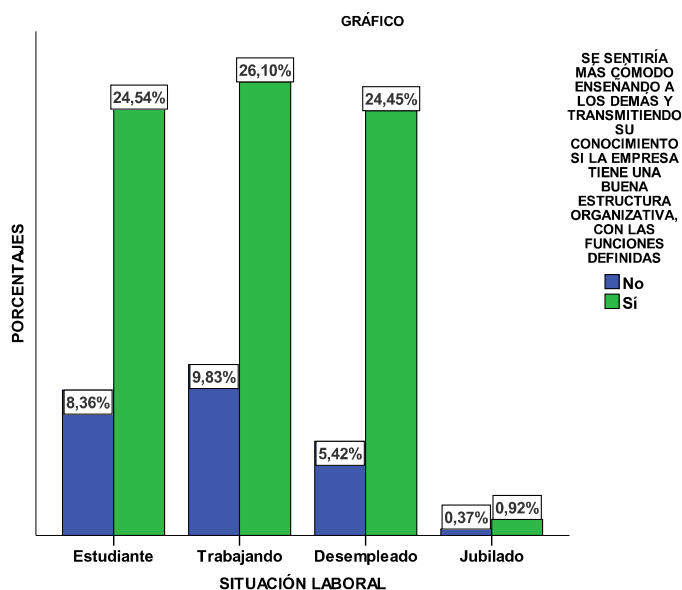
Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	0,091			0,028
	V de Cramer	0,091			0,028
	Coeficiente de contingencia	0,091			0,028
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,060	0,030	1,966	0,050 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,061	0,029	2,005	0,045 ^c
N de casos válidos		1088			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
c. Basada en la aproximación normal.

Una estructura organizativa adecuada, la cultura organizacional, los métodos y herramientas de organización influyen positivamente en el trabajador. Son las personas que se encuentran desempleadas y los estudiantes, los que tienen un porcentaje más elevado, que opinan que la estructura organizativa es importante para intercambiar el conocimiento.

Las personas que se encuentran trabajando, no se sienten más cómodas intercambiando el conocimiento, en empresas con estructuras organizativas que no tiene las funciones definidas. Este grupo, valora otros factores más importantes en la empresa que se han comentado en otras preguntas, para animar y motivar a que intercambien su conocimiento (Gráfico 5-57).

Gráfico 5-57 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR37



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
8,36	25,41	9,83	27,36	5,42	18,15	0,37	28,68
24,54	74,59	26,10	72,64	24,45	81,85	0,92	71,32

En todos los grupos de situación laboral, hay un porcentaje de personas similar, para los que la organización de la empresa, no supone un aliciente, para poder realizar el intercambio de conocimiento con más facilidad en la empresa.

Las empresas que han evolucionado su organización adaptándose y utilizando las herramientas de control, organización y gestión adecuadas, han dado resultados satisfactorios a largo plazo. La existencia de problemas organizativos, y conflictos administrativos, son un lastre para la empresa, y para la gestión del conocimiento en la empresa. Porque la percepción del trabajador de la empresa en la que trabaja, no es buena y no se siente a gusto por la cantidad de problemas que se producen con frecuencia y recurrencia por la falta de organización, desmoralizándoles y desmotivándoles en determinadas ocasiones. Las carencias de cualquier organización y estructura organizativa, en la descripción de funciones, supone una negligencia de la dirección, de los jefes de departamentos, y de los mandos intermedios.

5.4 Estudio las tendencias de los grupos de clasificación

En algunas gráficas, se aprecian tendencias en algunos grupos de clasificación, lo cual puede servir para explicar algunas conclusiones. A pesar que los parámetros estadísticos, no tienen los valores adecuados para afirmar que hay asociación, se puede asociar una respuesta a la pregunta, porque ha sido elegida por la mayoría. En las respuestas a las preguntas, al ver que un porcentaje superior al 50% ha elegido una respuesta, se muestra una tendencia de forma que se puede predecir el comportamiento de las personas que no están en la muestra. Otros gráficos se van a representar aunque no hay una tendencia definida, para poder ver los resultados de la encuesta para cada grupo de clasificación.

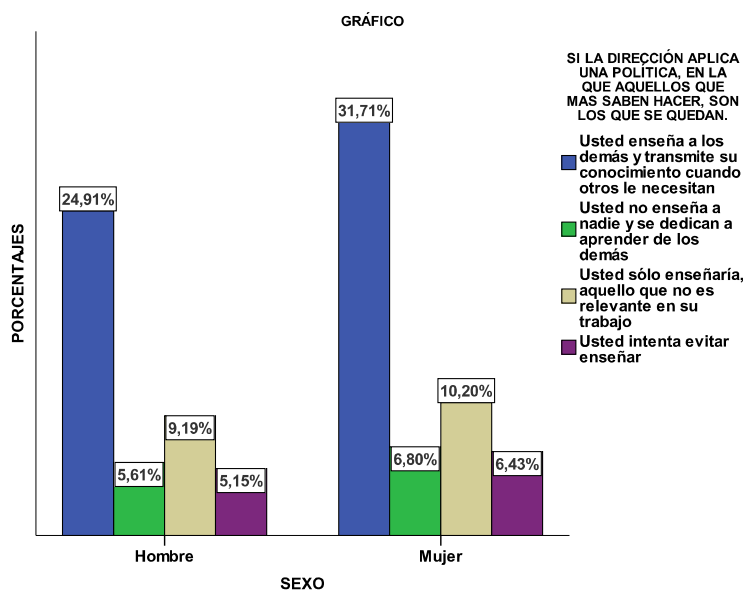
5.4.1 Tendencias por género

Los resultados por género, que no han tenido valores aceptables para afirmar que hay dependencia en su significación de la prueba de Chi- Cuadrado, son los que se presentan a continuación, aunque en las respuestas puede haber tendencia, por ser una respuesta elegida por una mayoría.

La relación de las preguntas PR1-PR5

Las decisiones de la dirección, en ocasiones se convierten en política de empresa, cuando se actúa de la misma manera en determinados problemas, de contratación y despidos, así como en la organización de la empresa. Esas decisiones, pueden ser negligencias por la interpretación de las personas. Si las personas que más saben hacer, son mejor valoradas y son las que permanecen en los puestos de trabajo. La respuesta es similar en ambos géneros, y compartirían el conocimiento. Sin embargo, hay un porcentaje muy importante de personas, que no intercambiaría el conocimiento relevante y a lo mejor necesario, para que otros aprendan de la experiencia de los más veteranos y expertos (Gráfico 5-58).

Gráfico 5-58 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR5



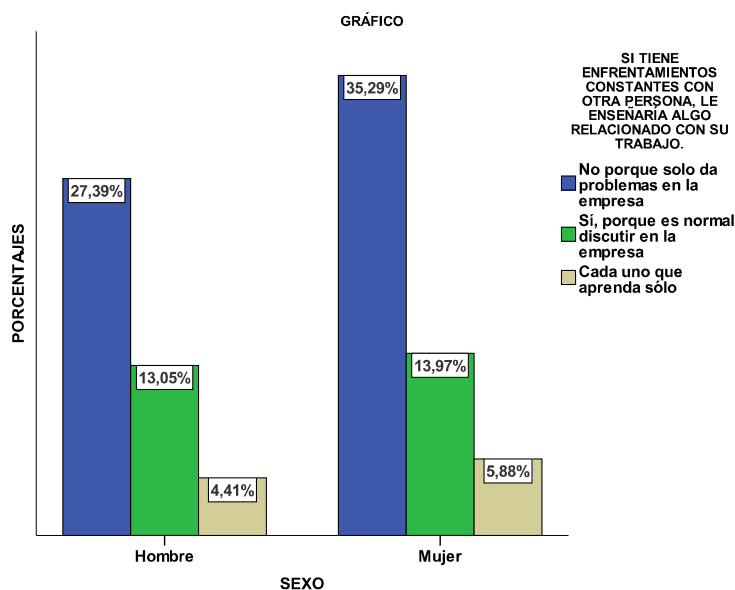
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
24,91	55,53	31,71	57,51
5,61	12,51	6,80	12,33
9,19	20,49	10,20	18,50
5,15	11,48	6,43	11,66

Hay una gran tendencia, a elegir la primera respuesta, en la que las personas indican que tienen buena predisposición a compartir el conocimiento, cuando les necesitan.

La relación de las preguntas PR1-PR15

Cuando se tiene enfrentamientos constantes con otras personas en la empresa, se tiene una relación conflictiva en el trabajo. Aunque no hay dependencia de los datos, se manifiesta una tendencia a que las personas no intercambien el conocimiento, porque consideran que estas personas sólo dan problemas en la empresa, además hay otras personas que en este tipo de situaciones, creen que cada uno debe aprender sólo. Son muy pocos en hombres y mujeres los que son tolerantes a este tipo de situaciones, e intercambiarían el conocimiento. Las personas no desean este tipo de compañeros en la empresa, que fomenten este tipo de relaciones conflictivas perjudicando el clima laboral (Gráfico 5-59).

Gráfico 5-59 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR15



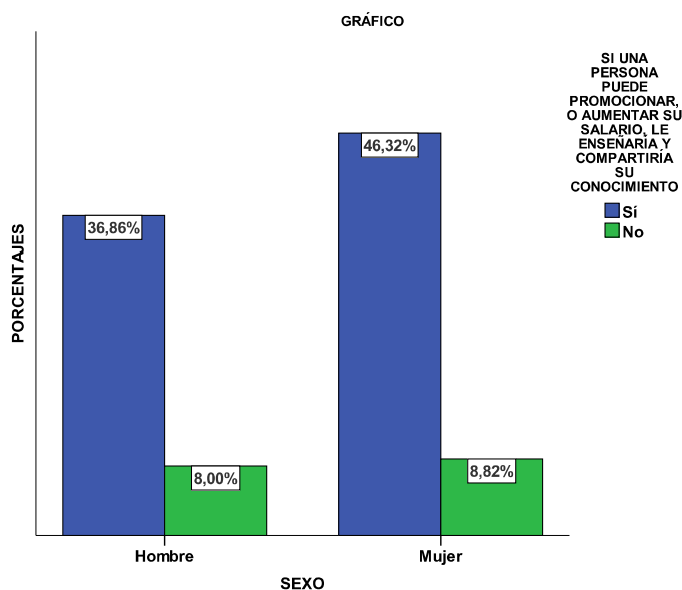
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
27,39	61,07	35,29	64,00
13,05	29,10	13,97	25,34
4,41	9,83	5,88	10,66

La tendencia que determina que hay una asociación, se produce en la primera respuesta, ya que la mayoría de las personas independientemente de si es hombre o mujer elegiría esta respuesta, indicando que las buenas relaciones con otras personas, es importante para la realización del intercambio.

La relación de las preguntas PR1-PR16

Las personas en muchas ocasiones no compartirían ni intercambiarían el conocimiento, respondiendo negativamente y con rotundidad. En este caso, cuando las personas deben decidir si enseñar o intercambiar el conocimiento con alguien, a quien pueden beneficiar porque puede obtener un beneficio salarial o promocionar en su trabajo, las personas se muestran generosos y colaboradores, y son muy pocos, los que se negarían a intercambiar el conocimiento con este tipo de personas, que pueden obtener un beneficio al aprender ese conocimiento o saber, sin perjudicar a la persona que lo aporta. Viendo los resultados, es difícil que las personas no compartan el conocimiento cuando pueden favorecer y ayudar a una persona a mejorar laboralmente (Gráfico 5-60).

Gráfico 5-60 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR16



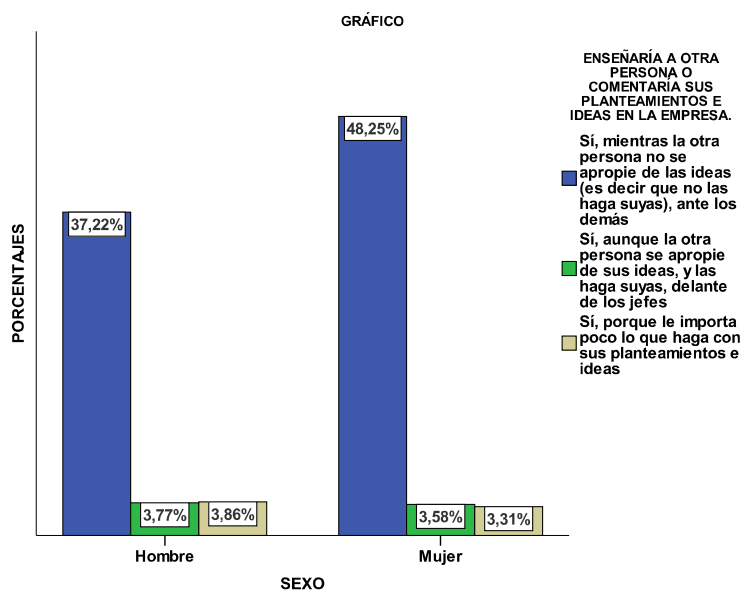
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
36,86	82,17	46,32	84,00
8,00	17,83	8,82	16,00

Las personas desean compartir su conocimiento en un porcentaje muy alto, independientemente si es hombre o mujer, por el beneficio de otras personas, sin embargo esta actitud, varía o se modifica, cuando se aplican determinadas decisiones de la dirección, o por otros factores que afectan a la persona en la empresa y que considera que son importantes.

La relación de las preguntas PR1-PR18

La apropiación de ideas, es algo que realmente, valoran las personas. Si el reconocimiento de la idea, del conocimiento, o de la enseñanza, no fuera importante para el trabajador porque no lo valorara, no le importaría que otra persona se apropiara y considerara que fuera suya la aportación. Los resultados muestran que las personas valoran el conocimiento propio, y desean que la gente conozca que el origen del mismo parte de ellos, porque de alguna forma consideran que están consiguiendo méritos en la empresa, para poder negociar en el futuro u obtener algún tipo de mejora de su situación laboral (Gráfico 5-61).

Gráfico 5-61 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR18



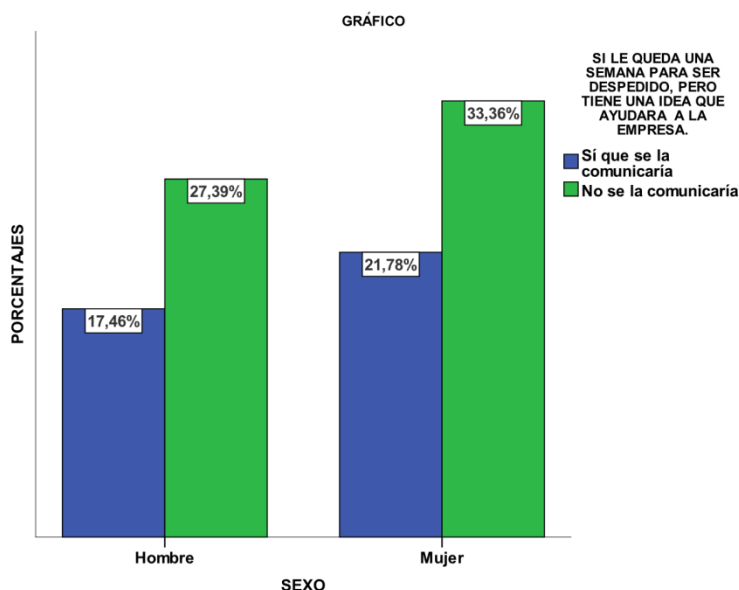
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
37,22	82,99	48,25	87,50
3,77	8,41	3,58	6,49
3,86	8,61	3,31	6,00

La apropiación de ideas, es una barrera al intercambio de conocimiento, pero la negligencia se produce en la empresa, cuando esa apropiación de ideas, se produce en los mandos intermedios y jefes.

La relación de las preguntas PR1-PR22

Se aprecia que la situación próxima al despido, no es agradable y repercute negativamente en ambos géneros. Los resultados son similares y considerando cada grupo independiente de cada género, no presentan diferencias significativas. Está claro que para ambos géneros, el intercambio de conocimiento y la gestión del conocimiento en la empresa, no se ve favorecida, por una situación próxima a la rescisión del contrato, bien sea por su finalización, por regulación de empleados de la empresa, por despido o por otros motivos. En estos casos hay una barrera a la gestión del conocimiento, pero puede existir una negligencia de la dirección en sus decisiones (Gráfico 5-62).

Gráfico 5-62 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR22



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
17,46	38,93	21,78	39,50
27,39	61,07	33,36	60,50

La posibilidad de despido, crea una barrera al intercambio de conocimiento, que hace que la persona desee mantener el conocimiento tácito. Los hombres presentan un porcentaje ligeramente superior, a las mujeres, pero no es relevante al comparar los datos.

La relación de las preguntas PR1-PR26

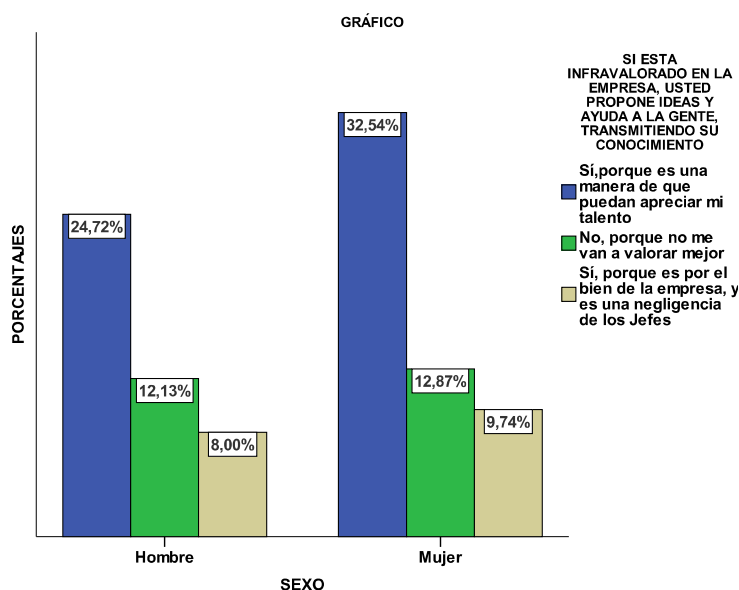
La valoración de la persona y del propio trabajo, es algo importante para los empleados, e influye sobre la inteligencia emocional en la persona y en el rendimiento del empleado. Sentirse valorado y querido en la empresa, es algo que ayuda al empleado a compartir, e implicarse en el trabajo por su beneficio y en el de la empresa.

No estar valorado, puede afectar al intercambio de conocimiento y por lo tanto a la gestión del conocimiento. En este tipo de situaciones, las personas sí que comparten el conocimiento en la empresa, habiendo una tendencia clara a intercambiarlo.

Sin embargo, son los hombres que por haber menor número de encuestas y a igualdad de resultados con las mujeres, su porcentaje puede resultar mayor en caso de haber habido igual cantidad de encuestas cumplimentadas en cada género. Los hombres son más reacios a compartir el conocimiento cuando se les infravalora en la empresa, y consideran que intentar esforzarse en el trabajo, cuando la dirección toma determinadas decisiones, o valoraciones sobre los trabajadores, no van a conseguir que se les reconozca y valore adecuadamente. La opinión de la existencia de negligencias en la

empresa, es un hecho que consideran muchas personas, asumiéndolo y acatándolo, y trabajando en beneficio de la empresa (Gráfico 5-63).

Gráfico 5-63 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR26



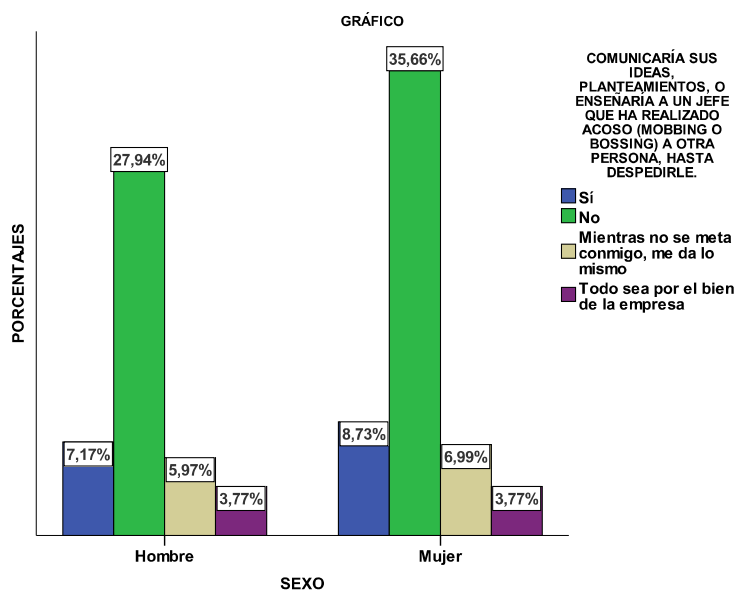
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
24,72	55,12	32,54	59,00
12,13	27,05	12,87	23,34
8,00	17,84	9,74	17,66

La ausencia de valoración de la persona, puede no ser tan importante para el intercambio de conocimiento, aunque debido a que se ha considerado un sesgo del 20%, se ha considerado relevante, en aquellos casos que se ha superado este porcentaje.

La relación de las preguntas PR1-PR30

Aunque no existe dependencia de los datos, la diferencia de porcentajes en cada género, hace pensar que hay una tendencia muy grande en la elección de la respuesta, por parte de las personas. Cuando se realiza la pregunta, de si una persona comunicaría e intercambiaría su conocimiento con un jefe, que ha realizado acoso hasta despedirle, la respuesta es negativa, mostrando tendencia en ambos géneros, siendo muy pocos los que se implicarían directamente con la empresa, compartiendo el conocimiento o enseñando a estas personas que ejercen este abuso de poder. Hay otras personas, que consideran que mientras no se realice el acoso contra ellos, no hay problema, y no les afecta para compartir el conocimiento. Esta situación ambigua, puede ser negativa en cualquier momento o no, dependiendo de lo que la persona aguante y considere que es acoso (Gráfico 5-64).

Gráfico 5-64 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR30



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
7,17	15,99	8,73	15,83
27,94	62,30	35,66	64,66
5,97	13,31	6,99	12,67
3,77	8,41	3,77	6,84

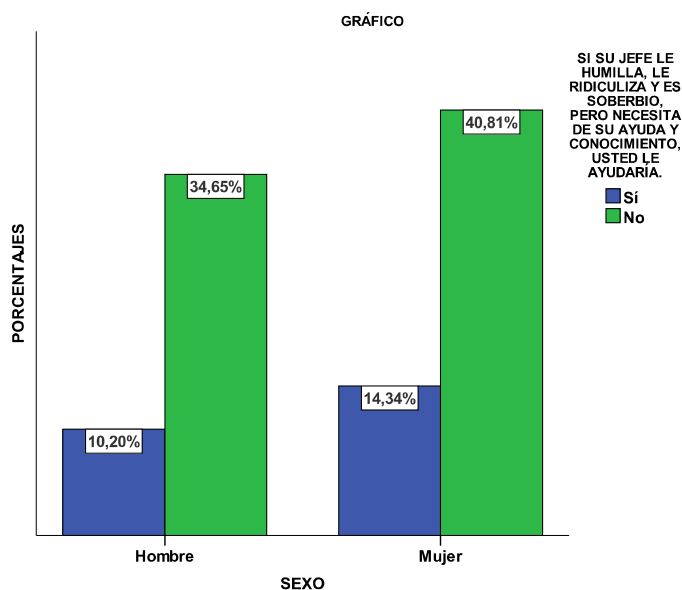
El acoso supone una barrera importante al intercambio, que además de perjudicar a otros factores en la empresa, evita que las personas compartan el conocimiento, con las personas que permiten y aplican estos estilos de dirección.

La relación de las preguntas PR1-PR31

Cuando las personas trabajan en empresas que aplican estilos de liderazgo inapropiados, que aguantan acosos, mobbing o humillaciones, les afecta negativamente este tipo de situaciones, para intercambiar el conocimiento con otras personas.

Las personas en un porcentaje importante en cada género, no comparten el conocimiento. Sin embargo, caben destacar las personas, que aunque se les trate de una forma inadecuada siguen compartiendo el conocimiento con este tipo de personas. Comparando ambos géneros considerando los resultados por grupo, los resultados son similares. Sin embargo, son los hombres los que aguantan y soportan un poco menos este tipo de situaciones (Gráfico 5-65).

Gráfico 5-65 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR31



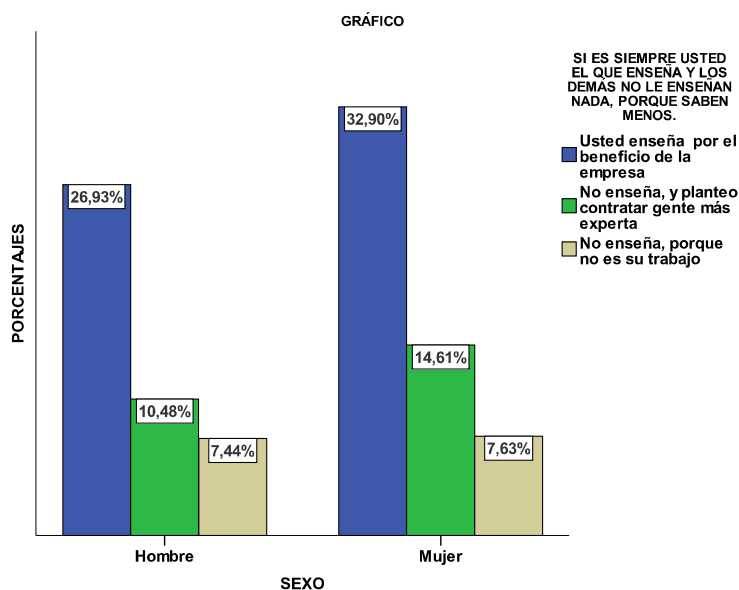
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
10,20	22,74	14,34	26,00
34,65	77,26	40,81	74,00

Las buenas relaciones y tratos, es lo que permite y facilita el intercambio de conocimiento en la empresa. Cuando se producen insultos, y malos tratos, aplicando estilos de dirección inadecuados se crea una barrera al intercambio, para un porcentaje alto de la muestra.

La relación de las preguntas PR1-PR32

La reciprocidad, es algo importante en el intercambio de conocimiento, y en la relaciones en la empresa. Con los resultados a esta pregunta, se aprecia que las personas en la empresa, enseñan e intercambian el conocimiento por beneficio de la propia empresa, siendo los trabajadores las personas que colaboran y participan voluntariamente. Aunque se puede ver que las personas son participativas, hay un porcentaje importante en cada género de personas que no compartirían el conocimiento en la empresa, cuando no se produce reciprocidad en el intercambio de conocimientos entre los compañeros del trabajo, pero más exigente es la situación, de aquellas personas que consideran que hay que contratar personas más formadas y expertas que sepan hacer su trabajo y aporten su conocimiento, enriqueciendo a la empresa y al grupo de personas que trabajan con ellos. Los resultados son similares, pero son las mujeres más exigentes, demandando la contratación de personas mejor formadas (Gráfico 5-66).

Gráfico 5-66 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR32



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
26,93	60,04	32,90	59,67
10,48	23,37	14,61	26,50
7,44	16,59	7,63	13,84

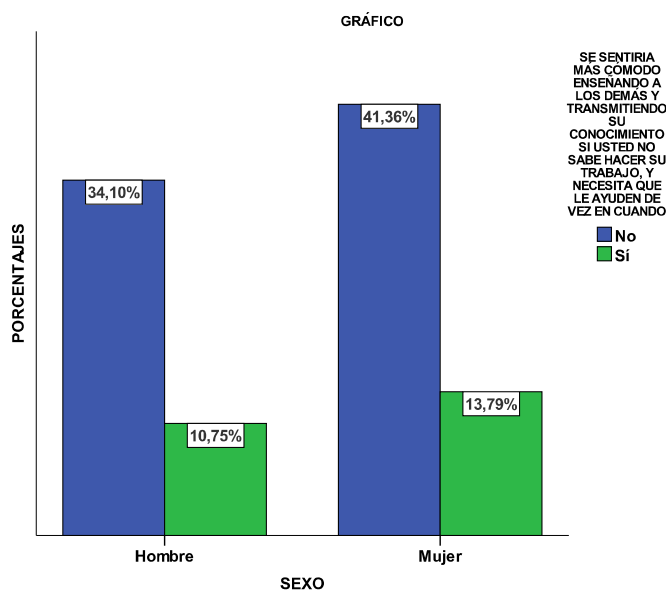
Se aprecia que hay muchas personas, que a pesar que no desean tener este tipo de situaciones en la empresa, intercambiarían su conocimiento por el beneficio de la empresa, pero hay una barrera importante para el intercambio de conocimiento, cuando hay ausencia de reciprocidad.

La relación de las preguntas PR1-PR33

Cuando una persona no sabe hacer su trabajo, debe recurrir a la ayuda de los demás, necesita conocer gente, establecer relaciones de trabajo, trabajar en equipo. Las empresas prefieren personas participativas y colaboradoras, que se relacionen, en vez de personas autosuficientes.

Sin embargo, pensar que una persona compartiría más fácilmente su conocimiento cuando no sabe hacer el trabajo y tenga que buscar ayuda en los demás, supone un error, indicando que las personas que son autosuficientes en su trabajo puede beneficiar al intercambio de conocimiento. Ni los hombres ni las mujeres, compartirían el conocimiento más fácilmente bajo estas circunstancias, aunque hay un porcentaje bajo en cada género que sí que compartiría el conocimiento (Gráfico 5-67).

Gráfico 5-67 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR33



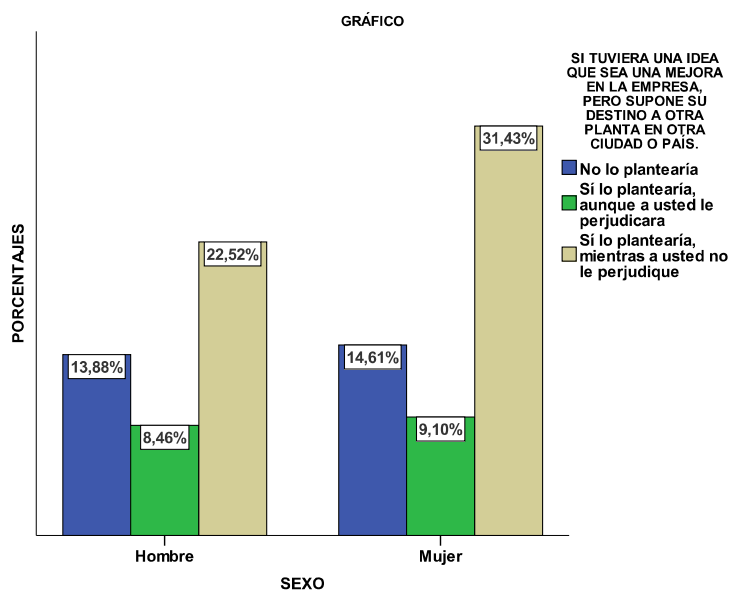
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
34,10	76,03	41,36	75,00
10,75	23,97	13,79	25,00

Las personas, desean realizar su trabajo, y prefieren ser autosuficientes e independientes, sin tener que recurrir a otras personas, y de esta forma verse obligados a establecer relaciones recíprocas intercambiando conocimiento con otras, para solicitar ayuda en su trabajo.

La relación de las preguntas PR1-PR35

Cuando las consecuencias de la aportación de la idea o conocimiento, perjudica a la persona, supone una gran barrera a la gestión del conocimiento. Cabe destacar, que son las mujeres las que menos aportarían el conocimiento, cuando las consecuencias o decisiones de la dirección les perjudican. Hay que destacar dos ideas: 1) La primera que hay un porcentaje muy alto de hombres y de mujeres, que no lo intercambiarían nunca, 2) hay un porcentaje de ambos géneros que lo intercambiarían y aportarían aunque les perjudicara. Si se tiene en cuenta que hay mas encuestas de mujeres que de hombres, y se tiene en cuenta la proporcionalidad, hay más hombres que se niegan a compartirlo, y también hay más hombres que lo compartiría aunque les perjudicara (Gráfico 5-68).

Gráfico 5-68 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR35



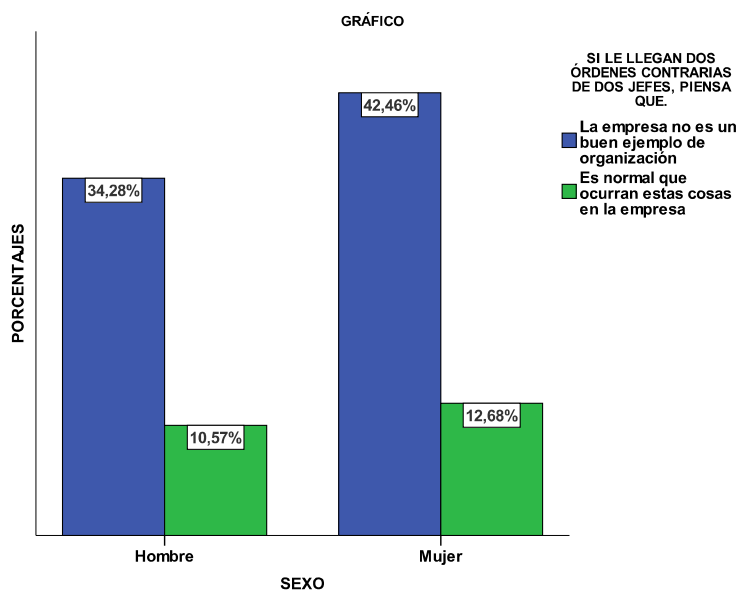
HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
13,88	30,94	14,61	26,50
8,46	18,86	9,10	16,50
22,52	50,20	31,43	57,00

Aunque en este caso tiene porcentajes cercanos al 50%, las mujeres muestran más tendencia que los hombres, al tener porcentajes más altos, indicando que realizaría la aportación de conocimiento, siempre que no le perjudique.

La relación de las preguntas PR1-PR36

Aunque la pregunta, inicialmente no tiene mucha relación con la gestión del conocimiento. Se pretende ver las exigencias por parte de los empleados, de lo que se considera un error organizativo común. Los hombres y mujeres, responden muy parecidos, considerando que se trata de un error de organización de la empresa. Esto demuestra que las personas, no son tan tolerantes a organizaciones defectuosas u obsoletas, y son capaces de distinguir lo que es un fallo organizativo, de aquello que no lo es. Sin embargo, hay un 23,57% en los hombres y un 23% en las mujeres, que consideran que este error grave de organización en una empresa, es normal que ocurra (Gráfico 5-69).

Gráfico 5-69 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR36



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
34,28	76,43	42,46	77,00
10,57	23,57	12,68	23,00

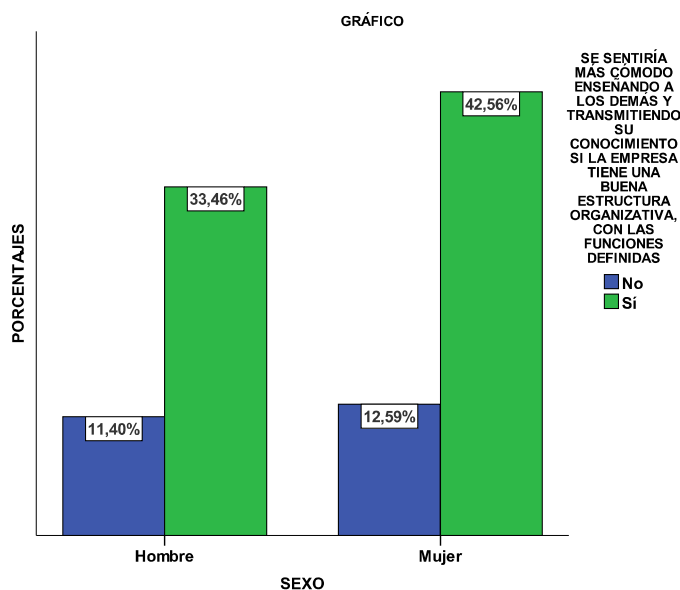
La organización en la empresa, es muy valorado por las personas, y la detección de errores en la misma, se realiza distinguiendo lo que es una buena organización de lo que no lo es.

La relación de las preguntas PR1-PR37

La formación de los empleados, cada día es mayor y sus exigencias con la dirección en la empresa, también aumentan. Esto se aprecia en la organización de la empresa, que cada día es más valorada por los empleados. Esto es una ventaja para el empresario, porque dispone de empleados que desean una empresa, una organización, y en general una cultura organizacional adecuada y cada vez más vanguardista.

La innovación en los métodos organizativos, las exigencias a la dirección, las exigencias a los distintos mandos, durante el desarrollo del trabajo en la empresa, cada vez es mayor por parte de los empleados, ya que puede aumentar el rendimiento de ellos y mejorar su productividad. Esto beneficia a la gestión del conocimiento, porque supone reforzar la cultura organizacional de la empresa, por la aceptación de nuevas herramientas y métodos que mejoren el trabajo en la empresa. Ambos géneros, se sienten más cómodos trabajando en una empresa organizada (Gráfico 5-70).

Gráfico 5-70 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR1-PR37



HOMBRES		MUJERES	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
11,40	25,41	12,59	22,83
33,46	74,59	42,56	77,17

El deseo de las personas de trabajar en empresas con organizaciones correctas, con buenas estructuras organizativa, y que en el desarrollo de su trabajo, no tengan problemas organizativos, es elegido por un porcentaje alto en ambos grupos.

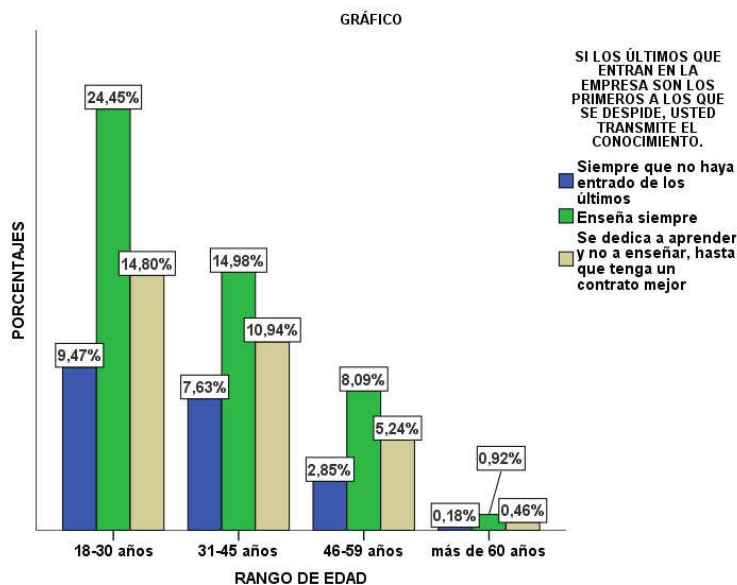
5.4.2 Tendencias por edad

Se va a ver el estudio, de las relaciones que no hay asociación por edad, aunque en algunos casos hay una tendencia pronunciada del grupo a elegir una determinada respuesta.

La relación de las preguntas PR2-PR8

Los resultados son muy semejantes, si se considera cada grupo y se analizan de forma independiente. Son las personas más jóvenes con edades comprendidas entre 18-30 años, los mayores de 60 años y los del rango de edad de 46-59 años, las que más compartirían el conocimiento en la empresa, porque consideran que hay que enseñar. Sin embargo, son las personas con rangos de edad 31-45, 46-59 años, las personas que menos compartirían su conocimiento, dedicándose a enseñar y aprender hasta que tengan un contrato mejor en la empresa. Las personas que más valoran su puesto de trabajo, y no desean ser despedidos porque saben que les puede costar encontrar otro empleo, son los que más se oponen al intercambio de conocimiento. Las personas con 31-45 y los jóvenes de 18-30 años, son los que más tienen en cuenta si han entrado de los últimos a la hora de compartir el conocimiento en la empresa(Gráfico 5-71).

Gráfico 5-71 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR8



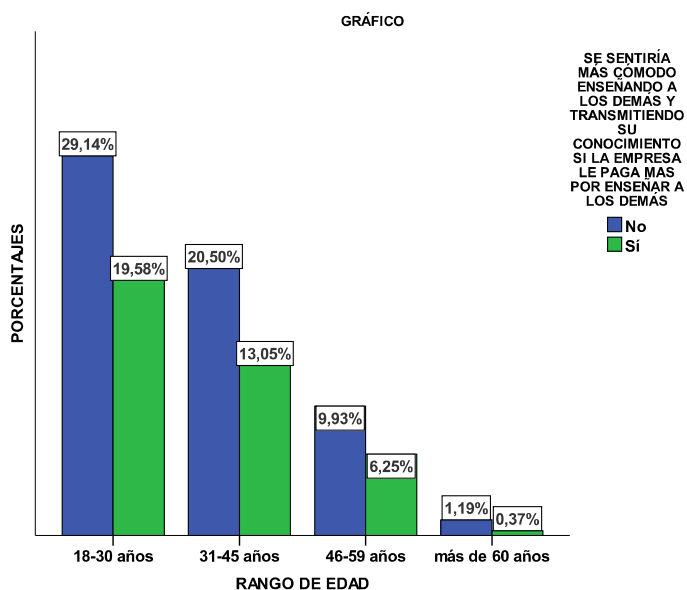
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
9,47	19,44	7,63	22,74	2,85	17,61	0,18	11,54
24,45	50,18	14,98	44,65	8,09	50,00	0,92	58,97
14,80	30,38	10,94	32,61	5,24	32,39	0,46	29,49

Se produce una tendencia en todos los grupos, excepto en el de 31-45 años, a elegir la respuesta en la que dice que enseña siempre.

La relación de las preguntas PR2-PR11

La importancia salarial, afecta de igual manera a todos los grupos de personas. No tiene una influencia relevante para las personas, ni anima a compartir el conocimiento, cuando una persona gana más dinero en otra empresa. Aunque hay otros factores importantes, el porcentaje de personas que consideran importante el salario, para sentirse más motivados a intercambiar el conocimiento en la empresa, son muchos en cada grupo, siendo los más jóvenes los que más valoran el dinero y la remuneración, y a medida que son más mayores, las personas tienen menos tendencia a valorar la remuneración para realizar el intercambio de conocimiento. La influencia salarial, es muy grande en algunas personas, siendo una barrera importante, si la persona no encuentra satisfecha sus expectativas económicas, por lo tanto perjudica a la gestión del conocimiento (Gráfico 5-72).

Gráfico 5-72 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR11

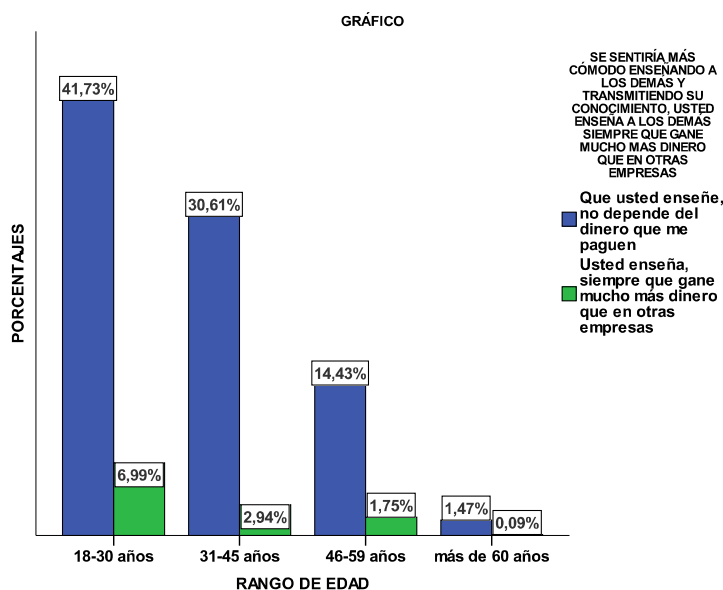


18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
29,14	59,81	20,50	61,10	9,93	61,37	1,19	76,28
19,58	40,19	13,05	38,90	6,25	38,63	0,37	23,72

La relación de las preguntas PR2-PR12

La influencia del dinero en las personas asalariadas, siempre ha sido importante, el estudio de los incentivos, su repercusión y consecuencias sobre el trabajador y la empresa, ha sido objeto de investigación. Sin embargo hacer que las personas ganen más dinero que otras empresas, no anima a que los empleados, se encuentren más cómodos realizando el intercambio de conocimiento. Observando los resultados, independientemente del rango de edad, se aprecia que no se favorece el intercambio de conocimiento, por el único hecho de tener un salario superior al de otras empresas. En este caso, los más jóvenes con edades entre 18-30 años, muestran más ambición económica que el resto. Se demuestra con esta pregunta, que hay otros factores en la empresa además del dinero, para favorecer el intercambio de conocimiento (Gráfico 5-73).

Gráfico 5-73 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR12



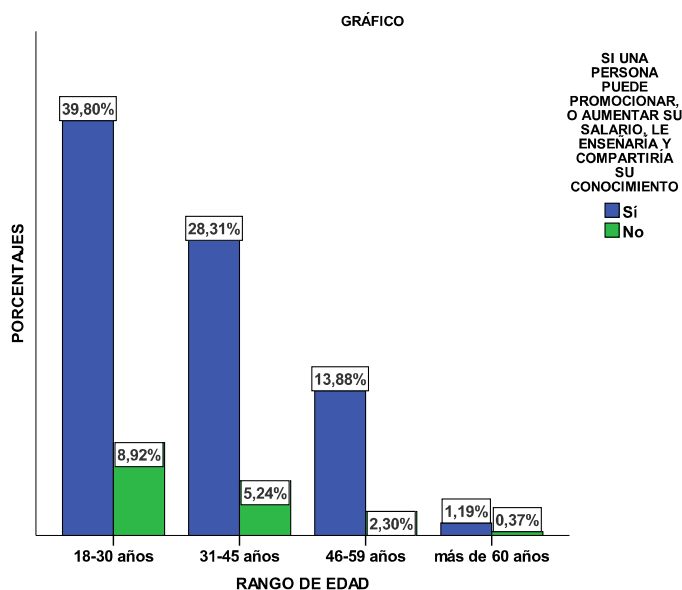
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
41,73	85,65	30,61	91,24	14,43	89,18	1,47	94,23
6,99	14,35	2,94	8,76	1,75	10,82	0,09	5,77

El porcentaje en todos los grupos, indica que las personas inicialmente, no consideran el dinero el factor más importante para que enseñe e intercambie el conocimiento con otras personas. Sin embargo se aprecia, que en otras respuestas relacionadas con el dinero, hay muchas personas que lo consideran relevante.

La relación de las preguntas PR2-PR16

La compartición e intercambio de conocimiento con otras personas, que pueden promocionar o aumentar su salario, es realizada por todas las personas de todos los rangos de edad. Sin embargo, los resultados afirmativos, indican que no ponen impedimentos a que otras personas promocionen, por lo que ayudan y colaboran con las personas intercambiando el conocimiento. Hay colaboración y participación en la empresa por personas de diferentes rangos de edad, pero hay un porcentaje en cada rango, que se niega rotundamente a compartir el conocimiento, por ejemplo las personas de rango de edad entre 18-30 años, junto con el grupo de mayores de 60 años, son los que más se oponen a intercambiar el conocimiento en la empresa en estas circunstancias (Gráfico 5-74).

Gráfico 5-74 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR16



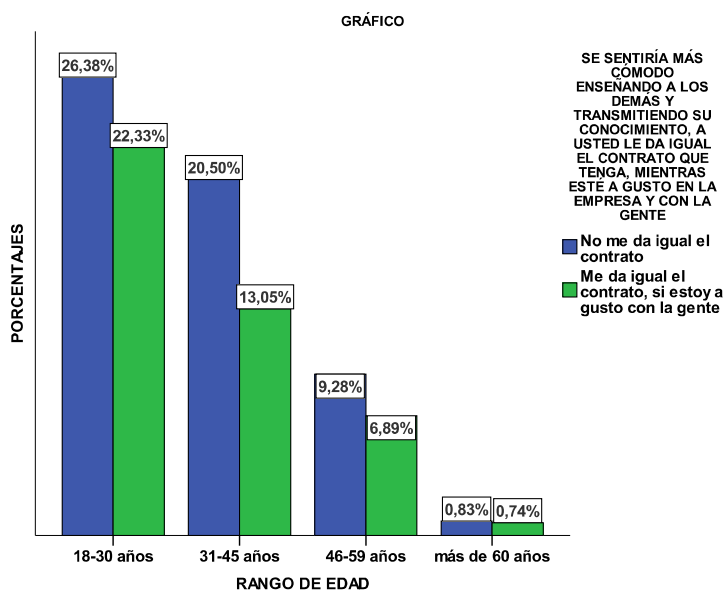
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
39,80	81,69	28,31	84,38	13,88	85,78	1,19	76,28
8,92	18,31	5,24	15,62	2,30	14,22	0,37	23,72

La intención de las personas es buena intentando ayudar a que otras personas salgan beneficiado en el intercambio de conocimiento, aunque luego en otras respuestas esta actitud se ve modificada, y se oponen al intercambio en función de la situación que viven en la empresa, de la ambición personal o por las decisiones de sus superiores.

La relación de las preguntas PR2-PR17

Cuando las personas tienen que decidir entre elegir clima laboral o contrato de trabajo, todos los grupos, independientemente del rango de edad, priorizan el contrato de trabajo. Es cierto, que la diferencia entre elegir uno u otro es pequeña, pero la estabilidad laboral, o firmar un contrato de trabajo adecuado y correcto hace que sea valorado por todos los rangos de edad, acentuándose esta situación cuando hay recesión, y problemas para encontrar trabajo. Son las personas con edades comprendidas entre 31-45 años, las que más priorizan el contrato de trabajo, frente al clima laboral, por lo tanto son las que más desean contratos largos y estables. (Gráfico 5-75).

Gráfico 5-75 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR17



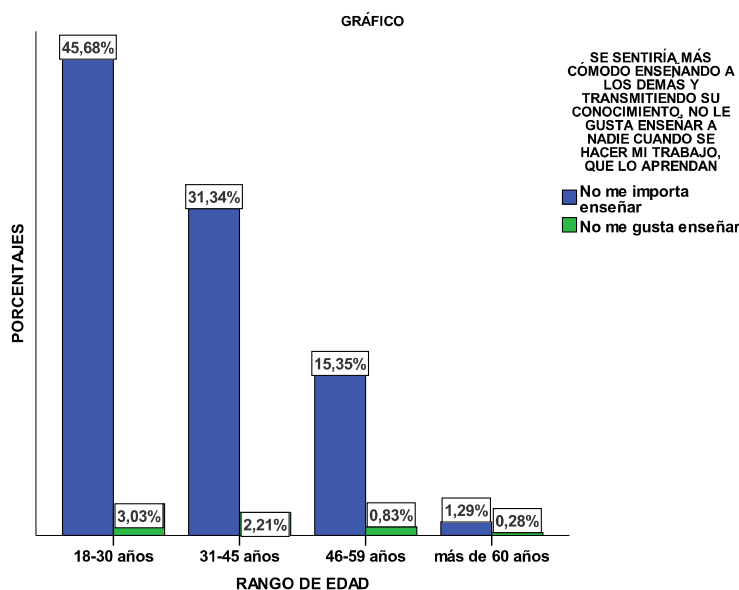
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
26,38	54,16	20,50	61,10	9,28	57,39	0,83	52,87
22,33	45,84	13,05	38,90	6,89	42,61	0,74	47,13

El contrato estable es la respuesta más elegida, y es deseado por todos los grupos, siendo los grupos de 31-45 años y 46-59 años los que más han elegido esta opción, porque su situación personal y familiar, se puede ver perjudicada seriamente si no tienen estabilidad laboral.

La relación de las preguntas PR2-PR20

En todos los rangos de edad, las personas son colaboradoras y no les importa enseñar. Sólo unos pocos en cada grupo, cuando saben hacer su trabajo, reconocen que no les gusta enseñar ni quieren intercambiar el conocimiento con otras personas. Las personas mayores de 60 años, que son las que más experiencia tienen, son los que reconocen que no les gusta enseñar cuando saben hacer su trabajo, y desean trabajar con los conocimientos y experiencia adquirida. Saber hacer el trabajo en la empresa, es una ventaja, y hace a la persona más autosuficiente e independiente, tomando decisiones adecuadas, pero puede hacer menos participativa y sociable a la persona, cuando no desea compartir el conocimiento (Gráfico 5-76).

Gráfico 5-76 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR20



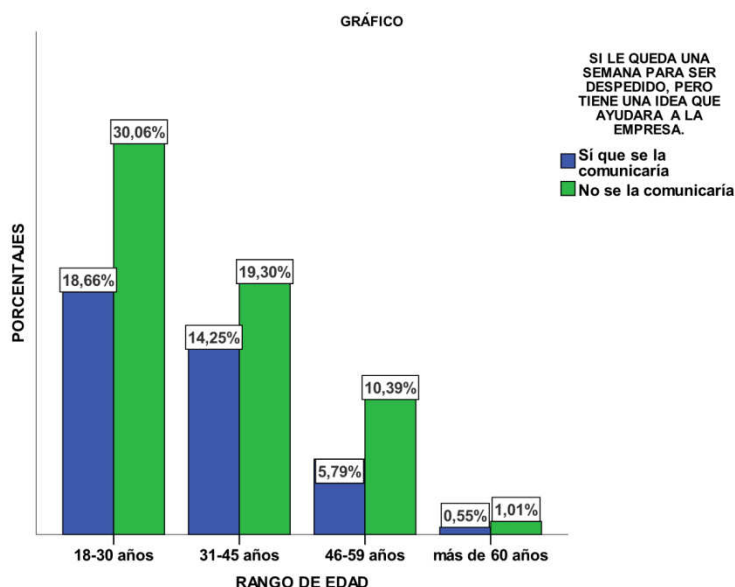
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
45,68	93,78	31,34	93,41	15,35	94,87	1,29	82,17
3,03	6,22	2,21	6,59	0,83	5,13	0,28	17,83

A las personas no les importa enseñar y compartir, por lo que en la empresa, hay que ver, que es lo que hace que las personas mantengan el conocimiento tácito.

La relación de las preguntas PR2-PR22

Las personas que pueden ser despedidas en la empresa, se sienten desvinculadas, y no se implican en los problemas. Esto indica, que hay factores como la estabilidad laboral y tener un trabajo en la empresa, que hacen que las personas intercambien y aporten más fácilmente su conocimiento en la empresa. En estos casos, el contrato psicológico o informal que realiza la empresa con el empleado, no está relacionado con el contrato formal, por lo que cuando puede ser despedida la persona, dejan de cumplirse el contrato informal, y se desentiende de su responsabilidad e implicación en la empresa, pudiendo crear malestar, frustración y decepción con la empresa y la dirección (Gráfico 5-77).

Gráfico 5-77 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR22



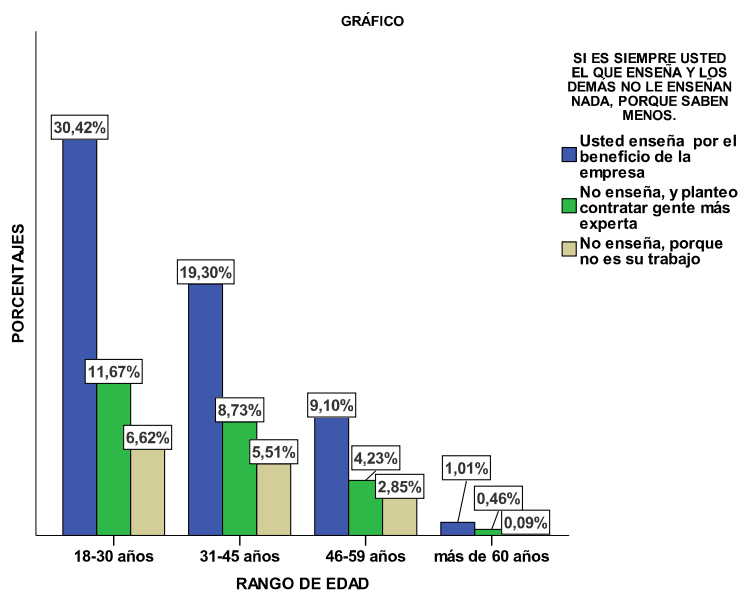
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
18,66	38,30	14,25	42,47	5,79	35,78	0,55	35,26
30,06	61,70	19,30	57,53	10,39	64,22	1,01	64,74

La posibilidad de ser despedido, perjudica al intercambio, a todos los grupos, son los grupos de rango de edad de 46-59 años y los de más de 60 años, seguido de los estudiantes los que mantendrían el conocimiento tácito, indicando que hay una barrera al intercambio de conocimiento.

La relación de las preguntas PR2-PR32

La diferencia del número de encuestas de cada grupo, hacen que parezca que las personas de rango de edad de 18-30 años tengan resultados mayores a favor del intercambio de conocimiento, aunque también el rango de edad de mayores de 60 tienen resultados similares, no se considera relevante este grupo. Considerando el grupo individual, y considerando el 100% el número de muestras de las personas en cada rango de edad, se muestran en los resultados que los porcentajes de personas con rangos de edad 31-45 y 46-59 años, son las que más se niegan a compartir el conocimiento con estas personas (Gráfico 5-78).

Gráfico 5-78 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR32



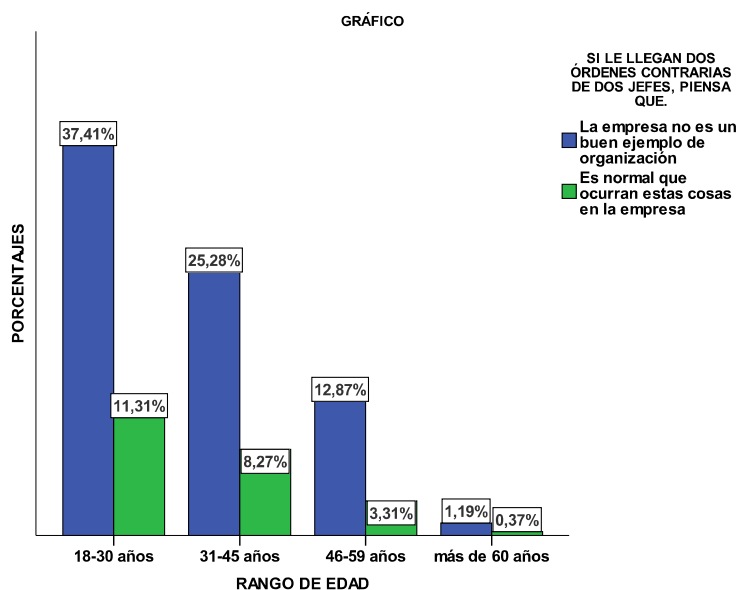
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
30,42	62,45	19,30	57,54	9,10	56,24	1,01	64,74
11,67	23,96	8,73	26,03	4,23	26,14	0,46	29,49
6,62	13,59	5,51	16,43	2,85	17,61	0,09	5,77

Las personas enseñan por el beneficio de la empresa, siendo las personas más jóvenes y los más mayores, lo que más tienen esta actitud.

La relación de las preguntas PR2-PR36

Que las personas distinguen en la empresa, lo que es un buen ejemplo de organización y lo que no es, puede afectar a la gestión del conocimiento. Las grandes empresas innovan en métodos de organización, porque es la manera de poder avanzar y agilizar sus procesos y su forma de trabajar, aumentando el rendimiento, influyendo en los resultados. Cuando una persona valora la organización en la empresa, desea trabajar en un entorno organizado, y le motiva ver que la empresa define bien las funciones y responsabilidades de las personas, y aplica métodos y herramientas de organización vanguardistas. Es importante para la gestión del conocimiento en la empresa, saber que los empleados distinguen y aprecian los métodos organizativos aplicados en la empresa. Sin embargo los que son más exigentes en la empresa, con la organización, son las personas con rango de edad entre 46-59 años, y los que son más tolerantes, son las personas con edades entre 31-45 años y los mayores de 60 años (Gráfico 5-79).

Gráfico 5-79 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR36



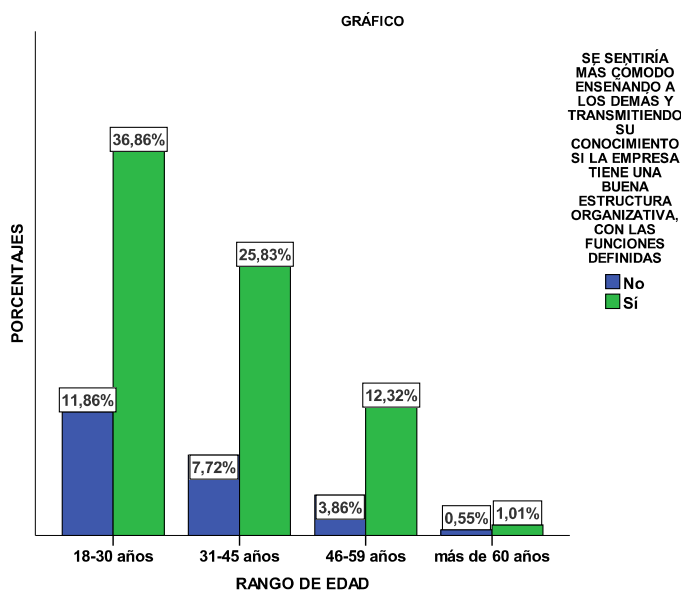
18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
37,41	76,79	25,28	75,35	12,87	79,54	1,19	76,28
11,31	23,21	8,27	24,65	3,31	20,46	0,37	23,72

La valoración de la organización, y la distinción de los métodos organizativos equivocados, hace que las personas sepan detectar los errores en la organización.

La relación de las preguntas PR2-PR37

La valoración de la organización en la empresa por parte del trabajador, es importante para la gestión del conocimiento, porque el trabajador se siente más cómodo intercambiando el conocimiento, en empresas organizadas. En todos los rangos de edad, la persona que trabaja en empresas organizadas, intercambiaría el conocimiento. Sólo un porcentaje muy bajo de cada rango de edad, no realizaría el intercambio de conocimiento en la empresa. Las personas con edades entre 31-45 años, son las que más valoran que la empresa, tenga buena organización y esté bien estructurada (Gráfico 5-80).

Gráfico 5-80 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR2-PR37



18-30 AÑOS		31-45 AÑOS		46-59 AÑOS		>60 AÑOS	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
11,86	24,34	7,72	23,01	3,86	23,86	0,55	35,26
36,86	75,66	25,83	76,99	12,32	76,14	1,01	64,74

Los porcentajes en la valoración de la organización, son altos, siendo las personas de edades intermedias los que más lo valoran. Los jóvenes de 18-30 años también lo valoran, pero son algo más tolerantes, y aunque los más mayores haya elegido la respuesta de desear trabajar en una empresa con buena organización, son los que presentan un porcentaje mejor, pero quizás debido a los pocos datos que se tienen.

5.4.3 Tendencias por situación laboral

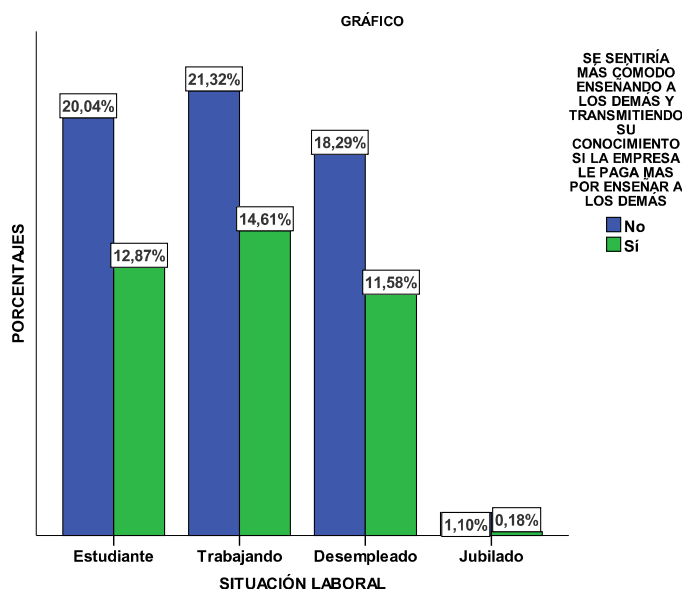
El estudio de la situación laboral, a pesar de no haber dependencia en muchas preguntas, se pueden ver las diferencias de respuestas entre los estudiantes, empleados y desempleados, porque en el caso de los jubilados hay pocos datos. La situación laboral, tiene relación con la edad, por lo tanto, las explicaciones según el rango de edad, son similares a los del análisis por situación laboral.

La relación de las preguntas PR3-PR11

El dinero es un factor importante en el trabajo, los cambios de trabajo, promociones, aumento de responsabilidad, son factores que en ocasiones están relacionados con incremento salarial, aunque en la actualidad, aumentos de responsabilidad y promociones no siempre van acompañados de aumentos salariales. Según los grupos de situación laboral, ganar más dinero en otra empresa, no le influye para que intercambie el conocimiento. En cada grupo, hay un porcentaje considerable, que hace que se sienta más cómodo intercambiando el conocimiento si gana más dinero, porque la empresa le

paga más por enseñar. Las personas jubiladas, son las que menos valoran el salario, para intercambiar el conocimiento en la empresa. Las personas que están trabajando y los estudiantes, son las que desean tener salarios altos, porque les motivaría más para intercambiar el conocimiento (Gráfico 5-81).

Gráfico 5-81 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR11



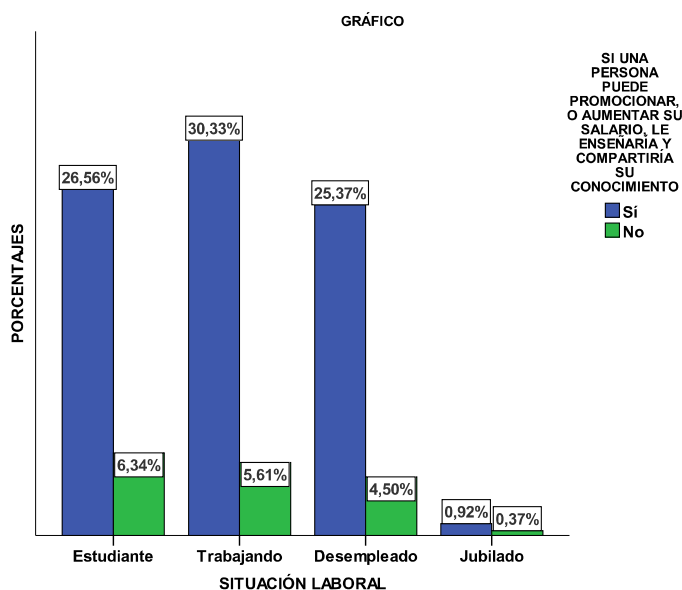
ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
20,04	60,89	21,32	59,34	18,29	61,23	1,10	85,94
12,87	39,11	14,61	40,66	11,58	38,77	0,18	14,06

La relación de las preguntas PR3-PR16

Cuando se realiza la pregunta, si se desea compartir el conocimiento con una persona que puede promocionar, o aumentar su salario. La respuesta es igual para todos los grupos y afirmativa, independientemente de la situación laboral de la persona. Se aprecia que ningún grupo, muestra celos o son reacios a que las personas progresen, por lo que compartirían el conocimiento para el beneficio de otras personas y de la propia empresa.

Los jubilados y los estudiantes, son los que más se oponen al intercambio de conocimiento. Los estudiantes tienen buena predisposición al intercambio, pero al llegar a la empresa, les gusta optar a los puestos de promoción siendo más competitivos inicialmente (Gráfico 5-82).

Gráfico 5-82 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR16



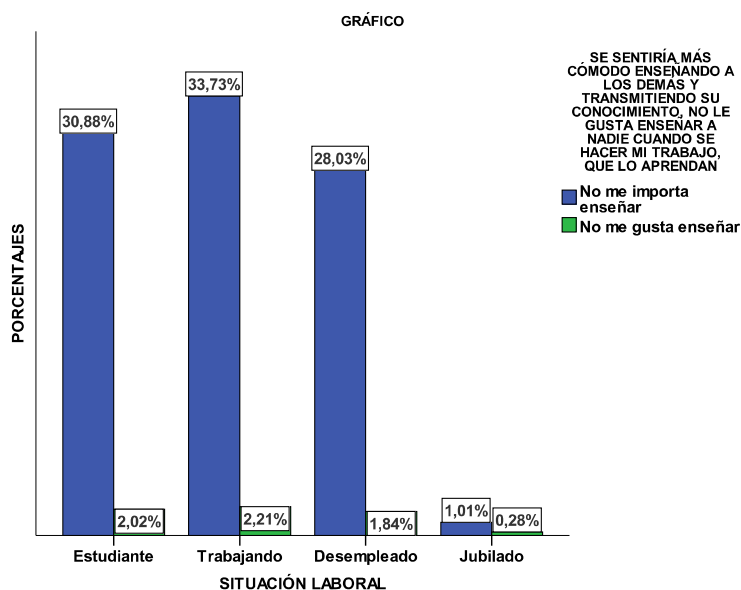
ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
26,56	80,73	30,33	84,39	25,37	84,93	0,92	71,32
6,34	19,27	5,61	15,61	4,50	15,07	0,37	28,68

Aunque en todos los grupos, hay un porcentaje muy pequeño, que no compartiría el conocimiento con estas personas que pueden promocionar y mejorar su situación. Se puede afirmar que la tendencia de las personas, es favorable al intercambio de conocimiento, beneficiando la gestión del conocimiento, teniendo resultados similares por situación laboral.

La relación de las preguntas PR3-PR20

Cuando se pregunta si una persona desea o no quiere enseñar a los demás, la respuesta es clara en todos los grupos. Las personas no les importa enseñar y tienen una actitud favorable a compartir el conocimiento, siendo muy pocos los que reconocen que no desean enseñar. Las barreras existentes, y que muchas de ellas están relacionadas con incrementos salariales y promociones, aprovechando el saber hacer de la persona y su conocimiento, hacen que las personas no compartan el conocimiento en la empresa. Las personas más expertas, que son las que están jubiladas, son las que en ocasiones menos les gusta enseñar, y es un problema, porque son los que más conocimiento y experiencia tienen (Gráfico 5-83).

Gráfico 5-83 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR20



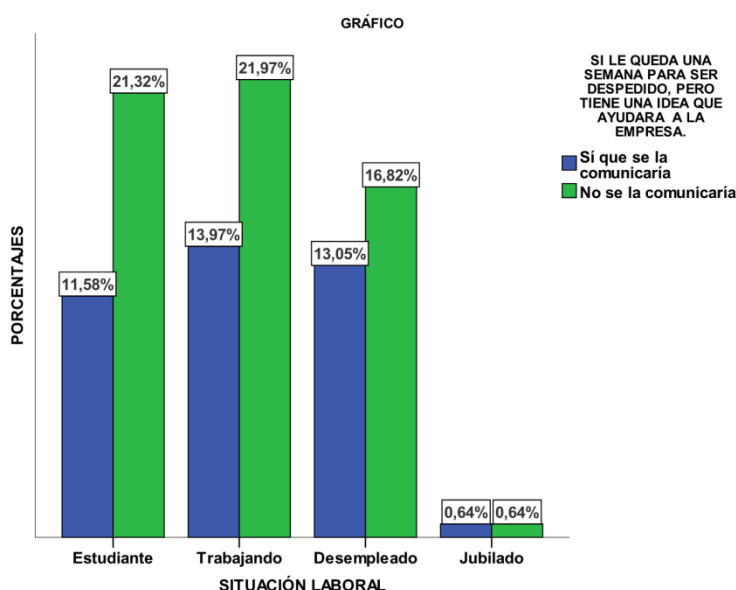
ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
30,88	93,86	33,73	93,85	28,03	93,84	1,01	78,29
2,02	6,14	2,21	6,15	1,84	6,16	0,28	21,71

La relación de las preguntas PR3-PR22

Cuando la persona va a ser despedido, o le queda una semana de trabajo en su contrato, hay un porcentaje considerable de personas, independientemente del grupo de situación laboral, que compartirían el conocimiento. Sin embargo, la mayoría de los grupos muestran una tendencia negativa al intercambio de conocimiento, cuando pueden ser despedidos.

Hay una barrera al intercambio de conocimiento, principalmente en los grupos de estudiantes y trabajadores, siendo las personas desempleadas y las jubiladas las que inicialmente, son más generosas en estas situaciones, intercambiando el conocimiento, aunque estos resultados, pueden verse modificados una vez que se incorporen al mundo laboral (Gráfico 5-84).

Gráfico 5-84 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR22



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
11,58	35,20	13,97	38,87	13,05	43,69	0,64	50,00
21,32	64,80	21,97	61,13	16,82	56,31	0,64	50,00

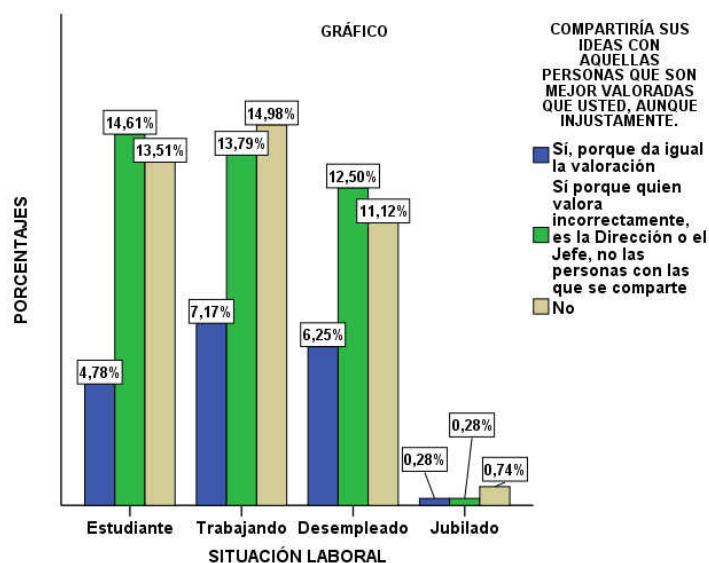
En este caso, se aprecia una barrera importante al intercambio de conocimiento, porque hay muchas personas que se oponen a compartir el conocimiento.

La relación de las preguntas PR3-PR25

La compartición del conocimiento con personas que son valoradas favorablemente pero de manera injusta en la empresa, crean en algunas personas una reacción contraria a su predisposición al intercambio, por lo que se oponen a compartir el conocimiento. Un porcentaje superior a la mitad en cada grupo de personas exceptuando los jubilados, compartirían su conocimiento, sin embargo hay porcentajes muy altos que se oponen rotundamente a compartirlo, siendo el orden de los grupos que más se oponen, los jubilados, los que se encuentran trabajando, los estudiantes y finalmente los desempleados.

En este caso, los estudiantes son las personas que más han detectado una negligencia de la dirección o del jefe, sin que suponga un impedimento para compartir el conocimiento, otros grupos también presentan porcentajes altos en esta respuesta, pero son los jubilados los que tienen un porcentaje más bajo. La respuesta que indica la importancia del empleado a la valoración en la empresa, ha sido poco seleccionada, y son muy pocas las personas en todos los grupos, que no consideran importante la valoración. Destacan los estudiantes, que es el grupo que más importancia da a la valoración al elegir menos esta respuesta, mientras que el resto de grupos, tienen porcentajes similares habiendo poca diferencia entre ellos (Gráfico 5-85).

Gráfico 5-85 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR25



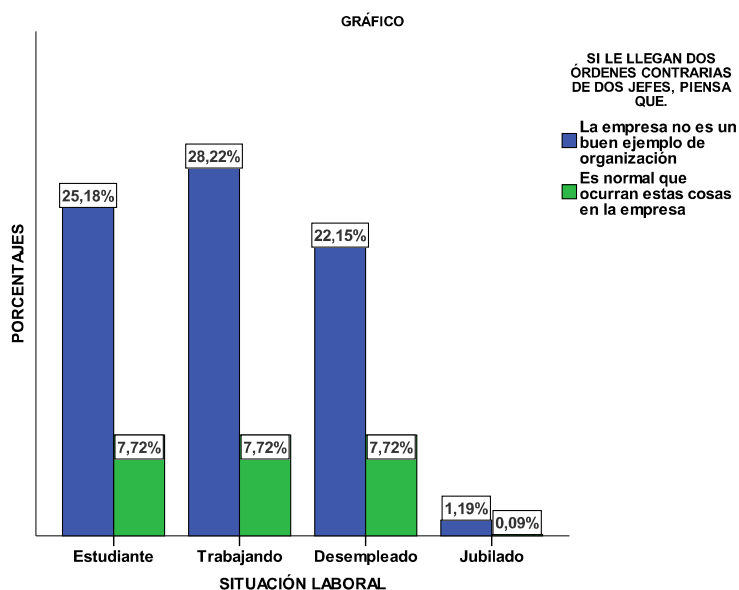
ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
4,78	14,53	7,17	19,95	6,25	20,92	0,28	21,54
14,61	44,41	13,79	38,37	12,50	41,85	0,28	21,54
13,51	41,06	14,98	41,68	11,12	37,23	0,74	56,92

La valoración en la empresa es tan importante para las personas, que hace que algunos empleados eviten colaborar y participar cuando se valora injustamente, mientras que otros aceptan esta situación, pero consideran que la dirección de la empresa ha cometido un error y negligencia. Las consecuencias de esta negligencia, no repercute únicamente en el intercambio y gestión del conocimiento, sino que también perjudica a las personas que son valoradas injustamente, al producir el rechazo de algunos compañeros, acentuándose esta situación cuando la persona beneficiada tiene el efecto halo por esa valoración injusta.

La relación de las preguntas PR3-PR36

Distinguir en la empresa, aquello que forma parte de una buena organización, de otros hechos que indican que carecen de una empresa organizada. Es algo que no conocen todas las personas, y que no son igual de tolerantes, ante situaciones de falta de organización. Son las personas jubiladas, seguidas de las personas que están trabajando y de los estudiantes, los que más reconocen que no es un buen ejemplo de organización, cuando una persona recibe órdenes contrarias de dos jefes. Son las personas desempleadas, las que son más tolerantes cuando la organización de la empresa tiene carencias y defectos, posiblemente por sus ganas de incorporarse al mundo laboral, haciendo que sean más flexibles con la empresa, por lo que su elección puede estar influida por su situación laboral. Una buena organización, favorece el intercambio de conocimiento y la gestión del conocimiento (Gráfico 5-86).

Gráfico 5-86 Gráfico de porcentajes de la relación de las preguntas PR3-PR36



ESTUDIANTE		TRABAJANDO		DESEMPLEADO		JUBILADO	
% TOTAL	% GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO	% TOTAL	%GRUPO
25,18	76,53	28,22	78,52	22,15	74,15	1,19	92,97
7,72	23,47	7,72	21,48	7,72	25,85	0,09	7,03

La organización y las funciones de los distintos puestos de la empresa, es responsabilidad de la dirección, recursos humanos, jefes de departamento y mandos intermedios, por lo que la barrera al intercambio de conocimiento, es responsabilidad de muchos puestos de trabajo, y la negligencia en este caso, no sólo puede recaer en la dirección de la empresa

5.5 Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio reduce el número de variables, debido a que el método aplicado es análisis de componentes principales, se van denominar componentes o factores indistintamente, como se ha encontrado en distinta bibliografía.

Se van a realizar tres tipos de análisis factorial:

1. Considerando 37 variables, es decir, todas las preguntas con respuestas cerradas, incluyendo las de clasificación.
2. Considerando 34 variables, es decir, todas las preguntas con respuestas cerradas, exceptuando las que son preguntas de clasificación.
3. Realización del análisis factorial, para cada grupo de preguntas de cada hipótesis planteada, para ver cuantos factores se definen para cada hipótesis o grupo de hipótesis.
4. Considerando las 34 variables anteriores, pero para cada grupo de clasificación, verificando la necesidad de rotaciones oblicuas y analizándolo por grupo de clasificación.

5.5.1 Análisis factorial exploratorio con variables de clasificación

Los resultados de la encuesta son los siguientes, en el estudio por análisis factorial de las 37 preguntas. Estos resultados de los estadísticos descriptivos, pueden dar una orientación, de cuál es la opción de las respuestas, que han elegido en su mayoría las personas de la muestra, al rellenar la encuesta (Tabla 5-162).

Tabla 5-162 Resultados de estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N del análisis
P_1	1,55	0,498	1088
P_2	1,71	0,791	1088
P_3	2,06	0,859	1088
P_4	2,62	1,108	1088
P_5	1,79	1,054	1088
P_6	2,68	1,417	1088
P_7	2,69	1,160	1088
P_8	1,83	0,878	1088
P_9	1,51	0,500	1088
P_10	2,23	1,039	1088
P_11	0,39	0,489	1088
P_12	0,12	0,322	1088
P_13	1,98	0,881	1088
P_14	2,32	0,878	1088
P_15	1,83	0,588	1088
P_16	1,17	0,374	1088
P_17	0,43	0,495	1088
P_18	1,22	0,560	1088
P_19	1,26	0,441	1088
P_20	0,06	0,244	1088
P_21	2,56	1,038	1088
P_22	1,61	0,489	1088
P_23	1,70	0,852	1088
P_24	0,64	0,481	1088
P_25	2,22	0,735	1088
P_26	1,68	0,848	1088
P_27	2,21	1,288	1088
P_28	1,98	0,929	1088
P_29	2,37	1,012	1088
P_30	3,24	1,136	1088
P_31	1,75	0,431	1088
P_32	1,55	0,741	1088
P_33	0,25	0,431	1088
P_34	1,95	0,938	1088
P_35	1,89	0,670	1088
P_36	1,23	0,423	1088
P_37	0,76	0,427	1088

Matriz de correlaciones, que muestra un determinante próximo a cero, por lo que se trata de un valor aceptable para la aplicación del método factorial.

Se marca la significación unilateral, con valor superior a 0,05, que son las conflictivas, porque pueden dar lugar a correlaciones nulas entre par de variables, son casillas relevantes en la tabla (Tabla 5-163).

Tabla 5-163 Matriz de correlaciones, y significación unilateral

		Matriz de correlaciones a																																				
		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_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37
Correlación	P_1	1,00	-0,08	-0,12	0,16	-0,01	0,05	0,02	0,02	0,00	-0,01	-0,12	-0,08	0,03	-0,03	0,04	-0,02	0,06	-0,06	-0,07	-0,09	0,03	-0,01	-0,08	-0,08	0,02	-0,04	0,03	-0,08	-0,10	0,02	-0,04	-0,02	0,01	0,00	0,02	-0,01	0,03
	P_2	-0,08	1,00	0,61	-0,07	-0,07	-0,12	0,01	0,01	-0,09	-0,05	-0,03	-0,06	0,05	0,13	-0,04	-0,03	-0,03	0,13	0,12	0,01	-0,04	0,01	0,08	0,06	-0,03	0,16	0,00	0,00	0,04	0,13	0,10	0,04	-0,10	0,11	-0,17	-0,01	0,00
	P_3	-0,12	0,61	1,00	-0,01	-0,09	-0,13	0,00	0,04	-0,11	-0,07	0,00	-0,11	0,02	0,14	-0,06	-0,03	-0,09	0,12	0,21	0,02	-0,09	-0,04	0,08	0,13	-0,02	0,21	-0,02	0,05	0,08	0,13	0,07	0,03	-0,10	0,05	-0,16	-0,03	-0,02
	P_4	0,16	-0,07	-0,01	1,00	-0,22	0,01	0,24	-0,15	-0,26	-0,27	-0,05	-0,16	0,17	-0,10	-0,06	-0,30	0,12	-0,04	-0,21	-0,26	0,16	-0,12	-0,20	-0,03	-0,18	-0,27	-0,14	-0,14	-0,26	-0,11	-0,12	-0,19	0,13	-0,19	0,18	0,06	0,15
	P_5	-0,01	-0,07	-0,09	-0,22	1,00	0,04	-0,48	0,38	0,31	0,29	0,13	0,18	-0,29	0,20	0,23	0,27	-0,12	-0,08	0,27	0,19	-0,25	0,29	0,29	0,08	0,25	0,22	0,30	0,28	0,28	0,08	0,18	0,29	-0,02	0,10	-0,16	-0,04	-0,19
	P_6	0,05	-0,12	-0,13	0,01	0,04	1,00	0,00	0,01	0,09	0,03	-0,01	0,02	0,01	-0,04	0,03	0,01	0,06	-0,01	-0,05	0,00	0,03	0,02	0,02	-0,08	0,03	-0,01	0,04	0,03	-0,03	-0,05	-0,06	0,07	0,05	-0,06	0,05	0,01	-0,06
	P_7	0,02	0,01	0,00	0,24	-0,48	0,00	1,00	-0,48	-0,34	-0,32	-0,18	-0,13	0,36	-0,24	-0,21	-0,27	0,20	0,10	-0,35	-0,17	0,41	-0,27	-0,28	-0,17	-0,24	-0,28	-0,35	-0,32	-0,40	-0,17	-0,23	-0,37	0,10	-0,11	0,20	0,06	0,17
	P_8	0,02	0,01	0,04	-0,15	0,38	0,01	-0,48	1,00	0,37	0,39	0,25	0,19	-0,41	0,28	0,22	0,29	-0,26	-0,17	0,41	0,14	-0,41	0,33	0,28	0,25	0,29	0,26	0,36	0,39	0,35	0,13	0,23	0,43	-0,06	0,02	-0,16	-0,11	-0,14
	P_9	0,00	-0,09	-0,11	-0,26	0,31	0,09	-0,34	0,37	1,00	0,42	0,14	0,17	-0,28	0,17	0,29	0,34	-0,11	-0,13	0,25	0,17	-0,27	0,30	0,27	0,05	0,38	0,21	0,47	0,26	0,34	0,13	0,19	0,32	-0,06	0,10	-0,11	-0,05	-0,17
	P_10	-0,01	-0,05	-0,07	-0,27	0,29	0,03	-0,32	0,39	0,42	1,00	0,17	0,18	-0,35	0,17	0,20	0,29	-0,26	-0,12	0,36	0,18	-0,35	0,32	0,30	0,13	0,32	0,27	0,42	0,29	0,36	0,09	0,18	0,34	-0,10	0,09	-0,17	-0,02	-0,13
	P_11	-0,12	-0,03	0,00	-0,05	0,13	-0,01	-0,18	0,25	0,14	0,17	1,00	0,34	-0,20	0,19	0,08	0,11	-0,17	-0,12	0,29	-0,04	-0,14	0,17	0,13	0,27	0,18	0,08	0,13	0,26	0,18	0,08	0,06	0,22	0,00	-0,12	-0,06	-0,05	-0,24
	P_12	-0,08	-0,06	-0,11	-0,16	0,18	0,02	-0,13	0,19	0,17	0,18	0,34	1,00	-0,14	0,13	0,09	0,16	-0,09	-0,05	0,17	0,09	-0,09	0,12	0,09	0,01	0,16	0,08	0,10	0,15	0,13	0,02	0,03	0,21	0,10	-0,04	-0,02	-0,07	-0,06
	P_13	0,03	0,05	0,02	0,17	-0,29	0,01	0,36	-0,41	-0,28	-0,35	-0,20	-0,14	1,00	-0,21	-0,16	-0,28	0,24	0,13	-0,38	-0,13	0,42	-0,26	-0,27	-0,21	-0,26	-0,25	-0,31	-0,33	-0,32	-0,06	-0,20	-0,34	0,06	-0,04	0,17	0,06	0,13
	P_14	-0,03	0,13	0,14	-0,10	0,20	-0,04	-0,24	0,28	0,17	0,17	0,19	0,13	-0,21	1,00	0,20	0,24	-0,14	-0,07	0,36	0,16	-0,22	0,18	0,24	0,17	0,20	0,24	0,19	0,35	0,30	0,09	0,19	0,28	-0,03	0,02	-0,17	-0,07	-0,18
	P_15	0,04	-0,04	-0,06	-0,06	0,23	0,03	-0,21	0,22	0,29	0,20	0,08	0,09	-0,16	0,20	1,00	0,17	-0,06	-0,15	0,22	0,11	-0,17	0,19	0,17	0,01	0,21	0,14	0,25	0,19	0,23	0,14	0,23	0,22	-0,03	0,03	-0,09	-0,06	-0,13
	P_16	-0,02	-0,03	-0,03	-0,30	0,27	0,01	-0,27	0,29	0,34	0,29	0,11	0,16	-0,28	0,24	0,17	1,00	-0,14	-0,08	0,37	0,31	-0,24	0,16	0,26	0,07	0,27	0,32	0,29	0,35	0,27	0,09	0,12	0,33	-0,05	0,12	-0,20	0,01	-0,26
	P_17	0,06	-0,03	-0,09	0,12	-0,12	0,06	0,20	-0,26	-0,11	-0,20	-0,17	-0,09	0,24	-0,14	-0,06	-0,14	1,00	0,08	-0,25	-0,10	0,24	-0,16	-0,21	-0,74	-0,09	-0,17	-0,16	-0,24	-0,22	0,00	-0,19	-0,23	0,14	0,01	0,13	0,08	0,13
	P_18	-0,06	0,13	0,12	-0,04	-0,08	-0,01	0,10	-0,17	-0,13	-0,12	-0,12	-0,05	0,13	-0,07	-0,15	-0,08	0,08	1,00	-0,14	0,01	0,11	-0,13	-0,09	-0,07	-0,18	0,01	-0,14	-0,14	-0,09	-0,13	-0,11	-0,11	0,00	0,04	-0,02	0,05	0,03
	P_19	-0,07	0,12	0,21	-0,21	0,27	-0,05	-0,35	0,41	0,25	0,36	0,29	0,17	-0,38	0,36	0,22	0,37	-0,25	-0,14	1,00	0,27	-0,43	0,23	0,32	0,31	0,26	0,36	0,26	0,47	0,40	0,19	0,24	0,52	-0,06	0,00	-0,24	-0,11	-0,18
	P_20	-0,09	0,01	0,02	-0,26	0,19	0,00	-0,17	0,14	0,17	0,18	-0,04	0,09	-0,13	0,16	0,11	0,31	-0,10	0,01	0,27	1,00	-0,19	0,10	0,26	0,06	0,12	0,27	0,15	0,22	0,26	0,07	0,06	0,22	-0,08	0,14	-0,17	0,01	-0,31
	P_21	0,03	-0,04	-0,09	0,16	-0,25	0,03	0,41	-0,41	-0,27	-0,35	-0,14	-0,09	0,42	-0,22	-0,17	-0,24	0,24	0,11	-0,43	-0,19	1,00	-0,23	-0,27	-0,20	-0,22	-0,34	-0,29	-0,30	-0,38	-0,12	-0,21	-0,40	0,06	-0,05	0,16	0,05	0,13
	P_22	-0,01	0,01	-0,04	-0,12	0,29	0,02	-0,27	0,33	0,30	0,32	0,17	0,12	-0,26	0,18	0,19	0,16	-0,16	-0,13	0,23	0,10	-0,23	1,00	0,42	0,12	0,26	0,18	0,24	0,19	0,27	0,13	0,25	0,25	-0,06	0,11	-0,16	-0,07	-0,09
	P_23	-0,08	0,08	0,08	-0,20	0,29	0,02	-0,28	0,28	0,27	0,30	0,13	0,09	-0,27	0,24	0,17	0,26	-0,21	-0,09	0,32	0,26	-0,27	0,42	1,00	0,15	0,21	0,32	0,29	0,30	0,38	0,17	0,28	0,31	-0,05	0,21	-0,23	-0,06	-0,23
	P_24	-0,08	0,06	0,13	-0,03	0,08	-0,08	-0,17	0,25	0,05	0,13	0,27	0,01	-0,21	0,17	0,01	0,07	-0,74	-0,07	0,31	0,06	-0,20	0,12	0,15	1,00	0,07	0,11	0,08	0,23	0,16	0,01	0,15	0,23	0,00	-0,06	-0,14	-0,10	-0,01
	P_25	0,02	-0,03	-0,02	-0,18	0,25	0,03	-0,24	0,29	0,38	0,32	0,18	0,16	-0,26	0,20	0,21	0,27	-0,09	-0,18	0,26	0,12	-0,22	0,26	0,21	0,07	1,00	0,21	0,33	0,23	0,34	0,20	0,14	0,25	-0,07	0,04	-0,11	-0,07	-0,15
	P_26	-0,04	0,16	0,21	-0,27	0,22	-0,01	-0,28	0,26	0,21	0,27	0,08	0,08	-0,25	0,24	0,14	0,32	-0,17	0,01	0,36	0,27	-0,34	0,18	0,32	0,11	0,21	1,00	0,26	0,30	0,44	0,12	0,17	0,37	-0,11	0,21	-0,25	-0,01	-0,19
	P_27	0,03	0,00	-0,02	-0,14	0,30	0,04	-0,35	0,36	0,47	0,42	0,13	0,10	-0,31	0,19	0,25	0,29	-0,16	-0,14	0,26	0,15	-0,29	0,24	0,29	0,08	0,33	0,26	1,00	0,25	0,36	0,08	0,15	0,32	-0,09	0,15	-0,15	-0,06	-0,18
	P_28	-0,08	0,00	0,05	-0,14	0,28	0,03	-0,32	0,39	0,26	0,29	0,26	0,15	-0,33	0,35	0,19	0,35	-0,24	-0,14	0,47	0,22	-0,30	0,19	0,30	0,23	0,23	0,30	0,25	1,00	0,36	0,14	0,21	0,43	-0,02	-0,01	-0,19	-0,07	-0,24
	P_29	-0,10	0,04	0,08	-0,26	0,28	-0,03	-0,40	0,35	0,34	0,36	0,18	0,13	-0,32	0,30	0,23	0,27	-0,22	-0,09	0,40	0,26	-0,38	0,27	0,38	0,16	0,34	0,44	0,36	0,36	1,00	0,16	0,26	0,37	-0,09	0,17	-0,26	-0,05	-0,22
	P_30	0,02	0,13	0,13	-0,11	0,08	-0,05	-0,17	0,13	0,13	0,09	0,08	0,02	-0,06	0,09	0,14	0,09	0,00	-0,13	0,19	0,07	-0,12	0,13	0,17	0,01	0,20	0,12	0,08	0,14	0,16	1,00	0,24	0,15	-0,07	0,13	-0,15	-0,05	-0,06
	P_31	-0,04	0,10	0,07	-0,12	0,18	-0,06	-0,23	0,23	0,19	0,18	0,06	0,03	-0,20	0,19	0,23	0,12	-0,19	-0,11	0,24	0,06	-0,21	0,25	0,28	0,15	0,14	0,17	0,15	0,21	0,26	0,24	1,00	0,25	-0,06	0,12	-0,16	-0,08	-0,05
	P_32	-0,02	0,04	0,03	-0,19	0,29	0,07	-0,37	0,43	0,32	0,34	0,22	0,21	-0,34	0,28	0,22	0,33	-0,23	-0,11	0,52	0,22	-0,40	0,25	0,31	0,23	0,25	0,37	0,32	0,43	0,37	0,15	0,25	1,00	-0,01	0,05	-0,20	-0,07	-0,25
	P_33	0,01	-0,10	-0,10	0,13	-0,02	0,05	0,10	-0,06	-0,06	-0,10	0,00	0,10	0,06	-0,03	-0,03	-0,05	0,14	0,00	-0,06	-0,08	0,06	-0,06	-0,05	0,00	-0,07	-0,11	-0,09	-0,02	-0,09	-0,07	-0,06	-0,01	1,00	-0,09	0,04	0,05	-0,09
	P_34	0,00	0,11</																																			

Sig (Unilateral)	P_1		0,00	0,00	0,00	0,39	0,04	0,22	0,29	0,47	0,32	0,00	0,01	0,16	0,17	0,10	0,21	0,03	0,02	0,01	0,00	0,17	0,42	0,00	0,00	0,29	0,07	0,17	0,01	0,00	0,27	0,11	0,30	0,35	0,45	0,30	0,41	0,16		
	P_2	0,00		0,00	0,01	0,01	0,00	0,40	0,34	0,00	0,05	0,19	0,02	0,06	0,00	0,08	0,15	0,13	0,00	0,00	0,36	0,07	0,42	0,00	0,03	0,16	0,00	0,50	0,47	0,07	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,34	0,44		
	P_3	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00	0,48	0,07	0,00	0,01	0,47	0,00	0,21	0,00	0,02	0,17	0,00	0,00	0,00	0,27	0,00	0,12	0,01	0,00	0,26	0,00	0,24	0,04	0,00	0,00	0,01	0,17	0,00	0,05	0,00	0,15	0,22		
	P_4	0,00	0,01	0,33		0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	
	P_5	0,39	0,01	0,00	0,00		0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,07	0,00	
	P_6	0,04	0,00	0,00	0,33	0,09		0,50	0,37	0,00	0,20	0,43	0,23	0,41	0,08	0,14	0,41	0,03	0,34	0,06	0,44	0,16	0,27	0,27	0,00	0,20	0,31	0,08	0,18	0,20	0,05	0,03	0,02	0,07	0,02	0,05	0,43	0,02		
	P_7	0,22	0,40	0,48	0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00
	P_8	0,29	0,34	0,07	0,00	0,00	0,37	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_9	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_10	0,32	0,05	0,01	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_11	0,00	0,19	0,47	0,06	0,00	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_12	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,17	0,00	0,00	0,09	0,24	0,01	0,03		
	P_13	0,16	0,06	0,21	0,00	0,00	0,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	P_14	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	P_15	0,10	0,08	0,02	0,02	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_16	0,21	0,15	0,17	0,00	0,00	0,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_17	0,03	0,13	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_18	0,02	0,00	0,00	0,09	0,00	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_19	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_20	0,00	0,36	0,27	0,00	0,00	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_21	0,17	0,07	0,00	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_22	0,42	0,42	0,12	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_23	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_24	0,00	0,03	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	0,37	0,01	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_25	0,29	0,16	0,26	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_26	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_27	0,17	0,50	0,24	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_28	0,01	0,47	0,04	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_29	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_30	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,02	0,00	0,00	0,00	0,49	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_31	0,11	0,00	0,01	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_32	0,30	0,08	0,17	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P_33	0,35	0,00	0,00	0,00	0,24	0,07	0,00	0,02	0,02	0,00	0,45	0,00	0,02	0,18	0,13	0,07	0,00	0,45	0,03	0,00	0,02	0,03	0,04	0,46	0,01	0,00	0,00	0,25	0,00	0,02	0,03	0,33	0,00	0,00	0,10	0,07	0,00	0,00	
	P_34	0,45	0,00	0,05	0,00	0,00	0,02	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00	0,09	0,09	0,31	0,18	0,00	0,42	0,08	0,47	0,00	0,04	0,00	0,00	0,02	0,08	0,00	0,00	0,37	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,40	0,00	0,00	
	P_35	0,30	0,0																																					

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Se ha calculado la inversa de la matriz de correlaciones (Tabla 5-164). Esta matriz, es la base para el cálculo de las comunalidades iniciales en algunos métodos de extracción, y para el cálculo de la matriz antiimagen. Si se puede calcular la matriz inversa, significa que el determinante de la matriz de correlaciones no es nulo, y por lo tanto se puede aplicar el método de extracción de componentes que se haya elegido.

Tabla 5-164 Inversa de la matriz de correlaciones

Inversa de la matriz de correlaciones																																					
	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_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37
P_1	1,1	0,016	0,117	-0,18	-0	-0,03	0	-0,08	-0	-0,02	0,139	0,046	-0,01	-0,03	-0,03	-0,02	0,02	0,043	-0,01	0,082	0,001	-0,01	0,066	0,05	-0,04	-0,05	-0,04	0,067	0,099	-0,06	0,035	-0,03	0,013	-0,02	0,045	0,023	0,04
P_2	0,016	1,704	-0,96	0,1	0,036	0,067	-0,04	-0,01	0,049	0,032	0,036	-0,03	-0,06	-0,12	0,021	0,057	-0,05	-0,09	0,013	0,043	-0,02	-0,04	-0,04	-0,01	0,033	-0,05	-0,07	0,08	0,072	-0,07	-0,07	-0,09	0,074	-0,06	0,097	-0,03	-0
P_3	0,117	-0,96	1,839	-0,08	0,111	0,05	-0,03	-0,11	0,072	0,118	0,061	0,093	-0,07	-0,04	0,068	0,08	0,003	-0,1	-0,33	0,069	0,065	0,082	-0,04	-0,1	-0,03	-0,21	0	-0,01	-0,02	-0,09	0,006	0,155	0,065	0,048	0,071	0,023	0,08
P_4	-0,18	0,1	-0,08	1,354	0,075	-0	-0,1	-0,07	0,167	0,181	-0,05	0,116	-0,03	-0,04	-0,07	0,191	-0,09	0,079	0,034	0,129	0,027	-0,06	0,005	-0,07	0,041	0,114	-0,15	-0,08	0,075	0,051	0,019	-0,02	-0,1	0,104	-0,05	-0,08	-0,05
P_5	-0	0,036	0,111	0,075	1,499	-0,02	0,471	-0,15	-0,03	-0,01	0,062	-0,09	0,059	-0,02	-0,09	-0,04	-0,06	-0,03	-0,05	-0,04	-0,06	-0,11	-0,09	-0,01	-0,08	-0,04	-0,07	-0,06	0,062	0,051	-0,03	0,024	-0,03	-0,02	0,019	-0	0,079
P_6	-0,03	0,067	0,05	-0	-0,02	1,061	-0,01	-0	-0,09	0	0,022	0,004	-0,02	0,04	-0,01	0,034	-0,02	-0,01	0,053	0,019	-0,04	-0,01	-0,05	0,054	-0,01	-0,02	-0,02	-0,05	0,038	0,034	0,053	-0,11	-0,02	0,068	-0,01	0,008	0,058
P_7	0	-0,04	-0,03	-0,1	0,471	-0,01	1,733	0,32	0,079	-0,05	0,034	-0,02	-0,09	0,028	0,004	0,004	0,013	0,033	0,012	-0,05	-0,24	0,02	-0,02	0,045	-0,07	0,001	0,113	0,015	0,187	0,105	0,025	0,084	-0,09	0,022	-0,05	0,021	-0,02
P_8	-0,08	-0,01	-0,11	-0,07	-0,15	-0	0,32	1,776	-0,13	-0,16	-0,09	-0,06	0,167	-0,05	-0,03	-0,05	0,026	0,081	-0	0,013	0,156	-0,15	0,057	-0,12	-0,03	0,024	-0,07	-0,16	-0,01	-0	-0,02	-0,19	0,003	0,035	-0,02	0,062	-0,06
P_9	-0	0,049	0,072	0,167	-0,03	-0,09	0,079	-0,13	1,668	-0,2	0,01	-0,05	0,001	0,034	-0,15	-0,19	-0,06	-0,01	0,089	-0	0,015	-0,11	-0	0,008	-0,21	0,065	-0,38	-0,02	-0,1	-0,04	-0,06	-0,06	0,005	-0	-0,07	-0,01	0,024
P_10	-0,02	0,032	0,118	0,181	-0,01	0	-0,05	-0,16	-0,2	1,607	0,011	-0,08	0,084	0,066	0,006	0,016	0,058	-0	-0,19	0,013	0,132	-0,15	-0,06	0,023	-0,09	-0,03	-0,28	-0,04	-0,07	0,035	-0	-0,01	0,064	0,021	0,05	-0,09	-0,04
P_11	0,139	0,036	0,061	-0,05	0,062	0,022	0,034	-0,09	0,01	0,011	1,561	-0,5	0,055	-0,03	0,038	0,069	-0,35	0,038	-0,21	0,329	-0,05	-0,1	-0,01	-0,56	-0,04	0,02	-0,03	-0,11	-0,06	-0,06	0,067	0,036	0,169	0,145	0,015	-0,01	0,459
P_12	0,046	-0,03	0,093	0,116	-0,09	0,004	-0,02	-0,06	-0,05	-0,08	-0,5	1,336	-0	-0,06	-0,01	-0,05	0,347	-0,01	-0,02	-0,14	-0,06	0,004	0,029	0,431	-0,07	0,015	0,075	0,023	0,021	0,027	0,05	-0,14	-0,23	0,006	-0,03	0,063	-0,23
P_13	-0,01	-0,06	-0,07	-0,03	0,059	-0,02	-0,09	0,167	0,001	0,084	0,055	-0	1,482	0,001	-0,03	0,066	-0,07	-0,03	0,148	-0,05	-0,27	0,042	0,048	0,011	0,06	0,012	0,076	0,077	0,01	-0,08	0,046	0,024	-0,02	-0,02	-0,06	-0	0,02
P_14	-0,03	-0,12	-0,04	-0,04	-0,02	0,04	0,028	-0,05	0,034	0,066	-0,03	-0,06	0,001	1,317	-0,1	-0,08	-0,1	0	-0,16	-0,02	0	-0,04	-0,05	-0,1	-0,06	-0,03	-0,01	-0,21	-0,12	0,055	-0,06	0,007	0,01	0,052	0,028	0,025	0,081
P_15	-0,03	0,021	0,068	-0,07	-0,09	-0,01	0,004	-0,03	-0,15	0,006	0,038	-0,01	-0,03	-0,1	1,223	0,003	0,012	0,066	-0,09	-0,02	-0,01	-0,04	0,017	0,094	-0,03	0,004	-0,1	0,007	-0,07	-0,06	-0,16	-0,03	0,017	0,045	0,012	0,024	0,052
P_16	-0,02	0,057	0,08	0,191	-0,04	0,034	0,004	-0,05	-0,19	0,016	0,069	-0,05	0,066	-0,08	0,003	1,493	0,046	0,017	-0,24	-0,14	-0,04	0,067	-0,04	0,082	-0,11	-0,16	-0,08	-0,16	0,119	0,029	0,043	-0,05	0,001	-0,04	0,084	-0,08	0,12
P_17	0,02	-0,05	0,003	-0,09	-0,06	-0,02	0,013	0,026	-0,06	0,058	-0,35	0,347	-0,07	-0,1	0,012	0,046	2,658	-0,03	-0,17	-0,15	-0,13	0,077	0,077	2,001	-0,1	0,06	0,119	0,088	0,095	-0,09	0,128	-0,04	-0,43	-0,05	0,033	-0,01	-0,43
P_18	0,043	-0,09	-0,1	0,079	-0,03	-0,01	0,033	0,081	-0,01	-0	0,038	-0,01	-0,03	0	0,066	0,017	-0,03	1,133	0,082	-0,04	-0,02	0,041	0,014	0,006	0,103	-0,07	0,059	0,052	0	0,116	0,05	-0,03	-0	-0,02	0,05	-0,02	0,002
P_19	-0,01	0,013	-0,33	0,034	-0,05	0,053	0,012	-0	0,089	-0,19	-0,21	-0,02	0,148	-0,16	-0,09	-0,24	-0,17	0,082	2,048	-0,2	0,241	0,013	-0,03	-0,3	-0,01	-0,04	0,064	-0,24	-0,12	-0,09	-0,02	-0,43	-0	0,124	0,044	0,082	-0,1
P_20	0,082	0,043	0,069	0,129	-0,04	0,019	-0,05	0,013	-0	0,013	0,329	-0,14	-0,05	-0,02	-0,02	-0,14	-0,15	-0,04	-0,2	1,38	0,051	0,016	-0,14	-0,18	0,036	-0,09	0,008	-0,05	-0,09	-0,02	0,08	0,016	0,139	-0,03	0,041	-0,02	0,371
P_21	0,001	-0,02	0,065	0,027	-0,06	-0,04	-0,24	0,156	0,015	0,132	-0,05	-0,06	-0,27	0	-0,01	-0,04	-0,13	-0,02	0,241	0,051	1,567	0,009	0,016	-0,07	-0,01	0,147	0,032	-0,05	0,123	0,009	0,016	0,147	0,043	-0,03	0,031	0,013	0,035
P_22	-0,01	-0,04	0,082	-0,06	-0,11	-0,01	0,02	-0,15	-0,11	-0,15	-0,1	0,004	0,042	-0,04	-0,04	0,067	0,077	0,041	0,013	0,016	0,009	1,413	-0,4	0,068	-0,12	0,016	0,048	0,087	0,002	-0	-0,11	-0,02	0,003	-0,04	0,047	0,02	-0,07
P_23	0,066	-0,04	-0,04	0,005	-0,09	-0,05	-0,02	0,057	-0	-0,06	-0,01	0,029	0,048	-0,05	0,017	-0,04	0,077	0,014	-0,03	-0,14	0,016	-0,4	1,541	-0	0,05	-0,1	-0,09	-0,09	-0,15	-0,08	-0,12	-0,03	-0,03	-0,14	0,019	0,021	0,09
P_24	0,05	-0,01	-0,1	-0,07	-0,01	0,054	0,045	-0,12	0,008	0,023	-0,56	0,431	0,011	-0,1	0,094	0,082	2,001	0,006	-0,3	-0,18	-0,07	0,068	-0	2,788	-0,06	0,085	0,114	0,003	0,073	0,037	0,013	-0,13	-0,39	0,029	0,115	0,052	-0,47
P_25	-0,04	0,033	-0,03	0,041	-0,08	-0,01	-0,07	-0,03	-0,21	-0,09	-0,04	-0,07	0,06	-0,06	-0,03	-0,11	-0,1	0,103	-0,01	0,036	-0,01	-0,12	0,05	-0,06	1,387	-0,02	-0,14	0,016	-0,21	-0,16	0,032	0,021	0,047	0,05	-0,02	0,032	0,039
P_26	-0,05	-0,05	-0,21	0,114	-0,04	-0,02	0,001	0,024	0,065	-0,03	0,02	0,015	0,012	-0,03	0,004	-0,16	0,06	-0,07	-0,04	-0,09	0,147	0,016	-0,1	0,085	-0,02	1,548	-0,04	-0,09	-0,33	0,027	0,022	-0,21	0,035	-0,14	0,042	-0,05	-0,02
P_27	-0,04	-0,07	0	-0,15	-0,07	-0,02	0,113	-0,07	-0,38	-0,28	-0,03	0,075	0,076	-0,01	-0,1	-0,08	0,119	0,059	0,064	0,008	0,032	0,048	-0,09	0,114	-0,14	-0,04	1,593	0,025	-0,11	0,083	0,069	-0,1	0,022	-0,13	-0,02	0,056	0,02
P_28	0,067	0,08	-0,01	-0,08	-0,06	-0,05	0,015	-0,16	-0,02	-0,04	-0,11	0,023	0,077	-0,21	0,007	-0,16	0,088	0,052	-0,24	-0,05	-0,05	0,087	-0,09	0,003	0,016	-0,09	0,025	1,599	-0,1	-0,04	-0,05	-0,18	-0,02	0,105	0,059	0,014	0,075
P_29	0,099	0,072	-0,02	0,075	0,062	0,038	0,187	-0,01	-0,1	-0,07	-0,06	0,021	0,01	-0,12	-0,07	0,119	0,095	0	-0,12	-0,09	0,123	0,002	-0,15	0,073	-0,21	-0,33	-0,11	-0,1	1,724	0,014	-0,08	-0,02	-0	-0,08	0,097	-0,01	0,029
P_30	-0,06	-0,07	-0,09	0,051	0,051	0,034	0,105	-0	-0,04	0,035	-0,06	0,027	-0,08	0,055	-0,06	0,029	-0,09	0,116	-0,09	-0,02	0,009	-0	-0,08	0,037	-0,16	0,027	0,083	-0,04	0,014	1,191	-0,19	-0,04	0,026	-0,08	0,065	0,015	-0,01
P_31	0,035	-0,07	0,006	0,019	-0,03	0,053	0,025	-0,02	-0,06	-0	0,067	0,05	0,046	-0,06	-0,16	0,043	0,128	0,05	-0,02	0,08	0,016	-0,11	-0,12	0,013	0,032	0,022	0,069	-0,05	-0,08	-0,19	1,277	-0,1	-0,01	-0,07	0,024	0,03	-0,06
P_32	-0,03	-0,09	0,155	-0,02	0,024	-0,11	0,084	-0,19	-0,06	-0,01	0,036	-0,14	0,024	0,007	-0,03	-0,05	-0,04	-0,03	-0,43	0,016	0,147	-0,02	-0,03	-0,13	0,021	-0,21	-0,1	-0,18	-0,02	-0,04	-0,1	1,745	-0,03	0,037	0,015	0,01	0,164
P_33	0,013	0,074	0,065	-0,1	-0,03	-0,02	-0,09	0,003	0,005	0,064	0,169	-0,23	-0,02	0,01	0,017	0,001	-0,43	-0	-0	0,139	0,043	0,003	-0,03	-0,39	0,047	0,035	0,022	-0,02	-0	0,026	-0,01	-0,03	1,175	0,067	0,039	-0,04	0,267
P_34	-0,02	-0,06	0																																		

Al realizar la prueba KMO, se puede apreciar que la medida de adecuación es muy elevada próxima a la unidad, por lo que los valores obtenidos, son favorables para la aplicación del método factorial. Con la prueba de esfericidad de Bartlett, contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, por lo que no existirían correlaciones significativas entre las variables, y por lo tanto no es aplicable el método o modelo factorial (Tabla 5-165).

Tabla 5-165 Índice de KMO y prueba de de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,875
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	10383,626
	gl	666
	Sig.	0,000

Los resultados de la medida de adecuación muestral de Kaiser- Mayer- Olkin, son muy favorables cercanos a 0,9, en este caso se tiene un valor 0,875.

Por lo que la aplicación del análisis factorial, es muy bueno y se puede seguir con el método estadístico. Además el valor de la Chi-Cuadrado, es un valor muy alto con una significación asintótica muy baja.

Si se tiene en cuenta la matriz anti-imagen, con la covarianza anti-imagen y la correlación anti-imagen, analizando los valores principales de la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen, se aprecia que toman valores superiores al KMO admitido como bueno $KMO > 0,5$ e incluso superiores al KMO determinado en la medida de adecuación muestral de KMO de la prueba de Bartlett. Estos valores están destacados en negrita y color amarillo, aunque también se han resaltados aquellos valores inferiores al KMO admisible para el análisis factorial, en color rojo. La diagonal de esta matriz de correlaciones anti-imagen, es tan importante, porque se encuentran las medidas de adecuación muestral para cada variable. Si el modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos, los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen, deben tener un valor próximo a la unidad, siendo el resto de valores de la matriz, lo más cercanos a cero.

La matriz antiimagen es importante, y aporta los valores que pueden dar problemas cuando el KMO es inferior a lo aceptable. Para ello, se observa la diagonal de la correlación de la matriz antiimagen, y se eliminan aquellas variables de valor pequeño, que se posicionan en la diagonal principal de la matriz de correlación antiimagen, para luego volver a realizar el cálculo.

En este caso, se aprecia que la diagonal principal de la matriz antiimagen, tienen valores muy altos superior al KMO considerado como aceptable que es 0,5 e incluso valores superiores al KMO calculado (Tabla 5-166).

Tabla 5-166 Matriz antiimagen, con la covarianza y correlación antiimagen

		Matrices anti-imagen																																				
		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_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37
Covarianza anti-imagen	P_1	0.909	0.008	0.058	-0.118	-0.002	-0.027	0	-0.042	-0.002	-0.011	0.081	0.031	-0.007	-0.022	-0.023	-0.01	0.007	0.035	-0.004	0.054	0	-0.007	0.039	0.016	-0.029	-0.027	-0.021	0.038	0.052	-0.042	0.025	-0.018	0.01	-0.014	0.032	0.02	0.025
	P_2	0.008	0.587	-0.308	0.044	0.014	0.037	-0.013	-0.002	0.017	0.012	0.013	-0.014	-0.025	-0.055	0.01	0.022	-0.011	-0.044	0.004	0.018	-0.006	-0.018	-0.014	-0.002	0.014	-0.017	-0.027	0.029	0.024	-0.036	-0.031	-0.031	0.037	-0.026	0.045	-0.015	0
	P_3	0.058	-0.308	0.544	-0.033	0.04	0.026	-0.008	-0.034	0.024	0.04	0.021	0.038	-0.026	-0.016	0.03	0.029	0.001	-0.047	-0.087	0.027	0.023	0.031	-0.013	-0.019	-0.01	-0.075	0	-0.004	-0.007	-0.039	0.003	0.048	0.03	0.021	0.03	0.012	0.03
	P_4	-0.118	0.044	-0.033	0.739	0.037	-0.002	-0.042	-0.029	0.074	0.083	-0.023	0.064	-0.014	-0.02	-0.041	0.095	-0.025	0.052	0.012	0.069	0.013	-0.03	0.002	-0.019	0.022	0.054	-0.067	-0.038	0.032	0.031	0.011	-0.007	-0.061	0.06	-0.029	-0.053	-0.027
	P_5	-0.002	0.014	0.04	0.037	0.667	-0.012	0.181	-0.057	-0.01	-0.005	0.027	-0.046	0.027	-0.009	-0.047	-0.015	-0.014	-0.015	-0.016	-0.018	-0.024	-0.053	-0.04	-0.002	-0.036	-0.016	-0.028	-0.024	0.024	0.029	-0.016	0.009	-0.018	-0.012	0.01	-0.002	0.037
	P_6	-0.027	0.037	0.026	-0.002	-0.012	0.943	-0.007	-0.001	-0.049	0	0.014	0.003	-0.012	0.029	-0.01	0.021	-0.007	-0.007	0.025	0.013	-0.022	-0.006	-0.031	0.018	-0.005	-0.011	-0.009	-0.026	0.021	0.027	0.039	-0.062	-0.013	0.051	-0.007	0.007	0.038
	P_7	0	-0.013	-0.008	-0.042	0.181	-0.007	0.577	0.104	0.027	-0.017	0.012	-0.009	-0.035	0.012	0.002	0.001	0.003	0.017	0.003	-0.021	-0.087	0.008	-0.009	0.009	-0.03	0	0.041	0.006	0.063	0.051	0.011	0.028	-0.046	0.01	-0.025	0.011	-0.006
	P_8	-0.042	-0.002	-0.034	-0.029	-0.057	-0.001	0.104	0.563	-0.044	-0.055	-0.031	-0.026	0.063	-0.023	-0.012	-0.02	0.006	0.04	-0.001	0.005	0.056	-0.061	0.021	-0.024	-0.011	0.009	-0.026	-0.055	-0.004	0	-0.009	-0.06	0.002	0.015	-0.01	0.033	-0.023
	P_9	-0.002	0.017	0.024	0.074	-0.01	-0.049	0.027	-0.044	0.6	-0.076	0.004	-0.02	0.001	0.015	-0.072	-0.076	-0.014	-0.004	0.026	-0.002	0.006	-0.046	-0.002	0.002	-0.092	0.025	-0.144	-0.008	-0.033	-0.022	-0.028	-0.02	0.002	-0.001	-0.03	-0.003	0.01
	P_10	-0.011	0.012	0.04	0.083	-0.005	0	-0.017	-0.055	-0.076	0.622	0.005	-0.036	0.035	0.031	0.003	0.007	0.014	-0.002	-0.059	0.006	0.052	-0.068	-0.022	0.005	-0.04	-0.013	-0.11	-0.017	-0.024	0.018	0	-0.002	0.034	0.01	0.025	-0.053	-0.015
	P_11	0.081	0.013	0.021	-0.023	0.027	0.014	0.012	-0.031	0.004	0.005	0.641	-0.238	0.024	-0.014	0.02	0.03	-0.085	0.022	-0.064	0.153	-0.019	-0.045	-0.004	-0.128	-0.019	0.008	-0.012	-0.045	-0.021	-0.033	0.034	0.013	0.092	0.073	0.007	-0.004	0.205
	P_12	0.031	-0.014	0.038	0.064	-0.046	0.003	-0.009	-0.026	-0.02	-0.036	-0.238	0.749	-0.001	-0.034	-0.008	-0.023	0.098	-0.008	-0.005	-0.073	-0.026	0.002	0.014	0.116	-0.037	0.007	0.035	0.011	0.009	0.017	0.029	-0.061	-0.146	0.003	-0.018	0.045	-0.119
	P_13	-0.007	-0.025	-0.026	-0.014	0.027	-0.012	-0.035	0.063	0.001	0.035	0.024	-0.001	0.675	0.001	-0.018	0.03	-0.017	-0.015	0.049	-0.023	-0.117	0.02	0.021	0.003	0.029	0.005	0.032	0.033	0.004	-0.043	0.024	0.009	-0.011	-0.009	-0.029	-0.001	0.009
	P_14	-0.022	-0.055	-0.016	-0.02	-0.009	0.029	0.012	-0.023	0.015	0.031	-0.014	-0.034	0.001	0.759	-0.061	-0.041	-0.028	0	-0.058	-0.009	0	-0.021	-0.025	-0.028	-0.03	-0.015	-0.004	-0.098	-0.053	0.035	-0.037	0.003	0.007	0.031	0.017	0.018	0.043
	P_15	-0.023	0.01	0.03	-0.041	-0.047	-0.01	0.002	-0.012	-0.072	0.003	0.02	-0.008	-0.018	-0.061	0.818	0.002	0.004	0.048	-0.038	-0.009	-0.005	-0.021	0.009	0.028	-0.015	0.002	-0.05	0.004	-0.034	-0.04	-0.104	-0.016	0.012	0.029	0.008	0.019	0.03
	P_16	-0.01	0.022	0.029	0.095	-0.015	0.021	0.001	-0.02	-0.076	0.007	0.03	-0.023	0.03	-0.041	0.002	0.67	0.012	0.01	-0.077	-0.07	-0.019	0.032	-0.017	0.02	-0.051	-0.069	-0.032	-0.068	0.046	0.016	0.022	-0.02	0	-0.018	0.044	-0.049	0.056
	P_17	0.007	-0.011	0.001	-0.025	-0.014	-0.007	0.003	0.006	-0.014	0.014	-0.085	0.098	-0.017	-0.028	0.004	0.012	0.376	-0.01	-0.032	-0.041	-0.031	0.021	0.019	0.27	-0.027	0.015	0.028	0.021	0.021	-0.029	0.038	-0.01	-0.137	-0.015	0.01	-0.003	-0.111
	P_18	0.035	-0.044	-0.047	0.052	-0.015	-0.007	0.017	0.04	-0.004	-0.002	0.022	-0.008	-0.015	0	0.048	0.01	-0.01	0.883	0.035	-0.024	-0.01	0.025	0.008	0.002	0.066	-0.042	0.033	0.029	0	0.086	0.035	-0.013	-0.003	-0.014	0.035	-0.018	0.001
	P_19	-0.004	0.004	-0.087	0.012	-0.016	0.025	0.003	-0.001	0.026	-0.059	-0.064	-0.005	0.049	-0.058	-0.038	-0.077	-0.032	0.035	0.488	-0.07	0.075	0.005	-0.009	-0.052	-0.003	-0.012	0.02	-0.072	-0.033	-0.036	-0.008	-0.119	-0.001	0.048	0.017	0.038	-0.035
	P_20	0.054	0.018	0.027	0.069	-0.018	0.013	-0.021	0.005	-0.002	0.006	0.153	-0.073	-0.023	-0.009	-0.009	-0.07	-0.041	-0.024	-0.07	0.724	0.023	0.008	-0.064	-0.047	0.019	-0.042	0.004	-0.023	-0.038	-0.01	0.046	0.007	0.086	-0.016	0.023	-0.015	0.187
	P_21	0	-0.006	0.023	0.013	-0.024	-0.022	-0.087	0.056	0.006	0.052	-0.019	-0.026	-0.117	0	-0.005	-0.019	-0.031	-0.01	0.075	0.023	0.638	0.004	0.007	-0.016	-0.003	0.06	0.013	-0.018	0.045	0.005	0.008	0.054	0.023	-0.014	0.016	0.008	0.015
	P_22	-0.007	-0.018	0.031	-0.03	-0.053	-0.006	0.008	-0.061	-0.046	-0.068	-0.045	0.002	0.02	-0.021	-0.021	0.032	0.021	0.025	0.005	0.008	0.004	0.708	-0.185	0.017	-0.061	0.007	0.022	0.038	0.001	-0.002	-0.061	-0.008	0.002	-0.021	0.026	0.013	-0.035
	P_23	0.039	-0.014	-0.013	0.002	-0.04	-0.031	-0.009	0.021	-0.002	-0.022	-0.004	0.014	0.021	-0.025	0.009	-0.017	0.019	0.008	-0.009	-0.064	0.007	-0.185	0.649	-0.001	0.023	-0.04	-0.038	-0.035	-0.058	-0.041	-0.063	-0.01	-0.018	-0.073	0.009	0.013	0.041
	P_24	0.016	-0.002	-0.019	-0.019	-0.002	0.018	0.009	-0.024	0.002	0.005	-0.128	0.116	0.003	-0.028	0.028	0.02	0.27	0.002	-0.052	-0.047	-0.016	0.017	-0.001	0.359	-0.015	0.02	0.026	0.001	0.015	0.011	0.004	-0.027	-0.118	0.008	0.032	0.018	-0.117
	P_25	-0.029	0.014	-0.01	0.022	-0.036	-0.005	-0.03	-0.011	-0.092	-0.04	-0.019	-0.037	0.029	-0.03	-0.015	-0.051	-0.027	0.066	-0.003	0.019	-0.003	-0.061	0.023	-0.015	0.721	-0.011	-0.065	0.007	-0.089	-0.094	0.018	0.009	0.029	0.028	-0.013	0.022	0.02
	P_26	-0.027	-0.017	-0.075	0.054	-0.016	-0.011	0	0.009	0.025	-0.013	0.008	0.007	0.005	-0.015	0.002	-0.069	0.015	-0.042	-0.012	-0.042	0.06	0.007	-0.04	0.02	-0.011	0.646	-0.016	-0.035	-0.123	0.014	0.011	-0.076	0.019	-0.072	0.021	-0.032	-0.008
	P_27	-0.021	-0.027	0	-0.067	-0.028	-0.009	0.041	-0.026	-0.144	-0.11	-0.012	0.035	0.032	-0.004	-0.05	-0.032	0.028	0.033	0.02	0.004	0.013	0.022	-0.038	0.026	-0.065	-0.016	0.628	0.01	-0.039	0.044	0.034	-0.036	0.012	-0.066	-0.009	0.034	0.009
	P_28	0.038	0.029	-0.004	-0.038	-0.024	-0.026	0.006	-0.055	-0.008	-0.017	-0.045	0.011	0.033	-0.098	0.004	-0.068	0.021	0.029	-0.072	-0.023	-0.018	0.038	-0.035	0.001	0.007	-0.035	0.01	0.625	-0.037	-0.023	-0.026	-0.065	-0.012	0.051	0.029	0.008	0.033
	P_29	0.052	0.024	-0.007	0.032	0.024	0.021	0.063	-0.004	-0.033	-0.024	-0.021	0.009	0.004	-0.053	-0.034	0.046	0.021	0	-0.033	-0.038	0.045	0.001	-0.058	0.015	-0.089	-0.123	-0.039	-0.037	0.58	0.007	-0.036	-0.005	-0.001	-0.036	0.044	-0.005	0.012
	P_30	-0.042	-0.036	-0.039	0.031	0.029	0.027	0.051	0	-0.022	0.018	-0.033	0.017	-0.043	0.035	-0.04	0.016	-0.029	0.086	-0.036	-0.01	0.005	-0.002	-0.041	0.011	-0.094	0.014	0.044	-0.023	0.007	0.84	-0.123	-0.018	0.019	-0.054	0.043	0.012	-0.008
	P_31	0.025	-0.031	0.003	0.011	-0.016	0.039	0.011	-0.009	-0.028	0	0.034	0.029	0.024	-0.037	-0.104	0.022	0.038	0.035	-0.008	0.046	0.008	-0.061	-0.063	0.004	0.018												

Correlación anti-imagen	P_1	0,641	0,011	0,082	-0,145	-0,003	-0,029	0	-0,058	-0,003	-0,014	0,106	0,038	-0,009	-0,027	-0,026	-0,013	0,011	0,039	-0,006	0,067	0	-0,009	0,05	0,029	-0,036	-0,035	-0,028	0,051	0,072	-0,048	0,029	-0,024	0,011	-0,017	0,038	0,021	0,032
	P_2	0,011	0,632	-0,545	0,066	0,023	0,05	-0,023	-0,004	0,029	0,019	0,022	-0,022	-0,039	-0,083	0,014	0,036	-0,023	-0,061	0,007	0,028	-0,01	-0,028	-0,023	-0,003	0,021	-0,028	-0,044	0,049	0,042	-0,052	-0,046	-0,053	0,053	-0,038	0,066	-0,02	-0,001
	P_3	0,082	-0,545	0,624	-0,052	0,067	0,036	-0,015	-0,062	0,041	0,069	0,036	0,059	-0,042	-0,025	0,045	0,048	0,001	-0,067	-0,169	0,043	0,039	0,051	-0,021	-0,043	-0,016	-0,127	0	-0,007	-0,013	-0,058	0,004	0,086	0,044	0,032	0,046	0,016	0,05
	P_4	-0,145	0,066	-0,052	0,87	0,052	-0,003	-0,065	-0,046	0,111	0,123	-0,034	0,087	-0,019	-0,026	-0,053	0,134	-0,047	0,064	0,02	0,095	0,018	-0,041	0,003	-0,038	0,03	0,079	-0,099	-0,056	0,049	0,04	0,014	-0,011	-0,077	0,079	-0,038	-0,064	-0,037
	P_5	-0,003	0,023	0,067	0,052	0,928	-0,015	0,292	-0,093	-0,016	-0,007	0,041	-0,065	0,04	-0,013	-0,063	-0,023	-0,028	-0,02	-0,027	-0,026	-0,037	-0,078	-0,061	-0,004	-0,052	-0,024	-0,044	-0,037	0,039	0,038	-0,022	0,015	-0,024	-0,017	0,014	-0,003	0,054
	P_6	-0,029	0,05	0,036	-0,003	-0,015	0,716	-0,009	-0,001	-0,065	0	0,017	0,003	-0,015	0,034	-0,011	0,027	-0,011	-0,008	0,036	0,016	-0,028	-0,007	-0,04	0,031	-0,006	-0,014	-0,011	-0,034	0,028	0,031	0,045	-0,084	-0,015	0,059	-0,008	0,007	0,047
	P_7	0	-0,023	-0,015	-0,065	0,292	-0,009	0,93	0,182	0,047	-0,028	0,02	-0,013	-0,056	0,018	0,003	0,002	0,006	0,023	0,007	-0,033	-0,143	0,013	-0,014	0,02	-0,047	0,001	0,068	0,009	0,108	0,073	0,017	0,048	-0,065	0,015	-0,036	0,015	-0,01
	P_8	-0,058	-0,004	-0,062	-0,046	-0,093	-0,001	0,182	0,953	-0,075	-0,093	-0,051	-0,04	0,103	-0,035	-0,018	-0,032	0,012	0,057	-0,002	0,008	0,094	-0,097	0,034	-0,053	-0,017	0,014	-0,043	-0,093	-0,006	0	-0,013	-0,106	0,002	0,023	-0,014	0,045	-0,036
	P_9	-0,003	0,029	0,041	0,111	-0,016	-0,065	0,047	-0,075	0,929	-0,124	0,006	-0,03	0,001	0,023	-0,103	-0,12	-0,029	-0,005	0,048	-0,003	0,009	-0,071	-0,003	0,004	-0,14	0,04	-0,235	-0,013	-0,057	-0,031	-0,041	-0,033	0,003	-0,001	-0,044	-0,004	0,016
	P_10	-0,014	0,019	0,069	0,123	-0,007	0	-0,028	-0,093	-0,124	0,946	0,007	-0,053	0,055	0,045	0,004	0,01	0,028	-0,002	-0,107	0,008	0,083	-0,102	-0,035	0,011	-0,06	-0,021	-0,175	-0,027	-0,04	0,025	0	-0,004	0,047	0,014	0,035	-0,069	-0,023
	P_11	0,106	0,022	0,036	-0,034	0,041	0,017	0,02	-0,051	0,006	0,007	0,682	-0,343	0,036	-0,02	0,028	0,045	-0,172	0,029	-0,115	0,224	-0,029	-0,067	-0,006	-0,267	-0,027	0,013	-0,018	-0,071	-0,034	-0,045	0,047	0,022	0,125	0,103	0,01	-0,005	0,306
	P_12	0,038	-0,022	0,059	0,087	-0,065	0,003	-0,013	-0,04	-0,03	-0,053	-0,343	0,654	-0,002	-0,045	-0,01	-0,032	0,184	-0,01	-0,009	-0,1	-0,038	0,003	0,02	0,223	-0,051	0,01	0,051	0,016	0,014	0,021	0,038	-0,093	-0,183	0,004	-0,023	0,053	-0,165
	P_13	-0,009	-0,039	-0,042	-0,019	0,04	-0,015	-0,056	0,103	0,001	0,055	0,036	-0,002	0,961	0,001	-0,025	0,044	-0,034	-0,019	0,085	-0,033	-0,179	0,029	0,032	0,006	0,042	0,008	0,05	0,05	0,006	-0,057	0,034	0,015	-0,015	-0,012	-0,04	-0,001	0,014
	P_14	-0,027	-0,083	-0,025	-0,026	-0,013	0,034	0,018	-0,035	0,023	0,045	-0,02	-0,045	0,001	0,944	-0,077	-0,057	-0,052	0	-0,095	-0,012	0	-0,029	-0,035	-0,054	-0,04	-0,021	-0,006	-0,143	-0,08	0,044	-0,048	0,004	0,008	0,04	0,022	0,021	0,059
	P_15	-0,026	0,014	0,045	-0,053	-0,063	-0,011	0,003	-0,018	-0,103	0,004	0,028	-0,01	-0,025	-0,077	0,931	0,002	0,007	0,056	-0,06	-0,011	-0,007	-0,027	0,013	0,051	-0,02	0,003	-0,07	0,005	-0,049	-0,049	-0,13	-0,023	0,014	0,036	0,009	0,021	0,039
	P_16	-0,013	0,036	0,048	0,134	-0,023	0,027	0,002	-0,032	-0,12	0,01	0,045	-0,032	0,044	-0,057	0,002	0,932	0,023	0,013	-0,134	-0,1	-0,029	0,046	-0,026	0,04	-0,074	-0,105	-0,049	-0,105	0,074	0,022	0,031	-0,033	0,001	-0,025	0,061	-0,061	0,082
	P_17	0,011	-0,023	0,001	-0,047	-0,028	-0,011	0,006	0,012	-0,029	0,028	-0,172	0,184	-0,034	-0,052	0,007	0,023	0,652	-0,017	-0,074	-0,079	-0,063	0,04	0,038	0,735	-0,052	0,03	0,058	0,043	0,044	-0,052	0,07	-0,02	-0,242	-0,028	0,018	-0,004	-0,218
	P_18	0,039	-0,061	-0,067	0,064	-0,02	-0,008	0,023	0,057	-0,005	-0,002	0,029	-0,01	-0,019	0	0,056	0,013	-0,017	0,87	0,054	-0,03	-0,014	0,032	0,01	0,004	0,082	-0,055	0,044	0,039	0	0,1	0,042	-0,019	-0,003	-0,017	0,042	-0,02	0,002
	P_19	-0,006	0,007	-0,169	0,02	-0,027	0,036	0,007	-0,002	0,048	-0,107	-0,115	-0,009	0,085	-0,095	-0,06	-0,134	-0,074	0,054	0,924	-0,117	0,134	0,008	-0,016	-0,124	-0,006	-0,022	0,035	-0,13	-0,062	-0,057	-0,014	-0,225	-0,002	0,077	0,027	0,056	-0,061
	P_20	0,067	0,028	0,043	0,095	-0,026	0,016	-0,033	0,008	-0,003	0,008	0,224	-0,1	-0,033	-0,012	-0,011	-0,1	-0,079	-0,03	-0,117	0,819	0,034	0,011	-0,093	-0,092	0,026	-0,061	0,005	-0,034	-0,058	-0,012	0,06	0,01	0,109	-0,021	0,031	-0,018	0,264
	P_21	0	-0,01	0,039	0,018	-0,037	-0,028	-0,143	0,094	0,009	0,083	-0,029	-0,038	-0,179	0	-0,007	-0,029	-0,063	-0,014	0,134	0,034	0,945	0,006	0,011	-0,033	-0,004	0,094	0,02	-0,028	0,075	0,006	0,012	0,089	0,032	-0,02	0,022	0,01	0,023
	P_22	-0,009	-0,028	0,051	-0,041	-0,078	-0,007	0,013	-0,097	-0,071	-0,102	-0,067	0,003	0,029	-0,029	-0,027	0,046	0,04	0,032	0,008	0,011	0,006	0,91	-0,272	0,034	-0,085	0,011	0,032	0,058	0,001	-0,003	-0,082	-0,013	0,003	-0,028	0,035	0,016	-0,05
	P_23	0,05	-0,023	-0,021	0,003	-0,061	-0,04	-0,014	0,034	-0,003	-0,035	-0,006	0,02	0,032	-0,035	0,013	-0,026	0,038	0,01	-0,016	-0,093	0,011	-0,272	0,933	-0,001	0,034	-0,061	-0,06	-0,056	-0,094	-0,056	-0,088	-0,017	-0,024	-0,102	0,013	0,016	0,061
	P_24	0,029	-0,003	-0,043	-0,038	-0,004	0,031	0,02	-0,053	0,004	0,011	-0,267	0,223	0,006	-0,054	0,051	0,04	0,735	0,004	-0,124	-0,092	-0,033	0,034	-0,001	0,602	-0,029	0,041	0,054	0,001	0,034	0,02	0,007	-0,059	-0,214	0,016	0,061	0,03	-0,234
	P_25	-0,036	0,021	-0,016	0,03	-0,052	-0,006	-0,047	-0,017	-0,14	-0,06	-0,027	-0,051	0,042	-0,04	-0,02	-0,074	-0,052	0,082	-0,006	0,026	-0,004	-0,085	0,034	-0,029	0,933	-0,016	-0,096	0,011	-0,137	-0,121	0,024	0,014	0,036	0,037	-0,017	0,026	0,028
	P_26	-0,035	-0,028	-0,127	0,079	-0,024	-0,014	0,001	0,014	0,04	-0,021	0,013	0,01	0,008	-0,021	0,003	-0,105	0,03	-0,055	-0,022	-0,061	0,094	0,011	-0,061	0,041	-0,016	0,934	-0,026	-0,055	-0,201	0,02	0,016	-0,125	0,026	-0,102	0,03	-0,041	-0,012
	P_27	-0,028	-0,044	0	-0,099	-0,044	-0,011	0,068	-0,043	-0,235	-0,175	-0,018	0,051	0,05	-0,006	-0,07	-0,049	0,058	0,044	0,035	0,005	0,02	0,032	-0,06	0,054	-0,096	-0,026	0,923	0,016	-0,064	0,06	0,048	-0,06	0,016	-0,094	-0,013	0,044	0,014
	P_28	0,051	0,049	-0,007	-0,056	-0,037	-0,034	0,009	-0,093	-0,013	-0,027	-0,071	0,016	0,05	-0,143	0,005	-0,105	0,043	0,039	-0,13	-0,034	-0,028	0,058	-0,056	0,001	0,011	-0,055	0,016	0,95	-0,062	-0,032	-0,038	-0,109	-0,016	0,074	0,041	0,011	0,05
	P_29	0,072	0,042	-0,013	0,049	0,039	0,028	0,108	-0,006	-0,057	-0,04	-0,034	0,014	0,006	-0,08	-0,049	0,074	0,044	0	-0,062	-0,058	0,075	0,001	-0,094	0,034	-0,137	-0,201	-0,064	-0,062	0,948	0,01	-0,054	-0,009	-0,002	-0,054	0,066	-0,007	0,018
	P_30	-0,048	-0,052	-0,058	0,04	0,038	0,031	0,073	0	-0,031	0,025	-0,045	0,021	-0,057	0,044	-0,049	0,022	-0,052	0,1	-0,057	-0,012	0,006	-0,003	-0,056	0,02	-0,121	0,02	0,06	-0,032	0,01	0,841	-0,152	-0,026	0,022	-0,066	0,053	0,014	-0,011
	P_31	0,029	-0,046	0,004	0,014	-0,022	0,045	0,017	-0,013	-0,041	0	0,047	0,038	0,034	-0,048	-0,13	0,031	0,07	0,042	-0,014	0,06	0,012	-0,082	-0,088	0,007	0,024	0,016	0,048	-0,038	-0,054	-0,152	0,915	-0,068	-0,01	-0,054	0,019	0,026	-0,044
	P_32	-0,024	-0,053	0,086	-0,011	0,015	-0,084	0,048	-0,106	-0,033	-0,004	0,022	-0,093	0,015	0,004	-0,023	-0,033	-0,02	-0,019	-0,225	0,01	0,089	-0,013	-0,017	-0,059	0,014	-0,125	-0,06	-0,109	-0,009	-0,026	-0,068	0,945	-0,022	0,025	0,01	0,007	0,104
	P_33	0,011	0,053	0,044	-0,077	-0,024																																

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

La matriz reproducida, es una matriz de correlaciones obtenida a partir de la solución hallada. En la diagonal de la matriz reproducida, se aprecian las communalidades. La matriz de residuos, muestran valores bajos, lo cual indica que el método aplicado de análisis factorial, es correcto.

Esta matriz, es la que muestra en su diagonal las communalidades finales, y la matriz de correlaciones residuales muestra los residuos que indican la diferencia entre las correlaciones observadas y reproducidas, de forma que si el método es bueno, el valor de los residuos debe ser bajo (Tabla 5-167).

Tabla 5-167 Matriz de correlaciones reproducida donde se pueden apreciar en la diagonal principal las communalidades.

		Correlaciones reproducidas																																				
		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_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37
Correlacion reproducida	P_1	0,501	-0,130	-0,125	0,282	0,007	0,249	0,004	0,040	0,014	-0,062	-0,276	-0,261	0,018	-0,009	0,143	-0,044	0,106	-0,109	-0,068	-0,099	-0,006	-0,040	-0,087	-0,100	-0,023	-0,058	0,089	-0,022	-0,099	-0,020	-0,005	0,031	0,053	-0,013	0,003	-0,152	0,078
	P_2	-0,130	0,720	0,723	-0,023	-0,137	-0,094	0,026	0,003	-0,109	-0,060	0,016	-0,110	0,076	0,174	-0,073	-0,088	0,003	0,224	0,156	-0,044	-0,065	0,016	0,111	0,037	0,001	0,244	0,003	0,009	0,109	0,177	0,090	0,039	-0,158	0,115	-0,200	-0,028	0,014
	P_3	-0,125	0,723	0,755	0,010	-0,161	-0,122	0,024	0,028	-0,143	-0,071	0,038	-0,137	0,045	0,217	-0,079	-0,065	-0,074	0,198	0,223	-0,021	-0,110	-0,035	0,085	0,128	-0,017	0,261	-0,015	0,069	0,115	0,156	0,080	0,079	-0,162	0,041	-0,179	-0,013	-0,003
	P_4	0,282	-0,023	0,010	0,573	-0,220	0,097	0,224	-0,125	-0,276	-0,286	-0,070	-0,253	0,169	-0,081	-0,034	-0,016	-0,094	-0,208	-0,379	0,146	-0,106	-0,221	-0,004	-0,214	-0,304	-0,189	-0,148	-0,307	-0,091	-0,065	-0,166	0,250	-0,280	0,232	0,140	0,132	
	P_5	0,007	-0,137	-0,161	-0,220	0,449	0,032	-0,451	0,405	0,348	0,369	0,139	0,234	-0,382	0,181	0,199	0,280	-0,078	-0,046	0,290	0,157	-0,352	0,337	0,315	0,039	0,224	0,261	0,324	0,277	0,339	0,065	0,209	0,357	0,074	0,171	-0,221	-0,054	-0,141
	P_6	0,249	-0,094	-0,122	0,097	0,032	0,537	0,067	0,015	0,177	0,060	0,047	0,051	0,072	-0,014	0,055	0,032	0,034	0,058	-0,103	-0,018	0,122	0,062	0,035	-0,072	0,105	-0,021	0,203	-0,002	-0,041	-0,187	-0,202	0,060	0,111	-0,042	0,028	-0,097	-0,200
	P_7	0,004	0,026	0,024	0,224	-0,451	0,067	0,527	-0,499	-0,355	-0,423	-0,138	-0,177	0,472	-0,242	-0,207	-0,296	0,179	0,066	-0,407	-0,149	0,482	-0,339	-0,322	-0,148	-0,252	-0,339	-0,368	-0,337	-0,405	-0,100	-0,265	-0,420	0,038	-0,137	0,232	0,062	0,073
	P_8	0,040	0,003	0,028	-0,125	0,405	0,015	-0,499	0,556	0,375	0,430	0,261	0,205	-0,480	0,305	0,248	0,269	-0,271	-0,153	0,471	0,075	-0,485	0,348	0,299	0,262	0,314	0,302	0,401	0,400	0,395	0,105	0,257	0,470	-0,043	-0,017	-0,164	-0,129	-0,084
	P_9	0,014	-0,109	-0,143	-0,276	0,348	0,177	-0,355	0,375	0,558	0,487	0,172	0,196	-0,309	0,154	0,301	0,334	-0,094	-0,186	0,251	0,182	-0,273	0,363	0,318	-0,013	0,467	0,253	0,508	0,247	0,378	0,131	0,155	0,317	-0,183	0,107	-0,076	-0,036	-0,189
	P_10	-0,062	-0,060	-0,071	-0,286	0,369	0,060	-0,423	0,430	0,487	0,500	0,189	0,183	-0,395	0,161	0,215	0,312	-0,227	-0,116	0,313	0,167	-0,374	0,356	0,320	0,139	0,385	0,295	0,471	0,271	0,400	0,064	0,170	0,344	-0,192	0,094	-0,105	0,001	-0,130
	P_11	-0,276	0,016	0,038	-0,070	0,139	0,047	-0,138	0,261	0,172	0,189	0,602	0,459	-0,181	0,238	0,090	0,096	-0,243	-0,136	0,297	-0,021	-0,108	0,232	0,182	0,289	0,233	0,031	0,104	0,294	0,179	0,067	0,092	0,255	0,140	-0,240	0,022	-0,075	-0,212
	P_12	-0,261	-0,110	-0,137	-0,253	0,234	0,051	-0,177	0,205	0,196	0,183	0,459	0,584	-0,162	0,141	0,048	0,152	0,016	0,000	0,199	0,031	-0,059	0,161	0,094	0,002	0,195	0,026	0,067	0,193	0,135	0,022	0,000	0,198	0,148	-0,112	-0,023	-0,224	-0,105
	P_13	0,018	0,076	0,045	0,169	-0,382	0,072	0,472	-0,480	-0,309	-0,395	-0,181	-0,162	0,465	-0,229	-0,169	-0,276	0,271	0,103	-0,409	-0,130	0,468	-0,267	-0,247	-0,251	-0,225	-0,284	-0,326	-0,348	-0,356	-0,031	-0,204	-0,402	0,050	-0,009	0,138	0,034	0,065
	P_14	-0,009	0,174	0,217	-0,081	0,181	-0,014	-0,242	0,305	0,154	0,161	0,238	0,141	-0,229	0,378	0,213	0,268	-0,133	-0,123	0,450	0,196	-0,280	0,127	0,229	0,164	0,202	0,289	0,169	0,402	0,298	0,210	0,200	0,386	0,051	-0,028	-0,196	-0,100	-0,251
	P_15	0,143	-0,073	-0,079	-0,034	0,199	0,055	-0,207	0,248	0,301	0,215	0,090	0,048	-0,169	0,213	0,342	0,214	0,005	-0,309	0,237	0,114	-0,172	0,228	0,218	-0,031	0,310	0,133	0,265	0,247	0,240	0,284	0,253	0,251	-0,026	0,046	-0,087	-0,074	-0,156
	P_16	-0,044	-0,088	-0,065	-0,358	0,280	0,032	-0,296	0,269	0,334	0,312	0,096	0,152	-0,276	0,268	0,214	0,494	-0,120	-0,090	0,389	0,458	-0,290	0,082	0,243	0,045	0,276	0,370	0,290	0,385	0,373	0,098	0,085	0,377	-0,090	0,110	-0,186	-0,024	-0,340
	P_17	0,106	0,003	-0,074	0,106	-0,078	0,034	0,179	-0,271	-0,094	-0,227	-0,243	0,016	0,271	-0,133	0,005	-0,120	0,822	0,114	-0,298	-0,134	0,237	-0,198	-0,264	-0,799	-0,074	-0,156	-0,165	-0,269	-0,230	0,060	-0,184	-0,241	0,184	0,003	0,169	0,123	0,110
	P_18	-0,109	0,224	0,198	-0,094	-0,046	0,058	0,066	-0,153	-0,186	-0,116	-0,136	0,000	0,103	-0,123	-0,309	-0,090	0,114	0,477	-0,151	-0,002	0,071	-0,142	-0,077	-0,113	-0,255	0,077	-0,124	-0,183	-0,101	-0,275	-0,247	-0,119	0,058	0,140	-0,100	0,045	0,045
	P_19	-0,068	0,156	0,223	-0,208	0,290	-0,103	-0,407	0,471	0,251	0,313	0,297	0,199	-0,409	0,450	0,237	0,389	-0,298	-0,151	0,622	0,275	-0,464	0,173	0,282	0,314	0,279	0,405	0,269	0,529	0,432	0,208	0,255	0,519	-0,058	-0,041	-0,233	-0,146	-0,229
	P_20	-0,099	-0,044	-0,021	-0,379	0,157	-0,018	-0,149	0,075	0,182	0,167	-0,021	0,031	-0,130	0,196	0,114	0,458	-0,134	-0,002	0,275	0,545	-0,155	-0,022	0,231	0,052	0,133	0,353	0,147	0,294	0,301	0,078	0,050	0,252	-0,083	0,225	-0,244	0,050	-0,394
	P_21	-0,006	-0,065	-0,110	0,146	-0,352	0,122	0,482	-0,485	-0,273	-0,374	-0,108	-0,059	0,468	-0,280	-0,172	-0,290	0,237	0,071	-0,464	-0,155	0,527	-0,221	-0,245	-0,225	-0,207	-0,366	-0,330	-0,371	-0,386	-0,068	-0,219	-0,426	0,091	-0,026	0,168	-0,019	0,065
	P_22	-0,040	0,016	-0,035	-0,106	0,337	0,062	-0,339	0,348	0,363	0,356	0,232	0,161	-0,267	0,127	0,228	0,082	-0,198	-0,142	0,173	-0,022	-0,221	0,527	0,435	0,157	0,292	0,153	0,354	0,162	0,315	0,196	0,346	0,240	0,007	0,217	-0,211	-0,024	-0,115
	P_23	-0,087	0,111	0,085	-0,221	0,315	0,035	-0,322	0,299	0,318	0,320	0,182	0,094	-0,247	0,229	0,218	0,243	-0,264	-0,077	0,282	0,231	-0,245	0,435	0,512	0,210	0,254	0,320	0,326	0,275	0,404	0,220	0,343	0,317	0,002	0,324	-0,353	0,027	-0,317
	P_24	-0,100	0,037	0,128	-0,004	0,039	-0,072	-0,148	0,262	-0,013	0,139	0,289	0,002	-0,251	0,164	-0,031	0,045	-0,799	-0,113	0,314	0,052	-0,225	0,157	0,210	0,824	0,004	0,104	0,069	0,277	0,172	-0,055	0,188	0,235	-0,092	-0,086	-0,150	-0,147	-0,073
	P_25	-0,023	0,001	-0,017	-0,214	0,224	0,105	-0,252	0,314	0,467	0,385	0,233	0,195	-0,225	0,202	0,310	0,276	-0,074	-0,255	0,279	0,133	-0,207	0,292	0,254	0,004	0,465	0,200	0,407	0,253	0,329	0,235	0,179	0,279	-0,201	0,009	-0,031	-0,085	-0,160
	P_26	-0,058	0,244	0,261	-0,304	0,261	-0,021	-0,339	0,302	0,253	0,295	0,031	0,026	-0,284	0,289	0,133	0,370	-0,156	0,077	0,405	0,353	-0,366	0,153	0,320	0,104	0,200	0,474	0,303	0,328	0,406	0,113	0,154	0,372	-0,132	0,226	-0,312	0,010	-0,256
	P_27	0,089	0,003	-0,015	-0,189	0,324	0,203	-0,368	0,401	0,508	0,471	0,104	0,067	-0,326	0,169	0,265	0,290	-0,165	-0,124	0,269	0,147	-0,330	0,354	0,326	0,069	0,407	0,303	0,527	0,246	0,377	0,079	0,151	0,337	-0,194	0,115	-0,113	-0,004	-0,170
	P_28	-0,022	0,009	0,069	-0,148	0,277	-0,002	-0,337	0,400	0,247	0,271	0,294	0,193	-0,348	0,402	0,247	0,385	-0,269	-0,183	0,529	0,294	-0,371	0,162	0,275	0,277	0,253	0,328	0,246	0,504									

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

Residualb	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_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37
P_1		0,049	0,009	-0,118	-0,015	-0,197	0,019	-0,024	-0,012	0,048	0,153	0,183	0,011	-0,020	-0,105	0,020	-0,047	0,046	-0,004	0,007	0,035	0,034	0,005	0,021	0,040	0,013	-0,060	-0,054	-0,001	0,038	-0,032	-0,047	-0,042	0,017	0,012	0,145	-0,048
P_2	0,049		-0,108	-0,045	0,068	-0,031	-0,018	0,010	0,023	0,011	-0,044	0,047	-0,029	-0,041	0,030	0,056	-0,037	-0,094	-0,039	0,055	0,021	-0,011	-0,031	0,021	-0,031	-0,084	-0,003	-0,011	-0,065	-0,048	0,006	0,005	0,054	-0,009	0,033	0,015	-0,019
P_3	0,009	-0,108		-0,023	0,069	-0,007	-0,025	0,016	0,032	0,003	-0,040	0,030	-0,020	-0,081	0,019	0,035	-0,013	-0,078	-0,017	0,040	0,017	-0,001	-0,007	0,003	-0,002	-0,056	-0,007	-0,015	-0,032	-0,029	-0,005	-0,049	0,065	0,008	0,021	-0,018	-0,021
P_4	-0,118	-0,045	-0,023		0,004	-0,084	0,011	-0,020	0,014	0,013	0,023	0,091	0,004	-0,022	-0,030	0,056	0,014	0,054	0,001	0,117	0,018	-0,011	0,019	-0,029	0,035	0,037	0,051	0,009	0,044	-0,020	-0,056	-0,020	-0,121	0,093	-0,050	-0,082	0,022
P_5	-0,015	0,068	0,069	0,004		0,008	-0,031	-0,030	-0,036	-0,076	-0,011	-0,058	0,088	0,017	0,028	-0,008	-0,044	-0,039	-0,016	0,031	0,107	-0,051	-0,030	0,045	0,030	-0,036	-0,023	-0,001	-0,063	0,019	-0,029	-0,067	-0,096	-0,071	0,066	0,009	-0,047
P_6	-0,197	-0,031	-0,007	-0,084	0,008		-0,066	-0,005	-0,088	-0,035	-0,053	-0,028	-0,065	-0,029	-0,022	-0,025	0,021	-0,070	0,055	0,013	-0,091	-0,043	-0,016	-0,007	-0,080	0,006	-0,161	0,030	0,016	0,138	0,146	0,006	-0,065	-0,021	0,023	0,102	0,138
P_7	0,019	-0,018	-0,025	0,011	-0,031	-0,066		0,021	0,011	0,100	-0,045	0,045	-0,107	0,005	-0,004	0,023	0,025	0,029	0,055	-0,016	-0,076	0,066	0,039	-0,021	0,010	0,056	0,020	0,020	0,009	-0,069	0,039	0,046	0,067	0,027	-0,028	-0,005	0,094
P_8	-0,024	0,010	0,016	-0,020	-0,030	-0,005	0,021		-0,009	-0,036	-0,011	-0,017	0,071	-0,030	-0,023	0,017	0,007	-0,021	-0,065	0,066	0,079	-0,017	-0,024	-0,009	-0,023	-0,042	-0,044	-0,010	-0,045	0,029	-0,026	-0,037	-0,020	0,041	0,001	0,022	-0,054
P_9	-0,012	0,023	0,032	0,014	-0,036	-0,088	0,011	-0,009		-0,066	-0,035	-0,024	0,027	0,013	-0,016	0,011	-0,016	0,056	-0,004	-0,009	0,007	-0,067	-0,051	0,058	-0,084	-0,043	-0,037	0,013	-0,035	0,003	0,039	0,001	0,121	-0,011	-0,030	-0,009	0,014
P_10	0,048	0,011	0,003	0,013	-0,076	-0,035	0,100	-0,036	-0,066		-0,023	0,002	0,045	0,010	-0,016	-0,027	0,025	-0,004	0,048	0,011	0,022	-0,032	-0,019	-0,004	-0,065	-0,026	-0,048	0,021	-0,042	0,030	0,012	-0,006	0,092	-0,008	-0,064	-0,019	-0,004
P_11	0,153	-0,044	-0,040	0,023	-0,011	-0,053	-0,045	-0,011	-0,035	-0,023		-0,116	-0,023	-0,049	-0,015	0,011	0,074	0,020	-0,005	-0,018	-0,028	-0,064	-0,048	-0,020	-0,055	0,049	0,021	-0,031	0,003	0,012	-0,036	-0,031	-0,143	0,119	-0,085	0,020	-0,033
P_12	0,183	0,047	0,030	0,091	-0,058	-0,028	0,045	-0,017	-0,024	0,002	-0,116		0,023	-0,015	0,041	0,004	-0,108	-0,055	-0,030	0,061	-0,031	-0,037	-0,004	0,006	-0,032	0,052	0,029	-0,041	-0,007	-0,003	0,029	0,008	-0,051	0,071	0,002	0,152	0,050
P_13	0,011	-0,029	-0,020	0,004	0,088	-0,065	-0,107	0,071	0,027	0,045	-0,023	0,023		0,017	0,013	0,000	-0,030	0,028	0,026	-0,005	-0,051	0,009	-0,023	0,043	-0,031	0,037	0,021	0,022	0,039	-0,033	0,005	0,058	0,012	-0,032	0,033	0,030	0,065
P_14	-0,020	-0,041	-0,081	-0,022	0,017	-0,029	0,005	-0,030	0,013	0,010	-0,049	-0,015	0,017		-0,016	-0,026	-0,011	0,049	-0,085	-0,032	0,057	0,055	0,013	0,005	0,000	-0,048	0,018	-0,047	0,006	-0,119	-0,009	-0,107	-0,079	0,043	0,026	0,030	0,068
P_15	-0,105	0,030	0,019	-0,030	0,028	-0,022	-0,004	-0,023	-0,016	-0,016	-0,015	0,041	0,013	-0,016		-0,044	-0,064	0,162	-0,017	-0,001	0,005	-0,037	-0,046	0,041	-0,104	0,004	-0,014	-0,059	-0,005	-0,145	-0,019	-0,026	-0,008	-0,018	-0,002	0,016	0,025
P_16	0,020	0,056	0,035	0,056	-0,008	-0,025	0,023	0,017	0,011	-0,027	0,011	0,004	0,000	-0,026	-0,044		-0,018	0,008	-0,022	-0,152	0,053	0,073	0,016	0,028	-0,005	-0,049	-0,001	-0,040	-0,101	-0,008	0,034	-0,045	0,045	0,008	-0,016	0,033	0,080
P_17	-0,047	-0,037	-0,013	0,014	-0,044	0,021	0,025	0,007	-0,016	0,025	0,074	-0,108	-0,030	-0,011	-0,064	-0,018		0,036	0,043	0,037	0,004	0,037	0,055	0,063	-0,015	-0,015	0,000	0,026	0,010	-0,059	-0,002	0,006	-0,046	0,003	-0,038	-0,043	0,021
P_18	0,046	-0,094	-0,078	0,054	-0,039	-0,070	0,029	-0,021	0,056	-0,004	0,020	-0,055	0,028	0,049	0,162	0,008	-0,036		0,012	0,009	0,034	0,010	-0,008	0,039	0,077	-0,067	-0,015	0,044	0,009	0,145	0,132	0,009	-0,054	-0,097	0,082	0,010	-0,011
P_19	-0,004	-0,039	-0,017	0,001	-0,016	0,055	0,055	-0,065	-0,004	0,048	-0,005	-0,030	0,026	-0,085	-0,017	-0,022	0,043	0,012		-0,003	0,030	0,061	0,036	-0,001	-0,015	-0,049	-0,008	-0,063	-0,027	-0,014	-0,015	-0,003	0,003	0,043	-0,002	0,033	0,053
P_20	0,007	0,055	0,040	0,117	0,031	0,013	-0,016	0,066	-0,009	0,011	-0,018	0,061	-0,005	-0,032	-0,001	-0,152	0,037	0,009	-0,003		-0,033	0,123	0,029	0,011	-0,010	-0,085	0,007	-0,073	-0,039	-0,004	0,010	-0,033	0,004	-0,084	0,072	-0,042	0,080
P_21	0,035	0,021	0,017	0,018	0,107	-0,091	-0,076	0,079	0,007	0,022	-0,028	-0,031	-0,051	0,057	0,005	0,053	0,004	0,034	0,030	-0,033		-0,011	-0,028	0,027	-0,015	0,028	0,035	0,075	0,007	-0,054	0,011	0,030	-0,031	-0,028	-0,007	0,070	0,065
P_22	0,034	-0,011	-0,001	-0,011	-0,051	-0,043	0,066	-0,017	-0,067	-0,032	-0,064	-0,037	0,009	0,055	-0,037	0,073	0,037	0,010	0,061	0,123	-0,011		-0,018	-0,042	-0,027	0,025	-0,109	0,027	-0,047	-0,065	-0,096	0,011	-0,065	-0,109	0,055	-0,046	0,025
P_23	0,005	-0,031	-0,007	0,019	-0,030	-0,016	0,039	-0,024	-0,051	-0,019	-0,048	-0,004	-0,023	0,013	-0,046	0,016	0,055	-0,008	0,036	0,029	-0,028	-0,018		-0,056	-0,043	0,000	-0,033	0,027	-0,023	-0,046	-0,067	-0,006	-0,054	-0,117	0,126	-0,084	0,092
P_24	0,021	0,021	0,003	-0,029	0,045	-0,007	-0,021	-0,009	0,058	-0,004	-0,020	0,006	0,043	0,005	0,041	0,028	0,063	0,039	-0,001	0,011	0,027	-0,042	-0,056		0,066	0,004	0,012	-0,047	-0,011	0,066	-0,040	-0,009	0,095	0,023	0,010	0,051	0,061
P_25	0,040	-0,031	-0,002	0,035	0,030	-0,080	0,010	-0,023	-0,084	-0,065	-0,055	-0,032	-0,031	0,000	-0,104	-0,005	-0,015	0,077	-0,015	-0,010	-0,015	-0,027	-0,043	0,066		0,011	-0,073	-0,024	0,016	-0,039	-0,036	-0,028	0,133	0,035	-0,077	0,016	0,014
P_26	0,013	-0,084	-0,056	0,037	-0,036	0,006	0,056	-0,042	-0,043	-0,026	0,049	0,052	0,037	-0,048	0,004	-0,049	-0,015	-0,067	-0,049	-0,085	0,028	0,025	0,000	0,004	0,011		-0,041	-0,023	0,036	0,007	0,017	-0,005	0,026	-0,014	0,062	-0,016	0,067
P_27	-0,060	-0,003	-0,007	0,051	-0,023	-0,161	0,020	-0,044	-0,037	-0,048	0,021	0,029	0,021	0,018	-0,014	-0,001	0,000	-0,015	-0,008	0,007	0,035	-0,109	-0,033	0,012	-0,073	-0,041		0,004	-0,022	-0,003	-0,002	-0,012	0,105	0,039	-0,033	-0,060	-0,006
P_28	-0,054	-0,011	-0,015	0,009	-0,001	0,030	0,020	-0,010	0,013	0,021	-0,031	-0,041	0,022	-0,047	-0,059	-0,040	0,026	0,044	-0,063	-0,073	0,075	0,027	0,027	-0,047	-0,024	-0,023	0,004		-0,011	-0,015	0,011	-0,052	-0,069	0,043	-0,004	0,012	0,082
P_29	-0,001	-0,065	-0,032	0,044	-0,063	0,016	0,009	-0,045	-0,035	-0,042	0,003	-0,007	0,039	0,006	-0,005	-0,101	0,010	0,009	-0,027	-0,039	0,007	-0,047	-0,023	-0,011	0,016	0,036	-0,022	-0,011		-0,048	-0,018	-0,038	0,037	-0,020	0,010	-0,051	0,039
P_30	0,038	-0,048	-0,029	-0,020	0,019	0,138	-0,069	0,029	0,003	0,030	0,012	-0,003	-0,033	-0,119	-0,145	-0,008	-0,059	0,145	-0,014	-0,004	-0,054	-0,065	-0,046	0,066	-0,039	0,007	-0,003	-0,015	-0,048		-0,134	0,032	0,031	-0,034	0,025	0,082	-0,008
P_31	-0,032	0,006	-0,005	-0,056	-0,029	0,146	0,039	-0,026	0,039	0,012	-0,036	0,029	0,005	-0,009	-0,019	0,034	-0,002	0,132	-0,015	0,010	0,011	-0,096	-0,067	-0,040	-0,036	0,017	-0,002	0,011	-0,018	-0,134		0,040	-0,020	-0,099	0,103	0,013	-0,011
P_32	-0,047	0,005	-0,049	-0,020	-0,067	0,006	0,046	-0,037	0,001	-0,006	-0,031	0,008	0,058	-0,107	-0,026	-0,045	0,006	0,009	-0,003	-0,033	0,030	0,011	-0,006	-0,009	-0,028	-0,005</											

La comunalidad, es una medida que permite la interpretación de los datos. Indica qué cantidad de varianza está explicada por todos los factores considerados, o dicho de otra forma es la varianza que puede explicar una variable considerando todos los factores. Cuanto más alta sea la comunalidad mejor, porque indica que gran parte de la varianza está dentro de esos factores, pudiendo emplear los factores en el análisis factorial sin perder mucha información (Tabla 5-168).

Con las comunalidades se pueden ver que variables son mejor en la aplicación del modelo. Se ha considerado que la comunalidad, es buena cuando toma valores superiores a 0,5 y por debajo de estos valores se considera mala, siendo peor cuanto más se acerque a cero.

Se aprecia en la tabla de comunalidades, que los valores obtenidos, hay muchos que son superiores o próximos a 0,5. La tabla obtenida es aceptable, y no se va a eliminar ninguna variable, por tener una comunalidad baja, ya que sólo hay dos variables que pueden resultar críticas sus comunalidades, que son P_15 y P_14.

La variable peor explicada es la P_15, que con el modelo sólo es capaz de explicar y reproducir el 34,2% de la varianza para esa variable.

Tabla 5-168 Comunalidades

Comunalidades					
	Inicial	Extracción		Inicial	Extracción
P_1	1,000	0,501	P_19	1,000	0,622
P_2	1,000	0,720	P_20	1,000	0,545
P_3	1,000	0,755	P_21	1,000	0,527
P_4	1,000	0,573	P_22	1,000	0,527
P_5	1,000	0,449	P_23	1,000	0,512
P_6	1,000	0,537	P_24	1,000	0,824
P_7	1,000	0,527	P_25	1,000	0,465
P_8	1,000	0,556	P_26	1,000	0,474
P_9	1,000	0,558	P_27	1,000	0,527
P_10	1,000	0,500	P_28	1,000	0,504
P_11	1,000	0,602	P_29	1,000	0,461
P_12	1,000	0,584	P_30	1,000	0,485
P_13	1,000	0,465	P_31	1,000	0,463
P_14	1,000	0,378	P_32	1,000	0,508
P_15	1,000	0,342	P_33	1,000	0,545
P_16	1,000	0,494	P_34	1,000	0,561
P_17	1,000	0,822	P_35	1,000	0,464
P_18	1,000	0,477	P_36	1,000	0,744
			P_37	1,000	0,584

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Con la varianza total explicada, se determina el porcentaje de la varianza explicada por cada factor, y los porcentajes de varianza explicada por cada factor relevante, al sumarlos, se tiene el porcentaje de varianza total que explican los factores considerados (Tabla 5-169).

Tabla 5-169 Tablas de varianza total explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,638	20,644	20,644	7,638	20,644	20,644	6,888	18,617	18,617
2	2,261	6,110	26,754	2,261	6,110	26,754	1,962	5,302	23,919
3	1,938	5,239	31,993	1,938	5,239	31,993	1,782	4,816	28,735
4	1,526	4,126	36,118	1,526	4,126	36,118	1,624	4,390	33,125
5	1,362	3,681	39,799	1,362	3,681	39,799	1,576	4,260	37,385
6	1,210	3,269	43,069	1,210	3,269	43,069	1,450	3,918	41,303
7	1,169	3,159	46,228	1,169	3,159	46,228	1,392	3,761	45,064
8	1,057	2,856	49,083	1,057	2,856	49,083	1,261	3,409	48,473
9	1,022	2,761	51,845	1,022	2,761	51,845	1,185	3,201	51,675
10	1,001	2,706	54,551	1,001	2,706	54,551	1,064	2,876	54,551
11	0,981	2,652	57,203						
12	0,916	2,475	59,678						
13	0,893	2,414	62,092						
14	0,871	2,353	64,445						
15	0,836	2,260	66,705						
16	0,821	2,220	68,925						
17	0,781	2,112	71,037						
18	0,760	2,054	73,091						
19	0,736	1,988	75,079						
20	0,708	1,915	76,994						
21	0,689	1,861	78,855						
22	0,650	1,756	80,611						
23	0,636	1,719	82,330						
24	0,614	1,659	83,989						
25	0,584	1,578	85,568						
26	0,559	1,511	87,079						
27	0,548	1,480	88,559						
28	0,521	1,409	89,967						
29	0,513	1,386	91,353						
30	0,504	1,363	92,716						
31	0,478	1,292	94,008						
32	0,457	1,236	95,244						
33	0,446	1,205	96,450						
34	0,416	1,123	97,573						
35	0,388	1,049	98,622						
36	0,323	0,873	99,495						
37	0,187	0,505	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

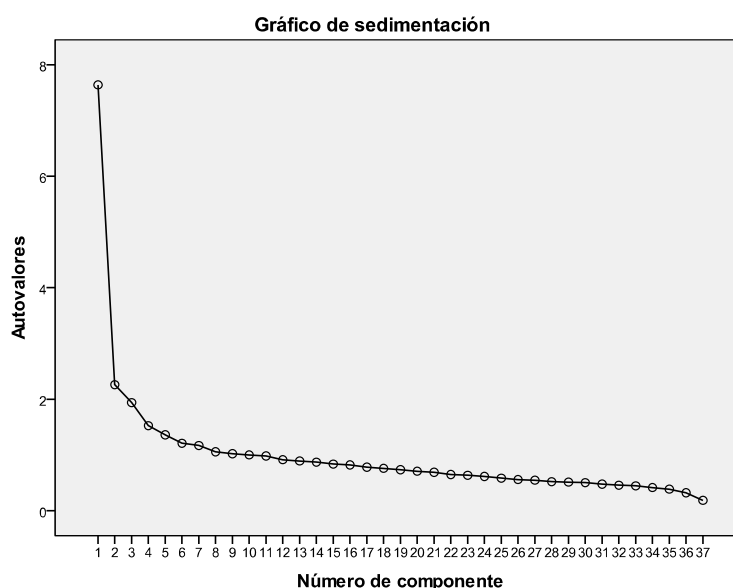
Se puede apreciar cómo los componentes, que no son componentes principales, aportan muy poca varianza.

En este caso, se consigue explicar el 54,55% del total de la varianza con las 12 primeras componentes. En las ciencias sociales se considera que entorno al 50%-60% de la varianza o incluso menos son valores admisibles, mientras que en las ciencias naturales y el mundo científico puede exigirse por encima de 95%.

Hay que tener en cuenta, que como se tiene 37 componentes (lo cual es mucho), la aportación a la varianza de cada una de ellas es mínima, una vez que se ha superado las componentes que realizan más aportación. Las primeras componentes, son las que más varianza aportan y por lo tanto son más relevantes.

El gráfico de sedimentación, sirve para determinar el número óptimo de factores, consiste en una representación del tamaño de los autovalores. En el gráfico, los factores están en el eje de abscisas y los valores propios en el de ordenadas. Uniendo todos los puntos, se obtiene una gráfica, con diferentes pendientes. Siendo las zonas donde menos pendiente tiene, donde se produce la sedimentación, que en este caso hay una sedimentación muy plana con pocas inflexiones (Gráfico 5-87).

Gráfico 5-87 Gráfico de sedimentación de las variables



En el gráfico de sedimentación, se aprecian los codos y cambios de pendiente que son los factores o componentes que hay que tener en cuenta, en nuestro caso son 12.

La matriz de componentes, presenta los siguientes valores. Teniendo en cuenta, que el tamaño de la muestra es muy grande, la carga factorial, es muy baja, por lo que cuanto menor es el tamaño de la muestra más carga factorial se exige, para considerar las preguntas que más peso tiene en las componentes, por ejemplo en una muestra de 50 personas, la carga factorial sería de 0,75, y para una muestra de 100, la carga factorial sería de 0,55. Sin embargo, en este caso se ha determinado la matriz de componentes para varias cargas factoriales, teniendo en cuenta el tamaño de la muestra. Las cargas factoriales, se indican en los títulos de las tablas, y se han indicado en otro color, los que superan el valor determinado de la carga factorial en valor absoluto (Tabla 5-170), (Tabla 5-171).

Tabla 5-170 Carga factorial superior a |0,2|

Matriz de componentes a										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	-0,079	-0,215	0,064	0,328	0,026	0,478	-0,071	0,017	-0,120	0,297
P_2	0,062	0,721	0,090	0,111	0,260	-0,084	-0,195	0,119	0,197	0,097
P_3	0,082	0,763	-0,021	0,070	0,257	-0,002	-0,236	0,057	0,176	0,071
P_4	-0,391	-0,086	-0,309	0,249	0,223	0,400	-0,003	0,172	0,114	-0,053
P_5	0,537	-0,221	0,108	0,003	-0,060	-0,028	0,007	0,258	-0,161	-0,049
P_6	0,001	-0,306	0,060	-0,109	0,040	0,186	-0,048	0,156	0,305	0,522
P_7	-0,630	0,080	-0,022	-0,100	0,089	0,010	0,131	-0,204	0,185	0,113
P_8	0,658	-0,104	-0,182	0,144	0,017	0,024	-0,174	0,147	-0,078	-0,007
P_9	0,569	-0,326	0,193	0,093	-0,035	-0,117	-0,109	-0,066	0,214	0,074
P_10	0,602	-0,191	0,059	0,063	-0,163	-0,126	-0,172	0,021	0,142	-0,039
P_11	0,348	-0,092	-0,440	-0,223	0,284	-0,303	0,112	0,077	0,194	0,001
P_12	0,276	-0,242	-0,155	-0,293	0,230	-0,491	0,050	0,138	-0,118	0,101
P_13	-0,578	0,101	0,145	-0,043	0,127	-0,026	0,171	-0,113	0,147	0,136
P_14	0,467	0,153	-0,099	-0,077	0,307	0,134	0,002	-0,047	-0,072	0,042
P_15	0,380	-0,198	0,097	0,217	0,225	0,121	0,107	-0,157	0,020	0,008
P_16	0,538	-0,080	0,195	-0,286	-0,021	0,090	-0,048	-0,237	-0,103	0,028
P_17	-0,405	-0,222	0,534	0,010	0,488	-0,062	-0,178	0,116	-0,163	-0,095
P_18	-0,208	0,278	0,183	-0,291	-0,169	-0,094	-0,203	0,373	-0,047	0,136
P_19	0,677	0,175	-0,190	-0,085	0,178	0,077	-0,111	-0,108	-0,164	-0,015
P_20	0,382	0,094	0,294	-0,402	-0,125	0,145	0,116	-0,292	-0,084	0,007
P_21	-0,590	-0,056	0,085	-0,075	0,072	-0,129	0,274	-0,095	0,154	0,181
P_22	0,485	-0,114	0,026	0,273	-0,027	-0,142	0,221	0,288	0,222	-0,038
P_23	0,568	0,104	0,144	0,039	-0,049	0,013	0,298	0,166	0,193	-0,018
P_24	0,340	0,273	-0,661	-0,004	-0,369	0,087	0,189	-0,054	0,092	0,074
P_25	0,496	-0,205	0,090	0,133	0,152	-0,160	-0,079	-0,205	0,224	0,067
P_26	0,544	0,270	0,225	-0,132	-0,037	0,109	-0,151	0,014	-0,023	0,024
P_27	0,563	-0,191	0,151	0,153	-0,092	0,040	-0,198	0,024	0,256	0,108
P_28	0,604	0,015	-0,174	-0,173	0,169	0,173	0,014	-0,101	-0,099	0,002
P_29	0,658	0,083	0,118	-0,017	-0,014	-0,012	-0,009	-0,021	0,048	-0,066
P_30	0,268	0,155	0,159	0,323	0,340	-0,099	0,269	-0,228	-0,048	-0,089
P_31	0,405	0,136	0,002	0,368	0,071	-0,008	0,328	0,009	-0,071	-0,164
P_32	0,656	-0,011	-0,097	-0,090	0,117	0,155	-0,073	0,047	-0,097	0,071
P_33	-0,124	-0,187	-0,116	-0,258	0,295	0,217	0,278	0,427	-0,129	-0,063
P_34	0,181	0,217	0,528	0,106	-0,261	-0,032	0,307	0,155	-0,049	0,050
P_35	-0,370	-0,323	-0,208	-0,008	0,080	-0,051	-0,276	-0,177	0,177	-0,177
P_36	-0,122	-0,033	0,157	-0,223	-0,043	0,262	-0,088	0,106	0,403	-0,634
P_37	-0,354	0,022	-0,132	0,460	-0,153	-0,261	-0,255	0,034	-0,264	-0,033

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 10 componentes extraídos

Tabla 5-171 Carga factorial superior a |0,3|

Matriz de componentes a										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	-0,079	-0,215	0,064	0,328	0,026	0,478	-0,071	0,017	-0,120	0,297
P_2	0,062	0,721	0,090	0,111	0,260	-0,084	-0,195	0,119	0,197	0,097
P_3	0,082	0,763	-0,021	0,070	0,257	-0,002	-0,236	0,057	0,176	0,071
P_4	-0,391	-0,086	-0,309	0,249	0,223	0,400	-0,003	0,172	0,114	-0,053
P_5	0,537	-0,221	0,108	0,003	-0,060	-0,028	0,007	0,258	-0,161	-0,049
P_6	0,001	-0,306	0,060	-0,109	0,040	0,186	-0,048	0,156	0,305	0,522
P_7	-0,630	0,080	-0,022	-0,100	0,089	0,010	0,131	-0,204	0,185	0,113
P_8	0,658	-0,104	-0,182	0,144	0,017	0,024	-0,174	0,147	-0,078	-0,007
P_9	0,569	-0,326	0,193	0,093	-0,035	-0,117	-0,109	-0,066	0,214	0,074
P_10	0,602	-0,191	0,059	0,063	-0,163	-0,126	-0,172	0,021	0,142	-0,039
P_11	0,348	-0,092	-0,440	-0,223	0,284	-0,303	0,112	0,077	0,194	0,001
P_12	0,276	-0,242	-0,155	-0,293	0,230	-0,491	0,050	0,138	-0,118	0,101
P_13	-0,578	0,101	0,145	-0,043	0,127	-0,026	0,171	-0,113	0,147	0,136
P_14	0,467	0,153	-0,099	-0,077	0,307	0,134	0,002	-0,047	-0,072	0,042
P_15	0,380	-0,198	0,097	0,217	0,225	0,121	0,107	-0,157	0,020	0,008
P_16	0,538	-0,080	0,195	-0,286	-0,021	0,090	-0,048	-0,237	-0,103	0,028
P_17	-0,405	-0,222	0,534	0,010	0,488	-0,062	-0,178	0,116	-0,163	-0,095
P_18	-0,208	0,278	0,183	-0,291	-0,169	-0,094	-0,203	0,373	-0,047	0,136
P_19	0,677	0,175	-0,190	-0,085	0,178	0,077	-0,111	-0,108	-0,164	-0,015
P_20	0,382	0,094	0,294	-0,402	-0,125	0,145	0,116	-0,292	-0,084	0,007
P_21	-0,590	-0,056	0,085	-0,075	0,072	-0,129	0,274	-0,095	0,154	0,181
P_22	0,485	-0,114	0,026	0,273	-0,027	-0,142	0,221	0,288	0,222	-0,038
P_23	0,568	0,104	0,144	0,039	-0,049	0,013	0,298	0,166	0,193	-0,018
P_24	0,340	0,273	-0,661	-0,004	-0,369	0,087	0,189	-0,054	0,092	0,074
P_25	0,496	-0,205	0,090	0,133	0,152	-0,160	-0,079	-0,205	0,224	0,067
P_26	0,544	0,270	0,225	-0,132	-0,037	0,109	-0,151	0,014	-0,023	0,024
P_27	0,563	-0,191	0,151	0,153	-0,092	0,040	-0,198	0,024	0,256	0,108
P_28	0,604	0,015	-0,174	-0,173	0,169	0,173	0,014	-0,101	-0,099	0,002
P_29	0,658	0,083	0,118	-0,017	-0,014	-0,012	-0,009	-0,021	0,048	-0,066
P_30	0,268	0,155	0,159	0,323	0,340	-0,099	0,269	-0,228	-0,048	-0,089
P_31	0,405	0,136	0,002	0,368	0,071	-0,008	0,328	0,009	-0,071	-0,164
P_32	0,656	-0,011	-0,097	-0,090	0,117	0,155	-0,073	0,047	-0,097	0,071
P_33	-0,124	-0,187	-0,116	-0,258	0,295	0,217	0,278	0,427	-0,129	-0,063
P_34	0,181	0,217	0,528	0,106	-0,261	-0,032	0,307	0,155	-0,049	0,050
P_35	-0,370	-0,323	-0,208	-0,008	0,080	-0,051	-0,276	-0,177	0,177	-0,177
P_36	-0,122	-0,033	0,157	-0,223	-0,043	0,262	-0,088	0,106	0,403	-0,634
P_37	-0,354	0,022	-0,132	0,460	-0,153	-0,261	-0,255	0,034	-0,264	-0,033

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 10 componentes extraídos

Se aprecian las preguntas más relevantes de cada componente, y hay que tener en cuenta que algunas componentes considera como relevante, el sexo, la edad, y la situación laboral.

Finalmente se procede a una rotación de factores, que ofrece una solución más aproximada y real, de los valores al producir la rotación de los ejes. Se ha elegido, un método ortogonal que minimice el número de factores necesarios, que explique cada variable. En este método, se obtiene matriz de componentes rotados, aplicando en este caso un método de rotación Quartimax (Tabla 5-172), (Tabla 5-173).

Tabla 5-172 Carga factorial superior a |0,2|

	Matriz de componentes rotados a									
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,010	-0,115	0,080	-0,070	-0,108	0,102	-0,574	0,126	0,267	-0,194
P_2	0,009	0,832	0,021	0,125	-0,058	-0,024	0,027	-0,071	-0,026	-0,003
P_3	0,033	0,860	-0,072	0,016	-0,006	-0,031	-0,015	-0,042	-0,072	0,005
P_4	-0,291	0,046	-0,078	-0,286	-0,344	0,136	-0,301	0,370	0,122	0,138
P_5	0,584	-0,201	0,104	0,192	-0,045	-0,057	0,060	0,099	0,002	-0,028
P_6	0,011	-0,080	0,035	-0,036	0,023	-0,113	-0,060	0,071	0,707	-0,081
P_7	-0,694	0,067	-0,024	-0,113	0,093	0,058	0,014	-0,013	0,120	0,028
P_8	0,715	0,002	-0,093	-0,071	-0,148	0,035	0,011	0,034	0,010	-0,079
P_9	0,557	-0,162	0,119	0,060	0,015	0,147	0,100	-0,292	0,289	0,060
P_10	0,615	-0,111	-0,021	0,051	-0,044	-0,004	0,102	-0,268	0,114	0,095
P_11	0,279	0,053	-0,212	-0,209	-0,048	0,135	0,604	0,177	0,123	-0,012
P_12	0,255	-0,138	0,119	-0,075	0,001	-0,053	0,634	0,114	0,048	-0,246
P_13	-0,644	0,099	0,107	0,049	0,069	0,073	0,006	-0,001	0,130	-0,002
P_14	0,424	0,253	-0,041	-0,088	0,201	0,185	0,047	0,200	-0,004	-0,095
P_15	0,346	-0,072	0,107	0,005	0,050	0,427	-0,083	0,009	0,115	-0,028
P_16	0,486	-0,087	0,059	0,010	0,488	0,019	0,021	-0,088	0,021	-0,026
P_17	-0,285	0,003	0,848	-0,046	-0,040	0,028	-0,034	0,120	0,002	0,024
P_18	-0,153	0,225	0,110	0,192	0,016	-0,590	0,048	0,040	0,017	-0,016
P_19	0,647	0,226	-0,142	-0,143	0,221	0,118	0,064	0,088	-0,138	-0,137
P_20	0,266	-0,043	-0,018	0,173	0,658	-0,019	-0,013	-0,076	-0,038	0,041
P_21	-0,670	-0,076	0,064	0,069	0,032	0,078	0,128	0,003	0,191	-0,048
P_22	0,446	-0,049	-0,083	0,344	-0,297	0,211	0,168	0,007	0,166	0,110
P_23	0,458	0,081	-0,145	0,436	0,065	0,172	0,111	0,052	0,126	0,143
P_24	0,237	0,065	-0,865	-0,034	-0,023	-0,013	0,052	0,032	-0,065	-0,070
P_25	0,445	-0,009	0,096	-0,056	0,032	0,314	0,163	-0,279	0,225	0,003
P_26	0,514	0,274	0,021	0,171	0,287	-0,105	-0,072	-0,073	-0,019	0,033
P_27	0,578	-0,024	0,030	0,060	-0,044	0,058	-0,066	-0,257	0,320	0,099
P_28	0,562	0,066	-0,149	-0,134	0,285	0,145	0,060	0,185	-0,010	-0,064
P_29	0,603	0,104	-0,042	0,167	0,164	0,103	0,074	-0,096	-0,010	0,070
P_30	0,152	0,190	0,123	0,184	0,035	0,582	0,044	-0,039	-0,154	-0,097
P_31	0,324	0,065	-0,121	0,306	-0,125	0,429	-0,024	0,063	-0,200	-0,020
P_32	0,654	0,077	-0,080	-0,054	0,164	0,048	0,010	0,153	0,062	-0,092
P_33	-0,076	-0,137	0,097	0,011	-0,023	-0,054	0,107	0,697	0,077	0,066
P_34	0,089	0,029	0,087	0,713	0,107	-0,015	-0,117	-0,101	-0,030	0,004
P_35	-0,275	-0,185	0,088	-0,510	-0,159	0,007	0,055	-0,134	0,039	0,196
P_36	-0,065	-0,015	0,091	-0,060	0,068	-0,089	-0,045	0,073	-0,077	0,838
P_37	-0,231	-0,033	0,063	-0,104	-0,513	-0,095	-0,143	-0,249	-0,306	-0,256

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Quartimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Tabla 5-173 Carga factorial superior a |0,3|

	Matriz de componentes rotados a									
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,010	-0,115	0,080	-0,070	-0,108	0,102	-0,574	0,126	0,267	-0,194
P_2	0,009	0,832	0,021	0,125	-0,058	-0,024	0,027	-0,071	-0,026	-0,003
P_3	0,033	0,860	-0,072	0,016	-0,006	-0,031	-0,015	-0,042	-0,072	0,005
P_4	-0,291	0,046	-0,078	-0,286	-0,344	0,136	-0,301	0,370	0,122	0,138
P_5	0,584	-0,201	0,104	0,192	-0,045	-0,057	0,060	0,099	0,002	-0,028
P_6	0,011	-0,080	0,035	-0,036	0,023	-0,113	-0,060	0,071	0,707	-0,081
P_7	-0,694	0,067	-0,024	-0,113	0,093	0,058	0,014	-0,013	0,120	0,028
P_8	0,715	0,002	-0,093	-0,071	-0,148	0,035	0,011	0,034	0,010	-0,079
P_9	0,557	-0,162	0,119	0,060	0,015	0,147	0,100	-0,292	0,289	0,060
P_10	0,615	-0,111	-0,021	0,051	-0,044	-0,004	0,102	-0,268	0,114	0,095
P_11	0,279	0,053	-0,212	-0,209	-0,048	0,135	0,604	0,177	0,123	-0,012
P_12	0,255	-0,138	0,119	-0,075	0,001	-0,053	0,634	0,114	0,048	-0,246
P_13	-0,644	0,099	0,107	0,049	0,069	0,073	0,006	-0,001	0,130	-0,002
P_14	0,424	0,253	-0,041	-0,088	0,201	0,185	0,047	0,200	-0,004	-0,095
P_15	0,346	-0,072	0,107	0,005	0,050	0,427	-0,083	0,009	0,115	-0,028
P_16	0,486	-0,087	0,059	0,010	0,488	0,019	0,021	-0,088	0,021	-0,026
P_17	-0,285	0,003	0,848	-0,046	-0,040	0,028	-0,034	0,120	0,002	0,024
P_18	-0,153	0,225	0,110	0,192	0,016	-0,590	0,048	0,040	0,017	-0,016
P_19	0,647	0,226	-0,142	-0,143	0,221	0,118	0,064	0,088	-0,138	-0,137
P_20	0,266	-0,043	-0,018	0,173	0,658	-0,019	-0,013	-0,076	-0,038	0,041
P_21	-0,670	-0,076	0,064	0,069	0,032	0,078	0,128	0,003	0,191	-0,048
P_22	0,446	-0,049	-0,083	0,344	-0,297	0,211	0,168	0,007	0,166	0,110
P_23	0,458	0,081	-0,145	0,436	0,065	0,172	0,111	0,052	0,126	0,143
P_24	0,237	0,065	-0,865	-0,034	-0,023	-0,013	0,052	0,032	-0,065	-0,070
P_25	0,445	-0,009	0,096	-0,056	0,032	0,314	0,163	-0,279	0,225	0,003
P_26	0,514	0,274	0,021	0,171	0,287	-0,105	-0,072	-0,073	-0,019	0,033
P_27	0,578	-0,024	0,030	0,060	-0,044	0,058	-0,066	-0,257	0,320	0,099
P_28	0,562	0,066	-0,149	-0,134	0,285	0,145	0,060	0,185	-0,010	-0,064
P_29	0,603	0,104	-0,042	0,167	0,164	0,103	0,074	-0,096	-0,010	0,070
P_30	0,152	0,190	0,123	0,184	0,035	0,582	0,044	-0,039	-0,154	-0,097
P_31	0,324	0,065	-0,121	0,306	-0,125	0,429	-0,024	0,063	-0,200	-0,020
P_32	0,654	0,077	-0,080	-0,054	0,164	0,048	0,010	0,153	0,062	-0,092
P_33	-0,076	-0,137	0,097	0,011	-0,023	-0,054	0,107	0,697	0,077	0,066
P_34	0,089	0,029	0,087	0,713	0,107	-0,015	-0,117	-0,101	-0,030	0,004
P_35	-0,275	-0,185	0,088	-0,510	-0,159	0,007	0,055	-0,134	0,039	0,196
P_36	-0,065	-0,015	0,091	-0,060	0,068	-0,089	-0,045	0,073	-0,077	0,838
P_37	-0,231	-0,033	0,063	-0,104	-0,513	-0,095	-0,143	-0,249	-0,306	-0,256

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Quartimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

La matriz de transformación de las componentes, se determina con la solución rotada. Es la matriz que se necesita para rotar los factores, a partir de la solución inicial. Esta matriz, está formada por senos y cosenos. La matriz rotada viene definida por la ecuación siguiente (Ecuación 5-1)

Ecuación 5-1 Matriz rotada

$$M^r = M * A$$

Donde M es la matriz de estructura factorial antes de la rotación, A es la matriz de transformación, M^r es la matriz de estructura factorial después de la rotación.

La matriz de transformación de la componente, sirve para determinar la rotación de los factores, a partir de la solución inicial (Tabla 5-174). Esta matriz, adopta una formación en senos y cosenos para realizar el cálculo.

Tabla 5-174 Matriz para la rotación de los factores

Matriz de transformación de las componentes										
Compon ente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,939	0,055	-0,139	0,144	0,169	0,163	0,121	-0,050	0,040	-0,029
2	-0,119	0,830	-0,275	0,265	0,143	-0,101	-0,062	-0,036	-0,336	-0,038
3	-0,019	0,017	0,691	0,547	0,294	-0,018	-0,204	-0,255	0,094	0,145
4	0,054	0,066	0,013	0,143	-0,684	0,484	-0,422	-0,254	-0,069	-0,152
5	-0,001	0,398	0,491	-0,329	0,016	0,477	0,239	0,435	0,102	-0,087
6	0,068	0,009	-0,147	-0,134	0,255	0,045	-0,780	0,432	0,181	0,245
7	-0,240	-0,262	-0,310	0,581	0,157	0,485	0,207	0,369	-0,001	-0,035
8	0,153	0,082	0,122	0,346	-0,536	-0,475	0,093	0,527	0,148	0,117
9	-0,098	0,233	-0,209	-0,005	-0,103	0,150	0,195	-0,268	0,610	0,615
10	-0,072	0,126	-0,099	0,080	0,093	-0,126	-0,078	-0,062	0,659	-0,702

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Quartimax con Kaiser.

La matriz de transformación de los factores, cuando tiene pocos factores es antisimétrica (considerando los valores de la diagonal principal no nulos), caso de dos factores. A medida que aumenta el número de componentes, los valores de la matriz se diferencian mucho, no habiendo antisimetría en los valores.

La matriz de coeficientes, para el cálculo de la puntuación de las componentes, tiene las ponderaciones de cada variable para el cálculo de las puntuaciones factoriales (Tabla 5-175).

Tabla 5-175 Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones factoriales

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,047	-0,026	0,020	-0,042	-0,030	0,046	-0,454	0,119	0,220	-0,206
P_2	-0,001	0,456	0,063	0,017	-0,101	-0,026	0,047	-0,049	0,098	0,019
P_3	0,007	0,465	0,018	-0,064	-0,054	-0,027	0,001	-0,037	0,061	0,031
P_4	0,009	0,075	-0,056	-0,129	-0,190	0,115	-0,218	0,276	0,118	0,147
P_5	0,130	-0,119	0,103	0,117	-0,112	-0,131	0,006	0,132	-0,060	-0,027
P_6	-0,012	0,055	-0,034	0,008	0,011	-0,112	-0,058	0,045	0,632	-0,109
P_7	-0,167	0,058	-0,083	-0,034	0,149	0,142	0,058	-0,062	0,152	0,011
P_8	0,160	0,008	0,020	-0,083	-0,170	-0,076	-0,052	0,051	-0,022	-0,046
P_9	0,069	-0,043	0,071	-0,014	-0,042	0,044	0,051	-0,220	0,204	0,060
P_10	0,106	-0,043	0,013	-0,018	-0,099	-0,076	0,045	-0,195	0,063	0,104
P_11	-0,004	0,061	-0,075	-0,105	-0,069	0,074	0,425	0,099	0,108	0,031
P_12	0,024	-0,053	0,126	-0,017	-0,044	-0,084	0,456	0,079	0,002	-0,221
P_13	-0,156	0,073	-0,003	0,068	0,109	0,138	0,062	-0,028	0,157	-0,022
P_14	0,052	0,131	0,036	-0,108	0,107	0,098	-0,019	0,159	0,000	-0,075
P_15	0,023	-0,024	0,068	-0,034	0,034	0,285	-0,089	0,016	0,057	-0,017
P_16	0,047	-0,069	0,052	-0,075	0,310	-0,013	-0,044	-0,063	-0,028	-0,044
P_17	0,029	0,062	0,512	-0,050	-0,029	0,031	0,021	0,118	-0,060	-0,013
P_18	0,033	0,120	0,076	0,136	-0,050	-0,449	0,058	0,060	0,067	-0,046
P_19	0,101	0,094	0,005	-0,171	0,109	0,027	-0,028	0,072	-0,126	-0,104
P_20	-0,025	-0,079	-0,028	0,041	0,441	0,002	-0,054	-0,051	-0,054	0,005
P_21	-0,178	-0,018	-0,044	0,115	0,090	0,142	0,156	-0,029	0,196	-0,067
P_22	0,045	-0,017	-0,043	0,251	-0,288	0,086	0,129	0,048	0,133	0,134
P_23	0,011	0,019	-0,088	0,277	-0,040	0,081	0,069	0,085	0,118	0,147
P_24	-0,022	-0,026	-0,502	0,013	-0,009	-0,019	-0,011	-0,002	0,011	-0,022
P_25	0,027	0,039	0,068	-0,098	-0,003	0,192	0,103	-0,233	0,168	0,021
P_26	0,086	0,122	0,054	0,021	0,122	-0,128	-0,095	-0,024	-0,003	0,023
P_27	0,097	0,034	0,022	-0,020	-0,093	-0,032	-0,078	-0,185	0,259	0,098
P_28	0,071	0,018	-0,032	-0,138	0,167	0,061	-0,032	0,143	-0,033	-0,047
P_29	0,073	0,034	0,013	0,042	0,041	0,019	0,016	-0,049	-0,023	0,079
P_30	-0,048	0,073	0,091	0,079	0,027	0,434	0,042	-0,016	-0,137	-0,066
P_31	0,007	-0,020	-0,048	0,195	-0,116	0,286	-0,024	0,090	-0,180	0,017
P_32	0,114	0,038	0,015	-0,085	0,056	-0,041	-0,067	0,139	0,032	-0,077
P_33	0,020	-0,060	0,070	0,097	-0,039	-0,052	0,065	0,573	0,029	0,051
P_34	-0,032	-0,048	0,011	0,461	0,013	-0,025	-0,058	-0,003	-0,010	-0,022
P_35	-0,003	-0,034	0,041	-0,328	-0,048	0,045	0,057	-0,167	-0,001	0,196
P_36	0,032	0,008	0,029	-0,063	0,008	-0,024	-0,012	0,056	-0,104	0,792
P_37	0,043	-0,027	0,066	-0,050	-0,318	-0,080	-0,068	-0,192	-0,257	-0,222

El cálculo de las puntuaciones factoriales, se obtienen aplicando la ecuación, que permite obtener los valores tipificados (Ecuación 4-20).

En el caso de la aplicación de una rotación con Equamax, se obtienen otros resultados. Se ha aplicado este tipo de rotación ortogonal, que es una combinación del método Varimax, que simplifica los factores y del método Quartimax, que simplifica las variables, llegando a saturar al máximo los factores, y minimizando al máximo las variables. Se han aplicado diferentes tipos de carga factorial que se indican en los títulos de las tablas que se presentan a continuación (Tabla 5-176), (Tabla 5-177).

Para la misma carga factorial, incorpora mayor cantidad de variables en las componentes, que explican menos varianza, por este motivo, se ha considerado este método de rotación Equamax.

Tabla 5-176 Carga factorial superior a |0,2|

Matriz de componentes rotadas										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,142	-0,071	-0,056	-0,048	-0,113	-0,126	-0,441	0,154	0,422	-0,213
P_2	-0,059	-0,020	-0,069	0,110	0,832	0,042	-0,013	-0,035	-0,056	-0,005
P_3	-0,020	0,077	-0,006	0,007	0,860	0,004	-0,044	-0,029	-0,081	0,001
P_4	-0,019	0,018	-0,385	-0,324	0,018	-0,451	-0,263	0,122	0,169	0,056
P_5	0,456	0,011	0,117	0,313	-0,151	0,110	0,214	0,073	0,167	0,122
P_6	-0,163	-0,037	0,004	-0,033	-0,081	-0,002	0,027	-0,171	0,686	-0,030
P_7	-0,588	-0,116	-0,106	-0,249	0,007	-0,198	-0,149	-0,111	-0,086	-0,116
P_8	0,560	0,241	0,055	0,075	0,061	0,189	0,209	0,195	0,222	0,075
P_9	0,185	-0,005	0,113	0,134	-0,116	0,499	0,193	0,195	0,345	0,190
P_10	0,326	0,143	0,081	0,138	-0,060	0,466	0,188	0,078	0,195	0,219
P_11	0,016	0,269	-0,006	-0,137	0,071	-0,035	0,680	0,134	0,101	0,121
P_12	0,111	-0,055	0,078	0,017	-0,111	0,041	0,730	-0,024	0,045	-0,112
P_13	-0,555	-0,238	-0,114	-0,078	0,046	-0,183	-0,143	-0,082	-0,058	-0,124
P_14	0,227	0,128	0,314	0,009	0,280	-0,068	0,186	0,273	0,134	0,035
P_15	0,123	-0,032	0,128	0,067	-0,048	0,119	0,028	0,482	0,227	0,066
P_16	0,190	0,037	0,590	0,090	-0,052	0,234	0,108	0,093	0,113	0,103
P_17	-0,030	-0,888	-0,064	-0,079	-0,007	-0,139	-0,029	0,027	-0,004	-0,027
P_18	0,008	-0,149	-0,007	0,168	0,219	-0,087	-0,002	-0,606	-0,041	-0,046
P_19	0,423	0,277	0,398	-0,005	0,273	0,087	0,233	0,262	0,052	0,022
P_20	-0,029	0,061	0,681	0,199	-0,032	0,135	-0,017	-0,003	-0,022	0,128
P_21	-0,611	-0,199	-0,163	-0,055	-0,131	-0,175	-0,022	-0,098	-0,026	-0,161
P_22	0,167	0,162	-0,225	0,410	-0,016	0,170	0,241	0,250	0,221	0,236
P_23	0,080	0,217	0,120	0,494	0,108	0,106	0,159	0,200	0,173	0,288
P_24	0,069	0,898	0,010	0,009	0,071	-0,025	0,070	0,002	-0,034	-0,023
P_25	0,074	0,002	0,104	0,004	0,027	0,445	0,237	0,340	0,255	0,114
P_26	0,279	0,075	0,400	0,247	0,311	0,205	0,003	-0,013	0,091	0,149
P_27	0,254	0,084	0,065	0,133	0,023	0,450	0,039	0,122	0,409	0,215
P_28	0,311	0,262	0,426	-0,014	0,102	-0,014	0,222	0,255	0,153	0,095
P_29	0,275	0,156	0,284	0,258	0,147	0,275	0,159	0,191	0,093	0,215
P_30	-0,045	-0,086	0,059	0,211	0,200	0,085	0,065	0,603	-0,108	-0,042
P_31	0,164	0,181	-0,054	0,364	0,086	0,022	0,030	0,496	-0,092	0,061
P_32	0,421	0,212	0,338	0,084	0,125	0,053	0,203	0,183	0,256	0,080
P_33	0,068	-0,122	-0,012	0,044	-0,150	-0,649	0,206	-0,033	0,143	0,125
P_34	-0,059	-0,086	0,095	0,702	0,035	0,119	-0,171	-0,021	-0,039	0,039
P_35	-0,111	-0,132	-0,225	-0,571	-0,202	0,062	-0,005	-0,046	-0,050	0,094
P_36	-0,049	-0,130	-0,016	-0,143	-0,032	-0,092	-0,178	-0,129	-0,161	0,788
P_37	0,163	-0,087	-0,497	-0,124	-0,032	0,137	-0,176	-0,061	-0,289	-0,387

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser .a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Tabla 5-177 Carga factorial superior a |0,3|

Matriz de componentes rotadas										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,142	-0,071	-0,056	-0,048	-0,113	-0,126	-0,441	0,154	0,422	-0,213
P_2	-0,059	-0,020	-0,069	0,110	0,832	0,042	-0,013	-0,035	-0,056	-0,005
P_3	-0,020	0,077	-0,006	0,007	0,860	0,004	-0,044	-0,029	-0,081	0,001
P_4	-0,019	0,018	-0,385	-0,324	0,018	-0,451	-0,263	0,122	0,169	0,056
P_5	0,456	0,011	0,117	0,313	-0,151	0,110	0,214	0,073	0,167	0,122
P_6	-0,163	-0,037	0,004	-0,033	-0,081	-0,002	0,027	-0,171	0,686	-0,030
P_7	-0,588	-0,116	-0,106	-0,249	0,007	-0,198	-0,149	-0,111	-0,086	-0,116
P_8	0,560	0,241	0,055	0,075	0,061	0,189	0,209	0,195	0,222	0,075
P_9	0,185	-0,005	0,113	0,134	-0,116	0,499	0,193	0,195	0,345	0,190
P_10	0,326	0,143	0,081	0,138	-0,060	0,466	0,188	0,078	0,195	0,219
P_11	0,016	0,269	-0,006	-0,137	0,071	-0,035	0,680	0,134	0,101	0,121
P_12	0,111	-0,055	0,078	0,017	-0,111	0,041	0,730	-0,024	0,045	-0,112
P_13	-0,555	-0,238	-0,114	-0,078	0,046	-0,183	-0,143	-0,082	-0,058	-0,124
P_14	0,227	0,128	0,314	0,009	0,280	-0,068	0,186	0,273	0,134	0,035
P_15	0,123	-0,032	0,128	0,067	-0,048	0,119	0,028	0,482	0,227	0,066
P_16	0,190	0,037	0,590	0,090	-0,052	0,234	0,108	0,093	0,113	0,103
P_17	-0,030	-0,888	-0,064	-0,079	-0,007	-0,139	-0,029	0,027	-0,004	-0,027
P_18	0,008	-0,149	-0,007	0,168	0,219	-0,087	-0,002	-0,606	-0,041	-0,046
P_19	0,423	0,277	0,398	-0,005	0,273	0,087	0,233	0,262	0,052	0,022
P_20	-0,029	0,061	0,681	0,199	-0,032	0,135	-0,017	-0,003	-0,022	0,128
P_21	-0,611	-0,199	-0,163	-0,055	-0,131	-0,175	-0,022	-0,098	-0,026	-0,161
P_22	0,167	0,162	-0,225	0,410	-0,016	0,170	0,241	0,250	0,221	0,236
P_23	0,080	0,217	0,120	0,494	0,108	0,106	0,159	0,200	0,173	0,288
P_24	0,069	0,898	0,010	0,009	0,071	-0,025	0,070	0,002	-0,034	-0,023
P_25	0,074	0,002	0,104	0,004	0,027	0,445	0,237	0,340	0,255	0,114
P_26	0,279	0,075	0,400	0,247	0,311	0,205	0,003	-0,013	0,091	0,149
P_27	0,254	0,084	0,065	0,133	0,023	0,450	0,039	0,122	0,409	0,215
P_28	0,311	0,262	0,426	-0,014	0,102	-0,014	0,222	0,255	0,153	0,095
P_29	0,275	0,156	0,284	0,258	0,147	0,275	0,159	0,191	0,093	0,215
P_30	-0,045	-0,086	0,059	0,211	0,200	0,085	0,065	0,603	-0,108	-0,042
P_31	0,164	0,181	-0,054	0,364	0,086	0,022	0,030	0,496	-0,092	0,061
P_32	0,421	0,212	0,338	0,084	0,125	0,053	0,203	0,183	0,256	0,080
P_33	0,068	-0,122	-0,012	0,044	-0,150	-0,649	0,206	-0,033	0,143	0,125
P_34	-0,059	-0,086	0,095	0,702	0,035	0,119	-0,171	-0,021	-0,039	0,039
P_35	-0,111	-0,132	-0,225	-0,571	-0,202	0,062	-0,005	-0,046	-0,050	0,094
P_36	-0,049	-0,130	-0,016	-0,143	-0,032	-0,092	-0,178	-0,129	-0,161	0,788
P_37	0,163	-0,087	-0,497	-0,124	-0,032	0,137	-0,176	-0,061	-0,289	-0,387

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser .a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

A medida que desciende la carga factorial, el número de variables que forman la componente o factor, es mayor, y hace más difícil su definición. Sin embargo, cuando se tienen pocas variables formando la componente, es conveniente disminuir la carga factorial, porque la componente puede quedar definida sólo por una sola variable, algo que no es adecuado, pero en ocasiones el último factor aporta muy poca varianza y son muy pocas las variables influyentes (Tabla 5-178), (Tabla 5-179).

Tabla 5-178 Carga factorial superior a |0,4|

Matriz de componentes rotadas										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,142	-0,071	-0,056	-0,048	-0,113	-0,126	-0,441	0,154	0,422	-0,213
P_2	-0,059	-0,02	-0,069	0,11	0,832	0,042	-0,013	-0,035	-0,056	-0,005
P_3	-0,02	0,077	-0,006	0,007	0,86	0,004	-0,044	-0,029	-0,081	0,001
P_4	-0,019	0,018	-0,385	-0,324	0,018	-0,451	-0,263	0,122	0,169	0,056
P_5	0,456	0,011	0,117	0,313	-0,151	0,11	0,214	0,073	0,167	0,122
P_6	-0,163	-0,037	0,004	-0,033	-0,081	-0,002	0,027	-0,171	0,686	-0,03
P_7	-0,588	-0,116	-0,106	-0,249	0,007	-0,198	-0,149	-0,111	-0,086	-0,116
P_8	0,56	0,241	0,055	0,075	0,061	0,189	0,209	0,195	0,222	0,075
P_9	0,185	-0,005	0,113	0,134	-0,116	0,499	0,193	0,195	0,345	0,19
P_10	0,326	0,143	0,081	0,138	-0,06	0,466	0,188	0,078	0,195	0,219
P_11	0,016	0,269	-0,006	-0,137	0,071	-0,035	0,68	0,134	0,101	0,121
P_12	0,111	-0,055	0,078	0,017	-0,111	0,041	0,73	-0,024	0,045	-0,112
P_13	-0,555	-0,238	-0,114	-0,078	0,046	-0,183	-0,143	-0,082	-0,058	-0,124
P_14	0,227	0,128	0,314	0,009	0,28	-0,068	0,186	0,273	0,134	0,035
P_15	0,123	-0,032	0,128	0,067	-0,048	0,119	0,028	0,482	0,227	0,066
P_16	0,19	0,037	0,59	0,09	-0,052	0,234	0,108	0,093	0,113	0,103
P_17	-0,03	-0,888	-0,064	-0,079	-0,007	-0,139	-0,029	0,027	-0,004	-0,027
P_18	0,008	-0,149	-0,007	0,168	0,219	-0,087	-0,002	-0,606	-0,041	-0,046
P_19	0,423	0,277	0,398	-0,005	0,273	0,087	0,233	0,262	0,052	0,022
P_20	-0,029	0,061	0,681	0,199	-0,032	0,135	-0,017	-0,003	-0,022	0,128
P_21	-0,611	-0,199	-0,163	-0,055	-0,131	-0,175	-0,022	-0,098	-0,026	-0,161
P_22	0,167	0,162	-0,225	0,41	-0,016	0,17	0,241	0,25	0,221	0,236
P_23	0,08	0,217	0,12	0,494	0,108	0,106	0,159	0,2	0,173	0,288
P_24	0,069	0,898	0,01	0,009	0,071	-0,025	0,07	0,002	-0,034	-0,023
P_25	0,074	0,002	0,104	0,004	0,027	0,445	0,237	0,34	0,255	0,114
P_26	0,279	0,075	0,4	0,247	0,311	0,205	0,003	-0,013	0,091	0,149
P_27	0,254	0,084	0,065	0,133	0,023	0,45	0,039	0,122	0,409	0,215
P_28	0,311	0,262	0,426	-0,014	0,102	-0,014	0,222	0,255	0,153	0,095
P_29	0,275	0,156	0,284	0,258	0,147	0,275	0,159	0,191	0,093	0,215
P_30	-0,045	-0,086	0,059	0,211	0,2	0,085	0,065	0,603	-0,108	-0,042
P_31	0,164	0,181	-0,054	0,364	0,086	0,022	0,03	0,496	-0,092	0,061
P_32	0,421	0,212	0,338	0,084	0,125	0,053	0,203	0,183	0,256	0,08
P_33	0,068	-0,122	-0,012	0,044	-0,15	-0,649	0,206	-0,033	0,143	0,125
P_34	-0,059	-0,086	0,095	0,702	0,035	0,119	-0,171	-0,021	-0,039	0,039
P_35	-0,111	-0,132	-0,225	-0,571	-0,202	0,062	-0,005	-0,046	-0,05	0,094
P_36	-0,049	-0,13	-0,016	-0,143	-0,032	-0,092	-0,178	-0,129	-0,161	0,788
P_37	0,163	-0,087	-0,497	-0,124	-0,032	0,137	-0,176	-0,061	-0,289	-0,387

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser .a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Tabla 5-179 Carga factorial superior a |0,3| ordenada por tamaño y con exclusión

Matriz de componentes rotadas										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_21	-0,611									
P_7	-0,588									
P_8	0,560									
P_13	-0,555									
P_5	0,456			0,313						
P_19	0,423		0,398							
P_32	0,421		0,338							
P_24		0,898								
P_17		-0,888								
P_20			0,681							
P_16			0,590							
P_37			-0,497							-0,387
P_28	0,311		0,426							
P_26			0,400		0,311					
P_14			0,314							
P_29										
P_34				0,702						
P_35				-0,571						
P_23				0,494						
P_22				0,410						
P_3					0,860					
P_2					0,832					
P_33						-0,649				
P_9						0,499			0,345	
P_10	0,326					0,466				
P_4			-0,385	-0,324		-0,451				
P_27						0,450			0,409	
P_25						0,445		0,340		
P_12							0,730			
P_11							0,680			
P_1							-0,441		0,422	
P_18								-0,606		
P_30								0,603		
P_31				0,364				0,496		
P_15								0,482		
P_6									0,686	
P_36										0,788

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser .a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Variando el tipo de rotación, la matriz de componentes rotados, también varía, así como la matriz de transformación de las componentes, lo cual puede ser un problema, porque las variables más influyentes cambian, modificando la denominación de la componente o factor.

En este caso, aplicado una rotación Equamax, se han considerado rotaciones ortogonales, porque son las más usuales (Tabla 5-180).

Tabla 5-180 Matriz de transformación de las componentes con rotación Equamax

Matriz de transformación de las componentes										
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,482	0,323	0,378	0,309	0,125	0,340	0,309	0,315	0,237	0,206
2	-0,118	0,240	0,100	0,227	0,814	-0,093	-0,176	-0,119	-0,380	-0,081
3	-0,131	-0,700	0,257	0,498	0,021	0,275	-0,279	-0,042	0,052	0,144
4	0,173	0,013	-0,635	0,147	0,080	0,237	-0,382	0,536	0,043	-0,217
5	-0,032	-0,472	0,047	-0,283	0,396	-0,354	0,369	0,498	0,166	-0,011
6	0,159	0,143	0,285	-0,130	-0,003	-0,450	-0,671	0,106	0,370	0,237
7	-0,469	0,238	0,037	0,545	-0,298	-0,409	0,139	0,376	-0,090	0,013
8	0,371	-0,108	-0,459	0,405	0,099	-0,411	0,203	-0,403	0,241	0,189
9	-0,516	0,164	-0,270	-0,117	0,211	0,276	0,045	-0,033	0,368	0,601
10	-0,237	0,097	0,096	0,108	0,125	0,070	0,038	-0,182	0,654	-0,656

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.

En el caso de una rotación Equamax, la matriz de los coeficientes es diferente a las de otras rotaciones (Tabla 5-181).

Tabla 5-181 Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes										
	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P_1	0,126	-0,006	0,022	-0,014	-0,022	-0,112	-0,335	0,094	0,354	-0,206
P_2	-0,047	-0,063	-0,111	0,006	0,457	0,048	0,035	-0,043	0,069	0,020
P_3	-0,022	-0,016	-0,057	-0,073	0,465	0,027	-0,007	-0,034	0,047	0,026
P_4	0,093	0,053	-0,176	-0,124	0,070	-0,264	-0,152	0,138	0,196	0,143
P_5	0,217	-0,078	-0,052	0,158	-0,104	-0,075	0,063	-0,074	0,009	0,008
P_6	-0,180	0,027	-0,015	0,005	0,051	0,000	0,007	-0,172	0,602	-0,069
P_7	-0,298	0,048	0,071	-0,078	0,039	0,015	0,003	0,062	0,061	-0,006
P_8	0,241	0,017	-0,099	-0,040	0,025	-0,002	0,020	-0,013	0,061	-0,025
P_9	-0,069	-0,055	-0,053	-0,024	-0,036	0,260	0,039	0,016	0,159	0,070
P_10	0,052	0,008	-0,089	-0,019	-0,032	0,230	0,029	-0,076	0,040	0,106
P_11	-0,132	0,074	-0,095	-0,097	0,058	-0,055	0,422	0,028	0,030	0,078
P_12	0,001	-0,111	-0,021	0,025	-0,043	-0,019	0,491	-0,086	-0,034	-0,162
P_13	-0,277	-0,030	0,040	0,030	0,056	-0,006	0,018	0,066	0,078	-0,029
P_14	0,039	-0,022	0,135	-0,081	0,132	-0,140	0,039	0,123	0,053	-0,044
P_15	-0,047	-0,060	0,036	-0,030	-0,024	-0,001	-0,060	0,285	0,087	-0,005
P_16	-0,014	-0,040	0,320	-0,068	-0,067	0,066	-0,039	-0,005	-0,017	-0,032
P_17	0,148	-0,493	0,017	-0,025	0,073	-0,069	0,079	0,081	-0,001	0,004
P_18	0,122	-0,074	-0,023	0,152	0,129	-0,039	0,073	-0,430	0,067	-0,030
P_19	0,136	0,023	0,162	-0,133	0,102	-0,057	0,026	0,078	-0,056	-0,084
P_20	-0,132	0,018	0,412	0,025	-0,088	0,022	-0,093	-0,020	-0,080	0,011
P_21	-0,331	0,005	0,009	0,077	-0,036	0,001	0,106	0,052	0,091	-0,065
P_22	-0,043	0,042	-0,307	0,246	-0,014	0,000	0,117	0,060	0,100	0,163
P_23	-0,127	0,075	-0,079	0,261	0,013	-0,063	0,039	0,041	0,076	0,178
P_24	-0,088	0,486	-0,037	0,004	-0,036	-0,042	-0,041	-0,050	-0,017	-0,031
P_25	-0,143	-0,056	-0,027	-0,113	0,042	0,257	0,084	0,151	0,109	0,027
P_26	0,077	-0,039	0,146	0,030	0,129	0,036	-0,084	-0,104	0,025	0,034
P_27	-0,007	-0,005	-0,092	-0,029	0,042	0,223	-0,073	-0,047	0,243	0,102
P_28	0,057	0,048	0,197	-0,110	0,020	-0,126	0,019	0,090	0,022	-0,018
P_29	0,014	-0,001	0,045	0,043	0,039	0,068	0,005	0,024	-0,026	0,092
P_30	-0,129	-0,095	0,007	0,072	0,067	0,002	0,025	0,420	-0,141	-0,063
P_31	0,004	0,047	-0,116	0,198	-0,023	-0,095	-0,032	0,299	-0,150	0,023
P_32	0,134	0,010	0,107	-0,046	0,047	-0,101	0,009	0,003	0,107	-0,043
P_33	0,121	-0,076	-0,009	0,138	-0,064	-0,515	0,157	-0,015	0,108	0,116
P_34	-0,078	-0,029	-0,012	0,446	-0,051	-0,007	-0,099	-0,044	-0,029	-0,013
P_35	-0,001	-0,036	-0,062	-0,349	-0,033	0,165	0,027	0,033	-0,040	0,162
P_36	0,012	-0,047	-0,049	-0,124	-0,001	-0,049	-0,122	-0,045	-0,163	0,763
P_37	0,263	-0,040	-0,249	-0,021	-0,009	0,175	-0,046	-0,010	-0,193	-0,266

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.

Puntuaciones de componentes.

Con el cálculo de las puntuaciones factoriales, se pueden estudiar los gráficos de representación de la muestra de la población para cada componente.

5.5.1.1 Representación gráfica de las puntuaciones factoriales

Se ha considerado una carga factorial $|0,3|$ porque permite definir mejor la componente, ya que el número de variables relevantes son menores, mientras que a medida que disminuye la carga factorial se aumenta el número de variables influyentes en la componente, haciendo más complejo agruparlas en la definición de la componente. En las puntuaciones, puede haber valores similares y con repuestas diferentes en algunas preguntas, pero hay que mirar el predominio de las variables de mayor peso de las componentes, viendo el valor que toma su puntuación factorial. Hay que decir, que cuando se habla de valores muy altos positivos se refiere a estos rangos de valores: [-5,-3), [-3-1), [-1,0) y [0,1), [1,3), [3,5], teniendo en cuenta que corchete se incluye el valor, y paréntesis se excluye (Tabla 5-182) y (Tabla 5-183).

Se puede apreciar las diferencias de porcentajes con las tablas y ayuda a la interpretación de los histogramas.

Tabla 5-182 Estudio de los valores, de las puntuaciones factoriales de cada componente, por sexo

CP		T -	T +	TOTAL	% -	% +	[-5,-3) ---	[-3-1) --	[-1,0) -	[0,1) +	[1,3) ++	[3,5] +++
1	HOMBRE	275	213	488	56,35	43,65	0	101	174	144	69	0
	MUJER	287	313	600	47,83	52,17	0	76	211	186	126	1
2	HOMBRE	196	292	488	40,16	59,84	0	116	80	212	80	0
	MUJER	276	324	600	46,00	54,00	0	184	92	230	94	0
3	HOMBRE	275	213	488	56,35	43,65	0	62	213	131	65	17
	MUJER	343	257	600	57,17	42,83	0	60	283	208	40	9
4	HOMBRE	235	253	488	48,16	51,84	0	83	152	148	105	0
	MUJER	322	278	600	53,67	46,33	1	102	219	187	91	0
5	HOMBRE	221	267	488	45,29	54,71	0	105	116	156	111	0
	MUJER	296	304	600	49,33	50,67	0	147	149	217	87	0
6	HOMBRE	203	285	488	41,60	58,40	0	65	138	183	102	0
	MUJER	312	288	600	52,00	48,00	2	110	200	207	81	0
7	HOMBRE	175	313	488	35,86	64,14	0	10	165	205	104	4
	MUJER	449	151	600	74,83	25,17	0	143	306	103	48	0
8	HOMBRE	224	264	488	45,90	54,10	5	91	128	220	44	0
	MUJER	219	381	600	36,50	63,50	7	67	145	281	100	0
9	HOMBRE	341	147	488	69,88	30,12	0	150	191	123	24	0
	MUJER	203	397	600	33,83	66,17	0	53	150	250	145	2
10	HOMBRE	248	240	488	50,82	49,18	0	34	214	127	112	1
	MUJER	386	214	600	64,33	35,67	0	134	252	130	84	0

Tabla 5-183 Estudio de los valores, de las puntuaciones factoriales de cada componente, por situación laboral

CP		T -	T +	TOTAL	% -	% +	[-5,-3] ---	[-3-1] --	[-1,0] -	[0,1] +	[1,3] ++	[3,5] +++
1	ESTUDIANTE	191	167	358	53,35	46,65	0	42	149	117	50	0
	DESEMPLEADO	155	170	325	47,69	52,31	0	56	99	88	81	1
	TRABAJANDO	208	183	391	53,20	46,80	0	78	130	119	64	0
	JUBILADO	8	6	14	57,14	42,86	0	1	7	6	0	0
2	ESTUDIANTE	190	168	358	53,07	46,93	0	111	79	110	58	0
	DESEMPLEADO	127	198	325	39,08	60,92	0	81	46	144	54	0
	TRABAJANDO	145	246	391	37,08	62,92	0	99	46	184	62	0
	JUBILADO	10	4	14	71,43	28,57	0	9	1	4	0	0
3	ESTUDIANTE	189	169	358	52,79	47,21	0	31	158	129	34	6
	DESEMPLEADO	182	143	325	56,00	44,00	0	34	148	106	30	7
	TRABAJANDO	238	153	391	60,87	39,13	0	54	184	103	38	12
	JUBILADO	9	5	14	64,29	35,71	0	3	6	1	3	1
4	ESTUDIANTE	173	185	358	48,32	51,68	0	54	119	135	50	0
	DESEMPLEADO	184	141	325	56,62	43,38	0	61	123	83	58	0
	TRABAJANDO	192	199	391	49,10	50,90	1	68	123	116	83	0
	JUBILADO	8	6	14	57,14	42,86	0	2	6	1	5	0
5	ESTUDIANTE	356	2	358	99,44	0,56	0	246	110	2	0	0
	DESEMPLEADO	133	192	325	40,92	59,08	0	6	127	170	22	0
	TRABAJANDO	28	363	391	7,16	92,84	0	0	28	201	162	0
	JUBILADO	0	14	14	0,00	100,00	0	0	0	0	14	0
6	ESTUDIANTE	162	196	358	45,25	54,75	0	48	114	140	56	0
	DESEMPLEADO	167	158	325	51,38	48,62	0	63	104	108	50	0
	TRABAJANDO	183	208	391	46,80	53,20	2	64	117	137	71	0
	JUBILADO	3	11	14	21,43	78,57	0	0	3	5	6	0
7	ESTUDIANTE	199	159	358	55,59	44,41	0	59	140	91	67	1
	DESEMPLEADO	190	135	325	58,46	41,54	0	44	146	84	51	0
	TRABAJANDO	226	165	391	57,80	42,20	0	50	176	130	32	3
	JUBILADO	9	5	14	64,29	35,71	0	0	9	3	2	0
8	ESTUDIANTE	152	206	358	42,46	57,54	3	36	113	150	56	0
	DESEMPLEADO	141	184	325	43,38	56,62	2	67	72	153	31	0
	TRABAJANDO	141	250	391	36,06	63,94	6	52	83	193	57	0
	JUBILADO	9	5	14	64,29	35,71	1	3	5	5	0	0
9	ESTUDIANTE	161	197	358	44,97	55,03	0	55	106	119	78	0
	DESEMPLEADO	164	161	325	50,46	49,54	0	71	93	118	42	1
	TRABAJANDO	211	180	391	53,96	46,04	0	75	136	132	47	1
	JUBILADO	8	6	14	57,14	42,86	0	2	6	4	2	0
10	ESTUDIANTE	203	155	358	56,70	43,30	0	46	157	98	57	0
	DESEMPLEADO	205	120	325	63,08	36,92	0	56	149	59	60	1
	TRABAJANDO	218	173	391	55,75	44,25	0	65	153	95	78	0
	JUBILADO	8	6	14	57,14	42,86	0	1	7	5	1	0

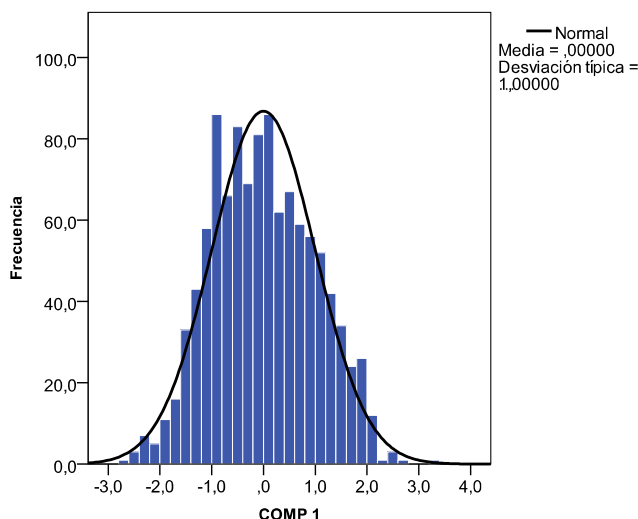
+ Valores positivos - Valores positivos T+ Total positivos
 ++ Valores muy positivos -- Valores muy positivos T- Total negativos
 +++ Valores extremos --- Valores extremos

Estas tablas (Tabla 5-182) y (Tabla 5-183), se van a utilizar para explicar los gráficos de cada componente o factor que se comentan a continuación.

Componente 1 - Predisposición al intercambio de conocimiento

Es importante ver que valores toma la componente y las puntuaciones factoriales, para su representación. En esta componente, se agrupan variables que permiten definirla como predisposición al intercambio de las personas de la muestra. La persona que comparte el conocimiento, en todas las variables consideradas en esta componente, toma valores negativos, y los que están en contra de compartir el conocimiento toman valores positivos (Gráfico 5-88).

Gráfico 5-88 Distribución de las puntuaciones para la componente 1



La distribución de los datos, se aproxima a una normal, indicando que los resultados de la muestra son similares. En el grupo de los hombres hay más personas a favor del intercambio que en el grupo de la mujer para esta componente. La mujer muestra más valores extremos en contra que el hombre, mientras que el hombre tiene más valores extremos a favor del intercambio.

Según la situación laboral, son los estudiantes y las personas que están trabajando, las que tienen más personas a favor del intercambio en esta componente. Los jubilados también tienen un valor muy alto a favor de la componente. Los desempleados tienen más valores en contra de esta componente, pero sin que sea mucha la diferencia entre ambos resultados.

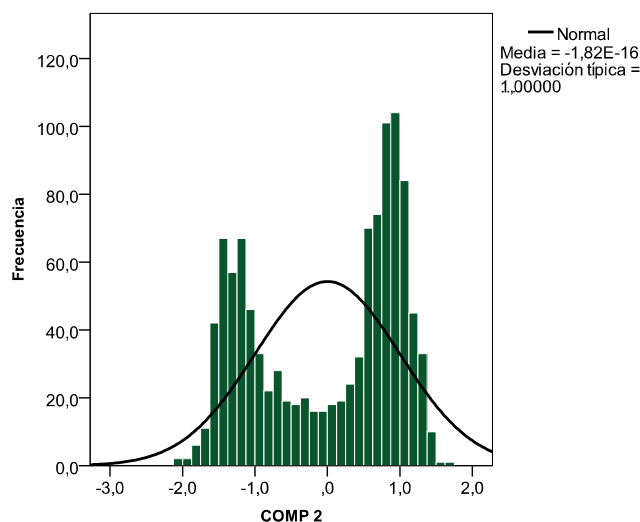
Componente 2- Prioridad del clima laboral sobre el contrato estable

Hay personas que priorizan el clima laboral, sobre un contrato estable, sin embargo esta opinión puede ser cambiante en el tiempo, porque la situación económica actual influye en la respuesta.

Los valores muy negativos, priorizan el clima laboral, son personas que desean trabajar a gusto con las personas de la empresa, pero no intercambian conocimiento, mientras no se cumpla esta condición indispensable para ellos. Los valores muy positivos, son personas que prefieren tener un contrato estable que les aporte seguridad

laboral. Para algunas personas, el tipo de contrato que tienen les puede resultar importante, pero no es lo más relevante para ellos, ya que hay otros factores importantes, para compartir el conocimiento en la empresa como llevarse bien con las personas y tener un clima adecuado (Gráfico 5-89).

Gráfico 5-89 Distribución de las puntuaciones para la componente 2

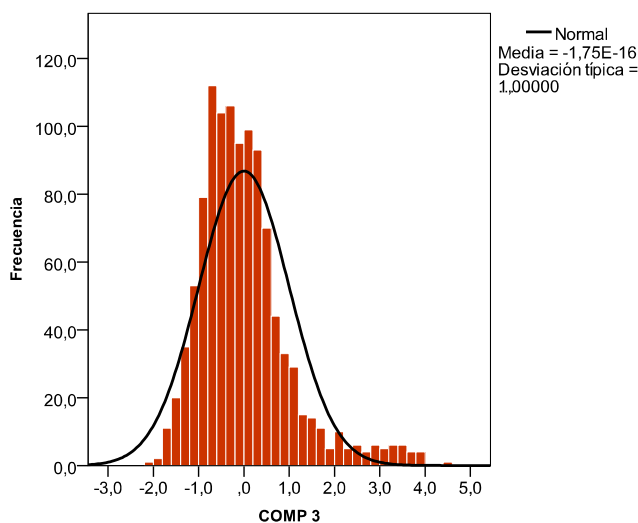


La representación gráfica, muestra una diferencia con respecto a la normal, muy grande con una tendencia muy marcada de la muestra a favor de contratos estables. La diferencia entre hombres y mujeres no es muy grande, en este caso los hombres desean contratos estables más que las mujeres, sin embargo son las mujeres las que más valoran climas laborales buenos, posicionándose en los valores extremos.

Respecto a la situación laboral, son las personas que trabajan y los desempleados, los que más valoran el contrato estable, mientras que los estudiantes priorizan climas laborales buenos con un porcentaje muy alto teniendo valores muy altos.

Componente 3- Implicación en la empresa a favor del intercambio según circunstancias personales

En determinadas circunstancias en la empresa, algunas personas no intercambian el conocimiento, porque les afecta los problemas personales, enfermedades, o sienten celos cuando una persona puede promocionar, hay empleados que están a favor del intercambio de conocimiento practicándolo, bajo estas circunstancias. Los valores muy positivos, son personas que no desean intercambiar el conocimiento en estas circunstancias personales en la empresa, sin embargo los valores positivos muy pequeños, no tienen problemas en realizar el intercambio en condiciones inadecuadas de salud, con problemas personales o cuando alguien puede promocionar. Por el contrario valores negativos intercambian el conocimiento implicándose al máximo en la empresa, independientemente de sus circunstancias personales (Gráfico 5-90).

Gráfico 5-90 Distribución de las puntuaciones para la componente 3

La aproximación de la muestra a una normal, no es buena, y hay una tendencia a posicionarse en valores negativos. El resultado es positivo, indica que las personas intercambian el conocimiento, pero es el hombre quien tiene más valores extremos en contra, y el que menos posiciona valores positivos cercanos a cero, por lo que las personas que están en contra y son más reacias al intercambio de conocimiento son los hombres.

Los estudiantes son los que tienen peores resultados al intercambio de conocimiento, sin embargo son los que más se posicionan en valores cercanos a cero, por lo que su respuesta puede variar por las circunstancias personales en la empresa. Las personas que trabajan y los que están desempleados, son los que más se posicionan en valores extremos en contra del intercambio de conocimiento en la empresa.

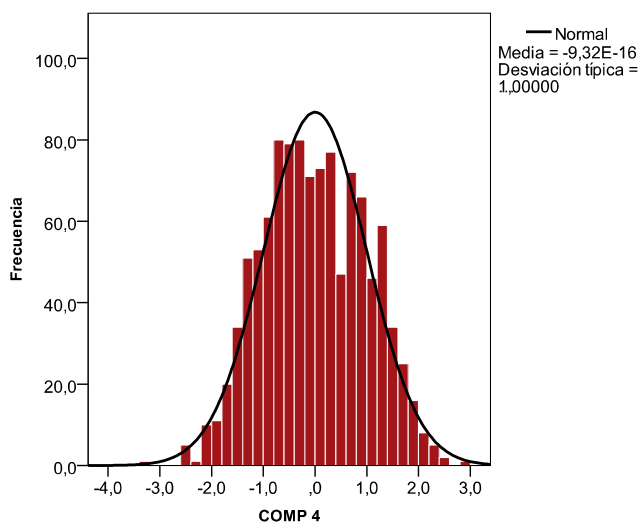
Componente 4- Valoración de su puesto de trabajo y del contrato evitando compartir y no ser despedido

Esta componente, indica que las personas, no harían algo que pudiera perjudicar su estabilidad laboral o su contrato de trabajo, por lo que no compartirían su conocimiento si les perjudicara.

Valores altos positivos, son personas que no intercambian ni comparten el conocimiento, porque temen perder el puesto de trabajo, no desean ser despedidos, y consideran que su conocimiento es un valor deseado por la empresa, y es lo que les puede diferenciar del resto de las personas. Son contrarios al intercambio de conocimiento porque temen ser despedidos, o porque tienen contratos en precarios, o incluso porque saben que su conocimiento es tan relevante, que pueden despedir a otras personas en la empresa por su conocimiento. Por el contrario valores negativos son personas que están siempre a favor de intercambiar el conocimiento en la empresa, a pesar de ser despedido. Esta componente representa una barrera al intercambio por la

valoración del trabajo que tienen las personas y una implicación muy grande con la empresa, de aquellas personas que comparten el conocimiento (Gráfico 5-91).

Gráfico 5-91 Distribución de las puntuaciones para la componente 4



Es una gráfica muy aproximada a una normal, lo cual indica que los resultados de la muestra serán cercanos al 50%. Los hombres tienen más valores altos que la mujer oponiéndose al intercambio de conocimiento en la empresa, mientras que la mujer están más a favor del intercambio en esta componente.

En este caso los estudiantes valoran su conocimiento mucho y muestran resultados en contra al intercambio de conocimiento, para evitar ser despedido. Resultados similares a los estudiantes, tienen los trabajadores. Las personas desempleadas, tienen resultados muy a favor del intercambio de conocimiento en la empresa al igual que los jubilados, pero la importancia y el peso en la muestra de los desempleados es lo que hace que los resultados se acerquen a una normal, porque la influencia de los jubilados en la gráfica es mínima. Los desempleados son los que más a favor del intercambio están en esta componente. La influencia de su situación laboral, puede inducirles a que estén más a favor del intercambio en estas circunstancias, por lo que no quiere decir que no valoren su conocimiento, sino que tienen buena actitud para participar y compartir el conocimiento en la empresa.

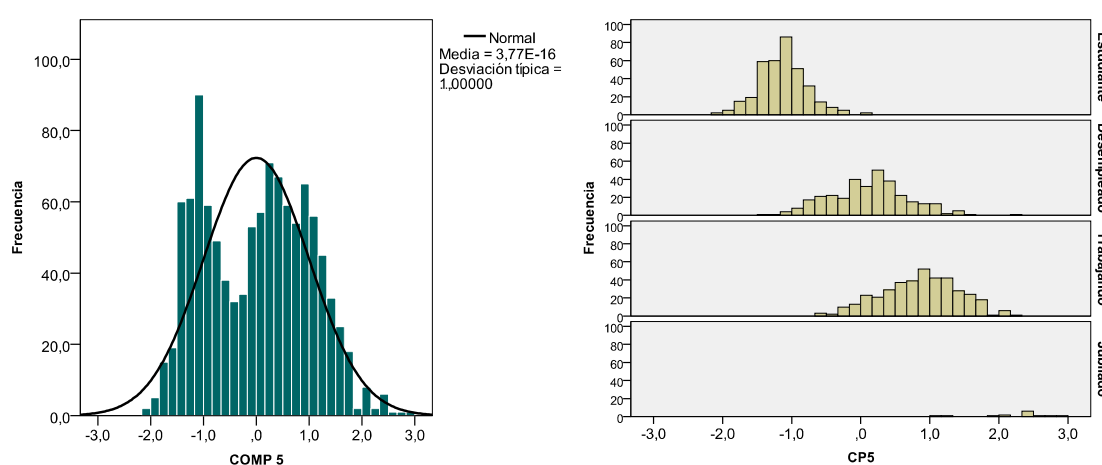
Componente 5- Importancia de la relación con los compañeros, clima laboral, valoración, para el intercambio (relacionado con la situación laboral y la edad)

Esta componente está influenciada por la edad y situación laboral, ya que son variables de mucho peso en este factor. Es una componente importante, porque hace que las personas dependiendo de su edad y situación laboral, sean más propensas o menos al intercambio de conocimiento.

Teniendo en cuenta que ambas variables están relacionadas, porque los más jóvenes son los que están estudiando y los más mayores son jubilados, se podría considerar una sola componente. Los valores positivos muy altos, son personas mayores jubiladas, y

valores positivos muy bajos, y valores negativos son personas jóvenes estudiantes. Para este tipo de componentes, es conveniente disminuir la carga factorial, para que se incorporasen nuevas variables influyentes en el factor. Sin considerar la edad y situación laboral, los valores altos positivos, son personas que no intercambian el conocimiento si no tienen buena relación con las personas, mientras que los valores positivos cercanos a cero, así como los valores negativos, son personas que intercambiarían el conocimiento y participarían con el resto de compañeros, independientemente de la relación con ellos. Esto indica que ser estudiante o jubilado, tener 18 o 60 años, tiene influencia en los resultados, porque están más a favor o en contra de compartir el conocimiento (Gráfico 5-92).

Gráfico 5-92 Distribución de las puntuaciones para la componente 5



La representación gráfica de esta componente difiere mucho de una normal, con resultados positivos en la muestra. El problema en esta componente, es que influye alguna variable de clasificación, y tiene mayor peso la carga factorial que toma un valor alto, lo cual es un problema para la interpretación, porque desplaza los datos, al representarlos en función de esa variable.

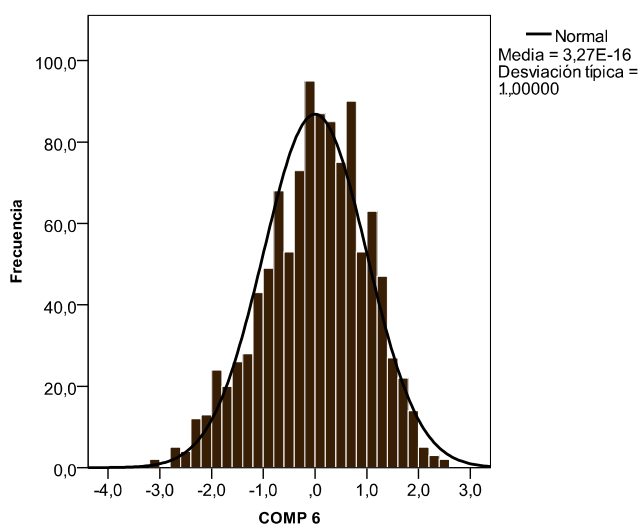
El estudio por género no tiene especial relevancia, porque en cada género habría que ver, cuantas mujeres y hombres están con una situación laboral determinada, y en cada grupo, ver los valores de las puntuaciones que están a favor y en contra del intercambio de conocimiento.

Según la situación laboral, el grupo de la muestra que más intercambia el conocimiento, son los estudiantes, porque tienen más valores negativos y valores cercanos a cero. Las personas que están trabajando y las desempleadas, intercambian menos su conocimiento que los estudiantes, aunque se posicionan muchas personas de estos grupos en valores cercanos a su cero u origen en la gráfica de cada grupo.

Componente 6 - Importancia de la valoración y reconocimiento para realizar el intercambio.

Es una componente interesante, porque determina la necesidad de valoración y reconocimiento de la persona, para el intercambio de conocimiento. Los valores muy positivos de esta componente, indican que las personas no intercambian su conocimiento con otros debido a que desean un reconocimiento y valoración de la persona, porque consideran que no están valorados adecuadamente. La empresa debe de alguna forma premiar a estas personas porque son personas que desean ser valoradas y reconocidas, para que intercambien su conocimiento y enseñen su saber hacer a otras personas. Por otro lado, se tienen personas con valores negativos o incluso positivos cercanos a cero, que no se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa, si no se les valora o se les reconoce por parte de la dirección, ellos siguen intercambiando conocimiento con otros compañeros, aportando y participando en la empresa (Gráfico 5-93).

Gráfico 5-93 Distribución de las puntuaciones para la componente 6



La representación gráfica de esta componente, se aproxima a una normal. Los hombres son los que más posicionan valores positivos indicando que no intercambiarían su conocimiento en la empresa, si no están valorados y reconocidos. En esta componente las mujeres son más tolerantes, que los hombres y aceptan más no estar reconocidos y valorados, aunque tienen resultados cercanos al 50%.

Según la situación laboral, son los estudiantes los que menos intercambiarían el conocimiento si no están valorados y reconocidos adecuadamente, seguidos por las personas que están trabajando. Los jubilados son las personas que más se oponen al intercambio en esta componente, pero debido a que son pocos en la muestra no tienen especial importancia. Respecto a las personas desempleadas, son los que más intercambiarían su conocimiento en la empresa, aunque tienen valores cercanos al 50% por lo que sus resultados son a favor pero sin exageraciones. Hay un dato que destacar,

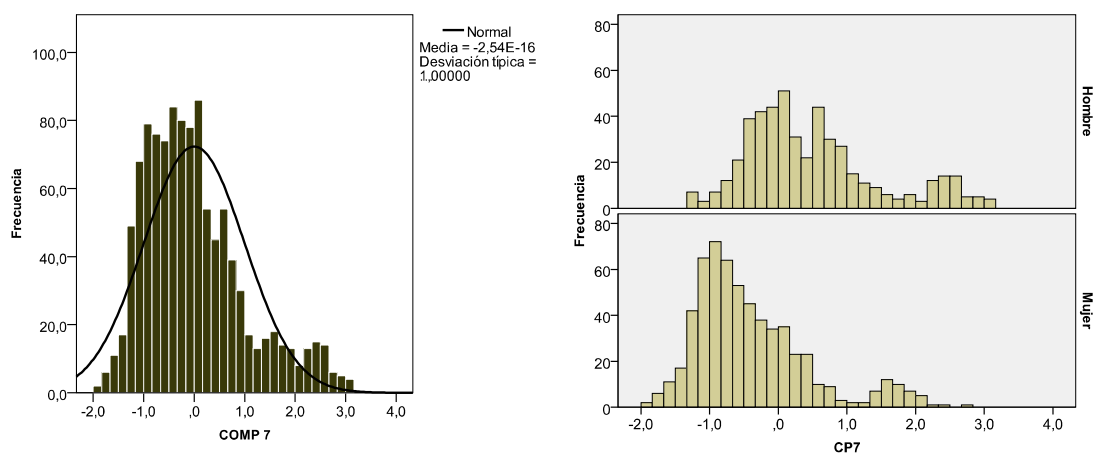
que las personas que están trabajando, son las que tienen más personas con valores extremos a favor y en contra del conocimiento.

Componente 7- Importancia de la remuneración para el intercambio

En este caso, influye mucho la carga factorial elegida, pues puede que la pregunta sea únicamente afectada por la influencia de la remuneración, si se considera una carga factorial alta. En los otros casos que no interviene la variable de clasificación con un peso alto, también aporta influencia, pero mucho menor debido a que su carga factorial es muy baja.

Valores muy positivos, indica que las personas desean una remuneración mayor o incentivos económicos, porque influye en la predisposición al intercambio de conocimiento de la persona. Las persona que tienen en esta componente un valor positivo o incluso cercano a cero, son las que no consideran el salario y los incentivos importantes para el intercambio de conocimiento con otras personas, siendo otros factores prioritarios para ellos. Las personas con valores negativos, consideran importante el dinero, los incentivos, y la remuneración, pero no es para ellos lo más relevante y determinante, que les motive para intercambiar el conocimiento (Gráfico 5-94).

Gráfico 5-94 Distribución de las puntuaciones para la componente 7



En la representación gráfica se aprecia que no se aproxima a una normal, y se acumulan más resultados en los puntos negativos de la muestra.

En esta componente, influye la variable de clasificación por géneros de la muestra. Aunque el peso en la componente, de la variable por género no es muy grande, en los resultados de las puntuaciones factoriales y en su representación hay un desplazamiento.

A pesar del desplazamiento de la muestra, la mujer tiene más valores negativos dando menos importancia a la remuneración e incentivos que el hombre. El hombre la remuneración e incentivos suponen un aliciente para compartir el conocimiento en la empresa, ya que lo considera importante.

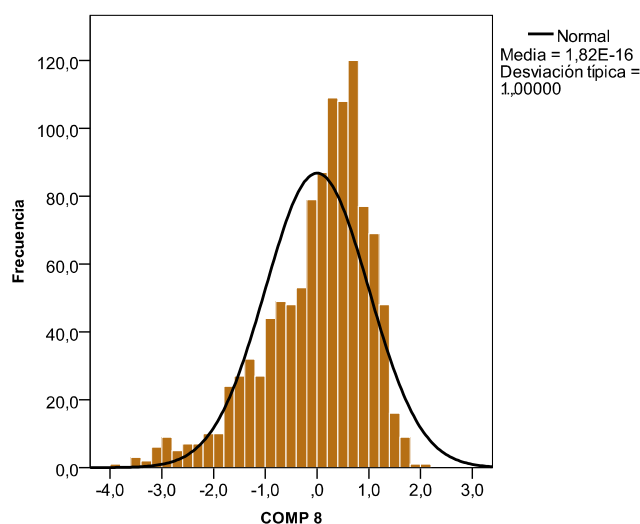
En el caso del estudio por situación laboral, habría que tener en cuenta cuantos hombre y mujeres hay en cada grupo, para poder sacar conclusiones relevantes. Esto se podrá apreciar mejor en el estudio de los gráficos de dispersión.

Componente 8- Aceptación de climas laborales hostiles

El clima laboral tiene importancia, porque influye en las personas para realizar el intercambio de conocimiento, de información y de ideas.

Las personas con valores negativos, son las que intercambiarían el conocimiento en climas laborales tensos y hostiles. Las personas con valores positivos, son las que se oponen a intercambiar el conocimiento cuando tienen climas laborales perjudiciales, y hostiles hacia ellos (Gráfico 5-95).

Gráfico 5-95 Distribución de las puntuaciones para la componente 8



La representación gráfica de la muestra, acumula más personas en el lado positivo de la gráfica, por lo que no se adapta a una normal.

Los hombres son los que tienen más valores negativos en esta componente, por lo que intercambiarían su conocimiento en situaciones y climas laborales hostiles. La mujer se opone más a compartir el conocimiento en este tipo de situaciones.

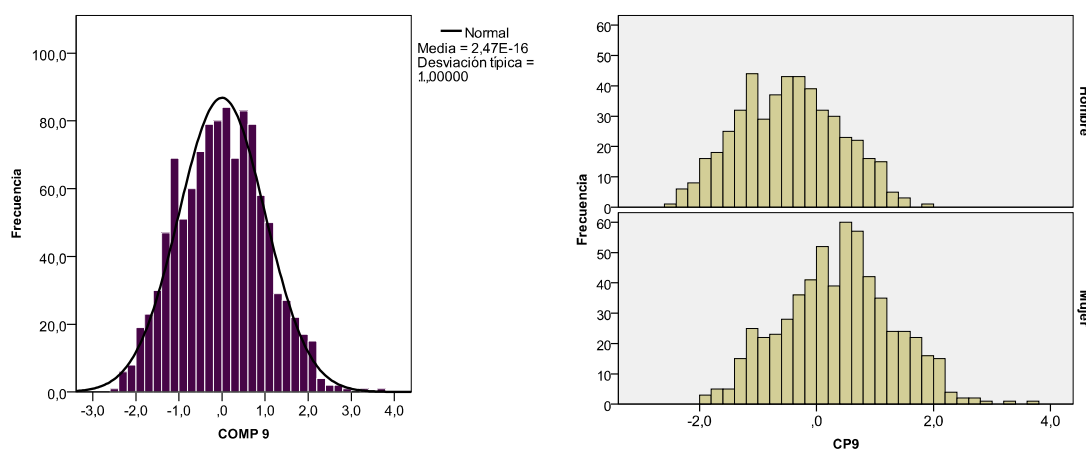
En el caso de la situación laboral, son los estudiantes y los desempleados junto con los jubilados, los que más intercambiarían el conocimiento en la empresa, en situaciones tensas y climas hostiles. Las personas que trabajan, tienen resultados distantes respecto al resto, probablemente debido a su experiencia y a que trabajar con este tipo de situaciones no es agradable, son los que más se oponen al intercambio de conocimiento.

En el caso de los jubilados, debido a su experiencia laboral y a su situación laboral actual, los climas laborales tensos no les afectan tanto.

Componente 9- Intercambio a pesar de decisiones injustas de la dirección (relacionado con el género de la persona)

Los valores negativos, son personas que realizan el intercambio siempre, aunque la dirección no sea justa. Son personas que consideran que donde más negligencias se producen es en la dirección y en puestos de responsabilidad dentro del organigrama de la empresa. Por otro lado, las personas que se oponen al intercambio de conocimiento por las decisiones y negligencias de la empresa, toma valores positivos de valor alto. En estos casos, piensan que donde más negligencias se producen no es sólo en la dirección, sino en compañeros y niveles inferiores, aunque esto no impide, que haya muchas personas que piensen que donde más negligencias se presentan, es en la dirección (Gráfico 5-96).

Gráfico 5-96 Distribución de las puntuaciones para la componente 9



La representación gráfica de esta componente, se aproxima bastante a una normal, sin embargo en esta componente, la variable de clasificación por género tiene un peso importante y se aprecia en el desplazamiento de la media que tiene el gráfico en cada grupo.

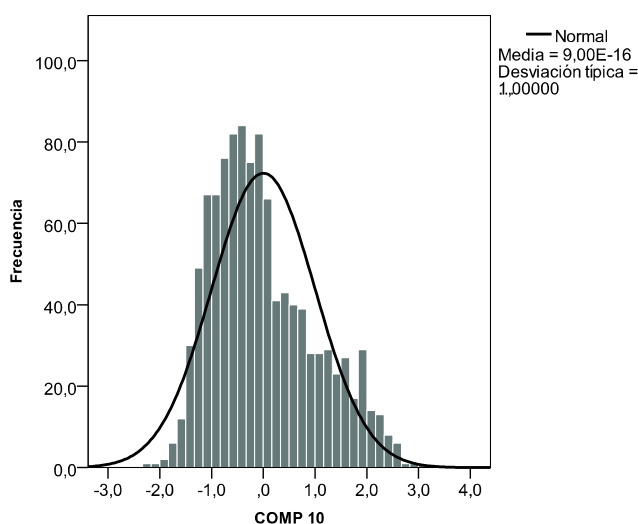
La mujer tiene resultados similares al hombre cuando se toman decisiones injustas por diferentes miembros de la empresa, pero es la mujer la que comparte un poco más el conocimiento en estas circunstancias, siendo más tolerante y aceptando este tipo de situaciones.

En el caso de la situación laboral, los resultados están influenciados por el número de mujeres y hombres que hay en cada grupo, por lo que no se puede hacer un estudio objetivo.

Componente 10- Exigencia de organización adecuada (relacionado con el género de la persona)

Esta componente distingue las personas que son tolerantes a defectos y errores en la organización de la empresa, exigiendo una organización adecuada con un método de trabajo, como la descripción de puesto y funciones, que denote que la empresa, tiene una buena organización. Los valores positivos de las puntuaciones factoriales de esta componente, indican que no es tan relevante la organización de la empresa, para compartir el conocimiento. Sin embargo, los valores negativos, son aquellas personas que consideran que trabajar en empresas con buena organización, es relevante para compartir su conocimiento porque saben diferenciar por su formación o experiencia lo que es una buena organización de otra mala, siendo un factor relevante para intercambiar el conocimiento (Gráfico 5-97).

Gráfico 5-97 Distribución de las puntuaciones para la componente 10



En la representación gráfica de esta componente, se acumulan más resultados en el lado negativo, alejándose de una gráfica de distribución normal.

Para el hombre es importante la organización en la empresa, pero lo es menos que para la mujer, que tiene muy pocos valores positivos, mientras que el hombre son los que acumulan valores extremos positivos, que no dan importancia a la organización en la empresa. En el caso de la situación laboral, son las personas desempleadas las que más importancia dan a la organización en la empresa. El resto de grupos, muestran resultados similares dando importancia a la organización de la empresa, favoreciendo el intercambio de conocimiento.

Parámetros estadísticos y tipos de gráficos, usando las puntuaciones factoriales

Sólo pueden calcularse estrictamente, cuando el método de extracción ha sido el de Análisis de Componentes Principales, con los otros métodos, sólo podrán hacerse estimaciones por medio de algún método correlacionado.

Se presentan los valores máximos y mínimos de las componentes principales, de esta forma, se sabe el rango por donde se mueven los valores de las puntuaciones factoriales.

Considerando todos valores de las puntuaciones factoriales, se tienen diferentes resultados de rango de valores máximos y mínimos teóricos. Con los valores máximos y mínimos, se puede ver el rango de valores que tiene esa componente. Con la moda se puede ver el valor más elegido, indicaría que los individuos que tengan este valor como puntuación factorial, sus respuestas son similares en la componente. Con la mediana que indicaría el valor que ocupa la posición central, da una orientación de la tendencia de los resultados de la encuesta. Todas las componentes, cada una por separado tiene media 0, y desviación típica 1.

Los resultados obtenidos de las puntuaciones factoriales, al analizar cada componente individualmente, se puede ver con la prueba de Kolmogorov-Smirnov que permite muestras mayores, que a pesar que las puntuaciones factoriales se extraen según una distribución normal, no forman una normal. Aunque la significación bilateral para las componentes 1, 4, 6, 9 podrían asemejarse a una normal, por tener valores $p > 0,05$. Los resultados de los gráficos P-P (percentil-percentil), en la representación Normal sin Tendencia, no siguen una distribución normal, porque los puntos siguen un patrón predeterminado y no se colocan aleatoriamente en el eje de abscisas. Los gráficos Q-Q (cuartil-cuartil), dan resultados similares (Tabla 5-184).

Tabla 5-184 Valores de máximo, mínimo, promedio, moda, mediana

	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10
MAX	3,213	1,690	4,469	2,879	2,913	2,495	3,110	2,100	3,636	3,123
MIN	-2,784	-2,063	-2,010	-3,218	-2,090	-3,087	-1,973	-3,828	-2,422	-2,180
PROMEDIO	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
MODA	1,593	-1,457	0,524	1,115	-0,865	-0,945	-1,203	-0,586	-1,743	0,422
MEDIANA	-0,040	0,429	-0,165	-0,047	0,100	0,055	-0,168	0,224	-0,002	-0,189
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,233	5,757	3,087	1,317	2,851	1,341	2,971	3,188	0,945	2,958
Sig. Asintot. (Bilateral)	0.095	0	0	0,062	0	0,055	0	0	0,333	0
Simula una normal	NO*	NO	NO	NO*	NO	NO*	NO	NO	NO*	NO
Gráfico P-P Normal										
Gráfico P-P Normal sin tendencia										

*Aceptables gráficos P-P normal, pero no son aceptables gráficos PP normal sin tendencia.

Hay que tener en cuenta, que a medida que disminuye la carga factorial, las puntuaciones factoriales se ajustan al valor que los representa, de manera que cuando hay valores muy semejantes en las puntuaciones factoriales, quiere decir que los resultados de la encuesta son similares. Cuanto menos variables haya componiendo la componente o factor, menos restrictiva va a ser la selección de las puntuaciones

factoriales, porque se ajusta a pocas variables, a medida que aumentan las variables que forman las componentes, hay más exigencia, por lo tanto más similitud hay entre los resultados de las encuestas de las personas, atendiendo a esas variables de mayor peso que han definido la componente o factor (Tabla 5-185).

Tabla 5-185 Análisis de los valores de las puntuaciones con diferentes cargas factoriales

COMPONENTE	CARGA FACTORIAL			
	0,3 A FAVOR DE LA COMPONENTE	0,3 EN CONTRA DE LA COMPONENTE	0,4 A FAVOR DE LA COMPONENTE	0,4 EN CONTRA DE LA COMPONENTE
COMPONENTE 1 Predisposición al intercambio de conocimiento	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
COMPONENTE 2 Prioridad del clima laboral sobre contrato estable	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
COMPONENTE 3 Implicación en la empresa a favor del intercambio	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
COMPONENTE 4 Valoración del puesto de trabajo y del contrato, evitando compartir para no ser despedido	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
COMPONENTE 5 Importancia de la relación con los compañeros y clima laboral para el intercambio	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
COMPONENTE 6 Importancia de la valoración y reconocimiento para realizar el intercambio.	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
COMPONENTE 7 Importancia de la remuneración para el intercambio	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
COMPONENTE 8 Aceptación de climas laborales hostiles	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS COMPRENDIDOS ENTRE (0 1)
COMPONENTE 9 Intercambio a pesar de decisiones injustas de la dirección	VALORES NEGATIVOS Y POSITIVOS INFERIORES A 0,5	VALORES POSITIVOS SUPERIORES A 0,5	VALORES NEGATIVOS COMPRENDIDOS ENTRE (-3 1)	VALORES POSITIVOS SUPERIORES A 1
COMPONENTE 10 Exigencia de organización adecuada	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS COMPRENDIDOS ENTRE (-3 1)	VALORES POSITIVOS SUPERIORES A 1

Considerando un análisis de componentes principales con la matriz de correlación con una rotación equamax, y calculando las puntuaciones factoriales de Anderson-Rubin que es un método de estimación de los coeficientes de las puntuaciones factoriales, es una modificación del método de Bartlett que asegura la ortogonalidad de los factores estimados, y tienen las puntuaciones con valores comprendidos entre 0 y 1 incorrelacionados.

Se van a representar gráficos de dispersión con las puntuaciones factoriales, porque se va a poder apreciar las diferencias, que hay por sexo/género, rango de edad y situación laboral. Aunque esto se podría considerar conclusiones, porque forma parte del estudio por medio del análisis factorial.

Teniendo en cuenta que hay una relación entre rango de edad y situación laboral, no se ha considerado realizar una presentación gráfica por la edad, por haber una relación de dependencia entre la edad y la situación laboral, porque las personas que son estudiantes, son los más jóvenes, y las personas que están jubiladas son las más mayores. Sólo las personas que tienen la edad en los rangos de edades intermedias entre 31-45 y 46-59, pueden estar trabajando y desempleados, presentando situaciones laborales indistintamente dentro del mismo rango de edad e incluso con edades similares. En este caso se realiza el estudio de las puntuaciones factoriales con gráficos de dispersión y gráficos de cajas, considerando sexo y situación laboral.

El gráficos de cajas permite ver cinco estadísticos, mínimo, primer cuartil (percentil 25%), mediana, tercer cuartil (percentil 75%), máximo. Además permite ver los valores atípicos leves, por medio de valores relacionados con el rango intercuartil, denominado: $IRQ = (Q_3(\text{tercer cuartil}) - Q_1(\text{primer cuartil}))$, que es la zona de color de la caja, donde la marca de la caja es la mediana, la caja representa el 50% de los datos. Los extremos de la caja, representan Q_1 el 25% y Q_3 el 75%. Otros valores, son los que se encuentran dentro de la zona $x < Q_1 - 1,5 * IRQ$ ó $x > Q_3 + 1,5 * IRQ$, que están definidos por líneas finas que parten de los extremos de las cajas. Finalmente se tienen los valores atípicos, que se representan con un símbolo como "o" en el propio gráfico.

También permite ver los valores atípicos extremos que están relacionados con el rango intercuartil, que son los valores $x < Q_1 - 3 * IRQ$ ó $x > Q_3 + 3 * IRQ$. Representándose estos valores por medio del símbolo "*", en el mismo gráfico.

Con los gráficos de cajas, se hace más fácil la interpretación de los gráficos de dispersión de las componentes, porque permite ver la diferencia entre los cinco estadísticos, y los representa marcando esos valores atípicos (Gráfico 5-98) y (Gráfico 5-99). Se puede apreciar el desplazamiento de la media en los factores, en los que influye algún factor o componente de clasificación, con una carga factorial alta en las variables de clasificación.

Gráfico 5-98 Gráficos de caja por sexo, de cada factor

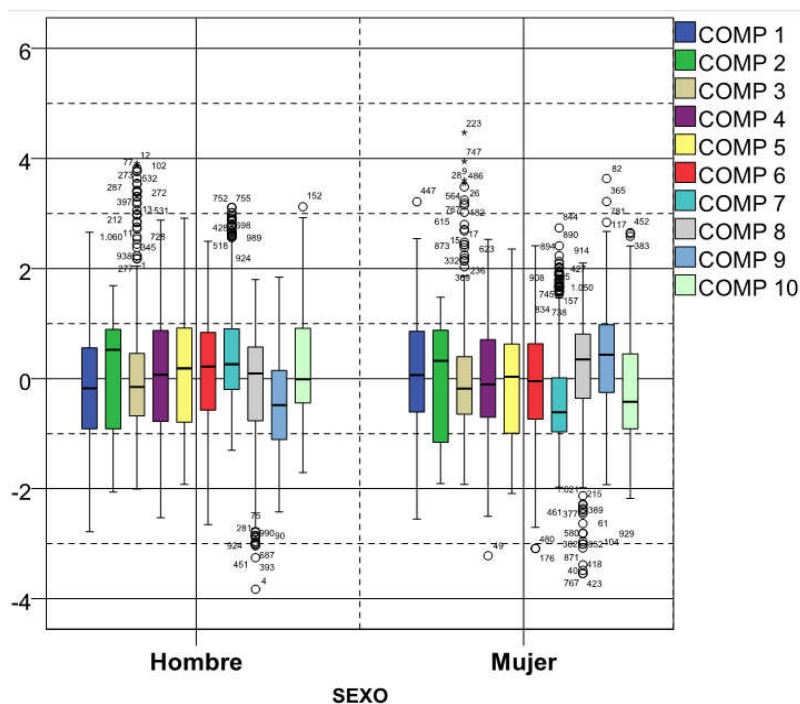
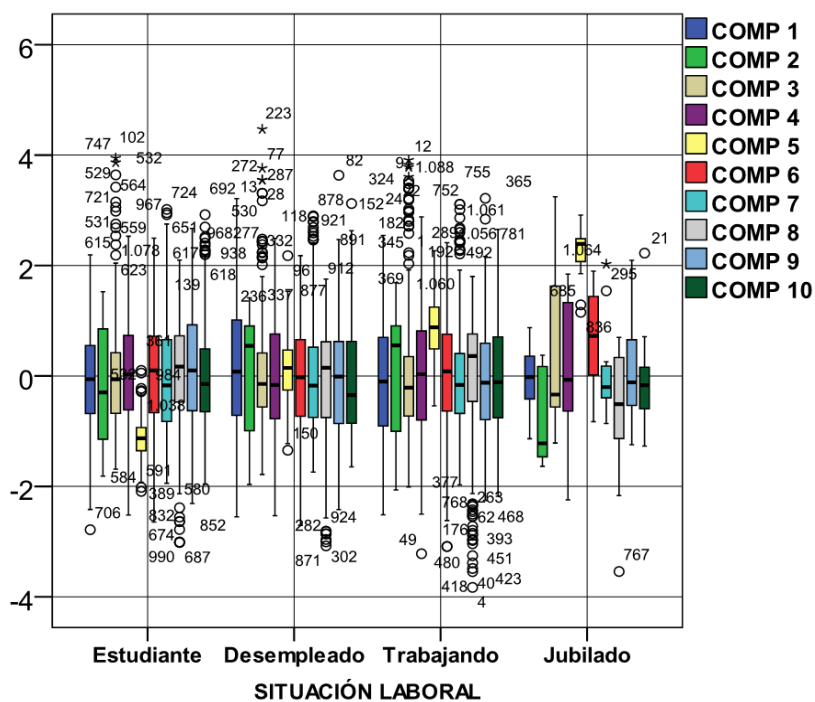


Gráfico 5-99 Gráficos de caja por situación laboral, de cada factor



Gráficos de dispersión

Se muestran los gráficos de dispersión, donde se representan todos los puntos con sus valores, en este caso se puede apreciar mejor las densidades y los grupos que forman la muestra.

Tomando componentes de dos en dos, y sabiendo que las puntuaciones factoriales son independientes, se va a representar los gráficos de dispersión. Se han elegido al

azar, las parejas de componentes (Gráfico 5-100), (Gráfico 5-101), (Gráfico 5-102), (Gráfico 5-103), (Gráfico 5-104). Teniendo en cuenta la tabla del análisis, de los valores de las componentes (Tabla 5-185), se puede ver la diferencia entre los resultados para las componentes, por sexo, edad y situación laboral, por el análisis de los gráficos de dispersión.

Gráfico de representación de la Componente 1 y Componente 2

Los valores negativos de la Componente 1 tienen buena predisposición al intercambio de conocimiento en la empresa y los valores negativos de la Componente 2 tienen prioridad del clima laboral sobre el contrato estable.

Los hombres que están trabajando y los que están desempleados, son los que comparten más su conocimiento en su grupo, más que las mujeres que tienen más puntos negativos. En el caso de los estudiantes, se aprecia que los hombres tienen más dispersión, que las mujeres estudiantes, que muestran respuestas más homogéneas dentro del grupo y son los que más comparten el conocimiento. Las mujeres desempleadas, se oponen más al intercambio de conocimiento en la empresa, al tener valores positivos. Tanto hombres como mujeres, tienen más interés que los hombres en contratos estables, que estar en empresas con climas laborales buenos. Cabe destacar la diferencia entre hombres y mujeres, en el caso de los estudiantes, ya que en este grupo, las puntuaciones de las mujeres están más concentrados los puntos y tienden a priorizar el clima laboral sobre el contrato estable, al tener más valores positivos (Gráfico 5-100).

Gráfico 5-100 Gráfico de dispersión entre Componente 1 y Componente 2. CP1 Predisposición al intercambio de conocimiento, CP2 Prioridad del clima laboral sobre un contrato estable

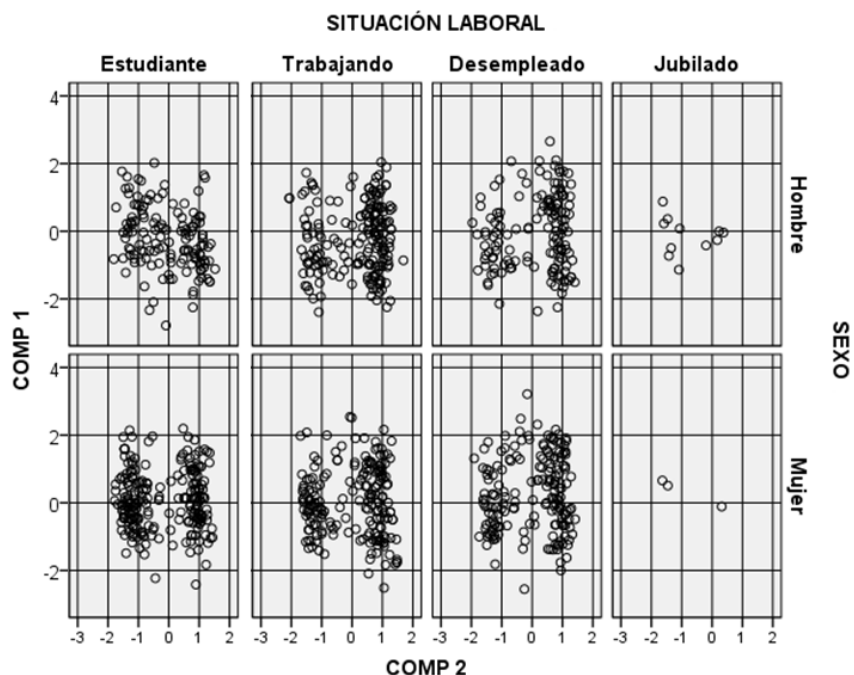


Gráfico de representación de la Componente 3 y Componente 4

Los valores negativos de la Componente 3 tienen una implicación en la empresa a favor del intercambio y los valores positivos de la Componente 4 valoran el puesto de trabajo y el contrato, evitando compartir para no ser despedido.

Todos se implican y participan en beneficio del intercambio, aunque son los hombres los que toman valores más positivos, evitando compartir el conocimiento, pero no difieren mucho de las mujeres. Los hombres tienen valores más dispersos positivos oponiéndose al intercambio de conocimiento en la empresa, mientras que la mujer los acumula en el centro.

Las personas que trabajan, no se diferencian mucho los resultados entre ambos géneros, aunque los hombres que trabajan tienen valores más dispersos indicando que tienen menos respuestas en común. Destacan los hombres desempleados y los estudiantes, que se oponen menos que las mujeres al intercambio.

En general todos valoran el puesto de trabajo, y el tipo de contrato, y no se aprecian grandes diferencias, en todos los grupos, mostrando resultados similares. Las personas desempleadas, son las que menos se oponen al intercambio en esta componente, siendo las mujeres las que más se oponen en el grupo de los desempleados. También las mujeres estudiantes, tienen más valores positivos que los hombres oponiéndose al intercambio (Gráfico 5-101).

Gráfico 5-101 Gráfico de dispersión entre Componente 3 y Componente 4. CP3 Implicación en la empresa a favor del intercambio según circunstancias personales, CP4 Valoración del puesto de trabajo y del contrato, evitando compartir y no ser despedido

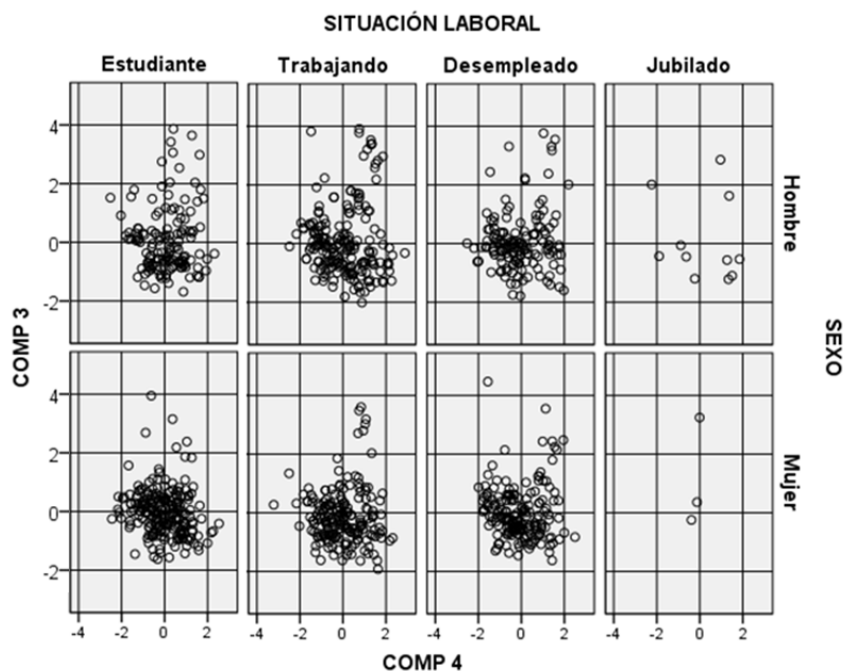


Gráfico de representación de la Componente 5 y Componente 6

Los valores positivos de la Componente 5 dan importancia a la relación con los compañeros y al clima laboral para realizar el intercambio de conocimiento y los valores positivos de la Componente 6 dan importancia a la valoración y reconocimiento para realizar el intercambio.

Al estar la componente en función del género y de la situación laboral, los valores están desplazados. Las personas que trabajan, las mujeres desempleadas y los jubilados, dan mucha importancia a la relación con los compañeros. En el caso de los estudiantes el comportamiento es similar, pero las mujeres posicionan más valores positivos evitando compartir más que los hombres, aunque los hombres tienen los puntos más dispersos.

En el caso de la valoración y reconocimiento, son los estudiantes los que más necesitan de este factor, y los que más lo valoran concentrando puntos positivos y cercanos al centro. También las personas que trabajan, consideran que la valoración y reconocimiento es importante. Los hombres que trabajan dan importancia a la valoración, que las mujeres. Los jubilados también dan importancia a la valoración y reconocimiento, mientras que los desempleados lo valoran menos (Gráfico 5-102).

Gráfico 5-102 Gráfico de dispersión entre Componente 5 y Componente 6. CP5 Importancia a la relación con los compañeros y clima laboral para el intercambio, CP6 Importancia de la valoración y reconocimiento para realizar el intercambio

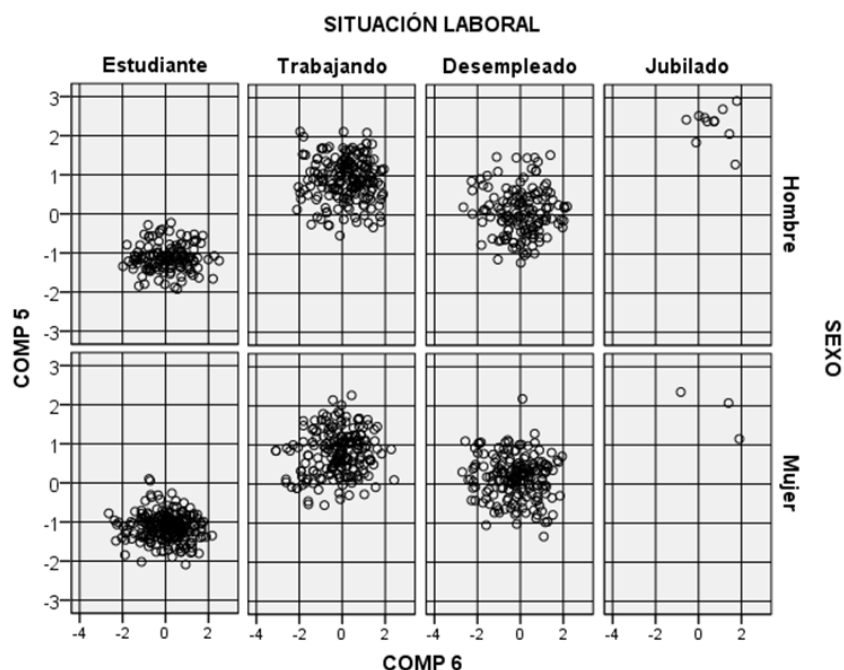


Gráfico de representación de la Componente 7 y Componente 8

Los valores positivos de la Componente 7 dan importancia a la remuneración para el intercambio y tienen tolerancia en la empresa en determinadas circunstancias y los valores negativos de la Componente 8 tienen aceptación de climas laborales hostiles.

La gráfica está desplazada sobre la media de la componente 7, al estar los resultados en función del género, que es una variable de mucho peso, siendo difícil estudiar sus datos.

Se aprecia, que los hombres valoran mucho la remuneración para motivarles a realizar el intercambio de conocimiento, por posicionarse en valores negativos. Las mujeres, lo valoran menos que los hombres, aunque tengan valores negativos, pero es por la influencia de la variable de clasificación.

Los climas laborales hostiles, no son deseables por nadie, sin embargo son los hombres en todos los casos, los que muestran puntos extremos y valores negativos más dispersos, e intercambiarían el conocimiento bajo estas circunstancias. Las mujeres aceptan menos climas laborales hostiles, para intercambiar el conocimiento, y se posicionan en áreas positivas los puntos. Los hombres son los que más importancia dan a la remuneración aceptando climas hostiles, por lo que son más duros para el trabajo en condiciones adversas (Gráfico 5-103).

Gráfico 5-103 Gráfico de dispersión entre Componente 7 y Componente 8. CP7 Importancia de la remuneración para el intercambio CP8 Aceptación de climas laborales hostiles

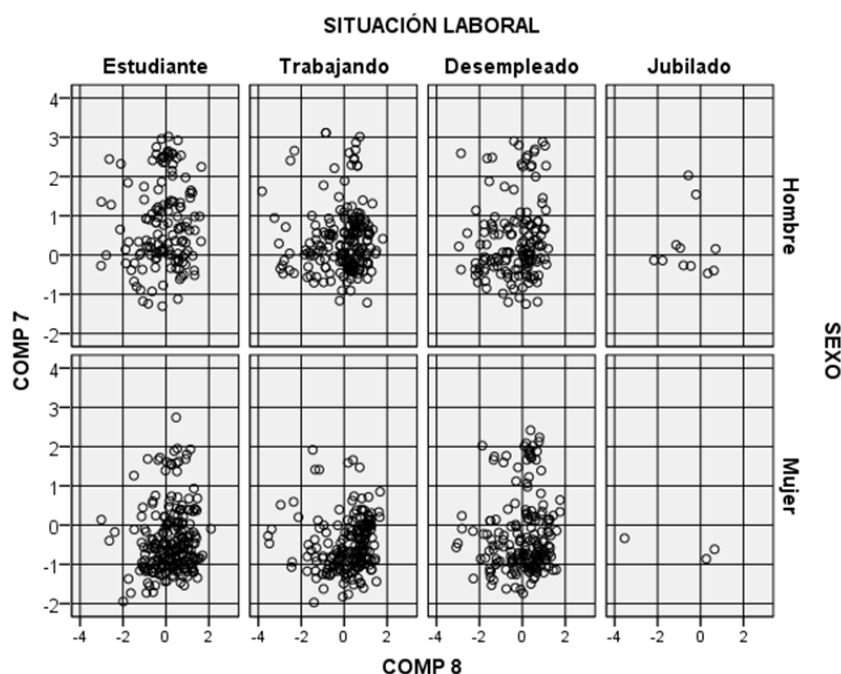


Gráfico de representación de la Componente 9 y Componente 10

Los valores negativos y los positivos inferiores a 0,5 de la Componente 9 realizan el intercambio de conocimiento a pesar de las decisiones injustas de la dirección y los valores negativos de la Componente 10, son personas que demandan una organización adecuada porque se sentirían más cómodos intercambiando el conocimiento.

Los resultados de la gráfica, están desplazados por tener en la componente 9, una variable de clasificación con una carga factorial alta. En todos los casos hay personas que intercambian su conocimiento a pesar de las decisiones injustas de la dirección. Sin embargo atendiendo al género, es la mujer la que más intercambia el conocimiento, cuando se producen negligencias al posicionarse en valores negativos respecto a su media. Son los estudiantes los que más se oponen al intercambio, siendo los estudiantes masculinos, los que más se oponen. Las personas trabajadoras, ocupan en este caso, el tercer lugar para esta componente.

Respecto a la organización todos se muestran a favor de una buena organización para compartir el conocimiento. Aunque en el caso de los hombres que trabajan y las mujeres que trabajan, los hombres son más tolerantes a malas organizaciones. Por situación laboral, los menos tolerantes son las personas desempleadas, al tener menos valores positivos, mientras que las personas que trabajan y los estudiantes tienen resultados similares, siendo más tolerantes las personas que trabajan, con respecto a los estudiantes (Gráfico 5-104).

Gráfico 5-104 Gráfico de dispersión entre Componente 9 y Componente 10. CP9 Intercambio de conocimiento a pesar de negligencias o decisiones injustas en la dirección, CP10 Exigencia de organización adecuada en la empresa

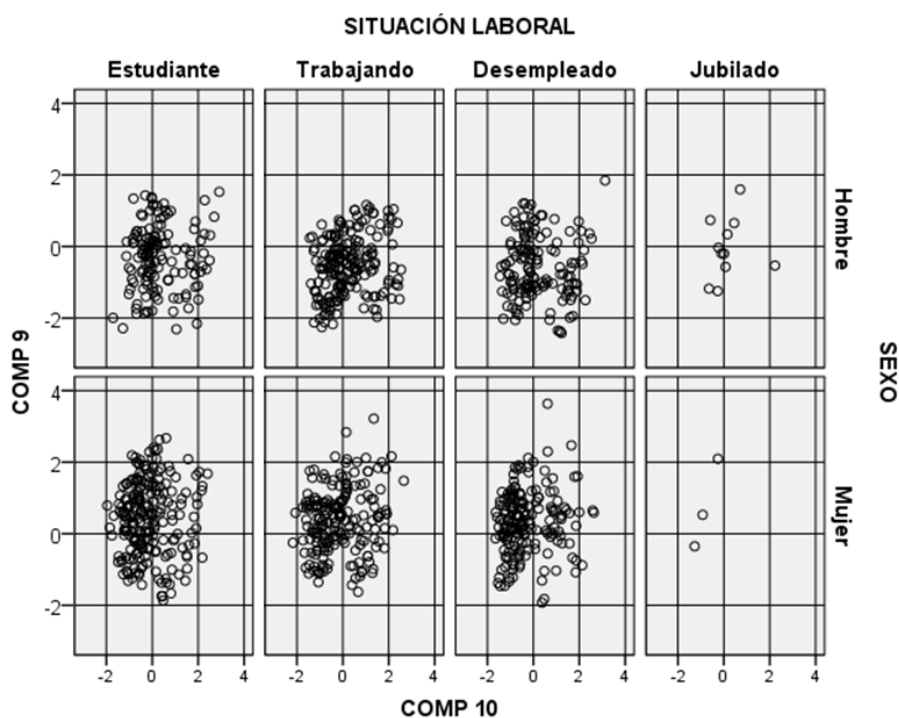


Gráfico de representación de matrices de componentes

También se han representado, las matrices de componentes, teniendo en cuenta el sexo y la situación laboral. Para ello se han elegido 3 componentes, que se combinan entre sí, representando los puntos correspondientes a cada grupo (Gráfico 5-105), (Gráfico 5-106), (Gráfico 5-107).

Es difícil de analizar, los diagramas de dispersión de forma matricial, si hay muchos datos.

A pesar que la representación es pequeña y no es apreciable, se pueden ver las diferencias de los resultados al comparar los hombres con las mujeres, y al comparar las distintas situaciones laborales entre sí (Gráfico 5-105), (Gráfico 5-106), (Gráfico 5-107). Con estos gráficos, se pueden apreciar también las dispersiones con mayor concentración que son más densas, y las que presentan puntos más dispersos. En general, los hombres tienen puntos más dispersos, especialmente los estudiantes, indicando que tienen reacciones más extremas, en ocasiones a favor y otras en contra.

Que los puntos estén muy concentrados en el centro, puede indicar que tiene un criterio no muy definido, y se comporta de manera ambigua.

Por este motivo, no se puede generalizar de manera absoluta sobre los resultados de una muestra, y se deben hacer afirmaciones a nivel individual de grupo y con gráficos de dispersión y tablas como en el caso anterior, donde se puede apreciar que cantidad de personas de la muestra tienen criterios semejantes.

Gráfico 5-105 Representación de las componentes 1,5,7 clasificándolas por sexo y situación laboral

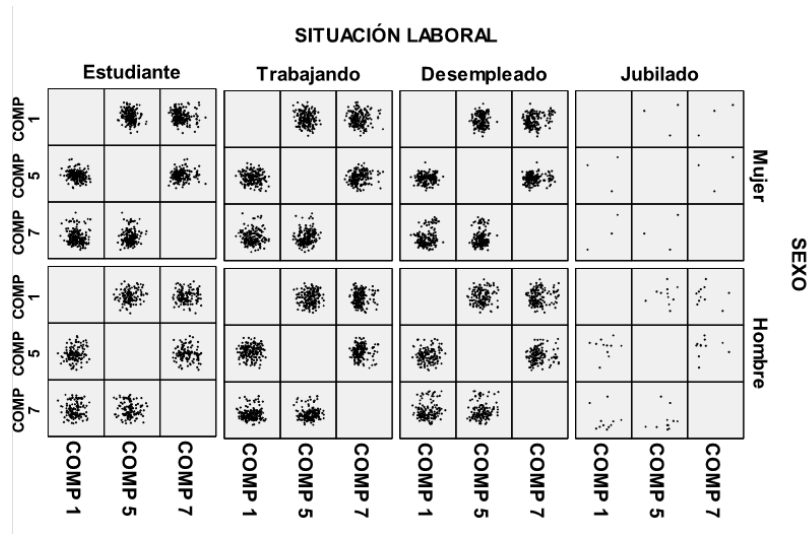


Gráfico 5-106 Representación de las componentes 3, 5, 10 clasificándolas por sexo y situación laboral

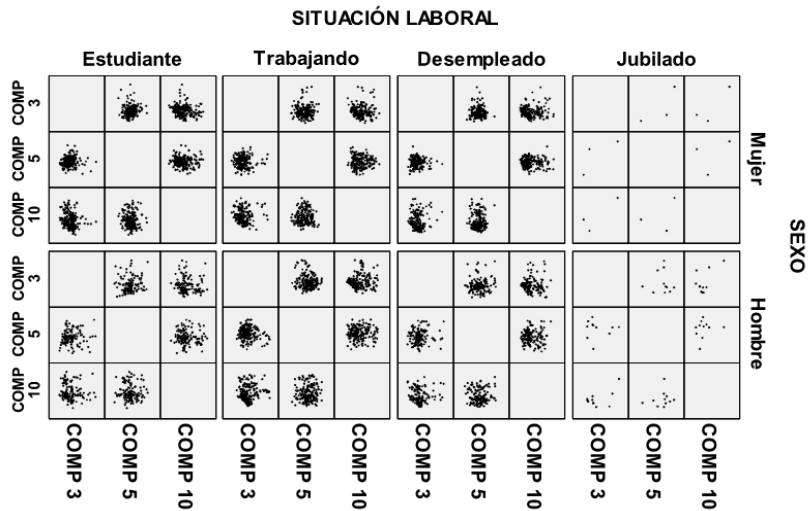
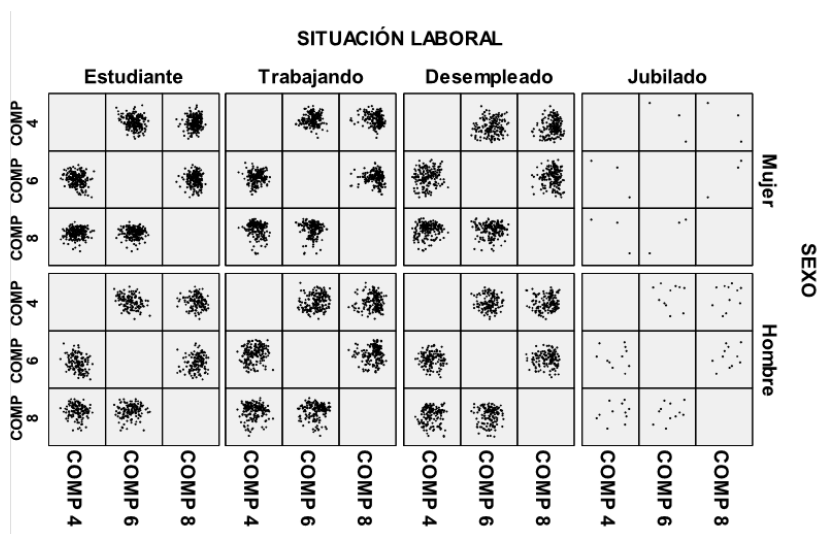


Gráfico 5-107 Representación de las componentes 4,6,8 clasificándolas por sexo y situación laboral



5.5.1.2 Análisis factorial por cada grupo de clasificación

Según el planteamiento inicial de las hipótesis con la agrupación de las preguntas, se pretende estudiar los factores principales de cada grupo de preguntas, por medio de un análisis factorial exploratorio y posteriormente considerar si pueden dar lugar a un modelo de gestión de conocimiento, por medio de un análisis factorial confirmatorio.

Haciendo el estudio para cada factor de gestión del conocimiento, compuesto por más de tres preguntas o variables, se puede obtener la variable predominante, que en este caso sería una componente calculada anteriormente. En este caso, se hace el estudio específico e individual, para los siguientes factores de gestión del conocimiento: decisiones de la dirección, importancia salarial y remuneración, clima laboral y valoración del conocimiento.

Los cálculos se realizan considerando un estadístico descriptivo con una solución inicial, con un método de extracción, determinando las componentes principales mediante un análisis de matriz de correlaciones, con una rotación equamax, con una carga factorial de $|0,5|$, para el cálculo de las variables relevantes de cada componente.

En el caso de Decisiones de la dirección, formado por las preguntas PR4, PR5, PR6, PR7, PR8, se han obtenido los siguientes resultados

El determinante de la matriz de correlaciones, toma un valor 0,530.

Los valores del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, son los que pueden determinar si el análisis factorial es válido (Tabla 5-186).

Tabla 5-186 Valores de KMO y prueba de Bartlett para las variables de Decisiones de la dirección

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,693
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	688,630
	gl	10
	Sig.	0,000

Se aprecia que el determinante de la matriz de correlaciones no es un valor bueno, por lo que la multicolinealidad no es buena por ser un valor lejano de cero. Los valores de KMO y prueba de Bartlett toman un valor 0,693 y una Chi-cuadrado elevada 688,63. Según el valor del determinante y el KMO, muestran resultados opuestos, el uno es poco aceptable, mientras que el otro (KMO) está considerando un valor más que aceptable. Sin embargo los valores de la matriz de correlaciones anti-imagen de la diagonal principal son altos superando el valor de KMO, lo cual es positivo (Tabla 5-187).

Tabla 5-187 Valores de la diagonal principal de la matriz antiimagen para Decisiones de la dirección

Decisiones de la dirección	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8
Diagonal principal matriz correlación anti-imagen	0,8	0,71	0,4	0,66	0,7

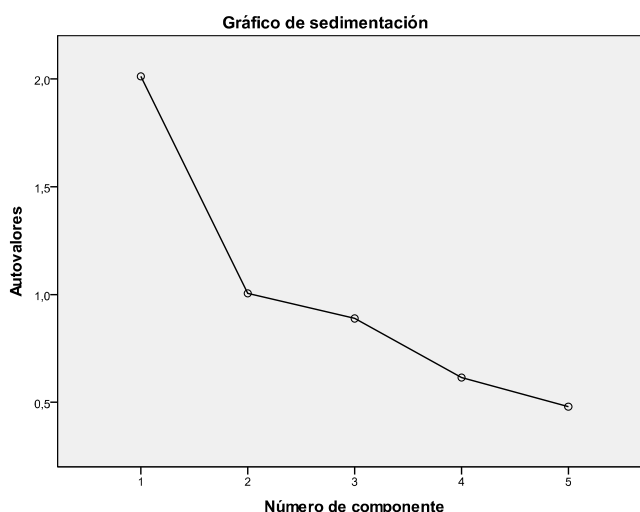
La comunalidad que indica la varianza de cada variable, y que es la que determina la varianza explicada de cada componente calculada, tiene un porcentaje del 60,332% de la varianza total, considerando sólo dos componentes principales. Las componentes principales de la matriz de rotación, son las siguientes (Tabla 5-188).

Tabla 5-188 Matriz de componentes rotados, con una carga factorial de |0,4|

Matriz de componentes rotados ^a		
	Componente	
	1	2
PR4		-0,464
PR5	0,761	
PR6		0,986
PR7	-0,820	
PR8	0,737	
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

El gráfico de sedimentación, no muestra realmente una sedimentación de las variables, aunque sí que se distinguen el número de inflexiones, indicando el número de componentes calculadas. El gráfico de sedimentación, está definido por las variables, que son las preguntas de las encuesta y se resalta las inflexiones y cambios de pendientes, indicando el número de componentes existentes (Gráfico 5-108).

Gráfico 5-108 Gráfico de sedimentación para las variables de Decisiones de la dirección



En el caso de Importancia salarial, formado por las preguntas PR9, PR10, PR11, PR12, PR13, se han obtenido los siguientes resultados

Determinante de la matriz de correlaciones toma un valor 0,572. Los valores del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett toma valores aceptables para proseguir con el estudio de análisis factorial (Tabla 5-189).

Tabla 5-189 Valores de KMO y prueba de Bartlett para las variables de Importancia salarial y remuneración

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,667
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	606,582
	gl	10
	Sig.	0,000

Al igual que en el caso anterior, estos dos parámetros muestran resultados opuestos, el uno es poco aceptable mientras que el otro (KMO) está considerando un valor más que aceptable. Sin embargo los valores de la diagonal principal de la matriz de correlación anti-imagen son altos, superando el KMO (Tabla 5-190).

Tabla 5-190 Valores de la diagonal principal de la matriz antiimagen para Importancia salarial y remuneración

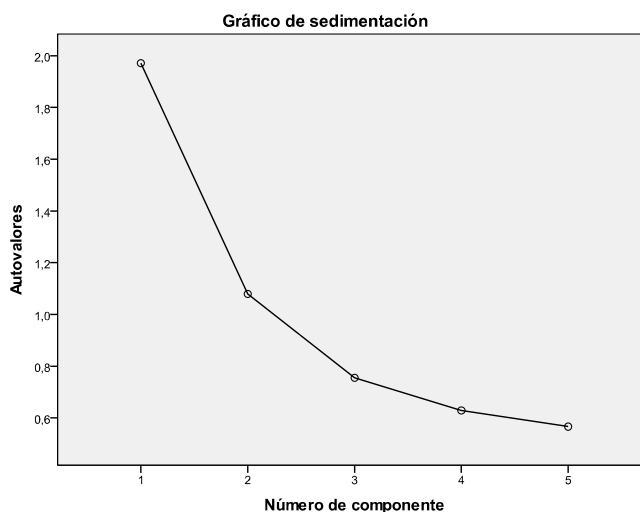
Importancia salarial y remuneración	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13
Diagonal principal matriz correlación anti-imagen	0,67	0,66	0,64	0,64	0,722

La comunalidad que indica la varianza de cada variable, y que es la que determina la varianza explicada de cada componente, toma un 61,003% de la varianza total, considerando sólo dos componentes principales. Las componentes principales de la matriz de rotación son las siguientes (Tabla 5-191).

Tabla 5-191 Matriz de componentes rotados, con una carga factorial de |0,5|

Matriz de componentes rotados^a		
	Componente	
	1	2
PR9	0,767	
PR10	0,796	
PR11		0,816
PR12		0,805
PR13	-0,671	
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

El gráfico de sedimentación, al ser muy pocas variables tiene pocas componentes, en este caso hay dos componentes, se muestra una tendencia a la sedimentación a partir de la cuarta variable, pero no es un gráfico de sedimentación bueno (Gráfico 5-109).

Gráfico 5-109 Gráfico de sedimentación para las variables de Importancia salarial y remuneración

En el caso de Clima laboral y Valoración del conocimiento, formado por las preguntas (PR14, PR15, PR16, PR17), (PR18, PR19, PR20, PR21) se han obtenido los siguientes resultados

En este caso, se han considerado en grupo las preguntas de Clima laboral y Valoración del conocimiento, porque si se consideran los grupos por separado, sólo se obtendría una componente. Considerando los dos grupos, se puede realizar el análisis factorial con resultados óptimos.

El determinante de la matriz de correlaciones, toma un valor 0,417, que es un valor alto y poco favorable. Los valores del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, indican que el análisis factorial es realizable, porque el KMO y la prueba de Bartlett tiene valores aceptables (Tabla 5-192).

Tabla 5-192 Valores de KMO y prueba de Bartlett las variables de Clima laboral y Valoración del conocimiento

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,773
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	948,051
	gl	28
	Sig.	0,000

El determinante de la matriz de correlaciones, no es un valor bueno 0,417, por lo que la multicolinealidad no es buena por ser un valor lejano de cero y muy próximo a 1. En este caso los valores de KMO y prueba de Bartlett toman un valor 0,773 y una Chi-cuadrado elevada 948,051. Estos dos parámetros muestran resultados optimos, siendo aceptable y recomendable el estudio por análisis factorial (Tabla 5-193).

Tabla 5-193 Valores de la diagonal principal de la matriz antiimagen para Clima laboral y Valoración del conocimiento

Clima laboral	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20	PR21
Diagonal principal matriz correlación anti-imagen	0,8	0,8	0,78	0,81	0,72	0,74	0,77	0,78

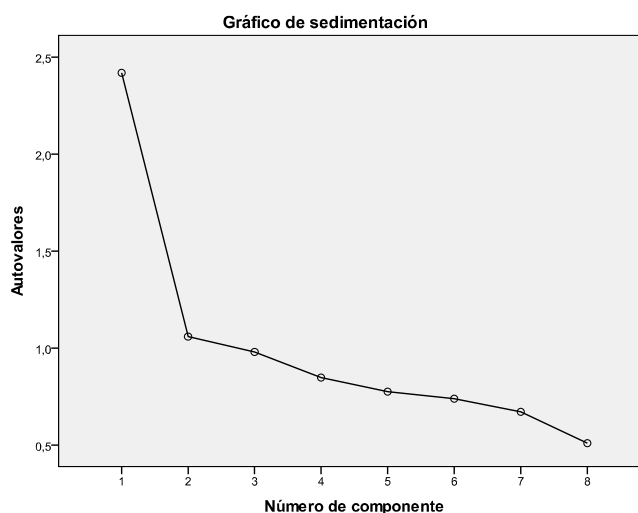
La comunalidad que indica la varianza de cada variable, y que es la que determina la varianza explicada de cada componente, toma un valor del 43,46% de la varianza total, considerando dos componentes. Las componentes son las siguientes que se indican en la tabla (Tabla 5-194).

Tabla 5-194 Matriz de componentes rotados, con una carga factorial de |0,3|

Matriz de componentes rotados a		
	Componente	
	1	2
PR14	0,541	
PR15		-0,504
PR16	0,668	
PR17	-0,381	
PR18		0,814
PR19	0,730	
PR20	0,641	
PR21	-0,589	
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

El gráfico de sedimentación, hay una sedimentación definida, aunque no es una zona estable y horizontal (Gráfico 5-110).

Gráfico 5-110 Gráfico de sedimentación para las variables de Clima laboral y Valoración del conocimiento



En este caso, se ha demostrado, que no siempre se puede utilizar el análisis factorial para la reducción de factores con un número determinado de variables, ya que se ha necesitado de más variables para realizar la reducción de factores.

En el caso de Contrato, Errores en la valoración, y Situación personal en la empresa, formado por las preguntas (PR22, PR23, PR24), (PR25, PR26, PR27) y (PR28, PR29) se han obtenido los siguientes resultados

Se han considerado estos tres grupos juntos, porque en ninguno de ellos individualmente se conseguía definir las componentes.

El determinante de la matriz de correlaciones toma un valor 0,272.

Los valores del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, tiene valores límites, pero se va a continuar con el estudio (Tabla 5-195).

Tabla 5-195 Valores de KMO y prueba de Bartlett para las variables de Contrato, Errores en la valoración, y Situación personal

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,811
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1409,54
	gl	28
	Sig.	0,000

Se aprecia, que el determinante de la matriz de correlaciones, no es tan malo como en otros casos, por lo que la multicolinealidad no es mala, por ser un valor cercano de cero. En este caso, los valores de KMO y prueba de Bartlett, toman un valor 0,811 y una Chi-cuadrado elevada de 1409,54. Estos dos parámetros por los valores obtenidos, permiten realizar el estudio por análisis factorial (Tabla 5-196).

Tabla 5-196 Valores de la diagonal principal de la matriz antiimagen de Contrato, Errores en la valoración, y Situación personal

Clima laboral	PR22	PR23	PR24	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29
Diagonal principal matriz correlación anti-imagen	0,72	0,79	0,79	0,81	0,81	0,85	0,84	0,80

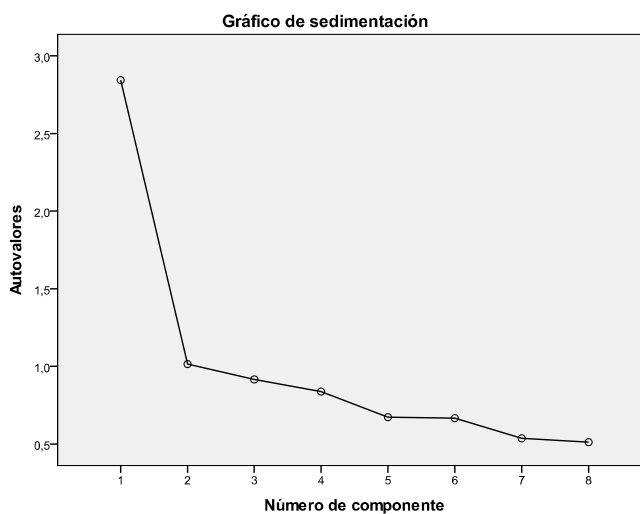
La comunalidad que indica la varianza de cada variable, y que es la que determina la varianza explicada de cada componente, tiene un valor de 48,254% de la varianza total, considerando sólo dos componentes principales, presentando un valor bajo de varianza explicada. Las componentes principales de la matriz de rotación, son las siguientes (Tabla 5-197).

Tabla 5-197 Matriz de componentes rotados, con una carga factorial de |0,5|

Matriz de componentes rotadosa		
	Componente	
	1	2
PR22	0,584	
PR23	0,596	
PR24		0,858
PR25	0,664	
PR26	0,525	
PR27	0,676	
PR28		0,585
PR29	0,662	
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

En el gráfico de sedimentación, se aprecia que la primera componente es muy pronunciada, aunque no se produce sedimentación, sí que se distinguen el punto de inflexión de la primera componente, aunque la segunda es poco apreciable (Gráfico 5-111).

Gráfico 5-111 Gráfico de sedimentación para las variables de Contrato, Errores en la valoración, y Situación personal



En el gráfico de sedimentación, se aprecian las inflexiones en la zona de la meseta en la zona intermedia, que es lo que determina las dos componentes.

En el caso de Trato inadecuado, Reciprocidad, Consecuencias del conocimiento, y Organización y estructura de la empresa, formado por las preguntas (PR30, PR31), (PR32 y PR33), (PR34, PR35) y (PR36, PR37) se han obtenido los siguientes resultados

Se han considerado en un solo grupo, cuatro grupos de variables, porque es la única forma de conseguir realizar el análisis factorial exploratorio con resultados aceptables en los valores estadísticos.

El determinante de la matriz de correlaciones, toma un valor 0,648. Los valores del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, tiene valores límites, pero se va a continuar con el estudio (Tabla 5-198).

Tabla 5-198 Valores de KMO y prueba de Bartlett para las variables de Trato inadecuado, Reciprocidad, Consecuencias del conocimiento, y Organización y estructura de la empresa

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,622
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	469,811
	gl	28
	Sig.	0,000

Se aprecia, que el determinante de la matriz de correlaciones, no es tan bueno como en otros casos, por lo que la aplicación del análisis factorial no es muy adecuada, por ser un valor cercano a 1 el valor del determinante. En este caso, los valores de KMO y prueba de Bartlett, toman un valor 0,622 y una Chi-cuadrado elevada de 469,811. Estos dos parámetros por los valores obtenidos, permiten realizar el estudio por análisis factorial (Tabla 5-196).

Tabla 5-199 Valores de la diagonal principal de la matriz antiimagen para Trato inadecuado, Reciprocidad, Consecuencias del conocimiento y Organización y Estructura de la empresa

Clima laboral	PR30	PR31	PR32	PR33	PR34	PR35	PR36	PR37
Diagonal principal matriz correlación anti-imagen	0,70	0,65	0,60	0,55	0,58	0,64	0,56	0,56

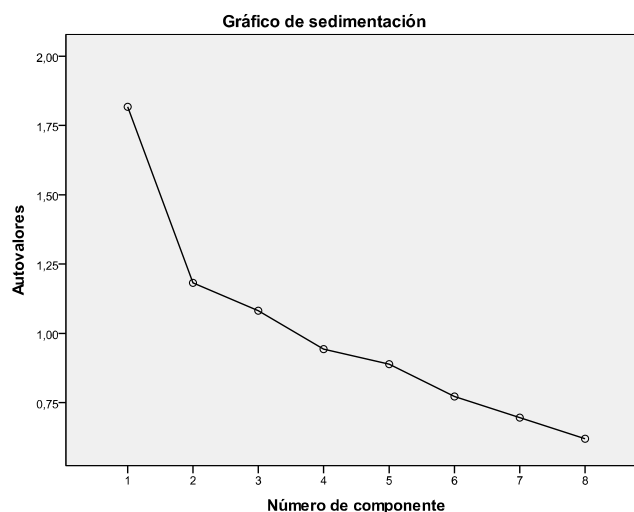
La comunalidad que indica la varianza de cada variable, y que es la que determina la varianza explicada de cada componente, tiene un valor de 51,01% de la varianza total, considerando tres componentes principales. Las componentes principales de la matriz de rotación son las siguientes (Tabla 5-197).

Tabla 5-200 Matriz de componentes rotados, con una carga factorial de |0,5|

Matriz de componentes rotadosa			
	Componente		
	1	2	3
PR30	0,543		
PR31	0,669		
PR32	0,588		
PR33			0,581
PR34		0,825	
PR35		-0,671	
PR36	-0,544		
PR37			-0,746
Método de extracción: Análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.			

En el gráfico de sedimentación, se aprecia que la primera componente es muy pronunciada, aunque no se produce sedimentación, sí que se distinguen el punto de inflexión de la primera componente, aunque la segunda componente es poco apreciable en el gráfico (Gráfico 5-111).

Gráfico 5-112 Gráfico de sedimentación para las variables de Trato inadecuado, Reciprocidad, Consecuencias del conocimiento, y Organización y estructura de la empresa



En el gráfico de sedimentación, se aprecian las inflexiones en la zona de la meseta que es la zona intermedia, definiendo dos componentes.

En el caso de las preguntas abiertas, no se ha realizado el estudio de reducción de factores, ya que cada pregunta es diferente a las otras dos preguntas abiertas, y los resultados, a pesar de haber sido muchas opciones de respuesta, no es conveniente este estudio, siendo más interesante el estudio de frecuencias que se ha realizado para estas tres preguntas de libre respuesta.

Conclusiones de este método

Al realizar este método, de considerar a cada grupo inicial las variables independientes, se ha encontrado el problema que algunos grupos de variables, son pequeños y no se pueden reducir a componentes o factores, porque el análisis factorial no es aplicable. Este problema, se ha solucionado añadiendo más variables, lo cual facilitaba la realización del análisis factorial, y la generación de componentes. Sin embargo, este método ha dado en total para todos los grupos 11 componentes, por lo que no simplifica los métodos anteriores. Además los valores del determinante, las sedimentaciones no son tan buenas, como cuando se consideran el estudio en conjunto de todas la variables. Un problema que se ha detectado, es que el planteamiento por grupos, genera en ocasiones varianzas explicadas muy bajas con determinantes altos, por lo que no sería conveniente el análisis factorial.

El análisis confirmatorio, considerando las componentes o factores que definen las variables del análisis factorial exploratorio, que no se ha explicado, no ha permitido obtener un modelo aceptable debido a que los valores de los estadísticos de análisis confirmatorio son inferiores a los límites fijados.

5.5.2 Análisis factorial exploratorio sin las variables de clasificación

Aplicando el método de reducción de factores de las 37 variables incluidas las de clasificación, se produce el problema de la influencia de las variables de clasificación en el valor de las puntuaciones factoriales, con los problemas que eso implica para la interpretación de los datos por el desplazamiento que existe en la representación gráfica.

A continuación se van a considerar sólo como variables, las preguntas relacionadas con la gestión del conocimiento, sin considerar las preguntas de clasificación. Cuando se hace este tipo de estudio, sin las preguntas de clasificación, las componentes resultantes no van a estar nunca en función estas preguntas, por lo tanto en el estudio, no va a influir en la componente el sexo, la situación laboral y la edad, por lo que no habrá un desplazamiento en su representación.

El estudio que se ha realizado anteriormente, se puede aplicar cuando se tiene en cuenta en determinadas características de la persona como el sexo, la situación laboral y la edad, son relevantes, porque puede haber trabajos, en los que ser hombre o mujer, ser más joven o estar trabajando en la actualidad, pueden influir en el estudio, porque tiene más valoración y puntuación en la respuesta. La representación gráfica de las puntuaciones factoriales de las componentes, nunca van a estar influenciadas por las variables de clasificación, por lo que no van a estar desplazadas las gráficas. La representación gráfica, se hará en función de las variables de clasificación para poder realizar su estudio.

Por lo tanto considerando 34 preguntas, en vez de 37, se han obtenido los siguientes resultados del análisis factorial. En este estudio se van a presentar las tablas más relevantes, del análisis factorial. El determinante de la matriz de correlaciones es 0,0001, lo cual es un resultado muy bueno.

Los resultados de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, es muy favorable con un valor cercano a 0,9, que tiene un valor 0,886. Este resultado, es muy similar al anterior, considerando todas las variables incluidas las de clasificación (Tabla 5-201).

Tabla 5-201 Prueba de KMO y de Bartlett para validar el estudio de análisis factorial

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,886
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	9454,010
	gl	561
	Sig.	0,000

Considerando las comunalidades superiores a 0,5, se han obtenido peores resultados que anteriormente con todas las variables de clasificación. En este caso las comunalidades son más bajas, al haber más casos inferiores al valor establecido como límite (Tabla 5-202).

Tabla 5-202 Tabla de comunalidades resaltando las de valor inferior a 0,5

Comunalidades			Comunalidades		
Variable	Inicial	Extracción	Variable	Inicial	Extracción
P_4	1,000	0,539	P_21	1,000	0,529
P_5	1,000	0,435	P_22	1,000	0,497
P_6	1,000	0,299	P_23	1,000	0,498
P_7	1,000	0,515	P_24	1,000	0,826
P_8	1,000	0,551	P_25	1,000	0,452
P_9	1,000	0,574	P_26	1,000	0,471
P_10	1,000	0,489	P_27	1,000	0,504
P_11	1,000	0,580	P_28	1,000	0,510
P_12	1,000	0,655	P_29	1,000	0,461
P_13	1,000	0,449	P_30	1,000	0,493
P_14	1,000	0,383	P_31	1,000	0,454
P_15	1,000	0,362	P_32	1,000	0,501
P_16	1,000	0,471	P_33	1,000	0,536
P_17	1,000	0,830	P_34	1,000	0,566
P_18	1,000	0,431	P_35	1,000	0,441
P_19	1,000	0,620	P_36	1,000	0,260
P_20	1,000	0,495	P_37	1,000	0,593

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En el caso de la varianza explicada, se ha obtenido menos componentes principales, porque hay menos variables que en los estudios anteriores. La comunalidad, de una variable es la suma de las cargas factoriales asociadas a ella, elevadas al cuadrado. En el estudio anterior se tenían 10 componentes explicando un 54,55%, mientras que en este

caso, el número de componentes es 8, pero explicando menos varianza, ya que sólo se explica el 50,78% de la varianza total. Se han reducido el número de componentes, a consta de reducir el valor de la varianza explicada (Tabla 5-203).

Tabla 5-203 Tabla de varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,625	22,426	22,426	7,625	22,426	22,426	2,800	8,237	8,237
2	1,932	5,681	28,107	1,932	5,681	28,107	2,565	7,544	15,781
3	1,671	4,913	33,021	1,671	4,913	33,021	2,268	6,671	22,452
4	1,483	4,361	37,381	1,483	4,361	37,381	2,235	6,575	29,026
5	1,272	3,740	41,122	1,272	3,740	41,122	2,155	6,339	35,365
6	1,137	3,345	44,467	1,137	3,345	44,467	2,044	6,011	41,377
7	1,097	3,227	47,694	1,097	3,227	47,694	1,859	5,469	46,845
8	1,049	3,086	50,780	1,049	3,086	50,780	1,338	3,935	50,780
9	0,996	2,929	53,709						
10	0,921	2,709	56,418						
11	0,911	2,680	59,098						
12	0,904	2,660	61,758						
13	0,880	2,588	64,345						
14	0,858	2,524	66,870						
15	0,798	2,348	69,218						
16	0,775	2,281	71,499						
17	0,736	2,164	73,663						
18	0,716	2,105	75,768						
19	0,698	2,052	77,819						
20	0,649	1,909	79,728						
21	0,642	1,888	81,616						
22	0,619	1,821	83,437						
23	0,597	1,755	85,192						
24	0,561	1,649	86,840						
25	0,552	1,624	88,464						
26	0,533	1,569	90,033						
27	0,515	1,515	91,548						
28	0,504	1,484	93,032						
29	0,479	1,409	94,441						
30	0,465	1,367	95,807						
31	0,448	1,317	97,124						
32	0,417	1,225	98,350						
33	0,374	1,099	99,449						
34	0,187	0,551	100,00						

Estos resultados pueden ser más fáciles de interpretar, al haber menos componentes, pero también pueden ser menos precisos, porque explican menos varianza total.

Se presenta a continuación la matriz de componentes, a partir de la cual se va a producir una rotación Equamax, como en el caso anterior, y de esta forma, se pueden apreciar las diferencias, pero ahora con 8 componentes (Tabla 5-204).

Tabla 5-204 Matriz de componentes sin considerar las variables de clasificación, y sin rotación

Matriz de componentes a								
	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P_4	-0,389	-0,313	0,181	-0,136	0,205	0,416	0,093	-0,122
P_5	0,540	0,119	0,173	-0,006	-0,114	-0,008	0,109	-0,272
P_6	0,005	0,079	0,315	0,161	-0,140	0,222	0,310	0,053
P_7	-0,631	-0,024	-0,054	0,107	0,132	-0,043	0,074	0,278
P_8	0,659	-0,181	0,158	-0,103	-0,099	0,058	-0,068	-0,174
P_9	0,573	0,209	0,335	-0,089	-0,208	-0,036	0,087	0,170
P_10	0,604	0,068	0,153	-0,083	-0,290	-0,058	0,010	0,035
P_11	0,348	-0,427	0,208	0,248	0,165	-0,365	0,109	0,015
P_12	0,278	-0,133	0,320	0,302	0,034	-0,587	0,014	-0,143
P_13	-0,579	0,140	-0,051	0,049	0,179	-0,079	0,118	0,190
P_14	0,465	-0,108	-0,054	0,143	0,314	0,087	-0,159	-0,016
P_15	0,383	0,102	0,258	-0,165	0,229	0,185	0,016	0,156
P_16	0,540	0,203	-0,014	0,295	-0,053	0,004	-0,120	0,184
P_17	-0,403	0,549	0,405	0,065	0,265	0,015	-0,264	-0,239
P_18	-0,212	0,174	-0,310	0,242	-0,223	-0,114	-0,032	-0,370
P_19	0,674	-0,197	-0,097	0,124	0,162	0,051	-0,270	-0,015
P_20	0,381	0,297	-0,258	0,359	-0,003	0,066	-0,023	0,248
P_21	-0,589	0,090	0,058	0,066	0,123	-0,212	0,245	0,213
P_22	0,486	0,025	0,129	-0,292	0,025	-0,085	0,362	-0,138
P_23	0,567	0,137	-0,144	-0,079	0,117	0,024	0,338	-0,042
P_24	0,337	-0,678	-0,400	-0,051	-0,143	0,004	0,223	0,142
P_25	0,498	0,099	0,295	-0,099	0,001	-0,143	-0,036	0,275
P_26	0,540	0,212	-0,286	0,127	-0,016	0,077	-0,162	-0,062
P_27	0,566	0,156	0,213	-0,132	-0,256	0,111	0,088	0,102
P_28	0,604	-0,171	-0,013	0,211	0,187	0,145	-0,121	0,029
P_29	0,656	0,116	-0,108	-0,012	0,033	0,025	-0,051	0,005
P_30	0,266	0,143	-0,029	-0,296	0,509	-0,143	-0,092	0,160
P_31	0,403	-0,014	-0,114	-0,394	0,329	0,057	0,097	-0,046
P_32	0,657	-0,099	0,021	0,140	0,078	0,126	-0,094	-0,093
P_33	-0,122	-0,101	0,213	0,332	0,288	0,127	0,326	-0,388
P_34	0,180	0,509	-0,373	-0,186	0,020	-0,152	0,255	-0,108
P_35	-0,367	-0,185	0,405	0,036	-0,177	0,139	-0,146	0,185
P_36	-0,122	0,163	-0,004	0,233	-0,108	0,365	0,135	0,010
P_37	-0,354	-0,141	0,023	-0,505	-0,175	-0,122	-0,328	-0,196

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 8 componentes extraídos

La matriz de transformación de las componentes utilizada, para realizar la rotación de las componentes, es la siguiente (Tabla 5-205).

Tabla 5-205 Matriz de transformación de las componentes

Matriz de transformación de las componentes								
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,492	0,451	0,319	0,372	0,339	0,332	0,288	0,080
2	0,017	-0,125	-0,685	0,470	0,434	0,020	-0,266	0,186
3	0,311	-0,202	-0,426	-0,168	-0,455	0,465	0,398	0,267
4	-0,287	0,395	-0,080	0,212	-0,229	-0,476	0,352	0,554
5	-0,508	0,465	-0,261	-0,406	0,315	0,390	0,166	-0,117
6	0,189	0,354	0,055	-0,271	-0,164	0,153	-0,703	0,467
7	-0,129	-0,477	0,313	-0,255	0,472	0,077	0,143	0,586
8	-0,517	-0,124	0,267	0,515	-0,298	0,515	-0,148	0,075
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.								

Una variable, está explicada por el porcentaje que indica la comunalidad, sin embargo en la matriz de componentes rotados, se muestran una serie de valores que están relacionados con la comunalidad y a partir de la cual se puede obtener el porcentaje de participación de esa variable. El valor en la matriz de componentes rotados, para esa variable que es $(V_{mr_{mn}})^2$, representa el porcentaje de la varianza total explicada, por ese factor para esa variable, a partir del cual se puede obtener el porcentaje total del espacio de los factores $(V_{mr_{mn}})^2/C_m$, que es el porcentaje de lo que aporta en la matriz de componentes rotados la variable saturada, siendo C_m la comunalidad y $V_{mr_{mn}}$, el valor de la matriz de componentes rotados para el factor n y la variable "m".

Con la aplicación de la rotación Equamax, se pueden ver en cada componente, las variables que son influyentes para cargas factoriales superiores a $|0,2|$ y $|0,4|$. Con dos cargas factoriales diferentes, se puede ver que el número de variables que forman cada componente, pueden aumentar a medida que la carga factorial disminuye.

Las matrices de componentes rotados dependen de la carga factorial que se haya realizado. En el caso de la carga |0,2| la componente estaría formada por demasiadas variables, por lo tanto cargas inferiores a esta, se descartan para el estudio. (Tabla 5-206), (Tabla 5-207) y (Tabla 5-208).

Tabla 5-206 Matriz de componentes rotados con carga factorial |0,2|

Matriz de componentes rotados a

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P_4	-0,076	-0,013	-0,01	-0,633	-0,242	0,101	-0,231	0,099
P_5	0,507	0,117	0,008	0,107	0,255	0,088	0,233	0,161
P_6	0,101	-0,149	-0,04	-0,036	-0,094	0,104	0,019	0,494
P_7	-0,587	-0,252	-0,11	-0,131	-0,223	-0,093	-0,138	0,018
P_8	0,56	0,276	0,237	0,064	0,075	0,213	0,223	-0,011
P_9	0,415	-0,043	0,029	0,396	0,083	0,401	0,189	0,196
P_10	0,487	0,036	0,173	0,362	0,096	0,21	0,176	0,071
P_11	-0,018	0,16	0,27	-0,042	-0,06	0,111	0,681	0,017
P_12	0,091	0,015	-0,055	0,119	-0,022	-0,054	0,79	-0,03
P_13	-0,532	-0,274	-0,227	-0,114	-0,055	-0,071	-0,133	0,019
P_14	0,055	0,545	0,102	0,043	0,116	0,174	0,162	-0,008
P_15	0,154	0,188	-0,048	0,045	0,097	0,527	0,015	0,107
P_16	0,128	0,349	0,041	0,507	0,081	0,102	0,144	0,192
P_17	-0,055	-0,023	-0,898	-0,113	-0,07	-0,003	-0,048	0,017
P_18	0,02	-0,042	-0,131	0,045	0,133	-0,624	-0,052	-0,007
P_19	0,233	0,621	0,253	0,182	0,078	0,158	0,206	-0,094
P_20	-0,102	0,331	0,063	0,518	0,197	-0,023	-0,032	0,252
P_21	-0,534	-0,424	-0,19	-0,118	-0,076	-0,054	0,026	0,068
P_22	0,36	-0,099	0,172	-0,042	0,418	0,315	0,218	0,075
P_23	0,182	0,144	0,22	0,12	0,54	0,215	0,099	0,181
P_24	0,016	0,109	0,892	-0,064	0,032	-0,029	0,084	-0,074
P_25	0,202	0,047	0,027	0,35	0,025	0,469	0,254	0,015
P_26	0,22	0,43	0,08	0,371	0,3	-0,048	-0,041	0,015
P_27	0,472	0,006	0,121	0,324	0,104	0,33	0,036	0,199
P_28	0,163	0,572	0,227	0,122	0,057	0,192	0,196	0,107
P_29	0,287	0,347	0,155	0,31	0,305	0,192	0,091	0,017
P_30	-0,147	0,201	-0,104	0,046	0,326	0,47	0,07	-0,292
P_31	0,131	0,184	0,154	-0,119	0,427	0,388	-0,029	-0,178
P_32	0,332	0,497	0,189	0,134	0,125	0,154	0,198	0,106
P_33	-0,055	0,117	-0,156	-0,492	0,081	-0,144	0,256	0,399
P_34	0,018	-0,134	-0,08	0,241	0,678	-0,066	-0,135	-0,026
P_35	-0,029	-0,197	-0,108	-0,117	-0,6	0,082	-0,058	0,078
P_36	-0,024	0,031	-0,074	-0,003	-0,055	-0,121	-0,255	0,412
P_37	0,185	-0,291	-0,102	-0,222	-0,207	-0,083	-0,195	-0,572

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 31 iteraciones.

Tabla 5-207 Matriz de componentes rotados con carga factorial |0,4|

Matriz de componentes rotados a

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P_4	-0,076	-0,013	-0,01	-0,633	-0,242	0,101	-0,231	0,099
P_5	0,507	0,117	0,008	0,107	0,255	0,088	0,233	0,161
P_6	0,101	-0,149	-0,04	-0,036	-0,094	0,104	0,019	0,494
P_7	-0,587	-0,252	-0,11	-0,131	-0,223	-0,093	-0,138	0,018
P_8	0,56	0,276	0,237	0,064	0,075	0,213	0,223	-0,011
P_9	0,415	-0,043	0,029	0,396	0,083	0,401	0,189	0,196
P_10	0,487	0,036	0,173	0,362	0,096	0,21	0,176	0,071
P_11	-0,018	0,16	0,27	-0,042	-0,06	0,111	0,681	0,017
P_12	0,091	0,015	-0,055	0,119	-0,022	-0,054	0,79	-0,03
P_13	-0,532	-0,274	-0,227	-0,114	-0,055	-0,071	-0,133	0,019
P_14	0,055	0,545	0,102	0,043	0,116	0,174	0,162	-0,008
P_15	0,154	0,188	-0,048	0,045	0,097	0,527	0,015	0,107
P_16	0,128	0,349	0,041	0,507	0,081	0,102	0,144	0,192
P_17	-0,055	-0,023	-0,898	-0,113	-0,07	-0,003	-0,048	0,017
P_18	0,02	-0,042	-0,131	0,045	0,133	-0,624	-0,052	-0,007
P_19	0,233	0,621	0,253	0,182	0,078	0,158	0,206	-0,094
P_20	-0,102	0,331	0,063	0,518	0,197	-0,023	-0,032	0,252
P_21	-0,534	-0,424	-0,19	-0,118	-0,076	-0,054	0,026	0,068
P_22	0,36	-0,099	0,172	-0,042	0,418	0,315	0,218	0,075
P_23	0,182	0,144	0,22	0,12	0,54	0,215	0,099	0,181
P_24	0,016	0,109	0,892	-0,064	0,032	-0,029	0,084	-0,074
P_25	0,202	0,047	0,027	0,35	0,025	0,469	0,254	0,015
P_26	0,22	0,43	0,08	0,371	0,3	-0,048	-0,041	0,015
P_27	0,472	0,006	0,121	0,324	0,104	0,33	0,036	0,199
P_28	0,163	0,572	0,227	0,122	0,057	0,192	0,196	0,107
P_29	0,287	0,347	0,155	0,31	0,305	0,192	0,091	0,017
P_30	-0,147	0,201	-0,104	0,046	0,326	0,47	0,07	-0,292
P_31	0,131	0,184	0,154	-0,119	0,427	0,388	-0,029	-0,178
P_32	0,332	0,497	0,189	0,134	0,125	0,154	0,198	0,106
P_33	-0,055	0,117	-0,156	-0,492	0,081	-0,144	0,256	0,399
P_34	0,018	-0,134	-0,08	0,241	0,678	-0,066	-0,135	-0,026
P_35	-0,029	-0,197	-0,108	-0,117	-0,6	0,082	-0,058	0,078
P_36	-0,024	0,031	-0,074	-0,003	-0,055	-0,121	-0,255	0,412
P_37	0,185	-0,291	-0,102	-0,222	-0,207	-0,083	-0,195	-0,572

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 31 iteraciones.

Tabla 5-208 Carga factorial superior a |0,4| ordenada por tamaño y excluyendo coeficientes con valores bajos

Matriz de componentes rotados a

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P_7	-0,587							
P_8	0,560							
P_21	-0,534	-0,424						
P_13	-0,532							
P_5	0,507							
P_10	0,487							
P_27	0,472							
P_9	0,415					0,401		
P_19		0,621						
P_28		0,572						
P_14		0,545						
P_32		0,497						
P_26		0,430						
P_29								
P_17			-0,898					
P_24			0,892					
P_4				-0,633				
P_20				0,518				
P_16				0,507				
P_33				-0,492				
P_34					0,678			
P_35					-0,600			
P_23					0,540			
P_31					0,427			
P_22					0,418			
P_18						-0,624		
P_15						0,527		
P_30						0,470		
P_25						0,469		
P_12							0,790	
P_11							0,681	
P_37								-0,572
P_6								0,494
P_36								0,412

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 31 iteraciones.

5.5.2.1 Representación gráfica de las puntuaciones factoriales

Para la interpretación de los resultados, hay que tener en cuenta en cada componente, los valores que tiene cada persona por las respuestas elegidas. Sin embargo, se aprecian similitudes, ya que la definición de las componentes es similar en algunos casos.

Se ha considerado en este caso una carga factorial de $|0,4|$, porque con esta carga factorial se tiene más de una variable en cada componente, y la definición de la componente puede ser más adecuada, que con una carga factorial $|0,2|$ que estaría compuesta por muchas variables siendo muy difícil una definición adecuada que englobara todas las variables (Tabla 5-209).

Tabla 5-209 Situación de las puntuaciones de cada componente con carga factorial $|0,4|$

COMP	DEFINICION DE LA COMPONENTE	CARGA FACTORIAL $ 0,4 $	
		A FAVOR DE LA COMPONENTE	EN CONTRA DE LA COMPONENTE
1	Implicación en la empresa, a pesar de las barreras al intercambio por decisiones de la dirección	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
2	Intercambio de conocimiento en la empresa a pesar de las circunstancias personales y de las circunstancias de la empresa	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
3	Intercambio de conocimiento por valoración del clima laboral sobre el contrato estable	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
4	Intercambio de conocimiento en la empresa a todo tipo de personas (contratadas por influencias y que puedan promocionar)	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
5	Valoración del puesto de trabajo y del contrato, evitando compartir y que pueda ser despedido por las consecuencias del conocimiento	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
6	Intercambio de conocimiento a pesar de climas laborales hostiles, y con falta de equidad en las decisiones de la dirección	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS
7	Importancia de la remuneración, para intercambio de conocimiento	VALORES POSITIVOS	VALORES NEGATIVOS
8	Importancia de la organización y de la dirección, para intercambiar el conocimiento	VALORES NEGATIVOS	VALORES POSITIVOS

















Las variables que intervienen en el estudio del análisis factorial con 8 componentes, son similares a los resultados obtenidos, en el estudio en el que se han considerado las variables de clasificación en las componentes, por lo que se pueden establecer ciertas similitudes. La distribución de las puntuaciones factoriales, en algunas componentes es similar a una normal. Al ser una gráfica similar a una normal, es más difícil establecer una regla, ya que los valores positivos o negativos cercanos al centro, muestran respuestas a favor y en contra del intercambio de conocimiento para la misma persona. Las respuestas a las preguntas no son todas a favor o en contra, habiendo barreras al intercambio o negligencias. Las preguntas que mayor peso tienen en la componente, son variables principales, pero también influyen en la puntuación factorial, el resto de preguntas inferiores a la carga factorial establecida. Las respuestas extremas a favor o en contra del intercambio, son personas que se colocan en los extremos de las

representaciones gráficas, que son las que pueden mostrar personalidades contrarias a otros grupos, atendiendo al sexo o situación laboral.

Se aprecia en este estudio sin considerar las variables de clasificación en el análisis factorial, que al incluir esas variables aumentan el número de componentes, ya que las preguntas de sexo, situación laboral y edad, tienen peso y valor dentro de las puntuaciones factorial de cada componente, además desplazan mucho el valor de la puntuación factorial, por la influencia de la variable de clasificación en la puntuación factorial.

El estudio de los datos estadístico, puede ayudar a facilitar la interpretación de los datos, también se van a verificar si se trata de una distribución normal de las puntuaciones, para ello se ha utilizado la prueba de Kolmogorov, ya que la prueba de Shapiro- Wilk es para muestras pequeñas, inferior a 30 personas (Tabla 5-210).

Tabla 5-210 Tabla estadística, para el estudio de las puntuaciones factoriales

	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8
MAX	2,38	3,29	1,77	3,23	3,01	2,17	3,5	3,38
MIN	-2,70	-2,59	-2,18	-2,85	-2,72	-3,54	-1,89	-2,21
PROMEDIO	0	0	0	0	0	0	0	0
MODA	0,56	0,95	-1,61	-0,08	1,17	-1,84	-0,95	-0,89
MEDIANA	-0,017	-0,09	0,43	-0,046	-0,06	0,15	-0,25	-0,13
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,106	1,706	5,807	1,257	1,184	2,722	3,609	1,945
Sig. Asintot. (Bilateral)	0,173	0,006	0	0,085	0,121	0	0	0,001
Simula una normal	NO*	NO	NO	NO*	NO*	NO	NO	NO
Gráfico P-P Normal								
Gráfico P-P Normal sin tendencia								

* Aunque hay tendencia por la prueba de Kolmogorov, no hay tendencia a una normal, por la prueba de gráficos PP normal y sin tendencia, ya que los puntos siguen una tendencia muy definida

En todos los gráficos, se muestra una tendencia, por lo que aunque inicialmente, parezca que se trata de una normal, el gráfico sin tendencia anula esta hipótesis.

Se ha realizado la prueba de Kolmogorov, para ver si hay alguna tendencia de aproximación de los datos a una normal. Esta prueba se realiza, porque el estudio de los datos de las componentes, van a tener muchos valores centrales, ya que la posición de los resultados de las encuestas, cuando una persona tiene decisiones a favor y en contra, se posiciona en valores en el punto centro y origen, mientras que aquellas personas que se oponen siempre al intercambio o están muy a favor, tendrán y ocuparán valores extremos en su representación.

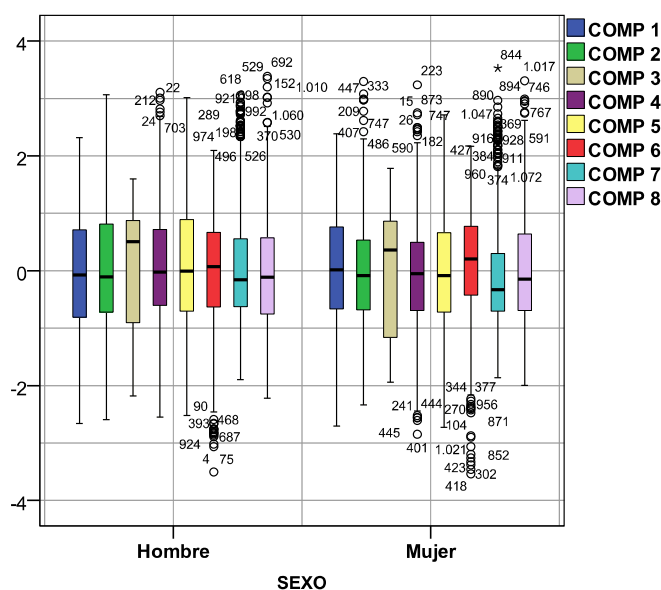
El diagrama de cajas, muestra los datos de los tres cuartiles, coincidiendo el segundo cuartil con la mediana. Con estos gráficos se puede tener una aproximación de la distribución y concentración de los datos.

Para el estudio de los gráficos, se tiene que tener en cuenta la tabla de situación de la componentes (Tabla 5-209).

La gráfica de cajas, muestra resultados similares entre las componentes, y es difícil destacar diferencias notables.

Se aprecia que hay diferencias entre la mediana de los datos, y en este caso las mujeres presenta en más componentes más valores extremos. La importancia de la remuneración COMP7, muestra muchas personas con respuestas extremas, que intercambiarían su conocimiento si se les remunerase más o se les incentivase por ello. También se aprecia en ambos grupos, que la organización y una dirección adecuada, no es importante para un grupo de personas que tiene valores extremos, sin embargo, la mediana se encuentra en valor negativo, por lo que más del 50% de la encuesta considera importante organización (Gráfico 5-113) .

Gráfico 5-113 Diagrama de cajas de la componentes en función del sexo

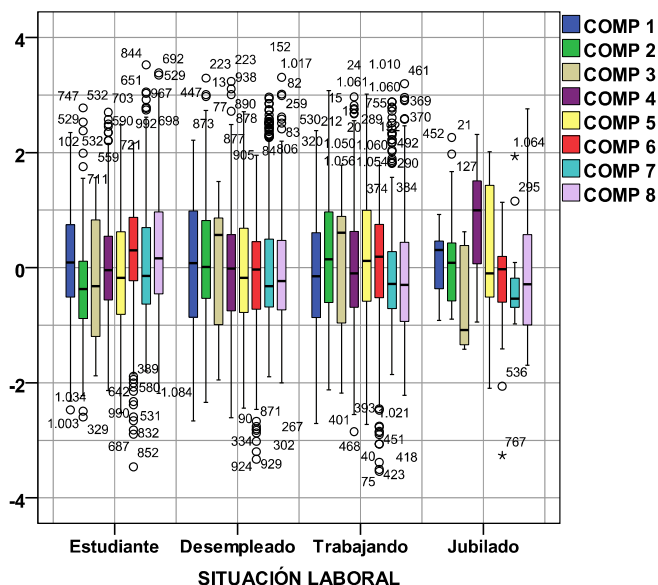


Los jubilados muestran un gráfico de cajas muy diferenciado, debido al escaso número de datos. En este caso, las medianas de las componentes muestran donde se encuentra la línea de separación de la mitad de los datos.

Esto da una idea de la concentración de los datos, por lo que se puede saber si la tendencia de la componente, va tener valores positivos o negativos. Se pueden apreciar valores muy concentrados en un cuartil (25% de la población) a partir de la mediana.

Según las medianas y los cuartiles, hay una diferencia considerable entre los resultados de los estudiantes y jubilados, al compararlos con el resto (Gráfico 5-114).

Gráfico 5-114 Diagrama de cajas de las componentes en función de la situación laboral



Otra forma de realizar el estudio de las puntuaciones factoriales, es mediante la representación gráfica de histogramas, estudiando la componente con la representación gráfica de los datos con una variable de clasificación.

Para la interpretación de las gráficas, es conveniente disponer de los datos de frecuencias positivas y negativas por sexo (Tabla 5-211), y por situación laboral (Tabla 5-212). Se aprecia, que hay diferencias entre los hombres y mujeres, aunque en ocasiones son mínimas.

Tabla 5-211 Estudio de los valores positivos y negativos de cada componente por sexo

CP		T -	T +	TOTAL	%-	%+	[-5,-3) ---	[-3-1) --	[-1,0) -	[0,1) +	[1,3) ++	[3,5] +++
1	HOMBRE	254	234	488	52,05	47,95		10	244	229	5	
	MUJER	299	301	600	49,83	50,17		8	291	293	8	
2	HOMBRE	261	227	488	53,48	46,52		2	259	213	14	
	MUJER	324	276	600	54,00	46,00		1	323	268	8	
3	HOMBRE	197	291	488	40,37	59,63		9	188	291	0	
	MUJER	281	319	600	46,83	53,17		10	271	318	1	
4	HOMBRE	248	240	488	50,82	49,18		4	244	223	17	
	MUJER	315	285	600	52,50	47,50		10	305	276	9	
5	HOMBRE	246	242	488	50,41	49,59		4	242	240	2	
	MUJER	320	280	600	53,33	46,67		5	315	277	3	
6	HOMBRE	226	262	488	46,31	53,68	3	84	139	208	54	
	MUJER	244	356	600	40,67	59,33	7	70	167	259	97	
7	HOMBRE	275	213	488	56,35	43,23		45	230	131	80	2
	MUJER	377	223	600	62,83	37,17		61	316	162	60	1
8	HOMBRE	271	217	488	55,53	44,46		78	193	142	70	5
	MUJER	331	269	600	55,16	44,84		81	250	172	96	1

Tabla 5-212 Estudio de los valores positivos y negativos de cada componente por situación laboral

CP		T -	T +	TOTAL	%-	%+	[-5,-3) ---	[-3-1) --	[-1,0) -	[0,1) +	[1,3) ++	[3,5] +++
1	ESTUDIANTE	168	190	358	46,93	53,07	1	28	139	138	52	
	DESEMPLEADO	158	167	325	48,62	51,38	2	47	109	114	53	
	TRABAJANDO	223	168	391	57,03	42,97	1	61	161	130	38	
	JUBILADO	4	10	14	28,57	71,43			4	10		
2	ESTUDIANTE	248	110	358	69,27	30,73		32	216	100	10	
	DESEMPLEADO	158	167	325	48,62	51,38		17	141	137	27	3
	TRABAJANDO	173	218	391	44,25	55,75		26	147	163	51	4
	JUBILADO	6	8	14	42,86	57,14			6	5	3	
3	ESTUDIANTE	196	162	358	54,75	45,25		118	78	112	50	
	DESEMPLEADO	130	195	325	40,00	60,00		80	50	148	47	
	TRABAJANDO	143	248	391	36,57	63,43	2	92	49	176	72	
	JUBILADO	9	5	14	64,29	35,71		8	1	5		
4	ESTUDIANTE	185	173	358	51,68	48,32		21	164	142	31	
	DESEMPLEADO	163	162	325	50,15	49,85		27	136	133	26	3
	TRABAJANDO	212	179	391	54,22	45,78	1	20	191	146	31	2
	JUBILADO	3	11	14	21,43	78,57			3	7	4	
5	ESTUDIANTE	197	161	358	55,03	44,97		34	163	147	14	
	DESEMPLEADO	184	141	325	56,62	43,38		33	151	113	28	
	TRABAJANDO	177	214	391	45,27	54,73		19	158	165	48	1
	JUBILADO	8	6	14	57,14	42,86		2	6	2	4	
6	ESTUDIANTE	133	225	358	37,15	62,85	3	21	109	206	19	
	DESEMPLEADO	167	158	325	51,38	48,62	6	38	123	149	9	
	TRABAJANDO	163	228	391	41,69	58,31	8	35	120	212	16	
	JUBILADO	7	7	14	50,00	50,00	1	2	4	7		
7	ESTUDIANTE	198	160	358	55,31	44,69		17	181	108	35	17
	DESEMPLEADO	199	126	325	61,23	38,77		23	176	80	26	20
	TRABAJANDO	244	147	391	62,40	37,60		17	227	121	18	8
	JUBILADO	11	3	14	78,57	21,43			11	2	1	
8	ESTUDIANTE	155	203	358	43,30	56,70		8	147	153	46	4
	DESEMPLEADO	194	131	325	59,69	40,31		25	169	107	21	3
	TRABAJANDO	245	146	391	62,66	37,34		29	216	117	25	4
	JUBILADO	8	6	14	57,14	42,86		2	6	4	2	

+ Valores positivos - Valores positivos T+ Total positivos
 ++ Valores muy positivos -- Valores muy positivos T- Total negativos
 +++ Valores extremos --- Valores extremos

Se determinan las diferencias entre grupos, con la ayuda de los gráficos de histogramas que se presentan a continuación.

Las gráficas, muestran considerando el punto medio que es la abscisa (0,0). El mayor número de personas de un grupo, puede hacer que parezca que haya más tendencia hacia una opinión determinada, que se encuentra en el lado positivo o negativo. Sin embargo para la interpretación de los datos, en su representación gráfica, se necesita del apoyo de la tabla de situación de componentes (Tabla 5-209).

Aunque aparentemente, los datos son similares a las gráficas de la muestra completa sin considerar la variable independiente, se aprecian en algunos casos muchas diferencias por sexos y situación laboral. Considerando el eje de abscisas, como la referencia de aquellas personas que están a favor y en contra, se pueden obtener diferencias importantes. Este otro estudio, se va a realizar sin gráficos de dispersión, sino con gráficos histogramas de agrupación.

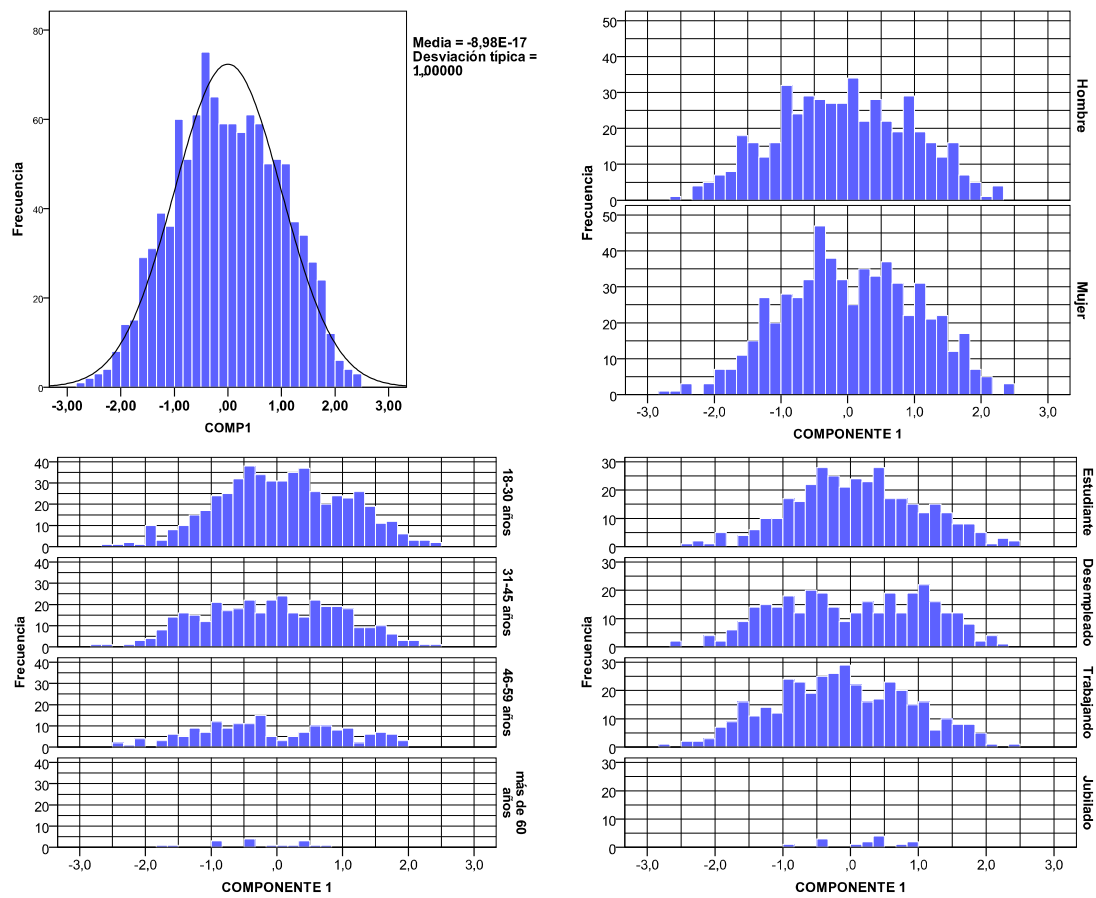
Para poder apreciar las diferencias entre los distintos grupos, se van a representar todos los gráficos histogramas por grupo de clasificación. Se puede apreciar relación entre la edad y la situación laboral, corroborando la asociación existente.

Comp.1- Implicación en la empresa a pesar de las barreras en la empresa por decisiones de la dirección

Los valores negativos son los que tienen implicación en la empresa, a pesar de las barreras al intercambio por decisiones de la dirección.

Por géneros, se tienen resultados similares, aunque en este caso es el hombre el que realiza más intercambio de conocimiento en la empresa y se implica más, a pesar de las decisiones de la dirección (Gráfico 5-115).

Gráfico 5-115 COMP1- Implicación en la empresa, a pesar de las barreras por decisiones de la dirección



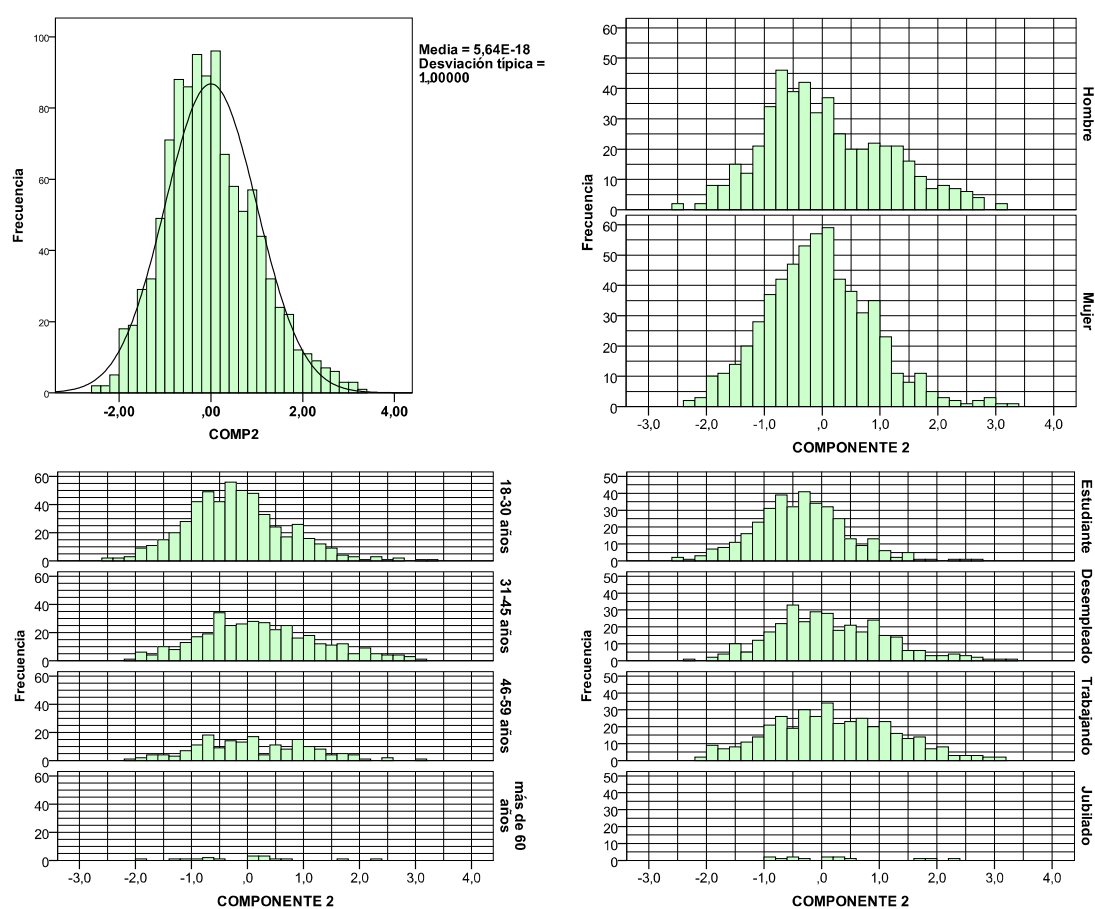
Las personas que más se implican a favor de la componente, son las que están trabajando. Son las más participativas y las que intercambiarían su conocimiento, a pesar de las negligencias y barreras en la empresa. Los desempleados son el segundo grupo seguidos por los estudiantes, a los que las negligencias y barreras les perjudican más que a los trabajadores para realizar el intercambio.

Comp.2- Intercambio de conocimiento a pesar de las circunstancias personales y de las circunstancias en la empresa

Los valores negativos, son las personas que realizan el intercambio de conocimiento en la empresa, a pesar de las circunstancias personales y de la empresa.

En esta componente, no se aprecian diferencias importantes por sexos, siendo los resultados muy similares. Los estudiantes son los que más intercambiarían el conocimiento, a pesar de las circunstancias personales. Hay que destacar que las personas que están trabajando, la falta de motivación, decepción con la empresa, y frustración les afecta negativamente (Gráfico 5-116).

Gráfico 5-116 COMP2- Intercambio de conocimiento, a pesar de las circunstancias personales y de las circunstancias en la empresa



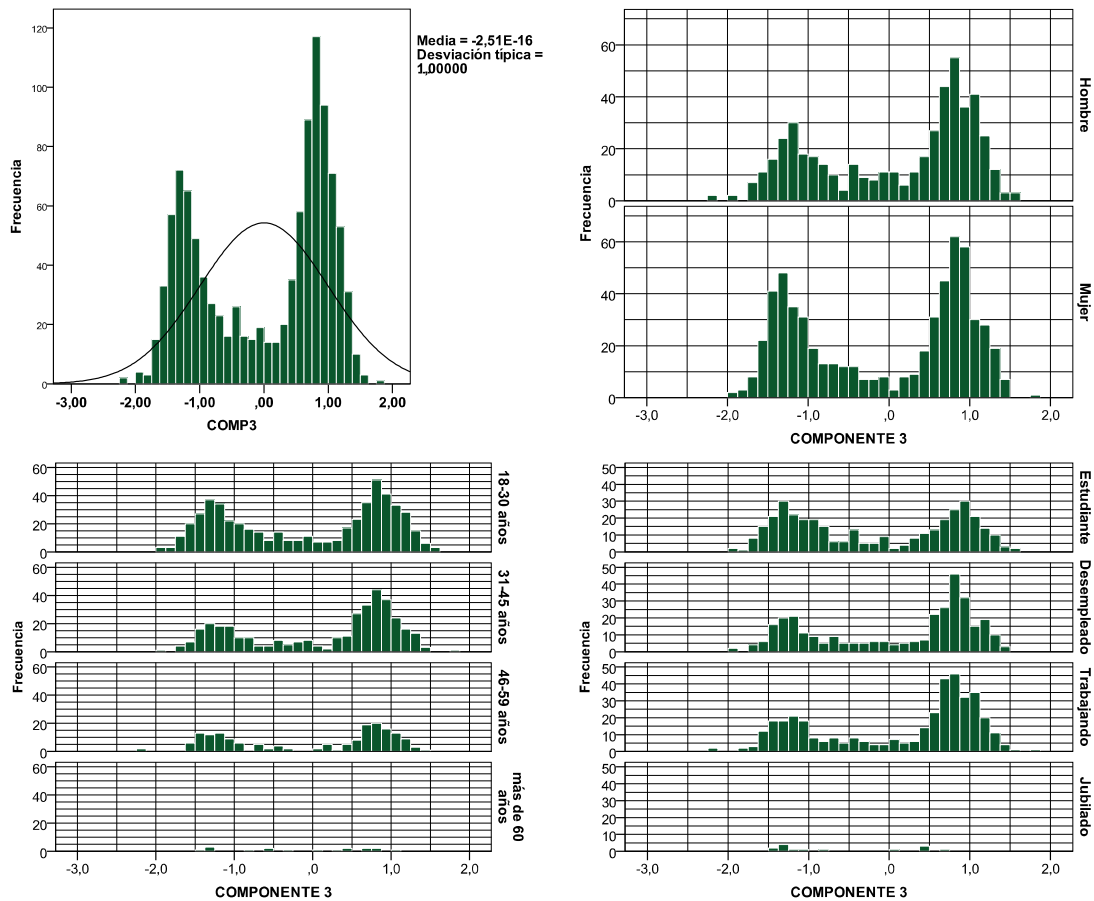
Por edades, a medida que avanza el rango de edad, hay más personas en el lado positivo, indicando que se compartiría el conocimiento menos por esta componente.

Comp.3- Intercambio de conocimiento por valoración del clima laboral sobre el contrato estable

Los valores negativos son los que están a favor del intercambio de conocimiento, cuando tienen un buen clima laboral, priorizándolo sobre el contrato estable.

Tanto hombres como mujeres dan prioridad a los contratos estables, en vez de priorizar los climas laborales. La mujer valora más un buen clima laboral para intercambiar el conocimiento. Los estudiantes, son los que más valoran el clima laboral, siendo para ellos prioritario este factor sobre el contrato estable. Las personas que trabajan, son las que dan prioridad al contrato estable seguidas de las personas desempleadas (Gráfico 5-117).

Gráfico 5-117 COMP3- Intercambio de conocimiento, por valoración del clima laboral sobre el contrato estable



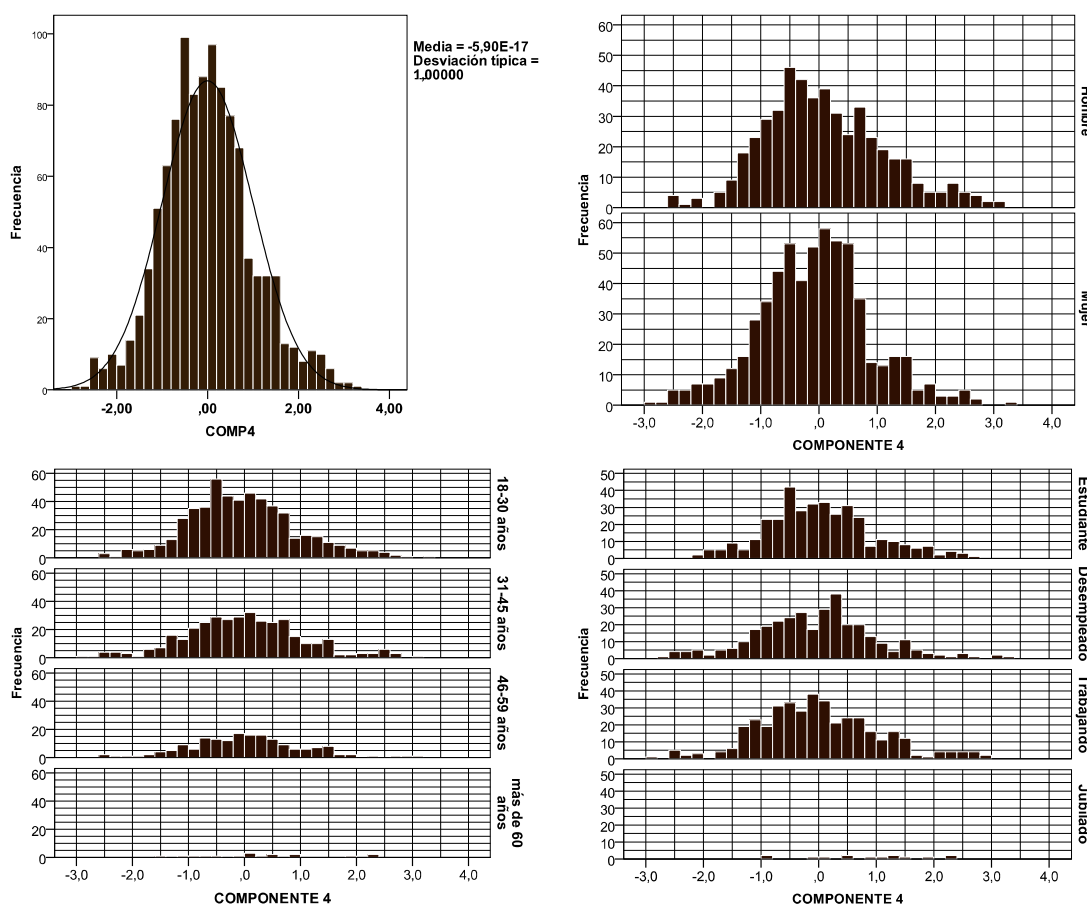
En este caso por edades, se puede ver que los más jóvenes aprecian más el clima laboral sobre el contrato estable, al compararlos con los otros grupos, la influencia de la edad es determinante en estos casos, porque se prioriza la estabilidad laboral.

Comp.4- Intercambio de conocimiento en la empresa a todo tipo de personas (contratadas por influencias y que puedan promocionar)

Los valores negativos, son personas que intercambiarían el conocimiento en la empresa, cuando otras personas pueden promocionar y cuando se trata de personas contratadas por influencias.

A pesar de las decisiones, y de las personas que se puedan beneficiar por el intercambio de conocimiento, para obtener un aumento salarial o promocionar en la empresa, la mujer tiene más predisposición a intercambiar el conocimiento bajo estas circunstancias, por tener un porcentaje mayor con valor negativo. También las personas que trabajan, son personas propensas a compartir el conocimiento cuando se producen este tipo de contrataciones. La necesidad de tener en la empresa, personas capaces y que conozcan su trabajo, y que sean contratadas por su saber hacer y no por intereses personales, hace que se intercambie el conocimiento más fácilmente, aunque muchos reconocen, que no les gustan algunas situaciones que se presentan en la empresa. Los estudiantes y los desempleados tienen resultados similares (Gráfico 5-118).

Gráfico 5-118 COMP4- Intercambio de conocimiento, en la empresa a todo tipo de personas (contratadas por influencias, que puedan promocionar)



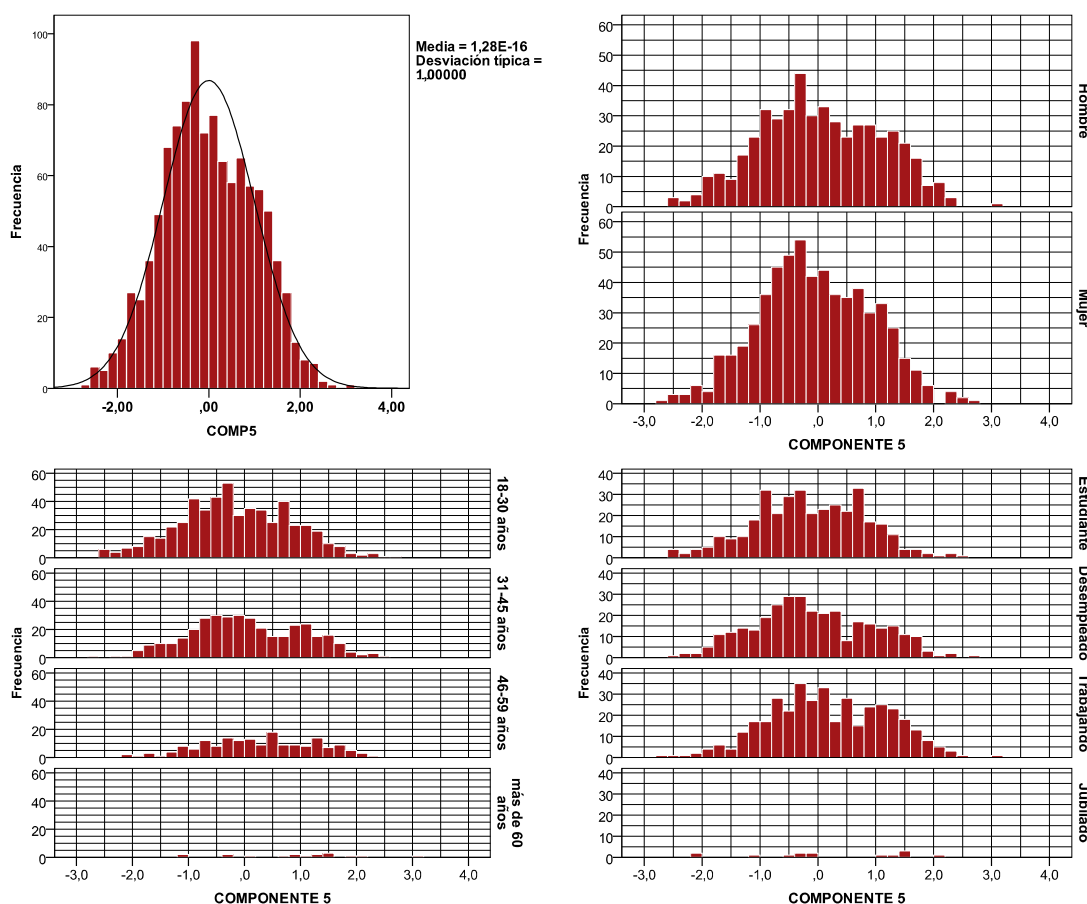
Por edades la diferencia mínima, pero a medida que aumenta la edad, disminuye el porcentaje de valores negativos, por lo que se intercambiaría menos el conocimiento con personas que pueden promocionar o que han sido contratadas por influencias.

Comp.5- Valoración del puesto de trabajo y del contrato evitando compartir y que pueda ser despedido por las consecuencias del conocimiento

Los valores positivos de la gráfica, son personas que valoran el puesto de trabajo y el contrato que poseen, evitan compartir su conocimiento, por si otras personas aprenden o porque no les benefician las consecuencias del conocimiento por el despido.

El hombre, tiene más predisposición a proteger su puesto de trabajo, evitando compartir y aportar ese conocimiento que le puede perjudicar en la empresa, por lo que se opone más al intercambio de conocimiento en la empresa que la mujer. Las personas que trabajan, son las que más mantendrían su conocimiento tácito evitando compartirlo, para proteger su puesto de trabajo o cuando las consecuencias y aplicación del conocimiento, les perjudicara (Gráfico 5-119).

Gráfico 5-119 COMP5- Valoración del puesto de trabajo y del contrato, evitando compartir y que pueda ser despedido por las consecuencias del conocimiento



Las personas que más compartirían este tipo de conocimiento son los estudiantes y los desempleados, que son los que lo intercambiarían y aportarían incluso cuando les perjudicara, pero en este caso, los desempleados destacan ligeramente sobre el resto. Aunque los jubilados, comparten el conocimiento teniendo una buena predisposición en algunos casos, no se puede establecer una regla general por la falta de datos. Los más jóvenes presentan más puntos negativos, por lo que compartirían su conocimiento

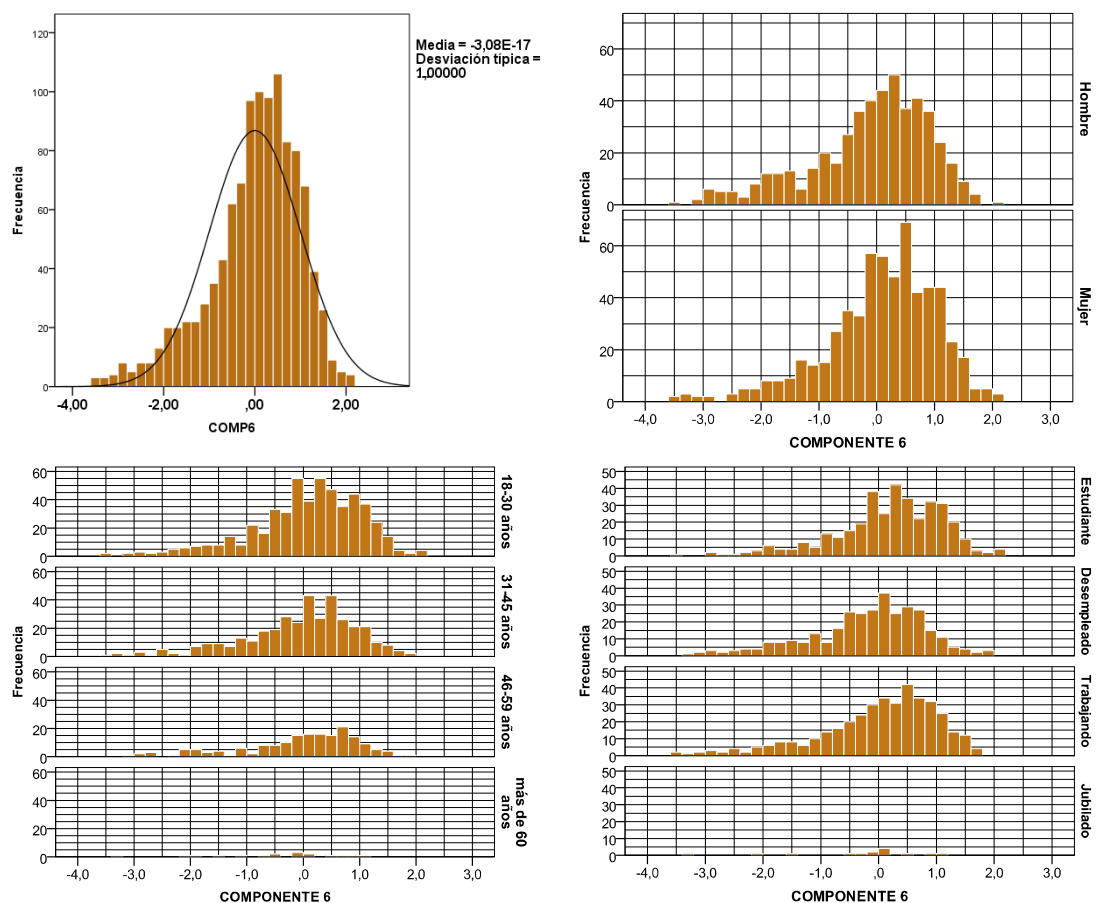
siempre por el bien de la empresa. A medida que avanza la edad, el número de personas en el lado negativo, que comparten el conocimiento va disminuyendo.

Comp.6- Intercambio de conocimiento a pesar de climas laborales hostiles, y de falta de equidad en las decisiones de la dirección

Los valores negativos, son personas que realizan el intercambio de conocimiento con climas laborales hostiles y cuando existe falta de equidad en las decisiones de la dirección.

El hombre, acepta más que la mujer climas laborales hostiles, y con dificultades en la relación para el intercambio de conocimiento. Por situación laboral, son las personas desempleadas y jubiladas, las que más aceptan climas laborales hostiles, seguidas de las personas que trabajan, en el caso de las personas desempleadas es comprensible, porque están ansiosas por trabajar. Las personas jubiladas, aceptan climas laborales hostiles, pero son pocos datos, para poder afirmarlo con seguridad (Gráfico 5-120).

Gráfico 5-120 COMP6- Intercambio de conocimiento, a pesar de climas laborales hostiles, y de falta de equidad en las decisiones de la dirección



Los que más se posicionan en el lado negativo, compartiendo el conocimiento en este tipo de climas laborales hostiles, son los mayores de 60 años. Estudiando la gráfica de la edad, son las personas de 31-45 años, el segundo grupo que más compartiría su conocimiento con climas laborales hostiles e injusticias. Las personas más jóvenes muestran resultados muy similares a las personas de 46-59 años.

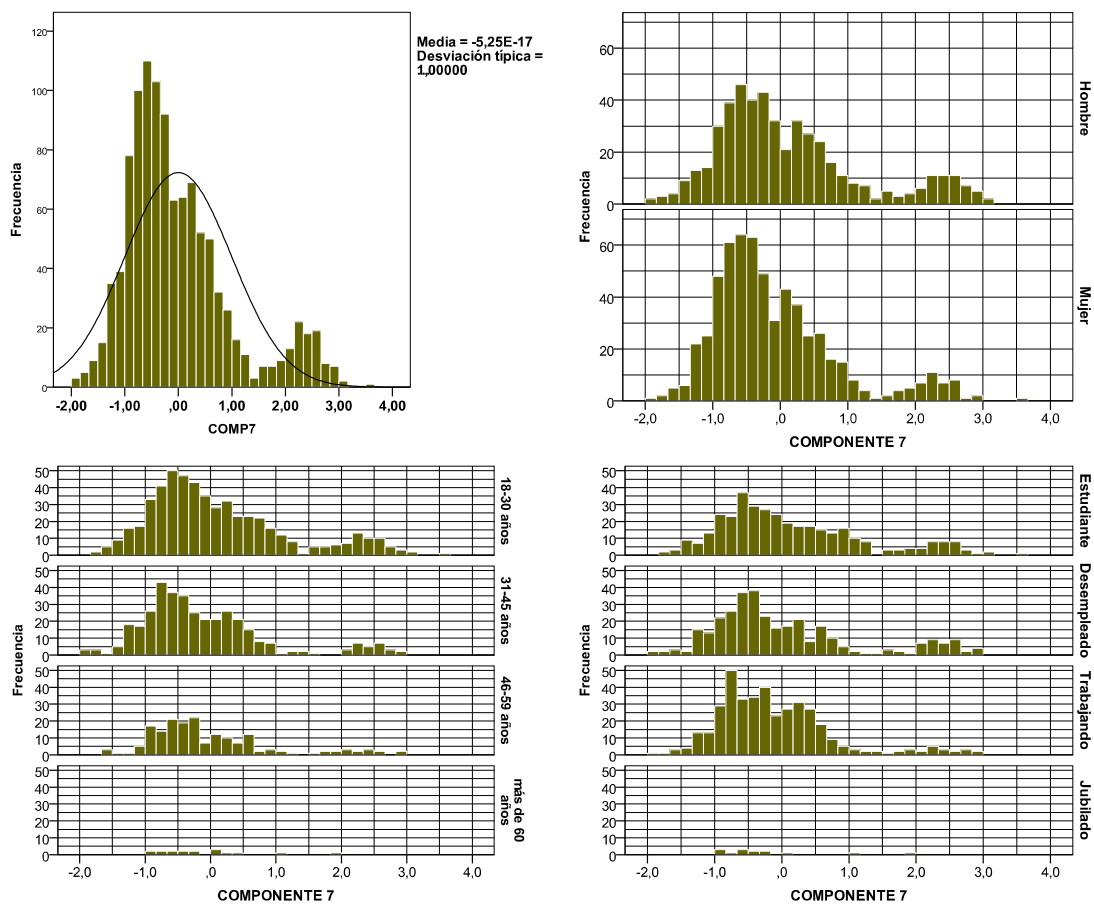
Comp.7- Importancia de la remuneración para el intercambio de conocimiento

Los valores positivos, son personas que dan mucha importancia a la remuneración, al salario e incentivos, para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa.

Todos los grupos de clasificación, no consideran el dinero relevante, para realizar el intercambio de conocimiento, pero la remuneración, el salario e incentivos, es para el hombre más importante que para la mujer para realizar el intercambio de conocimiento.

Son los estudiantes, los que más destacan la importancia de la remuneración para intercambiar el conocimiento en la empresa. Las personas que trabajan y los desempleados, tienen resultados similares (Gráfico 5-121).

Gráfico 5-121 COMP7- Importancia de la remuneración, para el intercambio de conocimiento



Según la edad, las personas más jóvenes, son los que dan más importancia al salario y al dinero en general, para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa, teniendo un porcentaje alto de valores positivos. Los jubilados también son un grupo que consideran importante la remuneración. El rango de edad que valora otros factores, y que menos importancia da a la remuneración con un porcentaje alto de valores negativos, son los que tienen entre 31-45 años, seguidos muy cerca por las personas que están en el rango de edad entre 46-59 años.

Comp.8- Importancia de la organización y de la dirección para intercambiar el conocimiento

Los valores negativos, son personas que dan mucha importancia a la organización, a la estructura organizativa y a la dirección de la empresa, para realizar el intercambio de conocimiento.

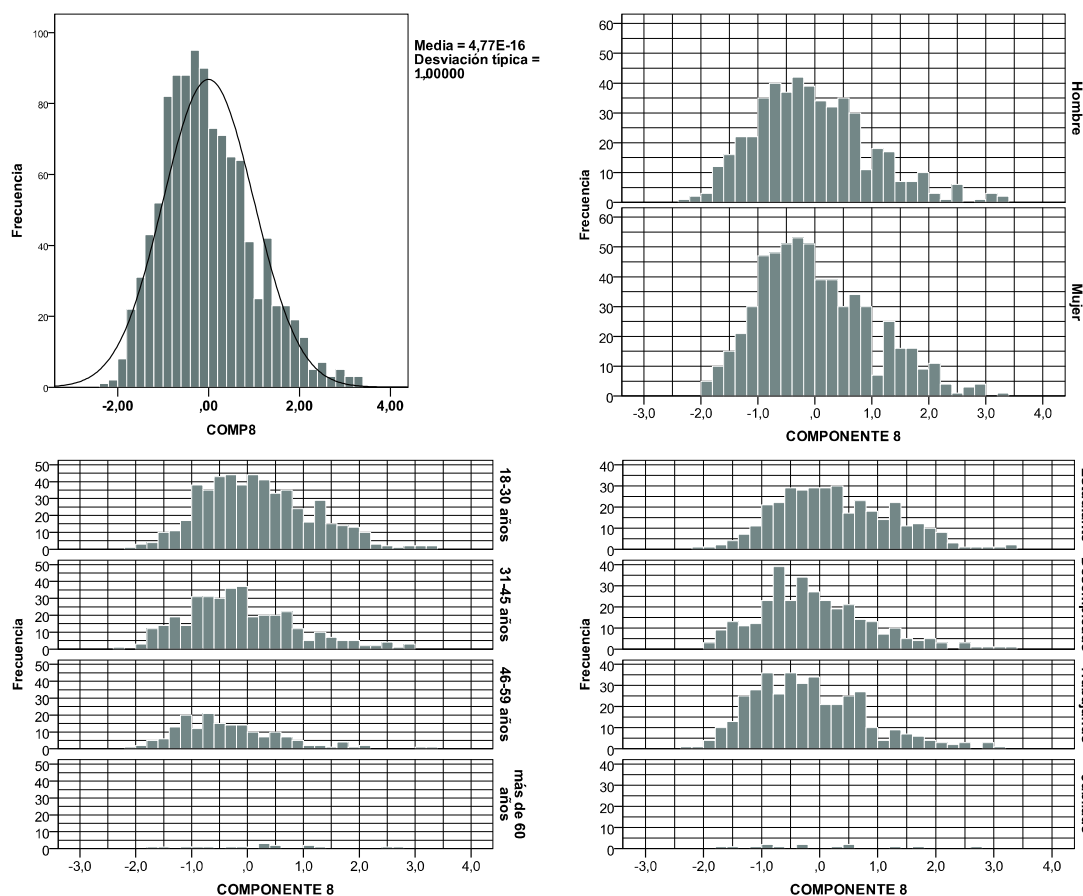
Esta componente, representa la organización y la importancia de la dirección para compartir el conocimiento. Aquellas personas que no consideren el puesto de la dirección donde más negligencias se producen, tendrán valor más positivo, aumentando más este valor y desplazándose a la derecha de la gráfica, cuando consideren que el puesto que más negligencias generan y que hace que no comparta la persona el conocimiento, son los compañeros de trabajo. Esto supone que el gráfico va a tener por la pregunta PR_6 en esta Componente 8 muchos valores positivos, porque se trata de personas que principalmente no consideran la dirección el principal puesto donde más negligencias se producen afectando al intercambio, ya que consideran que son otros puestos. Esto se deduce porque en un porcentaje muy alto, superior al 75% consideran importante la organización de la empresa para compartir el conocimiento, por lo que hay que tener en cuenta la influencia de la pregunta PR_6.

En esta componente, los resultados son similares, sin que haya diferencias significativas por géneros. Lo único que cabe destacar son los valores extremos de los hombres que hay más que en el gráfico de las mujeres, que no consideran que la dirección sea el puesto donde más negligencias se comenten.

La importancia de la organización en la empresa y de la dirección, es muy valorada y apreciada por las personas que trabajan. Siendo la dirección, la principal responsable de los errores y negligencias que se producen en la empresa. Los estudiantes y los jóvenes dan importancia a la dirección, aunque no consideran que el puesto que más negligencias cometen sea la dirección. Las personas que trabajan y luego las desempleadas, son las que consideran importante la organización, siendo la dirección el puesto que comete más negligencias en la empresa.

Por edades, los más jóvenes dan importancia a la organización pero no consideran que la dirección sea el puesto donde más negligencias se comenten, y que les afecte al intercambio de conocimiento (Gráfico 5-122).

Gráfico 5-122 COMP8- Importancia de la organización, y de la dirección para intercambiar el conocimiento



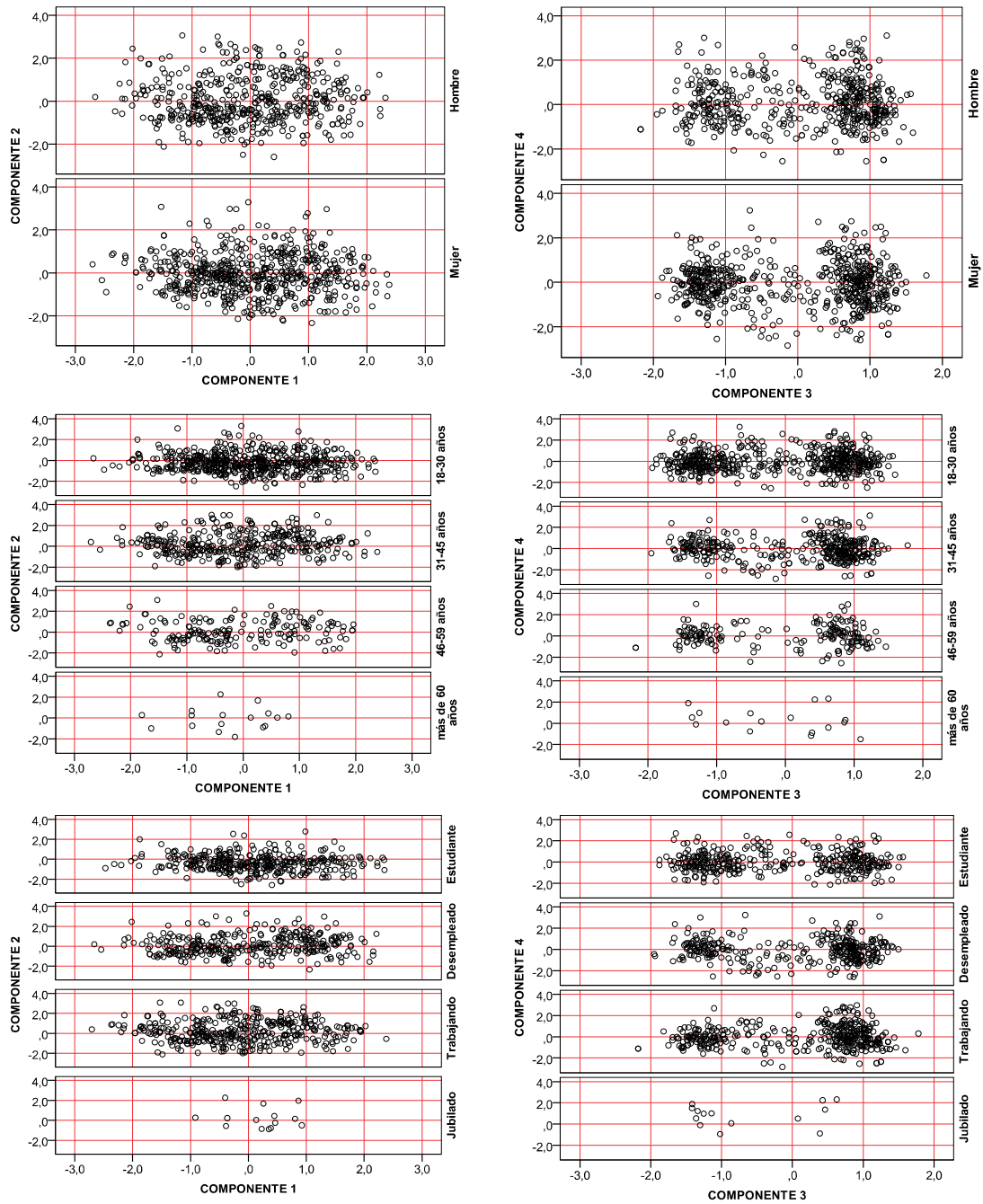
Sin embargo, a medida que aumenta la edad hay más personas que consideran que la organización es importante y que la dirección es el puesto donde más negligencias se comenten que hacen que las personas deseen mantener el conocimiento tácito.

Gráficos de dispersión de las puntuaciones factoriales

Se representa a continuación las puntuaciones factoriales para poder apreciar las diferencias de la distribución de los puntos.

Como todo se ha comentado en los gráficos anteriores, no se va a comentar en los gráficos de dispersión de las puntuaciones factoriales. En los gráficos de dispersión, se puede apreciar las diferencias de las componentes representadas, para cada grupo de clasificación. En estos gráficos, se pueden ver los grupos que tienen respuestas más dispersas y extremas (Gráfico 5-123).

Gráfico 5-123 Representaciones de los gráficos de dispersión, de las puntuaciones factoriales, por grupo de clasificación para Componente 1 - Componente 2 y para Componente 3 - Componente 4



5.5.2.2 Estudio por grupos de clasificación, con rotación promax

La rotación del análisis factorial, es fundamental para determinar el valor de la matriz de rotación de componentes. Una rotación ortogonal de tipo varimax, quartimax, equamax, muestran variables diferentes en cada componente.

Sin embargo hay rotaciones que no son ortogonales, con ángulo entre los ejes, que pueden ser interesantes, como es la oblimin y la promax. La rotación oblimin, es una rotación no ortogonal que en función de los valores de delta, puede ser más oblicua o menos. La rotación promax, es una rotación oblicua que permite que los factores estén correlacionados, es una rotación más rápida que la oblimin y que es muy útil para muestras de datos grandes. La rotación promax, está en función de un valor Kappa, que en la mayoría de los análisis suele considerarse $Kappa=4$. La rotación promax, suele producir factores similares a los de otras rotaciones, pero mediante un cálculo más rápido. Para no ser redundante en el estudio de 34 variables, se modifica el estudio y se realiza el análisis factorial con una rotación oblicua de tipo promax.

Además este estudio de análisis factorial, va a diferenciarse de los anteriores, en que se van a considerar el análisis factorial en función de la variable de clasificación. En este caso se tendrán componentes formados por variables diferentes, es decir, se calculará para hombres y mujeres las componentes y la varianza que explica cada grupo de la muestra, lo mismo se hará dependiendo de la situación laboral.

Se van a presentar los datos más relevantes de cada variable de selección, para evitar mostrar todas las matrices. La rotación aplicada va a ser promax con $Kappa=4$, y con un cálculo de las puntuaciones factoriales mediante el método de regresión, ya que el método de Anderson Rubin, impone la ortogonalidad de las puntuaciones y aunque se puede aplicar el método de Anderson en rotaciones oblicuas, se ha considerado en rotaciones oblicuas, aplicar para las puntuaciones el método de regresión.

En el método de regresión, las estimaciones tienen una media cero, y una varianza igual al cuadrado de la correlación múltiple entre las puntuaciones factoriales. Las puntuaciones factoriales estimadas con este método, pueden estar correlacionadas incluso cuando los factores son ortogonales. El problema que hay con las rotaciones oblicuas es que es compleja la interpretación de los datos, porque a veces permite una apreciación más real, pero también puede ser más compleja su interpretación por ser más confusa, además requiere interpretar más matrices.

La matriz de configuración, ofrece las saturaciones de las variables en los factores de la solución rotada, la interpretación de los datos, se realiza según la aportación neta, de cada variable en cada factor.

La otra matriz que hay que tener en cuenta, en la rotación oblicua promax, es la matriz de estructura, que contiene las correlaciones de las variables observadas con los factores de la solución rotada. Estas correlaciones representan la contribución bruta de

cada variable a cada factor. Si correlacionan mucho, la matriz tiene valores muy altos en todas las variables, siendo compleja su interpretación en la matriz de configuración (Ilustración 5-1), por lo que son más inestables, que los de la matriz de estructura (Ilustración 5-2). Cuando la rotación es ortogonal, la matriz de configuración y la de estructura son iguales. La representación espacial de las saturaciones y de las correlaciones, muestra la importancia y relación de los valores de saturación de las matrices de configuración y matriz de estructura.

Ilustración 5-1 Representación espacial de la saturación de la configuración

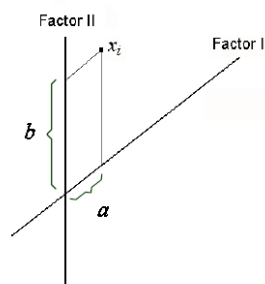
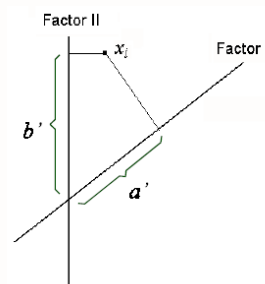


Ilustración 5-2 Representación espacial de la correlación de la estructura



Análisis factorial por sexos aplicando una rotación promax

Para la prueba KMO y Bartlett que valida la aplicación del método de análisis factorial, los resultados son los siguientes, por sexos (Tabla 5-213), (Tabla 5-214).

Tabla 5-213 Medida KMO y prueba de Bartlett para los hombres

KMO y prueba de Bartlett^a		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,889
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5064,06
	gl	561
	Sig.	0,000

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Hombre, serán utilizados en la fase de análisis.
 Determinante de la matriz de correlaciones
 Determinante = 2,33E-005

Tabla 5-214 Medida KMO y prueba de Bartlett para la mujer

KMO y prueba de Bartlett^a		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,845
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4917,90
	gl	6
	Sig.	0,000

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Mujer, serán utilizados en la fase de análisis.
 Determinante de la matriz de correlaciones
 Determinante = 0,0001

Teniendo en cuenta la tabla de valores de KMO, en ambos casos se tienen valores muy iguales y aptos para poder hacer el análisis factorial. El valor del KMO, es ligeramente mejor en los hombres que en las mujeres.

Considerando en las comunalidades aquellos valores que son superiores a 0,5 y resaltando los valores que son inferiores a ese valor se tiene las siguientes tablas (Tabla 5-215), (Tabla 5-216).

Tabla 5-215 Comunalidades para el estudio de la muestra de los hombres

Comunalidades a		
	Inicial	Extracción
P_4	1,000	0,569
P_5	1,000	0,494
P_6	1,000	0,602
P_7	1,000	0,543
P_8	1,000	0,580
P_9	1,000	0,597
P_10	1,000	0,573
P_11	1,000	0,599
P_12	1,000	0,632
P_13	1,000	0,529
P_14	1,000	0,522
P_15	1,000	0,438
P_16	1,000	0,607
P_17	1,000	0,785
P_18	1,000	0,610
P_19	1,000	0,653
P_20	1,000	0,512
P_21	1,000	0,602
P_22	1,000	0,494
P_23	1,000	0,502
P_24	1,000	0,805
P_25	1,000	0,523
P_26	1,000	0,551
P_27	1,000	0,514
P_28	1,000	0,561
P_29	1,000	0,521
P_30	1,000	0,534
P_31	1,000	0,567
P_32	1,000	0,557
P_33	1,000	0,580
P_34	1,000	0,569
P_35	1,000	0,480
P_36	1,000	0,711
P_37	1,000	0,567

Tabla 5-216 Comunalidades para el estudio de la muestra de las mujeres

Comunalidades a		
	Inicial	Extracción
P_4	1	0,502
P_5	1	0,45
P_6	1	0,568
P_7	1	0,582
P_8	1	0,516
P_9	1	0,57
P_10	1	0,448
P_11	1	0,613
P_12	1	0,649
P_13	1	0,495
P_14	1	0,372
P_15	1	0,474
P_16	1	0,342
P_17	1	0,803
P_18	1	0,412
P_19	1	0,592
P_20	1	0,538
P_21	1	0,462
P_22	1	0,478
P_23	1	0,532
P_24	1	0,818
P_25	1	0,452
P_26	1	0,509
P_27	1	0,591
P_28	1	0,46
P_29	1	0,464
P_30	1	0,526
P_31	1	0,505
P_32	1	0,479
P_33	1	0,549
P_34	1	0,59
P_35	1	0,427
P_36	1	0,435
P_37	1	0,699

El resultado de las comunalidades, es peor para las mujeres que para los hombres, ya que en el caso de las mujeres hay más variables con valores bajos, que hace indicar que la variable es capaz de explicar y reproducir porcentajes bajos, indicando en el caso de las mujeres, que las variables están peor explicadas por los factores. Por lo que sería más interesante realizar el estudio, eliminando las comunalidades bajas inferiores a 0,5 de valor, pero esto supondría eliminar gran cantidad de variables que se quieren considerar en el estudio.

La varianza total explicada para los hombres es 57,30% utilizando 9 componentes, sin considerar las variables de clasificación de la encuesta. Se aprecia que la primera componente aporta casi la mitad de la varianza total (Tabla 5-217).

Tabla 5-217 Varianza total explicada para la muestra de los hombres

Varianza total explicada b							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación a
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	8,50	25,00	25,00	8,50	25,00	25,00	7,00
2	1,92	5,64	30,64	1,92	5,64	30,64	5,56
3	1,81	5,31	35,95	1,81	5,31	35,95	4,04
4	1,52	4,46	40,41	1,52	4,46	40,41	3,53
5	1,25	3,68	44,10	1,25	3,68	44,10	2,41
6	1,22	3,59	47,68	1,22	3,59	47,68	1,79
7	1,15	3,38	51,06	1,15	3,38	51,06	1,34
8	1,12	3,29	54,35	1,12	3,29	54,35	2,47
9	1,00	2,95	57,30	1,00	2,95	57,30	1,24

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Cuando los componentes están correlacionados, las sumas de los cuadrados de las saturaciones no se pueden añadir para obtener una varianza total.

b. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Hombre, serán utilizados en la fase de análisis.

En el caso de las mujeres, la varianza total que explican con 9 componentes, es del 52,65% (Tabla 5-218). El resultado es peor en el caso de las mujeres, al compararlo con los hombres siendo el mismo número de componentes, por lo tanto la interpretación de los datos a partir de los resultados, puede ser más fiable con los hombres que con las mujeres.

Tabla 5-218 Varianza total explicada para la muestra de las mujeres

Varianza total explicada b							
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación a
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	6,92	20,35	20,35	6,92	20,35	20,35	5,49
2	2,02	5,93	26,28	2,02	5,93	26,28	2,70
3	1,66	4,89	31,17	1,66	4,89	31,17	3,53
4	1,46	4,31	35,48	1,46	4,31	35,48	2,87
5	1,35	3,97	39,45	1,35	3,97	39,45	3,31
6	1,24	3,65	43,10	1,24	3,65	43,10	3,57
7	1,13	3,33	46,43	1,13	3,33	46,43	2,95
8	1,09	3,20	49,62	1,09	3,20	49,62	1,52
9	1,03	3,03	52,65	1,03	3,03	52,65	1,60

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Cuando los componentes están correlacionados, las sumas de los cuadrados de las saturaciones no se pueden añadir para obtener una varianza total.

b. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Mujer, serán utilizados en la fase de análisis.

En el caso de las mujeres, la primera componente aporta casi un 5% menos que en el caso de los hombres, indicando que esta primera componente, es determinante y fundamental para la varianza explicada, por el porcentaje que aporta.

En el caso de las rotaciones oblicuas, se tienen más matrices, dos de las matrices más importantes de este estudio, son la matriz de configuración, donde las saturaciones no son correlaciones, y la otra matriz se denomina matriz de estructura, donde se muestran las correlaciones entre factores e ítems o variables. Si los factores están muy correlacionados, los coeficientes de configuración, son más inestables que los de estructura. La matriz de configuración, es la que contiene las saturaciones o pesos y es la que se somete a interpretación (García Ferrer, 2012).

Las matrices de estructura, tienen los elementos que indican la correlación entre cada variable observada y cada factor. Sin embargo, hay muchas interpretaciones sobre cuál es la matriz que tiene que interpretarse, la matriz de configuración tiene una estructura más simple, pero la matriz de estructura facilitaría el estudio de las relaciones.

La matriz de componentes, está relacionada con las comunalidades de la siguiente forma (Ecuación 5-2).

Ecuación 5-2 Determinación de la comunalidad a partir de la matriz de componentes

$Comunalid\ item\ 1 = Varianza\ item\ 1 = h^2 = (valor\ comp\ 1)^2 + \dots + (valor\ comp\ n)^2$
Siendo n el número de componentes o factores, y siendo valor comp, el valor que toma el ítem en cada componente, según la matriz de componentes, que equivale a tomar los valores de una fila. La otra ecuación, para ver la varianza explicada de cada componente a partir de la matriz de componentes es la siguiente (Ecuación 5-3).

Ecuación 5-3 Cálculo del porcentaje de varianza explicada a partir de la matriz de componentes

$$\% Varianza\ exp\ COMP1 = \left((valor\ item\ 1_{COMP1})^2 + \dots + (valor\ item\ m_{COMP1})^2 \right) * \frac{100}{m}$$

Siendo m el número de variables o ítem (filas), y siendo valor ítem, todos los valores de los ítem tomados de la columna de la matriz de componentes, del factor que se quiere calcular la varianza explicada. Esto equivale, a tomar los valores de una columna.

La matriz factorial no rotada (Tabla 5-219), (Tabla 5-220), cuando se aplica la rotación oblicua, los resultados necesitan de dos matrices, ya que la correlación y la saturación de una variable en un factor no coincide, por eso se necesita de la matriz de configuración y de la matriz de estructura.

La matriz de estructura, tiene valores no muy grandes para los hombres y las mujeres, por lo que indica, que los valores de las correlaciones, no van a ser un problema su interpretación (Tabla 5-221), (Tabla 5-222).

La matriz de configuración, muestra las saturaciones más importantes dependiendo de la carga factorial (Tabla 5-223), (Tabla 5-224).

Una vez que se ha elegido la carga factorial, para la matriz de configuración, no se van a eliminar aquellas variables que intervienen en varios factores, porque una variable puede tener importancia e influir en varios factores. Además en ocasiones, las variables tienen saturaciones cercanas al 50% en dos factores, lo cual hace que no se pueda discriminar en uno de ellos. La ordenación de forma escalonada de los factores, facilita la interpretación cuando las variables son pocas. En este caso, la ordenación escalonada agrupando las variables, puede ser compleja.

En la matriz de configuración, es donde se ha considerado la carga factorial, para determinar la saturación de las matrices, ya que son los valores de los factores rotados.

Hay que destacar entre los hombres y las mujeres, las diferencias que hay de las saturaciones de las variables con la misma carga factorial.

Tabla 5-219 Matriz de componentes para la muestra de los hombres

	Matriz de componentes a,b								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,410	0,362	-0,063	-0,033	-0,200	0,350	0,165	0,222	0,162
P_5	0,548	-0,021	0,249	-0,027	0,069	-0,259	-0,089	0,219	0,044
P_6	0,025	0,135	0,359	0,091	-0,056	-0,114	0,351	0,387	-0,395
P_7	-0,630	-0,033	-0,022	0,035	0,011	0,166	0,214	-0,265	-0,001
P_8	0,689	0,272	0,067	-0,063	-0,092	-0,076	-0,057	0,073	0,014
P_9	0,615	-0,015	0,262	-0,165	-0,215	-0,110	0,157	-0,180	0,085
P_10	0,631	0,030	0,161	-0,138	-0,268	-0,211	0,018	-0,113	0,014
P_11	0,282	0,581	0,189	0,110	0,290	-0,090	-0,062	-0,121	0,152
P_12	0,230	0,305	0,434	0,110	0,339	-0,334	-0,118	-0,091	0,192
P_13	-0,579	-0,208	0,008	0,035	0,295	0,087	0,006	-0,062	0,228
P_14	0,545	0,048	-0,039	0,143	0,090	0,308	-0,230	0,008	0,214
P_15	0,436	-0,019	0,195	-0,168	0,091	0,248	0,021	0,117	0,312
P_16	0,605	-0,186	0,115	0,378	0,014	0,009	0,084	-0,210	0,001
P_17	-0,356	-0,269	0,625	-0,188	-0,017	0,319	-0,204	0,094	-0,085
P_18	-0,222	-0,346	0,019	0,190	-0,070	-0,202	-0,447	0,285	0,279
P_19	0,705	0,120	-0,123	0,192	-0,008	0,242	-0,090	0,093	-0,121
P_20	0,410	-0,398	0,021	0,339	0,133	0,003	0,161	-0,130	-0,096
P_21	-0,632	-0,031	0,191	0,085	0,309	-0,083	0,132	-0,169	0,099
P_22	0,495	0,080	0,030	-0,409	0,035	-0,191	0,117	0,039	0,149
P_23	0,625	-0,204	-0,091	-0,152	0,092	-0,057	0,152	0,060	0,008
P_24	0,253	0,424	-0,659	0,212	0,051	-0,174	0,204	0,023	0,081
P_25	0,510	0,125	0,234	-0,243	-0,026	0,096	0,102	-0,316	-0,113
P_26	0,615	-0,173	-0,101	0,198	-0,177	0,182	-0,125	0,061	-0,097
P_27	0,632	-0,108	0,108	-0,068	-0,281	-0,037	0,057	-0,053	0,000
P_28	0,625	0,117	0,022	0,278	0,079	0,248	-0,080	-0,057	0,039
P_29	0,675	-0,139	-0,064	-0,066	-0,064	0,065	-0,119	0,026	0,118
P_30	0,368	-0,049	-0,048	-0,323	0,344	0,349	0,165	-0,043	-0,140
P_31	0,396	-0,065	-0,203	-0,399	0,229	0,182	0,145	0,146	0,279
P_32	0,684	0,103	0,005	0,196	-0,019	0,157	-0,043	0,113	-0,027
P_33	-0,165	0,088	0,254	0,184	0,120	0,039	0,338	0,556	0,087
P_34	0,273	-0,567	-0,209	-0,159	0,138	-0,208	0,189	0,033	0,073
P_35	-0,424	0,261	0,257	0,052	-0,250	0,170	0,034	-0,226	0,141
P_36	-0,156	-0,173	0,097	0,228	-0,444	0,009	0,395	-0,046	0,490
P_37	-0,415	0,232	-0,196	-0,416	-0,242	-0,066	-0,245	0,079	0,011

Tabla 5-220 Matriz de componentes para la muestra de las mujeres

	Matriz de componentes a								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,359	-0,324	0,272	-0,045	0,216	0,313	-0,158	-0,153	0,008
P_5	0,536	0,159	0,155	-0,028	-0,010	-0,034	-0,268	-0,195	0,048
P_6	-0,011	0,128	0,223	0,194	-0,337	0,288	-0,041	0,352	0,377
P_7	-0,634	-0,111	-0,123	0,155	0,011	0,139	0,264	0,187	0,070
P_8	0,640	-0,121	0,160	-0,122	-0,034	-0,129	-0,146	-0,094	0,051
P_9	0,535	0,295	0,346	0,071	-0,190	0,025	0,161	0,053	-0,078
P_10	0,581	0,106	0,125	-0,051	-0,224	-0,083	0,119	-0,097	-0,024
P_11	0,403	-0,379	0,022	0,290	0,090	0,065	0,336	-0,145	-0,275
P_12	0,323	-0,106	0,028	0,377	0,071	-0,343	0,473	-0,126	0,169
P_13	-0,585	0,106	-0,015	0,037	0,021	0,200	0,217	0,225	-0,040
P_14	0,371	-0,192	-0,106	0,174	0,292	0,001	-0,016	0,242	0,112
P_15	0,339	0,108	0,340	-0,058	0,164	0,235	-0,065	0,355	-0,130
P_16	0,470	0,230	-0,033	0,169	-0,055	-0,155	-0,060	0,085	-0,015
P_17	-0,451	0,552	0,215	0,281	0,333	-0,161	-0,072	-0,072	0,150
P_18	-0,212	0,061	-0,442	0,063	-0,307	0,020	0,068	-0,147	0,208
P_19	0,643	-0,223	-0,127	0,082	0,178	-0,233	0,021	0,121	0,068
P_20	0,338	0,227	-0,383	0,269	-0,125	-0,046	-0,171	0,322	-0,044
P_21	-0,550	0,107	0,020	-0,040	0,074	0,283	0,212	0,054	-0,111
P_22	0,481	0,085	0,150	-0,146	0,101	0,230	0,167	-0,197	0,255
P_23	0,504	0,089	-0,119	-0,030	0,092	0,413	0,081	-0,110	0,240
P_24	0,416	-0,659	-0,239	-0,269	-0,217	0,120	0,066	0,027	-0,119
P_25	0,489	0,193	0,198	0,074	-0,034	-0,047	0,280	0,080	-0,206
P_26	0,462	0,278	-0,433	-0,004	-0,057	0,060	0,008	0,064	0,141
P_27	0,515	0,192	0,362	-0,077	-0,246	0,156	0,095	-0,176	-0,164
P_28	0,578	-0,225	-0,026	0,122	0,122	0,035	-0,170	0,110	0,052
P_29	0,631	0,128	-0,116	0,028	-0,006	0,125	0,042	0,098	-0,093
P_30	0,170	0,174	-0,055	-0,181	0,539	-0,127	0,203	0,208	-0,201
P_31	0,410	-0,017	0,023	-0,361	0,373	0,128	-0,104	0,105	0,166
P_32	0,631	-0,086	0,003	0,094	0,041	0,017	-0,094	0,008	0,232
P_33	-0,077	-0,200	0,066	0,488	0,280	0,160	-0,029	-0,319	0,233
P_34	0,087	0,508	-0,330	-0,237	0,077	0,155	0,162	-0,320	-0,014
P_35	-0,304	-0,174	0,441	0,118	-0,221	-0,155	-0,043	0,098	0,106
P_36	-0,092	0,146	-0,112	0,245	0,063	-0,044	-0,406	-0,186	-0,357
P_37	-0,297	0,001	0,121	-0,511	0,034	-0,467	0,120	0,041	0,315

Tabla 5-221 Matriz de estructura para la muestra de los hombres, con carga factorial [0,3]

	Matriz de estructura a								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,432	-0,069	-0,626	-0,202	0,047	-0,054	0,229	0,419	0,204
P_5	0,575	0,312	0,353	0,331	-0,065	0,272	-0,238	-0,313	0,222
P_6	0,109	-0,019	0,018	-0,159	0,083	0,055	0,136	-0,065	0,695
P_7	-0,624	-0,464	-0,284	-0,355	0,229	-0,13	0,27	0,432	-0,146
P_8	0,672	0,554	0,189	0,297	-0,264	0,267	0,055	-0,293	0,107
P_9	0,687	0,326	0,362	0,306	-0,007	0,191	0,144	-0,038	-0,04
P_10	0,734	0,345	0,32	0,241	-0,123	0,143	0,024	-0,169	-0,043
P_11	0,171	0,32	-0,062	0,036	-0,168	0,701	0,243	-0,079	0,074
P_12	0,212	0,108	0,137	0,049	0,05	0,751	-0,013	-0,081	0,102
P_13	-0,635	-0,456	-0,151	-0,091	0,276	-0,014	-0,098	0,298	-0,132
P_14	0,329	0,659	0,228	0,334	-0,111	0,181	-0,026	-0,132	-0,109
P_15	0,33	0,396	0,162	0,502	0,112	0,212	0,021	0	0,049
P_16	0,467	0,509	0,642	0,154	-0,121	0,143	0,033	-0,057	-0,03
P_17	-0,276	-0,228	-0,17	-0,142	0,861	0,006	0,01	0,179	0,08
P_18	-0,161	-0,164	0,001	-0,08	0,142	-0,101	-0,708	0,055	-0,048
P_19	0,517	0,766	0,314	0,267	-0,307	0,045	0,08	-0,333	0,092
P_20	0,273	0,285	0,683	0,175	-0,078	-0,067	-0,054	-0,1	0,008
P_21	-0,628	-0,563	-0,174	-0,283	0,3	0,186	0,077	0,334	-0,019
P_22	0,557	0,163	0,176	0,521	-0,172	0,17	0,011	-0,243	0,006
P_23	0,572	0,337	0,497	0,556	-0,232	-0,054	-0,064	-0,325	0,029
P_24	0,123	0,269	-0,024	0,089	-0,869	0,012	0,062	-0,14	0,027
P_25	0,511	0,326	0,231	0,237	0,068	0,227	0,412	-0,152	-0,123
P_26	0,506	0,619	0,412	0,214	-0,179	-0,162	-0,094	-0,236	-0,011
P_27	0,674	0,419	0,382	0,281	-0,087	-0,01	0,013	-0,127	-0,018
P_28	0,406	0,714	0,339	0,219	-0,178	0,231	0,123	-0,151	0,01
P_29	0,604	0,528	0,394	0,464	-0,171	-0,004	-0,13	-0,263	-0,109
P_30	0,21	0,273	0,223	0,516	0,012	-0,018	0,322	-0,315	-0,02
P_31	0,282	0,238	0,145	0,725	-0,171	-0,023	0	-0,187	-0,044
P_32	0,53	0,702	0,332	0,27	-0,237	0,136	0,035	-0,241	0,146
P_33	-0,212	-0,045	-0,107	0,013	0,087	0,126	-0,075	0,212	0,682
P_34	0,28	-0,091	0,553	0,505	-0,151	-0,308	-0,311	-0,21	-0,1
P_35	-0,361	-0,189	-0,444	-0,438	0,315	0,17	0,301	0,528	-0,082
P_36	-0,102	-0,113	0,007	-0,105	0,067	-0,088	-0,049	0,754	0,031
P_37	-0,222	-0,36	-0,63	-0,172	0,014	-0,175	-0,058	-0,006	-0,169

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Hombre, serán utilizados en la fase de análisis.

Tabla 5-222 Matriz de estructura para la muestra de las mujeres, con carga factorial [0,3]

	Matriz de estructura a								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,199	-0,295	-0,083	-0,652	-0,178	-0,048	-0,132	0,14	0,085
P_5	0,608	0,324	0,106	0,156	0,314	0,249	0,107	0,134	0,127
P_6	-0,028	0,08	-0,057	-0,002	-0,015	-0,009	-0,031	0,038	0,656
P_7	-0,687	-0,39	-0,226	-0,24	-0,313	-0,317	-0,101	-0,067	0,003
P_8	0,685	0,301	0,39	0,172	0,26	0,378	0,277	0,021	0,155
P_9	0,376	0,668	0,11	0,247	0,232	0,289	0,198	0,055	0,224
P_10	0,48	0,527	0,291	0,28	0,286	0,203	0,239	-0,015	0,111
P_11	0,24	0,172	0,467	0,029	0,122	0,301	0,617	0,359	0,021
P_12	0,226	0,148	0,121	0,197	0,083	0,129	0,708	-0,032	0,057
P_13	-0,678	-0,197	-0,32	-0,204	-0,248	-0,249	-0,273	-0,092	-0,046
P_14	0,323	-0,168	0,283	0,239	0,204	0,498	0,438	0,169	0,223
P_15	0,226	0,278	0,124	0,075	0,152	0,561	0,043	0,123	0,263
P_16	0,404	0,278	0,085	0,448	0,202	0,247	0,217	0,121	0,094
P_17	-0,335	-0,106	-0,874	-0,15	-0,182	-0,212	-0,205	-0,059	-0,137
P_18	-0,211	-0,188	-0,044	0,123	0,061	-0,478	-0,095	-0,052	-0,018
P_19	0,593	0,035	0,464	0,413	0,269	0,532	0,558	0,069	0,115
P_20	0,228	0,015	0,122	0,654	0,169	0,18	0,111	0,258	0,13
P_21	-0,637	-0,131	-0,305	-0,311	-0,154	-0,251	-0,302	-0,049	-0,122
P_22	0,407	0,304	0,203	-0,014	0,561	0,304	0,272	-0,04	0,259
P_23	0,383	0,149	0,285	0,136	0,682	0,321	0,277	0,173	0,337
P_24	0,339	-0,02	0,883	0,083	0,163	0,234	0,273	0,058	0,1
P_25	0,275	0,548	0,17	0,298	0,205	0,345	0,288	0,053	0,037
P_26	0,319	0,11	0,199	0,572	0,533	0,175	0,146	0,055	0,095
P_27	0,399	0,7	0,198	0,052	0,28	0,185	0,085	0,104	0,15
P_28	0,575	0,014	0,431	0,24	0,265	0,505	0,413	0,267	0,284
P_29	0,449	0,326	0,356	0,441	0,455	0,425	0,274	0,201	0,149
P_30	0,003	0,04	-0,027	0,24	0,208	0,479	0,113	-0,157	-0,316
P_31	0,397	-0,004	0,242	0,078	0,458	0,547	0,096	-0,127	0,116
P_32	0,631	0,126	0,358	0,259	0,391	0,42	0,428	0,149	0,352
P_33	0,053	-0,311	-0,142	-0,339	0,044	-0,028	0,389	0,388	0,221
P_34	-0,053	0,205	-0,174	0,202	0,54	-0,144	-0,19	-0,103	-0,3
P_35	-0,155	-0,004	-0,167	-0,339	-0,521	-0,2	-0,072	-0,119	0,192
P_36	0,017	-0,076	-0,236	0,046	-0,153	-0,14	-0,196	0,416	-0,269
P_37	-0,166	-0,098	-0,196	-0,136	-0,214	-0,18	-0,242	-0,791	-0,233

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Mujer, serán utilizados en la fase de análisis.

Al aplicar la rotación, se obtiene la matriz de configuración, y se aprecia que las variables con los nuevos ejes, no tienen las mismas saturaciones, que en el caso de la matriz de estructura.

La matriz de estructura representa, las saturaciones de las variables en cada uno de los factores, sin haber aplicado la rotación. Sin embargo las comunalidades de una variable, no es la suma de los cuadrados de las saturaciones de esa variable ya que no es una rotación ortogonal. Hay relación entre las comunalidades y las saturaciones de las variables, en las matrices de componentes, que son la matriz de estructura y de configuración, matrices utilizadas para interpretación de los datos, porque es donde se aprecia la saturación con ejes oblicuos y rotados.

Tabla 5-223 Matriz de configuración para la muestra de los hombres, con carga factorial |0,3|

Matriz de configuración.a,b									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,19	0,151	-0,537	0,144	-0,061	-0,146	0,099	0,292	0,2
P_5	0,434	0,039	0,075	0,067	0,087	0,255	-0,22	-0,087	0,18
P_6	0,245	-0,183	0,08	-0,205	0,106	-0,048	0,206	-0,083	0,717
P_7	-0,413	-0,242	0,08	-0,057	0,008	-0,11	0,261	0,175	-0,087
P_8	0,556	0,24	-0,152	0,041	-0,093	0,176	0,025	-0,041	0,048
P_9	0,778	-0,065	0,086	0,074	0,084	0,079	0,166	0,253	-0,036
P_10	0,834	-0,037	-0,005	-0,055	0,01	0,063	0,042	0,133	-0,059
P_11	0,003	0,146	-0,089	-0,005	-0,2	0,683	0,112	-0,105	-0,016
P_12	0,117	-0,101	0,122	-0,059	0,006	0,79	-0,112	-0,089	0,026
P_13	-0,663	-0,166	0,138	0,195	0,096	0,094	-0,114	0,072	-0,101
P_14	-0,098	0,685	0,016	0,185	0,047	0,112	-0,13	0,006	-0,177
P_15	0,127	0,297	-0,089	0,487	0,215	0,113	-0,024	0,166	0,029
P_16	0,134	0,339	0,603	-0,163	-0,035	0,087	0,042	0,154	-0,045
P_17	-0,075	0,039	-0,101	0,002	0,89	-0,085	-0,069	-0,096	0,101
P_18	-0,135	0,107	-0,039	-0,117	0,168	0,029	-0,8	0,076	-0,088
P_19	0,085	0,661	0,081	-0,006	-0,083	-0,064	0,06	-0,144	0,037
P_20	-0,11	0,187	0,738	-0,077	-0,016	-0,072	0,049	0,053	0,033
P_21	-0,519	-0,394	0,217	-0,014	0,051	0,283	0,062	0,049	0,013
P_22	0,557	-0,226	-0,165	0,413	-0,082	0,144	0,094	0,023	0,008
P_23	0,287	0,033	0,227	0,337	-0,08	-0,081	0,081	-0,025	0,048
P_24	-0,107	0,098	-0,057	0,042	-0,906	0,079	0,099	0,059	-0,008
P_25	0,491	0,015	0,049	0,08	0,161	0,099	0,439	-0,053	-0,12
P_26	0,201	0,565	0,184	-0,091	0,043	-0,25	-0,092	-0,007	-0,038
P_27	0,674	0,13	0,083	0,002	0,07	-0,116	0,042	0,179	-0,02
P_28	-0,027	0,644	0,204	-0,004	-0,033	0,134	0,048	-0,012	-0,051
P_29	0,339	0,348	0,051	0,208	0,03	-0,058	-0,112	0,03	-0,135
P_30	-0,174	0,14	0,099	0,519	0,132	-0,096	0,454	-0,295	0,013
P_31	-0,009	0,072	-0,143	0,777	-0,077	-0,046	0,095	0,03	-0,027
P_32	0,174	0,559	0,105	0,008	-0,047	0,03	0,001	-0,028	0,092
P_33	-0,23	0,002	0,003	0,179	0,021	0,075	-0,093	0,198	0,688
P_34	0,071	-0,282	0,426	0,373	-0,094	-0,218	-0,085	0,054	-0,029
P_35	0,041	-0,027	-0,254	-0,214	0,148	0,095	0,123	0,333	-0,089
P_36	0,248	-0,089	0,1	0,028	-0,116	-0,144	-0,137	0,949	0,072
P_37	0,202	-0,256	-0,735	0,019	-0,008	-0,133	-0,103	-0,118	-0,176

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 16 iteraciones.

b. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Hombre, serán utilizados en la fase de análisis.

Tabla 5-224 Matriz de configuración para la muestra de las mujeres, con carga factorial |0,3|

Matriz de configuración.a,b									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,052	-0,18	0,05	-0,635	-0,008	0,175	-0,136	0,135	-0,009
P_5	0,643	0,166	-0,16	-0,025	0,097	0,004	-0,119	0,074	-0,018
P_6	-0,184	0,132	-0,107	0,181	-0,077	-0,044	-0,138	-0,043	0,827
P_7	-0,719	-0,197	0,028	0	-0,042	-0,06	0,166	-0,024	0,176
P_8	0,626	0,144	0,126	-0,059	-0,042	0,063	-0,001	-0,092	-0,043
P_9	0,086	0,638	-0,122	0,112	-0,017	0,135	0,092	0,024	0,19
P_10	0,292	0,428	0,101	0,101	0,051	-0,101	0,115	-0,066	0,022
P_11	-0,138	0,243	0,324	-0,16	-0,026	0,05	0,568	0,281	-0,259
P_12	0,028	0,167	-0,164	0,097	-0,06	-0,194	0,915	-0,178	-0,075
P_13	-0,731	-0,022	-0,067	0,005	0,009	0,113	-0,049	0,006	0,162
P_14	0,063	-0,225	0,008	0,149	0	0,334	0,208	0,032	0,061
P_15	-0,09	0,275	-0,057	-0,029	-0,06	0,683	-0,254	0,096	0,2
P_16	0,273	0,172	-0,173	0,372	-0,036	0,03	0,08	0,076	0,052
P_17	-0,029	-0,042	-0,968	0,001	0,001	0,124	0,142	0,001	0,01
P_18	-0,115	-0,205	0,121	0,268	0,24	-0,656	0,056	-0,026	0,12
P_19	0,359	-0,104	0,122	0,216	-0,057	0,185	0,308	-0,088	-0,104
P_20	0,037	-0,087	-0,039	0,716	-0,027	-0,016	-0,108	0,246	0,181
P_21	-0,677	0,038	-0,039	-0,172	0,14	0,107	-0,083	0,071	0,023
P_22	0,161	0,215	-0,034	-0,24	0,474	0,05	0,138	-0,144	0,1
P_23	0,028	0,049	0,06	-0,043	0,612	0,006	0,034	0,076	0,179
P_24	0,073	-0,083	0,962	-0,084	-0,003	-0,103	-0,055	-0,025	-0,096
P_25	-0,075	0,538	-0,035	0,139	-0,017	0,231	0,229	0,038	-0,038
P_26	0,079	-0,056	0,018	0,497	0,419	-0,144	-0,042	0,021	0,086
P_27	0,184	0,665	0,069	-0,141	0,1	0,012	-0,049	0,105	0,056
P_28	0,359	-0,096	0,135	0,083	-0,026	0,213	0,059	0,125	0,063
P_29	0,075	0,216	0,12	0,268	0,218	0,159	-0,008	0,154	0,024
P_30	-0,225	0	-0,18	0,079	0,144	0,667	0,087	-0,128	-0,392
P_31	0,232	-0,155	0,025	-0,141	0,321	0,491	-0,216	-0,212	-0,04
P_32	0,434	-0,014	0,018	0,092	0,117	0,039	0,138	-0,014	0,164
P_33	0,104	-0,235	-0,313	-0,335	0,129	-0,157	0,487	0,271	0,034
P_34	-0,115	0,107	-0,153	0,095	0,719	-0,205	-0,092	0,007	-0,268
P_35	0,06	0,114	-0,084	-0,188	-0,532	-0,054	0,065	-0,152	0,297
P_36	0,267	-0,087	-0,213	0,088	-0,128	-0,057	-0,215	0,522	-0,307
P_37	0,169	-0,156	-0,087	-0,113	-0,131	-0,012	-0,013	-0,795	-0,072

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 16 iteraciones.

b. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Mujer, serán utilizados en la fase de análisis.

La denominación de las componentes siempre es compleja cuando hay tantas variables relevantes y que están saturadas en cada componente (Tabla 5-225).

Con la idea de hacer una interpretación, se han denominado de la siguiente forma.

Tabla 5-225 Tabla de denominación de componentes, para la muestra de los hombres

COMP	DENOMINACIÓN COMPONENTES DEL HOMBRE
COMP 1	Influencias de las decisiones de la dirección
COMP 2	Predisposición a compartir el conocimiento
COMP 3	Le gusta enseñar y enseñaría aunque supusiera el despido de compañeros
COMP 4	Si no es tratado adecuadamente y hay posibilidad de despido compartiría el conocimiento
COMP 5	Prioriza contrato estable sobre el clima laboral
COMP 6	Los incentivos y el dinero hace que intercambie el conocimiento mas fácilmente
COMP 7	El comportamiento de los jefes, y las valoraciones influyen para compartir el conocimiento
COMP 8	La organización y las consecuencias del conocimiento influyen en el intercambio
COMP 9	La dirección y la reciprocidad son los que pueden influir para intercambiar en la empresa

En el caso de la mujer, son otras las variables que saturan las componentes, aunque al final, algunas de ellas pueden tener una denominación muy parecida (Tabla 5-226).

Tabla 5-226 Tabla de denominación de componentes, para la muestra de las mujeres

COMP	DENOMINACIÓN COMPONENTES DE LA MUJER
COMP 1	Influencias de las decisiones de la dirección
COMP 2	La falta de una remuneración equitativa, y la valoración adecuada, evitan que las personas compartan el conocimiento
COMP 3	Priorizan contrato estable, sobre el clima laboral, influyéndole el dinero para compartir
COMP 4	Tiene predisposición a compartir el conocimiento
COMP 5	Las consecuencias de la aplicación del conocimiento, influyen en la empresa
COMP 6	La relación con los compañeros, y el trato de los jefes, influye para compartir el conocimiento
COMP 7	Comparte el conocimiento si no le incentivan, o si le ha costado esfuerzo o dinero en aprenderlo
COMP 8	Considera que una buena organización, favorece el intercambio
COMP 9	La dirección y las actitudes que se permiten en la empresa, puede evitar que las personas intercambien el conocimiento

Cada factor, está compuesto de diferentes ítem y variables. La matriz de correlaciones entre los factores o componentes, facilita en su interpretación el grado de proximidad existente entre los factores. Cuanto más grande sea la correlación entre los factores en valor absoluto, más próximos se encontrarán en el espacio.

Las correlaciones en las rotaciones oblicuas, están relacionadas con el ángulo que forman los factores $\text{correlación}(\text{factor 1}, \text{factor 2}) = \cos\phi$ de donde se puede obtener el ángulo que forma, que aún siendo una rotación oblicua puede darse el caso de tener ángulos ortogonales. Cuanto más ortogonal pueda ser el ángulo de los factores, más semejante será la matriz de configuración y la matriz de estructura (Tabla 5-227).

Tabla 5-227 Matriz de correlación de componentes para la muestra de los hombres

Matriz de correlaciones de componentes ^a

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	0,493	0,476	0,425	-0,239	0,085	-0,076	-0,414	0,020
2	0,493	1,000	0,243	0,244	-0,234	0,170	0,138	-0,176	0,090
3	0,476	0,243	1,000	0,374	-0,090	-0,047	-0,193	-0,253	-0,043
4	0,425	0,244	0,374	1,000	-0,137	-0,007	-0,159	-0,306	-0,030
5	-0,239	-0,234	-0,090	-0,137	1,000	0,111	0,099	0,280	-0,028
6	0,085	0,170	-0,047	-0,007	0,111	1,000	0,195	0,092	0,100
7	-0,076	0,138	-0,193	-0,159	0,099	0,195	1,000	0,195	-0,039
8	-0,414	-0,176	-0,253	-0,306	0,280	0,092	0,195	1,000	-0,029
9	0,020	0,090	-0,043	-0,030	-0,028	0,100	-0,039	-0,029	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Hombre, serán utilizados en la fase de análisis.

Una de las diferencias entre los hombres y las mujeres, son las correlaciones existentes entre los factores. En este caso con rotaciones oblicuas los ángulos serán agudos u obtusos, sin que pueda existir ortogonalidad 90°. En el caso que fueran ortogonales, la correlación entre ambos sería cero (Tabla 5-228).

Tabla 5-228 Matriz de correlación de componentes para la muestra de las mujeres

Matriz de correlaciones de componentes ^a

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	0,244	0,433	0,273	0,402	0,489	0,409	0,181	0,287
2	0,244	1,000	0,065	0,172	0,176	0,075	-0,025	-0,080	-0,025
3	0,433	0,065	1,000	0,195	0,250	0,396	0,406	0,115	0,221
4	0,273	0,172	0,195	1,000	0,264	0,249	0,165	-0,009	-0,097
5	0,402	0,176	0,250	0,264	1,000	0,350	0,231	0,066	0,172
6	0,489	0,075	0,396	0,249	0,350	1,000	0,438	0,134	0,248
7	0,409	-0,025	0,406	0,165	0,231	0,438	1,000	0,240	0,297
8	0,181	-0,080	0,115	-0,009	0,066	0,134	0,240	1,000	0,221
9	0,287	-0,025	0,221	-0,097	0,172	0,248	0,297	0,221	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Mujer, serán utilizados en la fase de análisis.

Los ángulos de los ejes, se han determinado para los hombres y mujeres, considerando el valor absoluto (Tabla 5-229). Las correlaciones próximas a cero, tienen ángulos cercanos a la ortogonalidad, sin embargo se aprecian muchos ángulos lejos de la ortogonalidad por las elevadas correlaciones. En el caso de las mujeres tienen las correlaciones con valores más altos que los hombres, esto hace pensar que las mujeres se alejan un poco más de la rotación ortogonal. Sin embargo dado el ingente número de variables, hace difícil la obtención de una matriz ideal, es decir con valores muy bajos.

Tabla 5-229 Matriz de correlación de componentes para la muestra de los hombres

Matriz de correlaciones de componentes ^a

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	60,462	61,5755	64,8493	103,828	85,124	94,3587	114,456	88,854
2	60,462	0	75,9363	75,8773	103,533	80,2122	82,0679	100,137	84,8364
3	61,5755	75,9363	0	68,0375	95,1636	92,6939	101,128	104,655	92,4645
4	64,8493	75,8773	68,0375	0	97,8743	90,4011	99,1489	107,818	91,7191
5	103,828	103,533	95,1636	97,8743	0	83,627	84,3184	73,7398	91,6045
6	85,124	80,2122	92,6939	90,4011	83,627	0	78,7553	84,7213	84,2608
7	94,3587	82,0679	101,128	99,1489	84,3184	78,7553	0	78,7553	92,2351
8	114,456	100,137	104,655	107,818	73,7398	84,7213	78,7553	0	91,6618
9	88,854	84,8364	92,4645	91,7191	91,6045	84,2608	92,2351	91,6618	0

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Hombre, serán utilizados en la fase de análisis.

En el caso de las mujeres, los ángulos que forman, son menos ortogonales que para los hombres. Esto indica que aplicar una rotación ortogonal, sin haber probado una rotación promax podría ser aceptable para el caso de las mujeres, siendo un poco menos admisible para el caso de los hombres. Aunque considerar en ambos casos un tipo de rotación determinado no sería grave, porque puede que para las mujeres el ángulo sea más agudo que para los hombres (Tabla 5-230).

Tabla 5-230 Matriz de correlación de componentes para la muestra de las mujeres

Matriz de correlaciones de componentes ^a

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	75,877	64,342	74,157	66,297	60,725	65,858	79,572	73,322
2	75,877	0	86,273	80,096	79,863	85,699	91,433	94,589	91,433
3	64,342	86,273	0	78,755	75,522	66,672	66,046	83,396	77,232
4	74,157	80,096	78,755	0	74,692	75,582	80,503	90,516	95,566
5	66,297	79,863	75,522	74,692	0	69,513	76,644	86,216	80,096
6	60,725	85,699	66,672	75,582	69,513	0	64,024	82,299	75,641
7	65,858	91,433	66,046	80,503	76,644	64,024	0	76,113	72,722
8	79,572	94,589	83,396	90,516	86,216	82,299	76,113	0	77,232
9	73,322	91,433	77,232	95,566	80,096	75,641	72,722	77,232	0

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SEXO = Mujer, serán utilizados en la fase de análisis.

Se han representado las componentes rotadas, por medio del gráfico de las componentes principales consideradas en un gráfico de 2D, porque se puede apreciar mejor la situación de los puntos al proyectarlos sobre los planos. Con los resultados de la proyección, se puede ver cómo influyen las componentes y cuáles son las de más peso.

Al trazar un círculo (considerando que el área representa el lugar donde se encuentra todas las variables saturadas) o una circunferencia (considerando el límite en el cual la variable tiene una saturación máxima explicando toda su varianza) de radio la unidad, en el centro de coordenadas se pueden ver las saturaciones de las variables de mayor peso en la componente, porque se colocarán cerca de la periferia de la circunferencia,

especialmente cuando estén cerca de uno de los ejes indicando que su influencia es muy importante en alguna componente y en la otra no influye tanto por tener valor casi nulo. Por el contrario, puede colocarse a 45° sobre los ejes iniciales, y cercanos al perímetro de la circunferencia, indicando que esa variable influye y es relevante en las dos componentes representadas, pero nunca se podrá colocar tan cerca del límite de las circunferencia, como los puntos que se encuentran cercanos a los ejes.

Se han representado también las puntuaciones factoriales para cada gráfico de componentes, para ver la situación de los puntos y la influencia de las componentes que explican más varianza. Aunque la representación de la circunferencia sea una elipse, se trata de una circunferencia de radio unidad.

A medida que se representa el gráfico de componentes rotados, menos puntos hay en la periferia, porque las variables están menos saturadas, y hay muchas variables que se concentran en el centro. Es decir para la componente CP1 hay más variables en la periferia próximas a los ejes y a la circunferencia, y en CP8 hay más variables en el centro, aunque estén próximas a los ejes. Un problema que se presenta al estudiar todas las variables, es la complejidad que tiene el análisis de la influencia de la saturación.

Cuando se representa un gráfico de dispersión de las puntuaciones factoriales, se pueden localizar los puntos en los que influyen esas variables relevantes que están saturadas. Los puntos más cercanos a la variable o grupos de variables muy saturadas, indican que están muy influenciadas por ella, y si se encuentran en el lado opuesto a las variables saturadas, indicaría que la influencia es en sentido negativo, mientras en el primer caso estarían a favor, en el segundo caso estarían totalmente en contra. El problema que surge cuando hay muchas variables y datos, es que la interpretación es muy compleja, porque no se puede ver la influencia de las variables.

Estudio de las puntuaciones factoriales de los hombres

Se van a comentar las tres primeras componente para los hombres, con sus correspondientes gráficos de dispersión. Se consideran estas componentes, porque son las que más varianza explican, y son las que presentan más variables relevantes e influyentes, ya que las últimas componentes están explicadas por dos o tres variables. En los gráficos del hombre, se aprecia que las variables pueden formar grupos o pueden estar aisladas (Gráfico 5-124) y (Gráfico 5-126). Las variables del centro, son las que tienen menos influencia factorial, por tener valores bajos. Se han representado los gráficos de dispersión de las puntuaciones factoriales (Gráfico 5-125) y (Gráfico 5-127).

Análisis de la representación gráfica Componente 1 y Componente 2 para los hombres

Para realizar el estudio, hay que ver la influencia y posición de las variables. Por ejemplo la variable P_10 influye notablemente en Componente 1 (Gráfico 5-124), porque tiene mucha saturación, y será un valor determinante junto con P_9 en la influencia de los ejes rotados, lo mismo ocurre con el resto de variables.

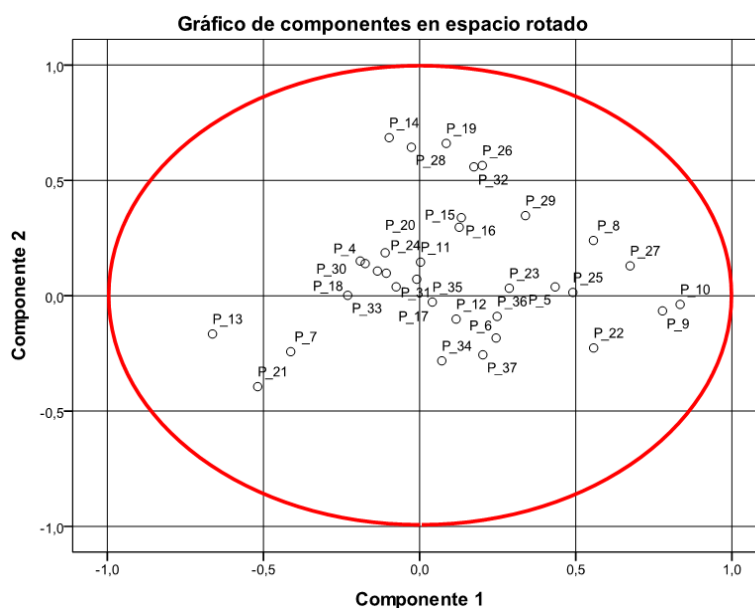
En el caso de P_10, los valores muy positivos y que ocupen ese espacio en la gráfica de dispersión de puntuaciones factoriales, muestra las personas que están en contra de compartir el conocimiento, y se oponen al intercambio en dichas preguntas, que representan las variables. Por lo tanto, los valores negativos de las puntuaciones factoriales de la Componente 1, serán personas a favor del intercambio de conocimiento en la empresa, colocándose en el lado opuesto al origen de coordenadas de P_10. Estas personas son también las que están a favor de participar y compartir el conocimiento en la empresa, por las variables P_13, P_21 y P_7.

En el caso de las puntuaciones factoriales de Componente 2 (Gráfico 5-124), con las variables P_14, P_19, P_28, si las puntuaciones de las personas ocupan puestos semejantes a las variables, demuestran que son contrarias al intercambio de conocimiento. Si se colocan en el lado opuesto, a la posición de las variables, se pueden encontrar las personas que están a favor y tienen predisposición hacia el intercambio de conocimiento. Cuando se colocan cercanas a P_21, se encuentran personas que consideran que hay que enseñar en la empresa, y que se sienten muy bien enseñando, mientras que en posiciones similares a P_14, P_19, P_28, se encuentra las personas con sentimiento de prescindibilidad y que evitan compartir porque consideran que es mejor mantener el conocimiento tácito.

En la representación de las puntuaciones factoriales, se obtiene el gráfico de dispersión (Gráfico 5-125), que se relaciona con el gráfico de componentes. En la representación de las componentes Componente 1- Componente 2, se pueden ver las variables que influyen positiva y negativamente P_10, P_9, P_14, P_19 (Gráfico 5-124). Sin embargo hay otras variables que por su posición también influyen en los resultados, que son P_28, P_26, P_32, P_27, P_8, P_22, P_13, P_21.

El posicionamiento de P_13, indica que tiene influencia en la Componente 1, pero apenas influye en la Componente 2. El valor negativo de P_13, explica que valores bajos en la respuesta a esta pregunta, son personas que se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa o que sólo intercambian cuando pueden premiarle, y son las que elegirán valores altos en las respuesta P_10 y P_9, que expresan su decisión de oponerse al intercambio de conocimiento.

Gráfico 5-124 Representación Componente 1 y Componente 2 para los hombres



Los valores situados a la derecha de la gráfica, son los que más se oponen al intercambio de conocimiento, por las influencias de las variables que se posicionan en ese lado en el gráfico de componentes, ya que son las que más peso tienen en la Componente 1. Sin embargo los valores situados a la izquierda del gráfico, son personas que aportan y comparten el conocimiento. En este caso, se aprecia que la dispersión de los puntos es menor, por lo que las respuestas a favor y en contra, son similares, indicando que las personas de la muestra que se encuentran en esa posición, tienen respuestas muy similares. Además los valores positivos del eje de ordenadas, indican las personas que se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa, mientras que los valores negativos, son personas que participan activamente intercambiando su conocimiento (Gráfico 5-125).

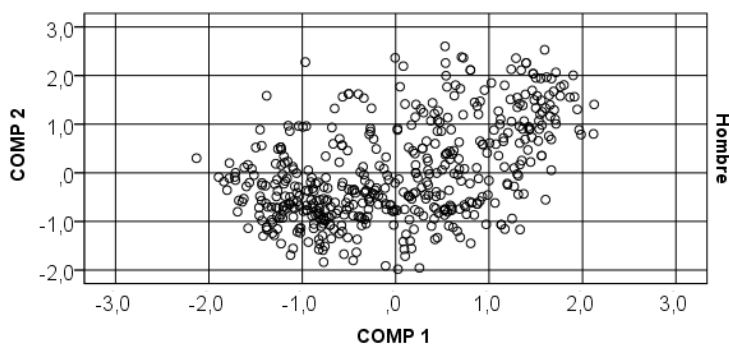
Las zonas centrales son personas que en ocasiones se muestran a favor y en contra dependiendo de las circunstancias personales y de la situación que vivan en la empresa. Son los que más pueden variar su predisposición al intercambio, y no tienen un criterio definido, como las personas que se encuentran en los extremos del gráfico.

Debido a la influencia de P_10 y P_9, se tiene que los valores colocados a la derecha del gráfico de dispersión, son personas que valoran la remuneración y desean que no haya errores en los salarios, y en las mediciones de desempeño por la influencia de P_27, deseando que no haya injusticias o que tengan sentimiento de falta de equidad. También la influencia de P_22, hace que sean personas que no compartirían su conocimiento, si pueden ser despedidos, por lo que la estabilidad laboral es valorado por ellos, aunque la posición de la variable P_23 no es especialmente relevante por la carga factorial que tiene (Gráfico 5-125).

Además se tiene que tener en cuenta, que las variables P_14, P_19, P_26, P_28, que influyen en la Componente 2, y que se posicionan en la parte positiva del eje de ordenadas, son personas que no tienen una predisposición al intercambio de conocimiento en la empresa, pero además les influye y las afecta negativamente, situaciones de malestar, enfermedad, falta de valoración, e incluso falta desmotivación si se considera P_29, por lo que no compartirían su conocimiento en la empresa. En este caso se pueden ver que los puntos son más dispersos, por lo que la influencia de las variables afecta de diferente manera a las personas que son contrarias al intercambio.

También puede haber personas que les afecte negativamente una componente, pero la otra componente no sea relevante. Puede ser el caso de personas que no les importe la remuneración, y no den importancia la falta de equidad, pero que les afecte en las situaciones de enfermedad, la falta valoración, ausencia de motivación y todo lo que tenga que ver con la Componente 2, sin embargo este tipo de situaciones no se dan mucho, siendo más fácil encontrar, personas que estén a favor, y personas en contra, en ambas componentes.

Gráfico 5-125 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 2, para los hombres



Análisis de la representación gráfica Componente 1 y Componente 3 para los hombres

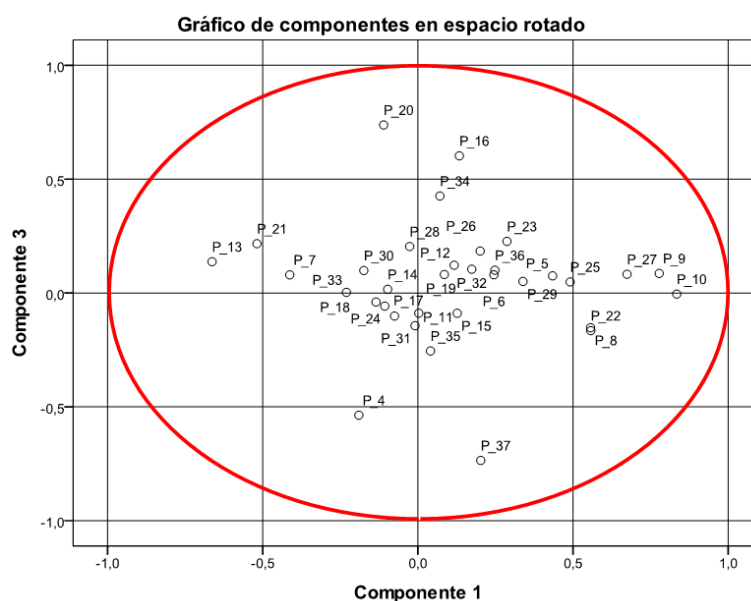
En el caso de las Componente 1- Componente 3 (Gráfico 5-126), las variables influyentes en las componentes son P_20, P_37, P_10, P_9 concentrando una gran cantidad de puntos en el lado positivo y en el opuesto (Gráfico 5-127).

Al incorporar la Componente 3, son menos las variables influyentes, mientras que para la Componente 1 las variables influyentes son las mismas que las anteriores.

En este caso la Componente 3, tiene como variables influyentes P_20, P_16, e incluso se puede considerar P_34, y en el lado negativo P_4 y P_37. Estas variables están relacionadas con la predisposición a compartir y enseñar a otras personas, si es autosuficiente realizando su trabajo, si una persona puede beneficiarse de la promoción, si puede suponer el despido o perjudicar a otras personas. Las preguntas del lado

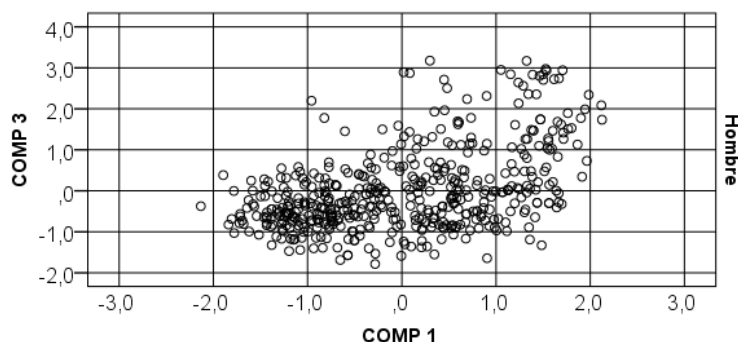
negativo indican si la contratación de personas por influencias o amistades, afecta al intercambio y la valoración de la organización de la empresa, beneficiando al intercambio por su valoración. Se puede ver que el valor negativo de P_4, es algo positivo para el intercambio de conocimiento en la empresa, puesto que los valores bajos, son los que están a favor de intercambiar el conocimiento en la empresa, aunque la persona sea contratada por influencias, intereses o amistades, sin embargo valores bajos de P_37 indican que las personas, con una buena estructura organizativa no les influiría positivamente para intercambiar el conocimiento en la empresa (Gráfico 5-126).

Gráfico 5-126 Representación Componente 1 y Componente 3 para los hombres



Las personas de la muestra de la encuesta, que se posicionan en el lado positivo del eje de ordenadas, son personas que se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa. La particularidad que tienen, es que no dan especial importancia a las personas contratadas por influencias, ni les influye la organización de la empresa. En general son personas, que se oponen al intercambio, por la influencia de las variables del eje positivo de las ordenadas, que son las predominantes mostrando las barreras (Gráfico 5-126). Se aprecia en el gráfico que las personas que tiene valores positivos elevados, se posicionan, en el lado positivos de las abcisas de la Componente 1, por lo que muestran su firmeza a no compartir el conocimiento con otras personas. Las personas que tienen valores positivos en la Componente 3, y valores negativos en la Componente 1, son personas que se oponen al intercambio en determinadas variables, pero no en todas, y participan y comparten el conocimiento, por la parte negativa de la Componente 1, pero al estar tan cerca del eje de abcisas, las personas no se definen si comparten o no su conocimiento.

Gráfico 5-127 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 3, para los hombres

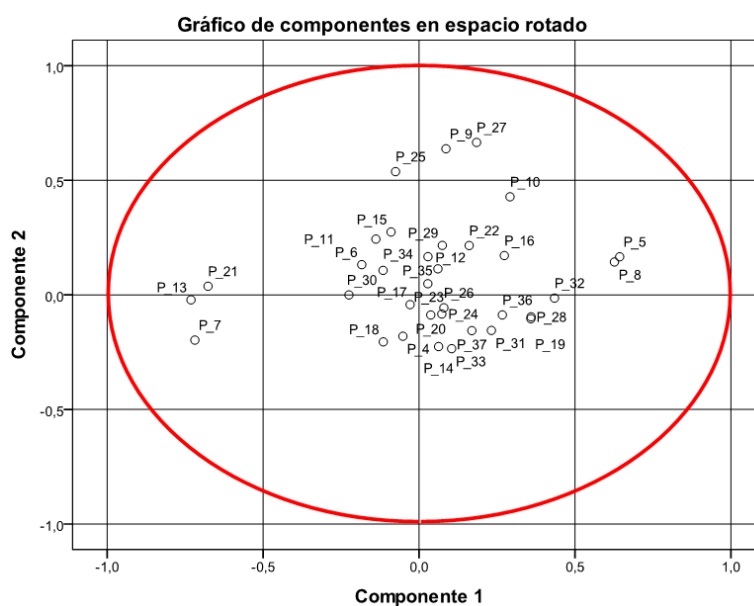


Estudio de las puntuaciones factoriales de las mujeres

En el caso de las mujeres, se tienen más variables concentradas en el centro, que en el caso de los hombres (Gráfico 5-128), (Gráfico 5-130). Las variables que saturan, y la dispersión de las puntuaciones, son muy diferentes a las de los hombres, porque además de que las variables son diferentes, en el caso de las mujeres crean grupos dispersos de diferente manera (Gráfico 5-129), (Gráfico 5-131).

Análisis de la representación gráfica Componente 1 y Componente 2 para las mujeres

Las variables relevantes para la Componente 1, son P_13, P_7, P_21, P_5, P_8, mientras que para la Componente 2, las variables influyentes son P_27, P_9, y P_25. En el gráfico de las mujeres, se aprecia la influencia de las variables muy saturadas en la Componente 3, que son P_17 y P_24 (Gráfico 5-130), haciendo que la representación de las puntuaciones factoriales, se alejen del centro (Gráfico 5-131), por lo que la influencia de esas variables que más saturan, afecta al posicionamiento de las puntuaciones factoriales y a la componente.

Gráfico 5-128 Representación Componente 1 y Componente 2 para las mujeres

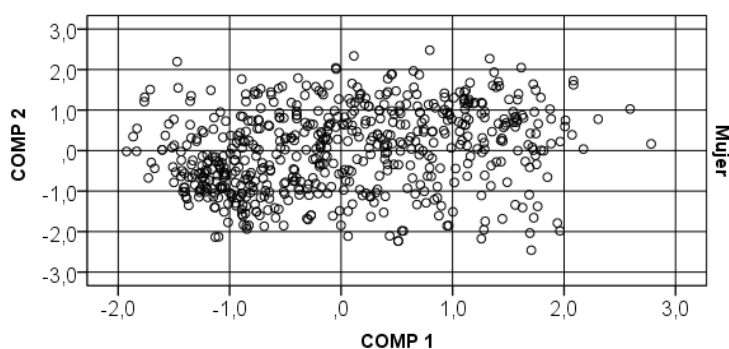
Los valores positivos en el eje de abscisas, son los que se oponen al intercambio de conocimiento en la Componente 1, por la influencia de las variables. En este caso las decisiones de la dirección en los criterios de despido, realizando el despido atendiendo al LIFO, o manteniendo los puestos de las personas que más saben hacer, si se premia el conocimiento, o si la persona tiene sentimiento de prescindibilidad, es lo que pueden hacer que las personas no compartan su conocimiento. Estas personas que se oponen al intercambio por estos motivos, se posicionan en valores positivos de la Componente 1. En este caso se aprecia que hay bastante dispersión, por lo que las respuestas de las personas no son muy homogéneas, mientras que las personas que se muestran a favor del intercambio en la Componente 1, forman un grupo muy definido en la zona negativa de esta componente (Gráfico 5-129).

En el caso de la Componente 2, cuyas variables relevantes son P_27, P_9, P_25 que indican que las personas, no compartirían su conocimiento con las personas que son valoradas positivamente pero injustamente su rendimiento y conocimiento, las que ganan más siendo incompetentes, y las que tienen una valoración positiva inmerecidamente, son las que se posicionan en el eje positivo de la Componente 2. En este caso, la variable P_10 también es relativamente importante, donde la remuneración y la falta de equidad en los salarios evita que las personas compartan el conocimiento, y ayuda a que los valores de las puntuaciones factoriales de la Componente 2 tomen valores positivos (Gráfico 5-129).

En el caso de las mujeres, al compararlo con los hombres se muestra que hay más valores, dispersos en áreas que indican que se está a favor del intercambio en una componente, pero en contra en la otra componente. Se pueden ver gran número de

puntos en las zonas positivas de la Componente 1, que indica que se oponen al intercambio, pero hay también muchos valores en la zona negativa de la Componente 2, indicando que se está a favor del intercambio de conocimiento, y viceversa hay valores en la zona negativa de la Componente 1 y en la zona positiva de la Componente 2. Esta situación indica, que las personas que se posiciona aquí, evitan intercambiar el conocimiento en una de las componentes, y al haber muchos puntos en estas zonas, muestra que el criterio no es tan firme como en el caso de los hombres, estando a favor o más en contra en todas las preguntas, sino que las mujeres están más influenciadas por las circunstancias. En el caso de las mujeres, se pueden encontrar puntos con valores altos en todas las zonas, alejándose de los ejes. Los valores positivos en las dos componentes, son los que evitan intercambiar el conocimiento en todas las variables relevantes (Gráfico 5-129).

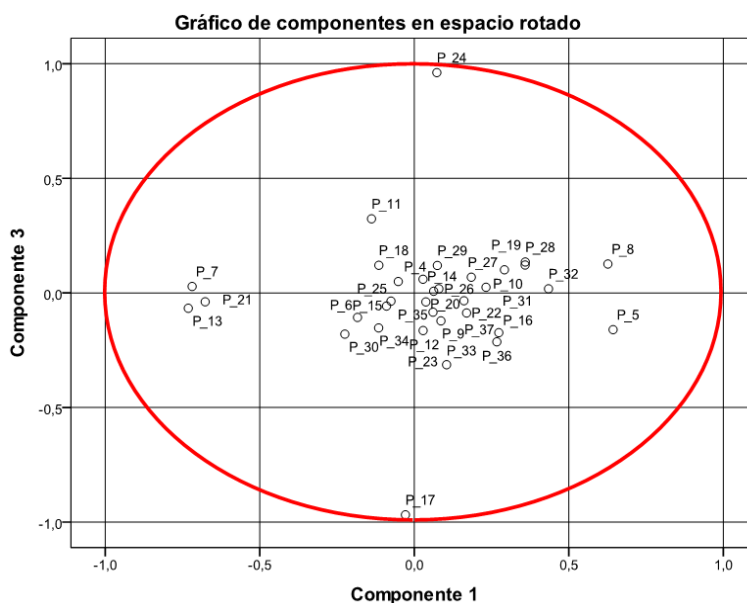
Gráfico 5-129 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 2, para las mujeres



Análisis de la representación gráfica Componente 1 y Componente 3 para las mujeres

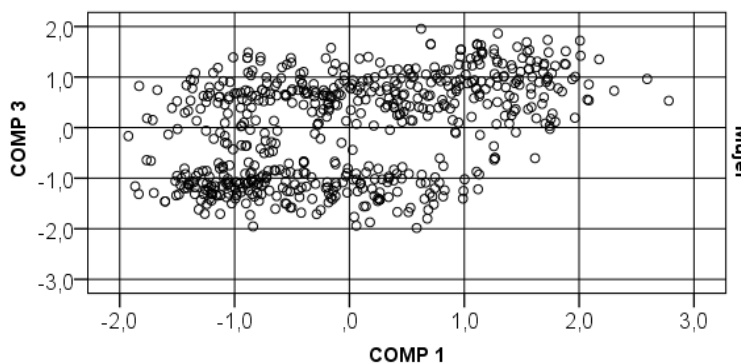
Al considerar la Componente 3 para las mujeres, se tienen dos variables especialmente relevantes que son P_24 relacionada con el contrato estable y P_17 relacionada con la apropiación de ideas de las personas. El resto de componentes se colocan en el centro y no tienen especial relevancia, aunque puede destacar la variable P_11 que toma valores influyentes, cuya variable está relacionada con la influencia de la mayor remuneración para poder realizar el intercambio de conocimiento en la empresa (Gráfico 5-130).

Gráfico 5-130 Representación Componente 1 y Componente 3 para las mujeres



En el estudio de la Componente 3, con las variables que forman la componenten, se tiene que el contrato estable y la remuneración es importante y valorable para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa. En este caso la estabilidad laboral es algo necesario para las personas que se posicionan en la parte positiva de la Componente 3. Hay mas puntos positivos que negativos, en la Componente 3. En este caso, se distinguen dos grupos de puntos bien definidos en esta componente, las personas que se posicionan en valores negativos de la componente, no son personas que no deseen un contrato estable para intercambiar el conocimiento, sino que valoran más otros factores como el clima laboral, o estar a gusto con las personas con las que trabaja. Además la remuneración, puede ser importante pero no es lo más relevante para ejercer una influencia en su voluntad para que realice el intercambio de conocimiento en la empresa (Gráfico 5-131).

Gráfico 5-131 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 3, para las mujeres



Análisis factorial por situación laboral aplicando una rotación promax

En el caso de la situación laboral, el estudio es similar que en el caso de si se trata de un hombre o mujer. Sin embargo no se van a mostrar todas las tablas y gráficos que en el caso anterior, porque sería el mismo método y aplicación, resultando muy extenso.

La situación laboral, que presenta más problemas, es la de jubilados, porque es en la que no se ha dado un valor de KMO y prueba de Bartlett, que permita realizar la reducción de factores con análisis factorial, (Tabla 5-231), (Tabla 5-232), (Tabla 5-233).

En el caso de los otros casos, son los desempleados y los trabajadores los que mejores resultados tienen de KMO y prueba de Bartlett, los estudiantes también tienen un valor muy bueno en KMO para poder realizar el análisis factorial.

Tabla 5-231 Medida KMO y prueba de Bartlett para los estudiantes

KMO y prueba de Bartlett^a		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,743
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2291,485
	gl	561
	Sig.	0,000
	a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Estudiante, serán utilizados en la fase de análisis.	

Determinante de la matriz de correlaciones
Determinante = 0,001

Tabla 5-232 Medida KMO y prueba de Bartlett para los desempleados

KMO y prueba de Bartlett^a		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,882
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3811,709
	gl	561
	Sig.	0,000
	a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Desempleado, serán utilizados en la fase de análisis.	

Determinante de la matriz de correlaciones
Determinante = 4,91E-006

Tabla 5-233 Medida KMO y prueba de Bartlett para los trabajadores

KMO y prueba de Bartlett^a		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4734,452
	gl	561
	Sig.	0,000
	a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Trabajando, serán utilizados en la fase de análisis.	

Determinante de la matriz de correlaciones
Determinante = 3,61E-006

En el caso de los jubilados no se tienen suficientes datos. No se ha obtenido la prueba de KMO y Bartlett. Además el determinante de la matriz de correlaciones en este caso es cero, por lo que los datos no son válidos, porque algunas variables son dependientes y no se pueden realizar ciertos cálculos.

A pesar que los jubilados no se tienen datos de su KMO, se van a presentar las tablas que se hayan obtenido por medio del SPSS.

Respecto a las comunalidades, se han representado todas las tablas dependiendo de la situación laboral (Tabla 5-234).

Tabla 5-234 Comunalidades para los estudiantes, desempleados, trabajadores y jubilados

ESTUDIANTE			DESEMPLEADO			TRABAJANDO			JUBILADO		
Comunalidades a			Comunalidades a			Comunalidades a			Comunalidades a		
	Inicia l	Extra cción		Inicia l	Extra cción		Inici al	Extrac ción		Inici al	Extra cción
P_4	1,00	0,532	P_4	1,00	0,672	P_4	1,00	0,600	P_4	1,00	0,893
P_5	1,00	0,552	P_5	1,00	0,550	P_5	1,00	0,620	P_5	1,00	0,863
P_6	1,00	0,514	P_6	1,00	0,693	P_6	1,00	0,363	P_6	1,00	0,934
P_7	1,00	0,582	P_7	1,00	0,602	P_7	1,00	0,630	P_7	1,00	0,843
P_8	1,00	0,538	P_8	1,00	0,669	P_8	1,00	0,581	P_8	1,00	0,935
P_9	1,00	0,570	P_9	1,00	0,617	P_9	1,00	0,618	P_9	1,00	0,942
P_10	1,00	0,526	P_10	1,00	0,572	P_10	1,00	0,592	P_10	1,00	0,918
P_11	1,00	0,655	P_11	1,00	0,538	P_11	1,00	0,737	P_11	1,00	0,908
P_12	1,00	0,629	P_12	1,00	0,617	P_12	1,00	0,665	P_12	1,00	0,983
P_13	1,00	0,415	P_13	1,00	0,605	P_13	1,00	0,595	P_13	1,00	0,958
P_14	1,00	0,601	P_14	1,00	0,508	P_14	1,00	0,506	P_14	1,00	0,976
P_15	1,00	0,438	P_15	1,00	0,487	P_15	1,00	0,396	P_15	1,00	0,950
P_16	1,00	0,574	P_16	1,00	0,428	P_16	1,00	0,601	P_16	1,00	0,982
P_17	1,00	0,821	P_17	1,00	0,711	P_17	1,00	0,817	P_17	1,00	0,942
P_18	1,00	0,572	P_18	1,00	0,498	P_18	1,00	0,514	P_18	1,00	0,941
P_19	1,00	0,504	P_19	1,00	0,670	P_19	1,00	0,683	P_19	1,00	0,906
P_20	1,00	0,574	P_20	1,00	0,600	P_20	1,00	0,687	P_20	1,00	0,919
P_21	1,00	0,529	P_21	1,00	0,605	P_21	1,00	0,605	P_21	1,00	0,838
P_22	1,00	0,593	P_22	1,00	0,448	P_22	1,00	0,573	P_22	1,00	0,785
P_23	1,00	0,616	P_23	1,00	0,575	P_23	1,00	0,533	P_23	1,00	0,904
P_24	1,00	0,865	P_24	1,00	0,768	P_24	1,00	0,843	P_24	1,00	0,942
P_25	1,00	0,523	P_25	1,00	0,493	P_25	1,00	0,601	P_25	1,00	0,932
P_26	1,00	0,542	P_26	1,00	0,497	P_26	1,00	0,538	P_26	1,00	0,876
P_27	1,00	0,497	P_27	1,00	0,676	P_27	1,00	0,642	P_27	1,00	0,785
P_28	1,00	0,473	P_28	1,00	0,598	P_28	1,00	0,640	P_28	1,00	0,968
P_29	1,00	0,472	P_29	1,00	0,524	P_29	1,00	0,617	P_29	1,00	0,965
P_30	1,00	0,495	P_30	1,00	0,620	P_30	1,00	0,475	P_30	1,00	0,974
P_31	1,00	0,441	P_31	1,00	0,567	P_31	1,00	0,494	P_31	1,00	0,943
P_32	1,00	0,460	P_32	1,00	0,627	P_32	1,00	0,535	P_32	1,00	0,959
P_33	1,00	0,482	P_33	1,00	0,584	P_33	1,00	0,587	P_33	1,00	0,961
P_34	1,00	0,562	P_34	1,00	0,678	P_34	1,00	0,659	P_34	1,00	0,983
P_35	1,00	0,637	P_35	1,00	0,675	P_35	1,00	0,588	P_35	1,00	0,972
P_36	1,00	0,493	P_36	1,00	0,656	P_36	1,00	0,533	P_36	1,00	0,918
P_37	1,00	0,537	P_37	1,00	0,655	P_37	1,00	0,621	P_37	1,00	0,939

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Estudiante, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Desempleado, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Trabajando, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Jubilado, serán utilizados en la fase de análisis.

Inicialmente, los que presentan comunalidades muy buenas son los jubilados, ya que los datos de su muestra son muy pocos, pero es aceptable su estudio por análisis factorial.

En el caso de los estudiantes, el porcentaje de cada variable, que es explicada por la nueva estructura factorial, es peor que en los otros grupos, como son las personas que

están trabajando, y las desempleadas, por lo que la varianza explicada por los factores no es tan buena, pero es admisible la aplicación de un análisis factorial.

En el caso de la varianza total explicada, que indica el número de factores o componentes que explica, se han obtenido resultados diferentes. Los estudiantes son los que sus factores explican menos varianza, llegando al 55,335% y para ello necesitan de 11 factores (Tabla 5-235).

En el caso de los desempleados y de los trabajadores se tiene que llegar al 59,60% de la varianza total explicada, lo cual para un estudio sociológico relacionado con la gestión del conocimiento es muy aceptable. En el caso de los jubilados, se tienen valores elevados por los pocos datos de los que se dispone, por lo que la varianza explicada es más del 90%, sin embargo los otros parámetros no son admisibles (Tabla 5-236).

La primera componente que es la que más varianza aporta, en el caso de los estudiantes aporta el 16,186% de la varianza total explicada por todos los factores, mientras que en los otros grupos, la primera componentes aporta más del 25%.

En el caso de los estudiantes hay más factores, para explicar menos cantidad de varianza que en otros grupos. Teniendo en cuenta el concepto de análisis factorial que se utiliza para la reducción de datos, donde los grupos homogéneos se forman mediante las variables que están medianamente o altamente correlacionadas forman a partir de ellas un factor, el factor se puede expresar como una ecuación matemática del elemento a partir de las variables que lo forman, pero se pretende que los grupos o factores sean independientes. Al necesitar más factores en el caso de los estudiantes, indica que los datos no están tan correlacionados.

Son las personas que están trabajando, los que presentan comunalidades muy buenas (Tabla 5-237), seguidos por los desempleados, por lo que el estudio de los trabajadores es algo mejor, porque aporta más información, al explicar más varianza, con las mismas componentes o incluso menos. Si se consideran los jubilados, muestran datos muy aceptables (Tabla 5-238), en el caso de los jubilados, se va a seguir con el estudio hasta que se dispongan datos para rechazar el estudio por análisis factorial.

Tabla 5-235 Varianza explicada para los estudiantes

Varianza total explicadab

Comp onente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	5,503	16,186	16,186	5,503	16,186	16,186	3,218
2	1,820	5,354	21,540	1,820	5,354	21,540	3,358
3	1,631	4,796	26,336	1,631	4,796	26,336	2,744
4	1,420	4,177	30,513	1,420	4,177	30,513	2,280
5	1,384	4,072	34,584	1,384	4,072	34,584	2,501
6	1,306	3,842	38,426	1,306	3,842	38,426	2,672
7	1,280	3,763	42,189	1,280	3,763	42,189	1,706
8	1,184	3,482	45,671	1,184	3,482	45,671	1,628
9	1,164	3,423	49,094	1,164	3,423	49,094	1,533
10	1,076	3,163	52,257	1,076	3,163	52,257	1,425
11	1,046	3,078	55,335	1,046	3,078	55,335	1,281

Tabla 5-236 Varianza explicada para los desempleados

Varianza total explicadab

Compo nente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	8,571	25,210	25,210	8,571	25,210	25,210	7,788
2	2,563	7,538	32,748	2,563	7,538	32,748	3,828
3	1,780	5,236	37,984	1,780	5,236	37,984	2,792
4	1,616	4,754	42,738	1,616	4,754	42,738	2,434
5	1,331	3,913	46,652	1,331	3,913	46,652	4,070
6	1,175	3,456	50,107	1,175	3,456	50,107	3,567
7	1,128	3,319	53,426	1,128	3,319	53,426	3,340
8	1,081	3,180	56,606	1,081	3,180	56,606	4,174
9	1,039	3,055	59,661	1,039	3,055	59,661	2,212

Tabla 5-237 Varianza explicada para los trabajadores

Varianza total explicadab

Comp onente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	9,109	26,792	26,792	9,109	26,792	26,792	7,096
2	2,140	6,293	33,085	2,140	6,293	33,085	6,043
3	1,680	4,942	38,026	1,680	4,942	38,026	4,763
4	1,532	4,506	42,532	1,532	4,506	42,532	3,417
5	1,317	3,874	46,406	1,317	3,874	46,406	3,051
6	1,254	3,689	50,094	1,254	3,689	50,094	2,874
7	1,160	3,412	53,507	1,160	3,412	53,507	2,742
8	1,056	3,105	56,611	1,056	3,105	56,611	2,330
9	1,041	3,063	59,674	1,041	3,063	59,674	1,341

Tabla 5-238 Varianza explicada para los jubilados

Varianza total explicadab

Compo nente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total
1	9,925	29,190	29,190	9,925	29,190	29,190	7,008
2	5,788	17,024	46,214	5,788	17,024	46,214	6,390
3	3,822	11,240	57,454	3,822	11,240	57,454	5,367
4	3,133	9,213	66,667	3,133	9,213	66,667	4,049
5	2,514	7,395	74,062	2,514	7,395	74,062	4,877
6	2,033	5,978	80,040	2,033	5,978	80,040	3,264
7	1,793	5,272	85,313	1,793	5,272	85,313	5,614
8	1,347	3,962	89,274	1,347	3,962	89,274	4,251
9	1,083	3,185	92,459	1,083	3,185	92,459	4,579

Aplicable a todas las tablas de varianzas explicadas

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

- a. Cuando los componentes están correlacionados, las sumas de los cuadrados de las saturaciones no se pueden añadir para obtener una varianza total.
- b. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL es: Estudiante, Desempleado, Trabajador, Jubilado serán utilizados en la fase de análisis.

En el caso de la situación laboral, la interpretación es similar a la del estudio por sexos. Se han mostrado las tablas, aunque no se han denominado las componentes. Al haber más componentes para los estudiantes, indica que es más complejo reducir los datos a componentes. Se puede apreciar, la diferencia de la influencia de variables, dependiendo de la situación laboral (Tabla 5-239), (Tabla 5-240), (Tabla 5-241), (Tabla 5-242). La carga factorial es distinta, porque si fueran igual para todos los grupos, se considerarían demasiadas variables en cada factor.

Tabla 5-239 Matriz de estructura para los estudiantes, con carga factorial [0,4]

	Matriz de estructura a										
	Componente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P_4	-0,13	-0,57	-0,12	-0,05	-0,43	-0,26	0,06	0,06	0,08	0,12	-0,05
P_5	0,66	0,25	0,17	0,17	0,18	0,36	0,2	0,05	0,12	-0,06	-0,22
P_6	0,05	-0,06	0,1	-0,01	-0,04	0,01	0,04	-0,06	0,6	0,13	0,02
P_7	-0,73	-0,18	-0,24	-0,18	-0,17	-0,12	-0,08	0,13	0	0,15	0,07
P_8	0,62	0,24	0,47	0,19	0,33	0,25	-0,05	-0,21	0,08	-0,03	0,03
P_9	0,3	0,27	0,68	0,14	0,29	0,12	0,03	-0,02	0,15	0,05	0,04
P_10	0,27	0,36	0,51	0,26	0,18	0,34	-0,12	-0,3	0,04	-0,06	-0,22
P_11	0,29	0,16	0,22	0,24	0,76	0,12	-0,02	0,08	0,16	-0,01	0,02
P_12	0,08	0,23	0,18	0,05	0,7	0,16	0,2	-0,21	0	-0,02	0,06
P_13	-0,27	-0,31	-0,32	-0,15	-0,27	-0,42	0,14	0,14	-0,11	0,08	0,3
P_14	0,16	0,19	0,07	0,07	0,12	0,75	-0,06	0,09	0	0,02	
P_15	0,17	0,1	0,46	0,05	0,12	0,17	0,4	0	0,03	-0,04	0,02
P_16	0,26	0,69	0,29	0,09	0,11	0,13	0,1	-0,07	0,14	-0,07	0,01
P_17	-0,21	-0,12	-0,24	-0,86	-0,23	-0,29	-0,04	0,28	-0,07	0,05	-0,03
P_18	0,16	0,29	-0,39	-0,13	-0,01	-0,34	0,03	0,13	0,24	-0,17	-0,41
P_19	0,38	0,58	0,25	0,13	0,24	0,19	0,4	0	0,14	0,01	0,03
P_20	0	0,44	-0,03	0,09	0,16	-0,05	0,45	-0,37	0,29	-0,46	0,01
P_21	-0,13	-0,21	-0,09	-0,2	-0,11	-0,14	-0,02	0,66	-0,12	-0,01	0,04
P_22	0,26	0,08	0,28	0,09	0,28	0,7	-0,03	0,01	0	-0,04	-0,12
P_23	0,19	0,4	-0,02	0,13	0,03	0,63	0,32	-0,29	0,29	-0,15	0,12
P_24	0,21	0,07	0,17	0,91	0,07	0,16	0,04	-0,05	0,04	-0,05	0,06
P_25	0,06	0,19	0,51	0,09	0,38	0,2	0,05	0,26	-0,28	0,21	-0,07
P_26	0,21	0,58	-0,02	0,01	0,06	0,33	0,26	-0,35	0,02	-0,01	-0,13
P_27	0,3	0,18	0,52	0,18	-0,04	0,25	0,18	-0,36	0,18	-0,13	0,09
P_28	0,59	0,38	0,11	0,14	0,1	0,25	0,13	-0,16	0,17	-0,03	0,19
P_29	0,41	0,3	0,17	0,13	0,43	0,39	0,38	-0,11	0	-0,02	-0,05
P_30	0,15	0,11	0,14	-0,15	0,13	0,07	-0,04	0,11	-0,2	-0,09	0,52
P_31	0,13	0,22	0,14	0,27	0,01	0,57	0,12	-0,05	-0,14	-0,08	0,15
P_32	0,47	0,5	0,32	0,18	0,22	0,21	0,24	-0,21	0,27	-0,03	0,09
P_33	-0,18	0,16	-0,21	0,13	-0,06	0,03	-0,04	0,39	0,35	0,15	0,07
P_34	-0,03	-0,05	-0,18	-0,08	-0,21	0,07	0,08	-0,19	-0,01	-0,64	0,24
P_35	-0,15	-0,11	-0,08	-0,13	-0,16	-0,07	0,08	-0,14	0,02	0,69	0,2
P_36	0,02	-0,05	-0,02	-0,21	-0,08	-0,02	-0,08	0,03	-0,19	-0,04	-0,63
P_37	-0,19	-0,38	-0,07	-0,14	-0,35	-0,03	-0,12	0,01	-0,59	0,3	0,03

Tabla 5-240 Matriz de estructura para los desempleados, con carga factorial [0,5]

	Matriz de estructura a								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,34	-0,09	-0,01	-0,78	-0,23	-0,28	-0,12	-0,15	-0,07
P_5	0,72	0,19	0,23	0,26	0,39	0,28	0,23	0,31	0,27
P_6	0,07	-0,1	-0,07	0,03	0,02	-0,03	0,06	0,57	0,04
P_7	-0,74	-0,3	-0,18	-0,27	-0,26	-0,23	-0,37	-0,28	-0,13
P_8	0,74	0,47	0,29	0,05	0,27	0,22	0,36	0,45	0,37
P_9	0,7	0,02	0,12	0,35	0,33	0,29	0,1	0,2	0,39
P_10	0,7	0,25	0,29	0,35	0,34	0,3	0,22	0,43	0,21
P_11	0,17	0,3	0,71	0,02	0,1	-0,03	0,09	0,17	0,14
P_12	0,26	0,15	0,75	0,09	0,12	0,03	0,16	0,21	0,19
P_13	-0,65	-0,46	-0,22	-0,18	-0,07	-0,24	-0,36	-0,2	-0,04
P_14	0,33	0,35	0,38	0,1	0,37	0,41	0,15	0,62	0,22
P_15	0,49	-0,03	-0,02	-0,02	0,41	0,13	0,37	0,37	0,27
P_16	0,41	0,15	0,23	0,51	0,41	0,27	0,13	0,32	0,28
P_17	-0,22	-0,74	-0,06	-0,14	-0,06	-0,12	-0,04	-0,11	-0,1
P_18	-0,14	-0,04	-0,22	-0,19	-0,02	0,13	-0,46	-0,12	-0,33
P_19	0,62	0,59	0,46	0,24	0,44	0,34	0,59	0,55	0,21
P_20	0,27	0,19	-0,04	0,39	0,64	0,25	0,25	0,22	0,01
P_21	-0,7	-0,43	-0,22	-0,3	-0,29	-0,29	-0,43	-0,31	-0,03
P_22	0,59	0,27	0,2	-0,06	0,29	0,34	0,37	0,49	0,15
P_23	0,61	0,35	0,07	-0,01	0,46	0,61	0,35	0,46	0,13
P_24	0,16	0,82	0,31	-0,04	-0,01	0,05	0,14	0,16	0,05
P_25	0,43	0,08	0,24	0,2	0,36	0,12	0,13	0,3	0,63
P_26	0,45	0,3	0,13	0,43	0,53	0,44	0,32	0,42	0,15
P_27	0,65	0,01	0,02	0,18	0,39	0,31	-0,06	0,25	0,51
P_28	0,48	0,51	0,46	0,19	0,54	0,31	0,36	0,64	0,34
P_29	0,62	0,25	0,02	0,36	0,51	0,45	0,29	0,36	0,21
P_30	0,28	0,01	-0,01	0,01	0,19	0,24	0,69	0,18	0,02
P_31	0,46	0,26	-0,09	-0,16	0,15	0,47	0,56	0,34	-0,05
P_32	0,63	0,52	0,39	0,05	0,45	0,3	0,55	0,64	0,15
P_33	-0,09	-0,04	0,48	-0,45	0,2	0	0,07	0,07	-0,17
P_34	0,19	-0,18	-0,24	0,26	0,08	0,65	0,04	-0,1	-0,11
P_35	-0,3	-0,23	-0,11	-0,19	-0,3	-0,78	-0,19	-0,29	-0,2
P_36	-0,1	-0,29	-0,07	0,06	0,13	-0,1	-0,19	-0,1	-0,61
P_37	-0,12	0,1	-0,09	-0,02	-0,7	-0,14	0,04	-0,08	-0,03

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.

a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL es: Estudiante, Desempleado, Trabajador, Jubilado serán utilizados en la fase de análisis.

Tabla 5-241 Matriz de estructura para los trabajadores, con carga factorial [0,5]

Matriz de estructura a

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,17	-0,25	-0,41	0,03	-0,42	-0,23	0,1	-0,54	0,37
P_5	0,47	0,46	0,39	0,36	0,19	0,11	-0,15	0,58	0,25
P_6	0,07	-0,03	-0,03	-0,37	-0,06	-0,2	0	-0,03	0,32
P_7	-0,69	-0,51	-0,36	-0,42	-0,33	-0,22	-0,1	-0,49	-0,04
P_8	0,68	0,5	0,3	0,42	0,1	0,33	0,17	0,34	0,15
P_9	0,46	0,74	0,43	0,28	0,17	0,08	0,05	0,31	-0,01
P_10	0,55	0,65	0,27	0,07	0,28	0,16	0,21	0,15	-0,21
P_11	0,34	0,22	0,1	0,22	-0,02	0,23	0,76	0,12	0,04
P_12	0,13	0,12	0,09	0,03	0,04	-0,01	0,16	0,69	0,01
P_13	-0,75	-0,45	-0,32	-0,2	-0,18	-0,28	-0,25	-0,15	-0,03
P_14	0,44	0,28	0,41	0,53	0,06	0,24	0,39	0,31	0
P_15	0,41	0,27	0,25	0,55	0,04	0	0,11	0,07	0,08
P_16	0,47	0,42	0,74	0,24	0,31	0,22	0,23	0,33	0,02
P_17	-0,34	-0,24	-0,27	-0,2	-0,13	-0,89	-0,25	-0,06	0,05
P_18	-0,24	-0,32	-0,23	-0,47	0,29	-0,11	-0,23	0,23	-0,3
P_19	0,76	0,3	0,48	0,32	0,13	0,34	0,44	0,13	-0,06
P_20	0,28	0,25	0,78	0,13	0,26	0,13	0,06	0,1	-0,03
P_21	-0,75	-0,46	-0,27	-0,3	-0,19	-0,23	-0,16	-0,12	-0,01
P_22	0,26	0,67	0,11	0,38	0,23	0,3	0,06	0,26	-0,02
P_23	0,32	0,64	0,37	0,29	0,43	0,32	0,27	0,21	0,03
P_24	0,34	0,14	0,21	0,19	0,05	0,89	0,29	0,02	0,01
P_25	0,44	0,75	0,37	0,32	0,19	0,08	0,24	0,18	0,02
P_26	0,5	0,43	0,43	0,05	0,57	0,15	0,31	0,1	-0,12
P_27	0,54	0,75	0,33	0,16	0,24	0,1	0,22	0,12	-0,04
P_28	0,64	0,31	0,57	0,34	0,05	0,26	0,55	0,11	0,12
P_29	0,62	0,58	0,42	0,27	0,47	0,26	0,41	0,13	-0,14
P_30	0,15	0,25	0,14	0,55	0,3	0,07	0,2	-0,03	-0,02
P_31	0,36	0,26	0,13	0,67	0,12	0,23	0,06	0,2	0
P_32	0,67	0,37	0,5	0,27	0,33	0,24	0,37	0,26	-0,02
P_33	-0,05	-0,22	-0,14	-0,04	-0,09	-0,11	-0,06	0	0,68
P_34	0,08	0,33	0,25	0,06	0,77	0,05	-0,08	0,16	-0,13
P_35	-0,36	-0,18	-0,29	-0,25	-0,68	-0,13	-0,11	-0,19	0
P_36	-0,23	0,07	0,19	-0,1	-0,16	0,07	0,13	-0,19	0,56
P_37	-0,33	-0,3	-0,64	-0,09	-0,26	-0,18	-0,6	-0,11	-0,15

Tabla 5-242 Matriz de estructura para los jubilados, con carga factorial [0,6]

Matriz de estructura a

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,85	-0,42	-0,1	-0,06	-0,05	-0,34	-0,24	-0,21	-0,44
P_5	0,4	0,27	0,28	-0,17	0,39	-0,53	0,53	0,62	0,24
P_6	0,17	-0,01	-0,22	0,23	0,84	0,12	0,34	0,53	0,25
P_7	-0,46	-0,71	-0,44	0,32	0,17	-0,13	-0,09	-0,23	-0,09
P_8	0,85	0,38	0,07	0,32	0,37	0,46	0,38	0,16	0,53
P_9	0,55	0,47	0,06	0,14	0,18	-0,04	0,24	0,11	0,8
P_10	0,59	0,24	0,42	-0,04	0,05	0,58	0,33	0,14	0,7
P_11	0,48	-0,1	0,26	-0,14	0,06	-0,11	0,25	0,8	0,36
P_12	0,27	0,34	0,18	-0,07	0,28	0,01	0,23	0,91	0,22
P_13	-0,13	0,09	0,19	-0,16	-0,6	-0,41	-0,65	-0,37	-0,58
P_14	0,07	0,37	0,67	0,18	-0,15	0,36	0,61	0,16	0,3
P_15	0,06	0,32	0,55	0,1	-0,76	0,05	-0,05	0,1	0,18
P_16	0,42	0,46	-0,2	0,61	0,63	0,15	0,78	0,47	0,3
P_17	-0,06	-0,77	-0,55	0,12	0,19	0,3	-0,27	-0,38	-0,16
P_18	-0,03	-0,04	-0,09	0,14	-0,21	-0,84	-0,13	-0,04	-0,14
P_19	0,48	0,76	0,23	0,28	0,17	0,58	0,35	0,21	0,28
P_20	0,53	0,46	-0,07	0,19	0,6	-0,18	0,7	0,58	0,12
P_21	-0,24	-0,21	0,21	-0,49	-0,73	-0,16	-0,27	-0,12	0,15
P_22	0,31	0,2	0,74	-0,24	-0,08	-0,37	0,24	0,4	0,13
P_23	0,88	0,25	0,26	-0,07	0,23	-0,02	0,48	0,49	0,28
P_24	0,06	0,77	0,55	-0,12	-0,19	-0,3	0,27	0,38	0,16
P_25	0,35	0,67	0,04	0,09	0,6	0,35	0,27	-0,05	0,4
P_26	0,28	0,85	-0,11	0,29	0,2	0,02	0,25	0,09	0,09
P_27	0,33	0,08	0,21	0	-0,07	0,14	0,17	0,26	0,83
P_28	0,89	0,06	0,23	-0,16	0,27	-0,1	0,37	0,32	0,48
P_29	0,24	0,85	0,37	0,32	0,18	0,41	0,39	-0,01	0,28
P_30	0,36	0,15	0,41	-0,75	0,04	0,08	0,13	0,17	0,5
P_31	0,17	0,22	0,94	-0,48	-0,28	-0,03	0	0,14	0,14
P_32	0,27	0,37	-0,24	0,77	0,53	0,34	0,68	0,31	0,37
P_33	-0,05	0,06	-0,33	0,87	0,15	-0,12	0,11	-0,09	0,1
P_34	0,12	0,24	0,96	-0,33	-0,43	0,14	0	0,14	0,08
P_35	-0,9	-0,42	-0,32	0,06	-0,2	0,23	-0,34	-0,35	-0,36
P_36	0,29	0,4	0,24	-0,01	0,12	0,08	0,79	0,08	0,11
P_37	-0,49	0,01	0,2	-0,58	-0,36	-0,05	-0,71	-0,05	-0,32

La matriz de configuración, muestra diferencias en las variables, dependiendo de la situación laboral (Tabla 5-243), (Tabla 5-244), (Tabla 5-245). Como cada una de las componentes, tiene variables específicas para esa componente, la denominación de cada componente, será también específica para esa situación laboral.

Tabla 5-243 Matriz de configuración para los estudiantes, con carga factorial |0,4|

	Matriz de configuración.a,b										
	Componente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P_4	0,09	-0,61	0,06	0,06	-0,3	-0,12	0,22	0,04	0,21	0,06	-0,14
P_5	0,6	-0,05	-0,05	0,04	-0,03	0,24	0,17	0,17	0,04	-0,01	-0,18
P_6	-0,01	-0,27	0,21	-0,14	0	0,08	0	-0,02	0,75	0,17	0
P_7	-0,76	0,06	-0,02	-0,09	0,01	0,12	-0,02	0,08	0,13	0,09	0,01
P_8	0,51	0,01	0,26	0,01	0,14	-0,01	-0,15	-0,18	0,05	0,02	0,1
P_9	0,05	0,18	0,71	-0,03	0,04	-0,12	0,01	0,06	0,19	0,04	0,08
P_10	-0,01	0,3	0,43	0,1	-0,08	0,12	-0,21	-0,26	0	-0,02	-0,21
P_11	0,14	-0,16	-0,04	0,1	0,78	-0,01	-0,04	0,03	0,19	0,02	0,14
P_12	-0,13	0	-0,03	-0,07	0,79	0,01	0,16	-0,28	-0,03	0,06	0,09
P_13	-0,02	-0,16	-0,17	0,02	-0,08	-0,33	0,22	0,11	-0,12	0,05	0,27
P_14	0,03	-0,04	0,08	0,04	0,07	0,02	0,8	0,09	-0,02	0,06	-0,07
P_15	-0,03	-0,06	0,54	-0,05	-0,05	0,04	0,48	0,15	0,05	-0,07	-0,03
P_16	0,01	0,78	0,31	-0,03	-0,2	-0,09	-0,06	0,04	-0,03	0,02	0,06
P_17	-0,02	0,08	0	-0,83	-0,13	-0,05	0	0,23	0,07	-0,01	0
P_18	0,24	0,31	-0,36	-0,08	-0,04	-0,32	-0,02	0,09	0,07	-0,07	-0,35
P_19	0,16	0,48	0,19	0,01	0	-0,03	0,31	0,14	-0,02	0,1	0,05
P_20	-0,22	0,29	0,05	0,04	0,15	-0,17	0,32	-0,26	0,09	-0,32	-0,03
P_21	-0,01	-0,11	0,04	-0,12	-0,14	0,05	0,13	0,72	-0,01	-0,17	0,08
P_22	0,07	-0,19	0,05	-0,1	0,15	0,74	-0,05	0,12	0,12	-0,09	-0,11
P_23	-0,02	0,18	-0,15	-0,04	-0,07	0,64	0,13	-0,08	0,22	-0,06	0,07
P_24	0,1	-0,06	-0,01	0,94	-0,08	-0,05	0,04	0,04	-0,11	-0,04	0,05
P_25	-0,17	0,23	0,46	0,02	0,18	0,04	0,16	0,27	-0,24	0,13	-0,04
P_26	0,03	0,58	-0,14	-0,08	-0,09	0,19	0,1	-0,29	-0,18	0,14	-0,16
P_27	0,11	0,04	0,57	0,02	-0,24	0,04	0,11	-0,21	0,16	-0,09	0,04
P_28	0,56	0,24	-0,09	0,01	-0,06	0,06	-0,05	-0,04	0,03	0,07	0,25
P_29	0,25	0	-0,08	-0,01	0,35	0,24	0,34	-0,04	-0,09	0,05	-0,04
P_30	0,18	0,18	0,07	-0,2	0,1	0	-0,13	0,17	-0,21	-0,14	0,61
P_31	-0,03	0,18	-0,02	0,2	-0,16	0,53	0,05	0,12	-0,19	-0,11	0,13
P_32	0,28	0,34	0,23	0,01	0,01	-0,05	0,08	-0,1	0,14	0,08	0,13
P_33	-0,23	0,22	-0,14	0,12	-0,1	0,17	-0,07	0,47	0,39	0,13	0,11
P_34	0,02	-0,12	-0,12	-0,07	-0,15	0,17	-0,01	-0,03	-0,06	-0,67	0,21
P_35	-0,04	0,02	-0,08	-0,1	-0,03	-0,09	0,08	-0,27	0,08	0,76	0,14
P_36	0,03	-0,01	0,01	-0,17	-0,15	0,03	0,03	-0,05	-0,19	-0,05	-0,66
P_37	0,02	-0,1	-0,08	0,02	-0,28	0	0,01	-0,1	-0,56	0,23	-0,03

Tabla 5-244 Matriz de configuración para los desempleados, con carga factorial |0,5|

	Matriz de configuración.a,b								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,1	0,07	0,02	-0,77	0,04	-0,15	-0,04	-0,09	0,12
P_5	0,73	-0,07	0,11	0,07	0,07	-0,02	-0,04	-0,09	0,03
P_6	-0,03	-0,35	-0,21	0,13	-0,34	-0,18	-0,12	1,14	-0,12
P_7	-0,82	-0,03	-0,04	-0,1	0,07	0,11	-0,09	0,1	0,1
P_8	0,72	0,24	0,03	-0,15	-0,1	-0,13	-0,01	0,04	0,17
P_9	0,75	-0,2	0,05	0,14	0,01	0,05	-0,1	-0,13	0,16
P_10	0,66	-0,07	0,16	0,21	-0,09	0,01	-0,13	0,19	-0,08
P_11	0,1	0,11	0,72	-0,02	-0,07	-0,03	-0,08	-0,11	0,01
P_12	0,18	-0,2	0,82	0,05	-0,16	0,05	0,05	-0,06	0,04
P_13	-0,76	-0,28	-0,1	-0,05	0,26	0,01	-0,05	0,19	0,12
P_14	-0,06	0,08	0,21	0,07	-0,04	0,28	-0,22	0,54	0,04
P_15	0,41	-0,29	-0,2	-0,16	0,25	-0,2	0,29	0,13	0,15
P_16	0,11	-0,05	0,12	0,43	0,16	0,09	-0,03	0,11	0,07
P_17	-0,1	-0,98	0,21	-0,05	-0,04	0,05	0,29	0,19	-0,08
P_18	0,09	0,2	-0,16	-0,19	0,13	0,18	-0,68	0,09	-0,38
P_19	0,26	0,26	0,2	0,13	0,08	0,01	0,28	0,05	0,03
P_20	-0,1	0,15	-0,23	0,31	0,74	-0,06	0,15	-0,13	-0,11
P_21	-0,68	-0,18	-0,05	-0,17	0,03	0,06	-0,12	0,09	0,2
P_22	0,52	-0,04	0,03	-0,18	-0,09	0,07	0,06	0,25	-0,02
P_23	0,38	0,12	-0,11	-0,17	0,14	0,35	0	0,06	0
P_24	0,02	0,97	0,06	-0,09	-0,06	-0,08	-0,19	-0,17	0,05
P_25	0,22	-0,1	0,09	0,03	0,14	-0,05	0,06	-0,01	0,52
P_26	0,02	0,09	-0,06	0,35	0,3	0,18	0,11	0,11	-0,02
P_27	0,7	-0,11	-0,11	-0,07	0,12	0,07	-0,31	-0,03	0,31
P_28	0,02	0,24	0,17	0,08	0,22	0,01	0,01	0,3	0,15
P_29	0,38	0,06	-0,18	0,2	0,26	0,14	0,03	0	0,03
P_30	0,03	-0,33	-0,05	-0,01	0,05	0,11	0,87	-0,16	0,08
P_31	0,33	-0,02	-0,22	-0,23	-0,16	0,28	0,4	0,07	-0,05
P_32	0,37	0,17	0,1	-0,06	0,09	-0,08	0,18	0,26	-0,05
P_33	-0,1	-0,21	0,58	-0,45	0,3	0,05	0,05	-0,14	-0,18
P_34	0,08	-0,31	-0,05	0,22	-0,11	0,79	0,06	-0,24	-0,09
P_35	0,18	-0,02	-0,1	-0,12	0,05	-0,85	-0,02	0,01	-0,19
P_36	0,18	-0,31	0,07	0,14	0,32	-0,19	-0,26	0,14	-0,79
P_37	0,05	0,1	-0,02	0,11	-0,98	0,06	0,1	0,28	0,08

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.
 a. La rotación ha convergido en 23 iteraciones.
 b. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Estudiante, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.
 a. La rotación ha convergido en 26 iteraciones.
 b. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Desempleado, serán utilizados en la fase de análisis.

Se aprecia en la tabla de los jubilados, que hay valores con saturación superior a 1, lo que indica que los resultados de la aplicación factorial no son adecuados, y por lo tanto el modelo y aplicación de análisis factorial para el estudio de los datos y la reducción de componentes no es admisible, ni se puede aplicar para estudiar los datos de los jubilados (Tabla 5-246).

Tabla 5-245 Matriz de configuración para los trabajadores, con carga factorial |0,4|

	Matriz de configuración.a,b								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	0,12	-0,06	-0,39	0,15	-0,13	-0,13	0,14	-0,41	0,3
P_5	0,24	0,19	0,18	0,09	0,02	-0,04	-0,28	0,37	0,25
P_6	0,29	0,03	-0,06	-0,51	-0,01	-0,14	0,01	0,04	0,39
P_7	-0,49	-0,15	0,03	-0,15	-0,13	0	0,06	-0,25	-0,06
P_8	0,53	0,2	-0,08	0,1	-0,09	0,15	-0,03	0,13	0,12
P_9	0,12	0,66	0,18	0,01	-0,13	-0,12	-0,13	0,1	-0,07
P_10	0,4	0,57	-0,08	-0,21	-0,01	-0,01	0,04	-0,04	-0,2
P_11	0,08	0,09	-0,33	0,06	-0,12	0,04	0,87	0,31	0
P_12	-0,13	0,04	-0,11	-0,12	-0,13	-0,13	0,44	0,9	0,03
P_13	-0,75	-0,14	0,05	0,12	0,02	-0,1	0,01	0,08	-0,03
P_14	0,09	-0,05	0,18	0,4	-0,11	0,01	0,32	0,25	-0,1
P_15	0,28	0,01	0,1	0,49	-0,02	-0,19	-0,05	-0,12	-0,03
P_16	0,11	0,04	0,62	0,01	0,06	0	-0,01	0,14	0
P_17	-0,13	0	-0,03	0,03	0,02	-0,87	0	0,09	0,01
P_18	-0,07	-0,26	-0,14	-0,37	0,32	-0,01	-0,02	0,33	-0,12
P_19	0,69	-0,15	0,18	0,05	-0,08	0,11	0,17	-0,06	-0,11
P_20	0,03	-0,08	0,92	0,01	0,06	-0,01	-0,27	-0,15	-0,08
P_21	-0,77	-0,16	0,09	-0,02	-0,02	-0,06	0,12	0,16	-0,01
P_22	-0,15	0,69	-0,25	0,21	0,07	0,17	0,01	0,11	-0,01
P_23	-0,14	0,51	0	0,1	0,29	0,15	0,15	0,05	0,08
P_24	0,21	-0,11	-0,03	-0,04	-0,05	0,88	0,05	-0,09	0,05
P_25	0,06	0,7	0,04	0,08	-0,05	-0,14	0,1	0,02	-0,04
P_26	0,33	0,14	0,12	-0,13	0,43	-0,03	0,12	-0,11	-0,02
P_27	0,29	0,71	-0,04	-0,14	-0,02	-0,09	0,04	-0,07	-0,06
P_28	0,44	-0,1	0,32	0,09	-0,13	0,02	0,32	0	0,03
P_29	0,35	0,29	0,01	0,04	0,28	0,01	0,2	-0,09	-0,1
P_30	-0,15	0,07	-0,07	0,64	0,36	-0,1	0,15	-0,17	-0,05
P_31	0,14	-0,01	-0,1	0,65	0,08	0,06	-0,05	0,01	-0,07
P_32	0,49	-0,05	0,18	0,03	0,14	0,01	0,16	0,07	-0,01
P_33	0,12	-0,27	-0,19	-0,09	0,2	-0,01	0	0,08	0,77
P_34	-0,18	0,18	0,09	0,07	0,78	-0,04	-0,16	-0,07	0,05
P_35	-0,22	0,22	-0,04	-0,22	-0,74	0,01	0,02	0,06	-0,15
P_36	-0,42	0,2	0,27	-0,18	-0,05	0,14	0,08	-0,09	0,55
P_37	0,05	0	-0,45	0,1	-0,13	0,01	-0,48	-0,11	-0,16

Tabla 5-246 Matriz de configuración para los jubilados, con carga factorial |0,5|

	Matriz de configuración.a,b								
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P_4	-0,8	-0,22	0,23	0,09	0,28	-0,27	0,03	-0,11	-0,13
P_5	0,17	0,09	0,2	-0,13	0,31	-0,53	0,25	0,24	0,05
P_6	-0,1	-0,12	0,06	0,12	0,85	0,13	-0,26	0,51	0,07
P_7	-0,34	-0,67	0	0,41	0,23	-0,22	0,02	-0,14	0,16
P_8	0,71	0,09	0,03	0,17	0,13	0,28	-0,06	-0,03	0,16
P_9	0,28	0,38	-0,16	0,1	-0,04	-0,32	-0,18	-0,14	0,82
P_10	0,37	-0,07	0,25	-0,14	-0,09	0,5	0,09	-0,02	0,42
P_11	0,39	-0,37	0,1	-0,01	-0,11	0,01	-0,15	0,8	0,17
P_12	-0,02	0,25	-0,01	-0,07	0,18	0,18	-0,35	1,01	0,03
P_13	0,24	0,24	0,21	0,19	-0,29	-0,41	-0,47	-0,23	-0,38
P_14	-0,21	0,06	0,59	0,15	-0,24	0,29	0,69	-0,11	0,01
P_15	0,05	0,21	0,25	0,34	-0,85	-0,01	-0,03	0,16	0,22
P_16	0,1	0,28	-0,2	0,35	0,22	0,02	0,41	0,23	-0,03
P_17	0,25	-0,75	-0,21	0,04	0,21	0,32	-0,12	-0,18	-0,12
P_18	0,13	0,02	-0,03	0,44	-0,22	-1	-0,12	-0,16	0,13
P_19	0,22	0,61	0,03	0,07	-0,01	0,52	0,02	0,15	-0,08
P_20	0,3	0,3	-0,18	-0,02	0,28	-0,18	0,41	0,27	-0,25
P_21	-0,16	-0,09	-0,22	-0,4	-0,8	-0,09	0,14	-0,03	0,44
P_22	0,21	-0,09	0,77	0,06	0,12	-0,38	0,03	0,12	-0,04
P_23	0,83	-0,08	0,09	-0,13	-0,02	-0,01	0,21	0,21	-0,15
P_24	-0,25	0,75	0,21	-0,04	-0,21	-0,32	0,12	0,18	0,12
P_25	0,01	0,63	0,05	-0,16	0,64	0,2	-0,11	-0,27	0,2
P_26	0,06	0,94	-0,37	0,08	-0,03	-0,1	0,03	-0,03	-0,03
P_27	0,08	-0,08	-0,01	0,05	-0,25	-0,02	-0,15	0,18	0,88
P_28	0,87	-0,27	0,14	-0,15	0,1	-0,18	0,09	-0,02	0,17
P_29	-0,1	0,73	0,31	0,19	0,17	0,24	0,13	-0,22	0,04
P_30	0,17	0,07	0,04	-0,88	0,07	0,18	0,13	-0,04	0,38
P_31	0,08	-0,03	0,94	-0,19	0,11	0,01	-0,1	-0,04	-0,01
P_32	-0,05	0,21	-0,17	0,53	0,14	0,15	0,33	0,16	0,12
P_33	-0,08	0,03	-0,02	1,01	0,01	-0,44	-0,17	-0,09	0,24
P_34	0,05	-0,03	0,93	-0,05	-0,1	0,2	-0,05	0,04	-0,1
P_35	-0,84	-0,13	-0,18	-0,01	-0,06	0,34	0,03	0	-0,06
P_36	0,1	0,22	-0,01	-0,32	-0,21	0,06	1,12	-0,37	-0,25
P_37	-0,43	0,29	0,1	-0,41	0,08	0,18	-0,7	0,31	-0,06

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.
 a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.
 b. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Trabajando, serán utilizados en la fase de análisis.

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización promax con Kaiser.
 a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.
 b. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Jubilado, serán utilizados en la fase de análisis.

Las correlaciones entre factores, pueden ser bajas inferiores a 0,2 o siendo más estrictos 0,3 de forma que en estas situaciones, se puede ir a una rotación oblicua, por ser valores lejanos de cero.

En esta matriz, hay que tener en cuenta que si dos factores están muy correlacionados, puede ser porque estén midiendo el mismo concepto, esto podría suponer simplificación o reducción de factores.

Se aprecia que en el caso de los estudiantes, tienen muchos valores muy bajos, se ha utilizado una rotación oblicua, pero aplicar rotación ortogonal, supondría menos error que en otros casos considerados en este estudio por clasificación de la muestra. Se tiene una matriz de correlación, con valores próximos a cero e inferiores en su mayoría a 0,3 (Tabla 5-247).

Tabla 5-247 Matriz de correlación de componentes para los estudiantes

Matriz de correlaciones de componentes a											
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1,000	0,333	0,304	0,183	0,256	0,270	0,116	-0,098	0,131	-0,092	-0,096
2	0,333	1,000	0,089	0,157	0,305	0,240	0,256	-0,141	0,295	-0,180	-0,074
3	0,304	0,089	1,000	0,192	0,310	0,290	-0,072	-0,060	-0,129	0,087	-0,009
4	0,183	0,157	0,192	1,000	0,159	0,219	0,019	-0,084	0,153	-0,030	0,007
5	0,256	0,305	0,310	0,159	1,000	0,176	-0,002	0,095	0,001	-0,032	-0,128
6	0,270	0,240	0,290	0,219	0,176	1,000	0,098	-0,181	-0,054	0,020	0,034
7	0,116	0,256	-0,072	0,019	-0,002	0,098	1,000	-0,213	0,182	-0,111	0,138
8	-0,098	-0,141	-0,060	-0,084	0,095	-0,181	-0,213	1,000	-0,129	0,187	-0,118
9	0,131	0,295	-0,129	0,153	0,001	-0,054	0,182	-0,129	1,000	-0,140	-0,011
10	-0,092	-0,180	0,087	-0,030	-0,032	0,020	-0,111	0,187	-0,140	1,000	0,020
11	-0,096	-0,074	-0,009	0,007	-0,128	0,034	0,138	-0,118	-0,011	0,020	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización promax con Kaiser
a. Sólo aquellos casos para los que SITUACIÓN LABORAL = Estudiante, Desempleado, Trabajando, Jubilado serán utilizados en la fase de análisis

En el caso de los desempleados y trabajadores, los resultados son mejores que en otros casos. La rotación oblicua promax, puede ser más aplicable que en otros casos, al tener valores superiores a 0,3 en la matriz de correlación de componentes (Tabla 5-248).

Tabla 5-248 Matriz de correlación de componentes para los desempleados

Matriz de correlaciones de componentes a									
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	0,363	0,223	0,252	0,475	0,449	0,424	0,500	0,304
2	0,363	1,000	0,361	0,059	0,203	0,264	0,434	0,437	0,056
3	0,223	0,361	1,000	0,027	0,259	0,021	0,211	0,358	0,184
4	0,252	0,059	0,027	1,000	0,181	0,099	-0,001	0,027	0,190
5	0,475	0,203	0,259	0,181	1,000	0,403	0,268	0,529	0,227
6	0,449	0,264	0,021	0,099	0,403	1,000	0,280	0,372	0,038
7	0,424	0,434	0,211	-0,001	0,268	0,280	1,000	0,460	-0,025
8	0,500	0,437	0,358	0,027	0,529	0,372	0,460	1,000	0,250
9	0,304	0,056	0,184	0,190	0,227	0,038	-0,025	0,250	1,000

En el caso de las personas que están trabajando, los valores de la matriz de correlación son similares a los de las personas desempleadas (Tabla 5-249).

Tabla 5-249 Matriz de correlación de componentes para los trabajadores

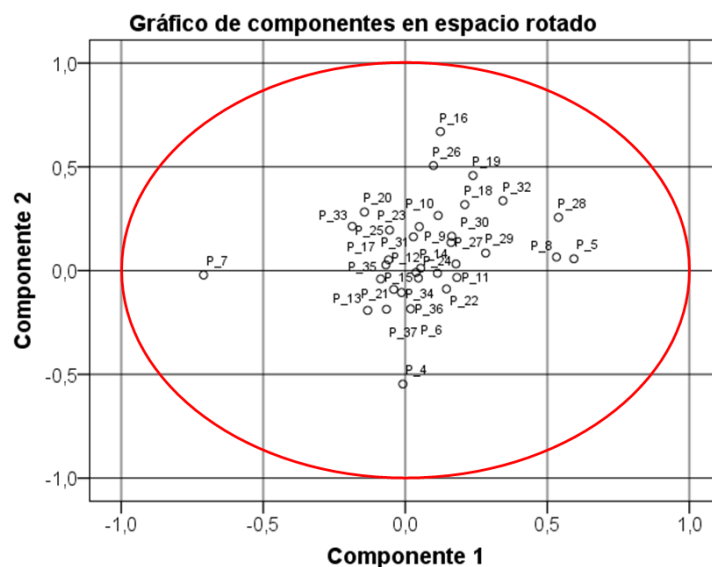
Matriz de correlaciones de componentes a									
Componente	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	0,497	0,450	0,372	0,243	0,264	0,308	0,296	0,016
2	0,497	1,000	0,425	0,329	0,303	0,218	0,189	0,232	0,030
3	0,450	0,425	1,000	0,234	0,283	0,236	0,341	0,212	0,075
4	0,372	0,329	0,234	1,000	0,009	0,227	0,125	0,203	0,156
5	0,243	0,303	0,283	0,009	1,000	0,136	0,065	0,248	-0,264
6	0,264	0,218	0,236	0,227	0,136	1,000	0,218	0,133	-0,055
7	0,308	0,189	0,341	0,125	0,065	0,218	1,000	-0,176	0,047
8	0,296	0,232	0,212	0,203	0,248	0,133	-0,176	1,000	-0,057
9	0,016	0,030	0,075	0,156	-0,264	-0,055	0,047	-0,057	1,000

Se puede apreciar, que la rotación oblicua puede ser más apta para algunas variables, pero sin embargo, otras variables hacen pensar que con una rotación ortogonal puede ser más indicada. Aunque en la mayoría de investigaciones se realizan rotación ortogonal, se ha decidido por una rotación oblicua, para el caso del análisis por grupos.

A continuación, se van a presentar los gráficos de componentes rotados y los gráficos de dispersión de las puntuaciones factoriales. Con la representación gráfica se pretende comparar los resultados entre las personas de diferente situación laboral. Los estudiantes, muestran variables cercanas a los ejes, pero también tiene muchas variables en el centro, en la representación de componentes (Gráfico 5-132).

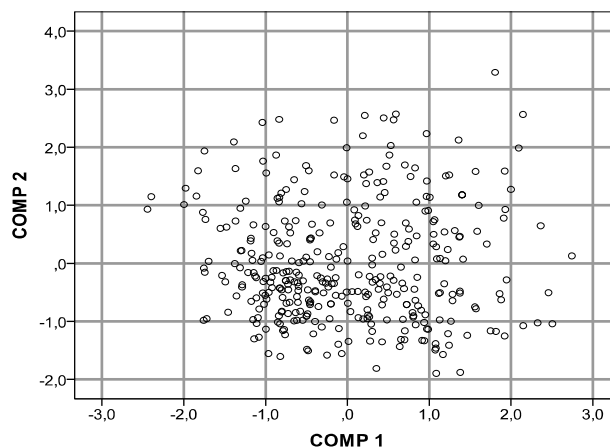
Se aprecia que desde la primera componente a la última, hay más concentración de variables en el centro, porque las variables que saturan son menos, por lo que se concentran el resto de variables en el centro, y la interpretación de la componente, así como la representación de los valores de las puntuaciones factoriales, está influenciada por esas variables que saturan. Se aprecia que hay más variables influyentes en Componente 1 (Gráfico 5-132).

En el caso de la Componente 1, las variables relevantes son P_5, P_8, P_28, y en el lado negativo P_7, que están relacionados con intercambiar el conocimiento si la persona tiene o padece algún tipo de enfermedad o malestar, si se las decisiones de la dirección aplica criterio de despidos atendiendo a LIFO, o valorando el conocimiento de las personas y las habilidades especiales que tienen los empleados y que sólo ellos pueden hacer un trabajo o tarea determinada. Las variables relevantes en el lado positivos para la Componente 2 son P_16, P_26, P_19, en el lado negativo para esta Componente 2 es P_4. La componente está definida por la contratación por influencias y amistades, la importancia del salario, la valoración y el intercambio de conocimiento que le ha costado mucho aprender (Gráfico 5-132).

Gráfico 5-132 Representación Componente 1 y Componente 2 para los estudiantes

En el caso de los estudiantes se aprecia que en las zonas positivas de la gráfica, bien sea en la Componente 1 o en la Componente 2, están más dispersos los puntos. Estas zonas, son los que se oponen al intercambio de conocimiento en la empresa, porque valoran el conocimiento que les ha costado aprender, desean ser valorados justamente y equitativamente, y no ayudarían a otra persona en caso de una promoción o mejora salarial. Sin embargo, se aprecia que los estudiantes, no dan importancia a que una persona sea contratada por influencias o amistades, según se muestra para la Componente 2. En el caso de la Componente 1, aunque los valores positivos están dispersos, se tiene un grupo de personas más concentradas entre 0 y 1, que indica que son personas que no compartirían el conocimiento por las variables de la Componente 1, pero sí por la Componente 2, por lo que son estudiantes que la situación de enfermedad o los criterios de decisión de despido en la empresa atendiendo al conocimiento, habilidades, o simplemente al método LIFO, evitarían compartir el conocimiento, pero en otras circunstancias, son propensos a compartirlo, por lo que no se niegan rotundamente. Los estudiantes tienen valores negativos en sus puntuaciones factoriales, lo cual es positivo porque indica que son partidarios de compartir el conocimiento en la empresa. Los valores positivos de la Componente 2 están más dispersos, por lo que las respuestas no son similares entre los estudiantes, y las decisiones de compartir o no el conocimiento son muy diferentes y responden a diferentes necesidades pudiendo influir la personalidad del encuestado. Los valores cercanos entre 0 y 1 en la Componente 2 y que se encuentran próximos al eje, indican que la Componente 2 le afecta relativamente, para no compartir el conocimiento y dependen de diferentes circunstancias personales en la empresa, no negándose con rotundidad al intercambio de conocimiento en la empresa.

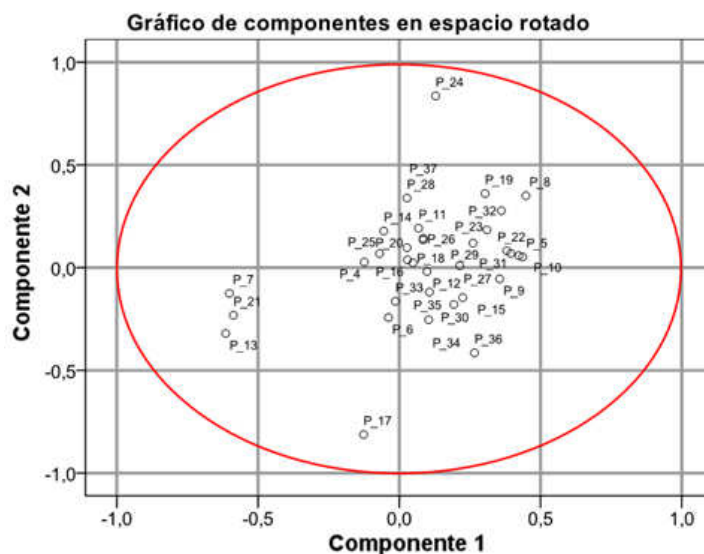
Gráfico 5-133 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 2, para los estudiantes



Los desempleados con menos componentes, tienen más variables cercanas al perímetro de la de la circunferencia, aunque como se puede apreciar, cuando se cambian de componentes. La representación gráfica muestra saturaciones diferentes, y tiene más variables concentradas en el centro, por lo que su influencia es menor, ya que las componentes externas son las que tienen mayor peso (Gráfico 5-134).

En este caso las variables relevantes para la Componente 1 son P_7, P13 y P_21, luego hay otras variables que influyen en menor medida que son P_8, P_5, P_10. Esta componente muestra que las variables reflejan si la persona comparte el conocimiento si la dirección decide premiar las ideas, si realiza el despido de aquellas personas que no poseen habilidades especiales o si tienen sentimiento de prescindibilidad, pero además considerando las otras variables que influyen en menor medida, tiene en cuenta si la dirección aplica un despido de tipo LIFO, o si la dirección valora el conocimiento y habilidades especiales pudiendo prescindir de las personas cuyo trabajo puede ser realizado por otras personas, también considera los salarios injustos los que hacen que la persona no comparta su conocimiento (Gráfico 5-134).

En el caso de la Componente 2, las variables que definen la componente están más definidas al estar más cerca de los ejes del origen y en la periferia, en este caso destacan P_24 y P_17, en menor medida también influyen P_19, P_36, y P_37, aunque estas tienen casi la mitad de peso factorial comparándolas con las dos anteriores que son más importantes. En esta componente se da especial importancia a la estabilidad laboral y a la organización en la empresa, así como la importancia del conocimiento que le ha costado mucho aprender (Gráfico 5-134).

Gráfico 5-134 Representación Componente 1 y Componente 2 para los desempleados

El gráfico muestra la dispersión de los puntos para el grupo de los desempleados. Se aprecia que hay muchos valores positivos en la Componente 1 y Componente 2, por lo que hay muchas personas que tienen ideas similares, y respuestas parecidas a las preguntas que son variables relevantes de la Componente 1 y Componente 2.

En este caso los valores positivos de la gráfica en ambas componentes, son personas que se oponen al intercambio de conocimiento, porque presentan sentimiento de prescindibilidad y por las decisiones de la dirección premiando las ideas, y aplicando criterios de despido de tipo LIFO y despido de las personas que no poseen habilidades especiales y distinguibles del resto de empleados, además la presencia de salarios injustos perjudican el intercambio. Estas personas que tienen valores en la Componente 2, son personas que valoran los contratos estables, y detectan fácilmente los errores de la organización, porque para ellos la organización adecuada les favorece en el intercambio de conocimiento (Gráfico 5-135).

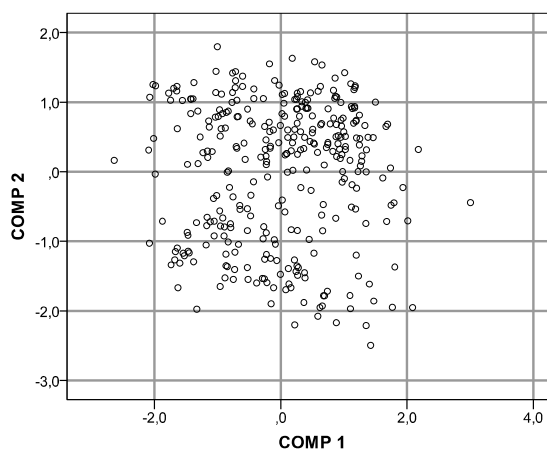
En el caso de la Componente 1, los valores negativos de las puntuaciones factoriales, son personas que están a favor del intercambio de conocimiento, por lo que es una actitud muy positiva. En esta componente hay más valores positivos que se oponen al intercambio que valores negativos, aunque los resultados son mínimos, por lo que la influencia de las decisiones de la dirección, aplicando determinados criterios de despido les afecta, evitando compartir el conocimiento.

La influencia de las respuestas de las variables P_8, P_5, P_10, cuando están en contra de compartir el conocimiento, puede ocurrir que haya valores positivos en la Componente 1, y que alguna de las respuestas de las variables P_7, P_21, P_13, estén a favor de intercambiar el conocimiento en la empresa (Gráfico 5-135).

Los valores negativos en la Componente 2, son personas que valoran el clima laboral u otros factores en la empresa ya que el contrato estable no es una prioridad para ellos. Son más tolerantes a los errores de la organización y no valoran especialmente su conocimiento compartiéndolo y enseñándolo, y aunque una buena organización es deseable siempre, los que menos la demandan, se posicionan en valores negativos en esta Componente 2. Se aprecia dos grupos dispersos alejándose del eje de abscisas del origen, que son los que valoran el contrato estable y la organización así como su conocimiento, y los que no le dan tanta importancia a estos factores, pero en general hay más valores positivos que negativos en esta Componente 2.

Sin embargo la influencia de las otras variables, que no son relevantes, puede hacer que haya personas con valores negativos en las puntuaciones factoriales, y que valoren el contrato estable y una buena organización o alguna de las dos (Gráfico 5-135).

Gráfico 5-135 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 2, para los desempleados



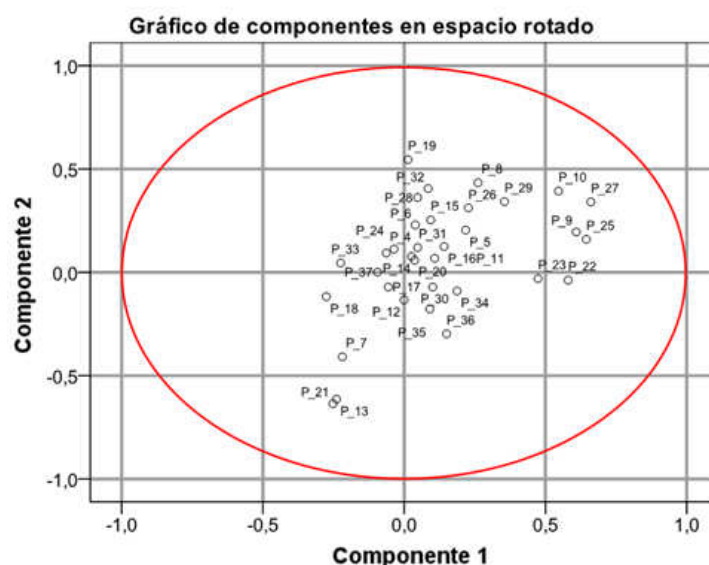
Las personas que están trabajando, tienen resultados similares a las de los estudiantes por el posicionamiento de las variables. En este caso, la representación de los desempleados en las componentes Componente 1 y Componente 2, tiene menos variables cercanas al perímetro de la circunferencia de radio 1, que las personas desempleadas, por lo que no hay esas variables predominantes, aunque sí que hay muchas variables influyentes (Gráfico 5-136).

En este caso las variables predominantes en el Componente 1, con carga factorial superior a las demás P_27, P_25, P_9, P_10 y P_23 todas ellas en el lado positivo. Las variables indican que la componente relaciona la remuneración justa y equitativa en función de la formación y experiencia, de forma que las decisiones de la dirección en las evaluaciones, valoraciones y en la forma de remunerar a las personas, suponen una barrera al intercambio de conocimiento en la empresa por la falta de equidad e injusticia que crea la dirección (Gráfico 5-136).

En el caso de la Componente 2, las variables predominantes son P_19, P_13 y P_21, que están relacionadas con evitar compartir el conocimiento por la valoración debido al

esfuerzo o coste de aprendizaje del conocimiento, también relaciona las decisiones de la dirección de premiar a quien proponga ideas, e influye el sentimiento de prescindibilidad, que presenta la persona cuando comparte el conocimiento. Aunque hay otras cercanas que pueden ser también relevantes que no se van a considerar como son P_7, P_8, P_32, estas variables son menos influyentes pero relacionan los criterios de despido de la dirección y la reciprocidad en la empresa (Gráfico 5-136).

Gráfico 5-136 Representación Componente 1 y Componente 2 para los trabajadores



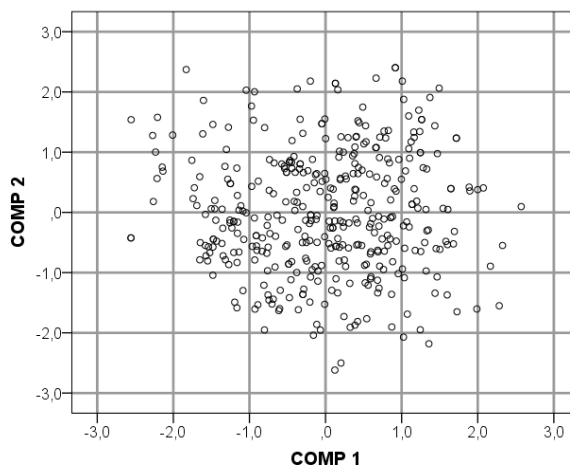
En el gráfico de dispersión de las puntuaciones factoriales, se puede ver que los puntos están dispersos en todo el gráfico y no se aprecian grupos definidos en el gráfico, por lo que las respuestas son diferentes entre las personas, y no hay muchas encuestas con las respuestas similares, esto indica que las variables que no son relevantes tienen un peso que hay que tener en cuenta y ha dado lugar a diferentes valores de las puntuaciones. Los valores positivos en ambas componentes, no son muchos, lo cual es favorable, porque estos puntos con valores positivos en ambas componentes, son las personas que no intercambiarían su conocimiento, por la influencia de las decisiones de la dirección, por valorar el dinero y por el sentimiento de prescindibilidad.

Hay más valores en contra de compartir el conocimiento en la Componente 1, pero hay más valores negativos en la Componente 2 que están a favor de compartir el conocimiento con otras personas, porque no presentan el sentimiento de prescindibilidad, aportan el conocimiento cuando es necesario sin importarle mucho si se premia por parte de la dirección, y compartirían el conocimiento que le ha costado mucho aprender.

Las personas más generosas potenciando el intercambio de conocimiento, son las que tienen valores negativos en ambas componentes, que aún siendo muchas personas, son mucho menos de la mitad del total no llegando al 30% de la muestra para este grupo de clasificación, siendo un porcentaje similar al de las personas que tienen valores

positivos en ambas componentes, oponiéndose al intercambio de conocimiento (Gráfico 5-137).

Gráfico 5-137 Representación de las puntuaciones factoriales para Componente 1 y Componente 2, para los trabajadores



5.6 Análisis factorial confirmatorio

Terminado el análisis factorial exploratorio, se procede a realizar un análisis confirmatorio de los factores calculados en el análisis factorial exploratorio.

El análisis factorial confirmatorio, es diferente del análisis factorial exploratorio, ya que la persona que lo realiza debe definir a priori el modelo, que luego debe comprobar. El modelo debe estar fundamentado en la teoría, y en los planteamientos y supuestos iniciales, cuyo método estadístico ayude a confirmar las teorías.

Se han considerado unos valores y los índices agrupados, aunque hay alguna variación en la bibliografía leída, sobre los grupos a los que pertenecen cada uno de los índices (Tabla 5-250) .

Las medidas absolutas de ajuste, determinan el grado en que el modelo global, modelo de medida y estructural, predice la matriz de datos iniciales.

Las medidas incrementales de ajuste, comparan el modelo propuesto con un modelo nulo o básico que se toma de referencia y que tradicionalmente, suele ser aquel que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo, se trata, por lo tanto de comparar, nuestro modelo con el peor modelo posible.

Las medidas de ajuste de parsimonia, indica el grado en que alcanza el ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado. Relaciona la bondad del ajuste del modelo, con el número de coeficientes estimados necesarios para conseguir el ajuste (Mangin y Mallou, 2006).

Tabla 5-250 Tipos de ajuste, medidas y valores adecuados (Luengo y Obeso, 2013), (Macías B. F. y Martínez C., 2013)

TIPO DE AJUSTE	MEDIDA	ACRÓNIMO	VALOR ADECUADO
Ajuste absoluto	χ^2	χ^2	$\leq 2df$
	Nivel de signiF. de χ^2		Valor de $p(\chi^2) > 0,05$
	Razón de χ^2/gl	χ^2/gl	Cercano a 2 ajuste muy bueno Cercano a 4 ajuste aceptable
	Nivel de signiF. de χ^2	p	Valor de $p(\chi^2) > 0,05$
	Error de aproximación de la raíz media cuadrática	RMSEA	$\geq 0,05; \leq 0,8$
	Raíz cuadrada de la media residual	RMR	$\geq 0; \leq 0,05$
	p-value de RMSEA	PCLOSE	≈ 0
	Índice de validación cruzada esperada	ECVI	≈ 0
	Valor mínimo de la función de discrepancia	FMIN	$\geq 0,1; \leq 3$
	Valor estimado de la función de discrepancia	FML	$\geq 0,1; \leq 3$
	Índice de bondad de ajuste	GFI	$> 0,90$
	Índice de bondad de ajuste ajustado	AGFI	$\geq 0,9; \leq 1$
Ajuste incremental	Índice de Tucker Lewis	TLI	$\geq 0,9; \leq 1$
	Índice de ajuste normado	NFI	$\geq 0,9; \leq 1$
	Índice de ajuste relativo	RFI	$\geq 0,9; \leq 1$
	Índice de ajuste comparado	CFI	$\geq 0,9; \leq 1$
	Índice incremental de ajuste	IFI	$\geq 0,9; \leq 1$
Ajuste de parsimonia	Ajuste de parsimonia NFI	PNFI	≈ 0
	Ajuste de parsimonia CFI	PCFI	≈ 0
	Razón de parsimiosidad	PRATIO	≈ 0
	Hoelter para nivel de significación = 0,01	Hoelter 0,01	$\geq 75; \leq 200$
	Hoelter para nivel de significación = 0,05	Hoelter 0,05	$\geq 75; \leq 200$

La elección del método, para calcular el análisis de correspondencias, es fundamental. En general cuando las escalas son de tipo Likert, las comunalidades son grandes, el tamaño de la muestra no es muy grande y no tiene muchas variables, todos los métodos dan resultados similares. A continuación se presentan algunas pautas, para elegir el método en función de sus características (Freiberg Hoffmann et al., 2013):

El método más común es el de Maximum Likelihood, pero la aplicación de otros métodos, pueden ser más interesantes que este que es más conocido. Para elegir el método es conveniente tener en cuenta la distribución de las variables (comprobar si responden a una distribución normal), y el tamaño de la muestra sometida a cálculo.

En el caso de Maximum Likelihood, se aconseja que las variables sometidas a estudio, tengan una distribución normal, pero el incumplimiento de esta condición, no impide obtener buenos resultados al aplicar este método. Este método suele ser aplicado, cuando el tamaño de la muestra, no es grande, pero con muestras grandes

puede funcionar (Ximénez y García, 2005), y aunque no es el método más aplicado con muestras grandes, se puede aplicar.

El método de Mínimos Cuadrados no Ponderados, puede aplicarse con muestras pequeñas, y cuando se poseen pocos elementos, siendo un método aplicable a todo tipo de variables categóricas, incluyendo las dicotómicas, y con gran número de variables. El tamaño de la muestra, para considerarla grande o pequeña puede variar dependiendo de los autores.

El método de Mínimos Cuadrados Generalizados, es un método de estimación asintótica equivalente al de Maximun Likelihood, se puede aplicar a variables con distribuciones no normales, y muestras grandes, pero se desestima cuando el número de variables es muy grande, no siendo aconsejable cuando el número de variables es superior a 30 variables.

En la realización del método análisis confirmatorio, se puede aplicar el bootstrap, que es un tipo de técnica de remuestreo de datos, que facilita la resolución de problemas, relacionados con la estimación de intervalos de confianza o la prueba de significación estadística.

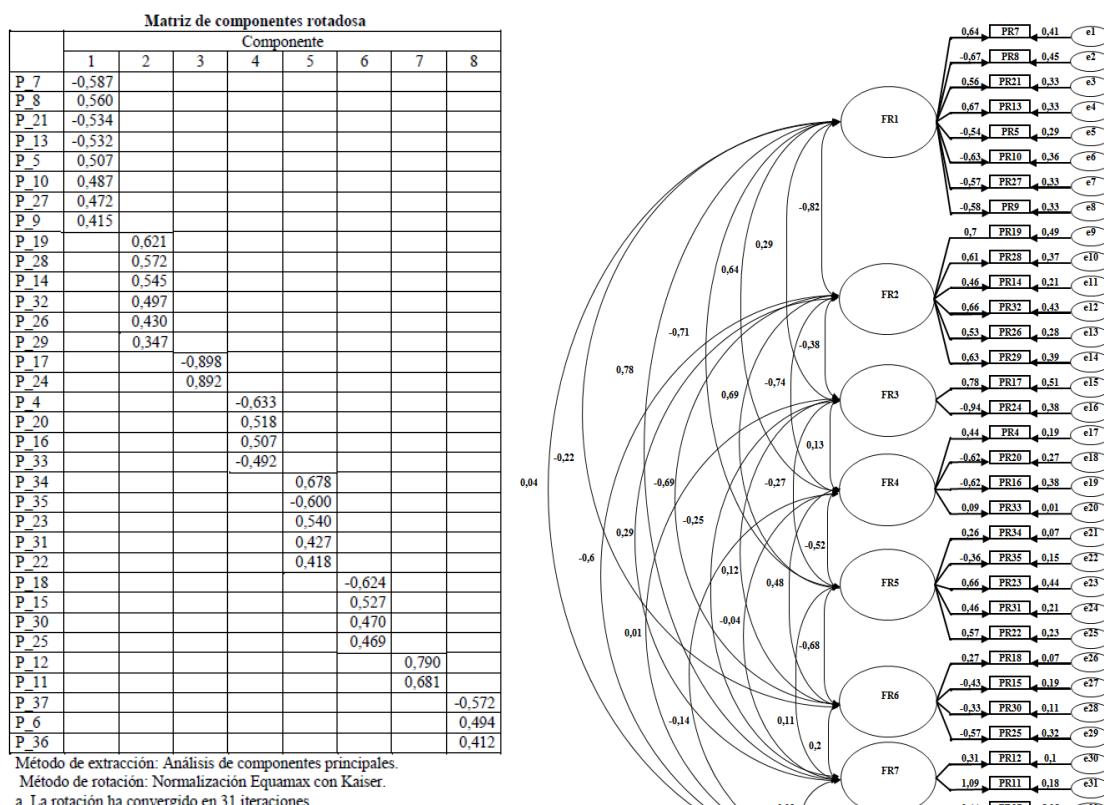
5.6.1 Modelos aplicando el método de Maximun Likelihood

Se han propuesto dos modelos para compararlos, eliminar uno de ellos y mejorar el otro.

Modelo 1-A (8 factores)

El primer modelo, se basa en los resultados del análisis factorial exploratorio, en el que se han obtenido 8 factores. Se presenta a continuación la matriz de componentes rotados (Tabla 5-251). Los cálculos, han sido realizados utilizando la máxima verosimilitud, denominada Maximun Likelihood.

Tabla 5-251 Matriz de componentes rotados e ilustración del Modelo 1-A 8 factores



Uno de los modelos calculados, presenta los factores correlacionados, estando incorrelacionados los factores (FR5-FR8), (FR6-FR8) porque en el caso de considerar estas correlaciones el modelo no podría calcularse.

Se aprecia, que los últimos factores son los que dan problemas en las correlaciones, por lo que el programa asume que estas variables no están correlacionadas en la formación de la matriz de covarianza implícita, siendo una alerta del programa, y para considerar que está bien, se tiene que considerar que el supuesto es realista, porque en caso contrario se arrastraría un error.

Resultado Modelo 1-A (8 factores)

Los resultados del modelo de 8 factores, presenta problemas y es erróneo, ya que da error en las varianzas.

Los valores obtenidos estadísticamente para el modelo propuesto de 8 factores son los siguientes (Tabla 5-252).

Tabla 5-252 Tabla con los resultados básicos del modelo 1 (8 factores)

Number of distinct sample moments:	595
Number of distinct parameters to be estimated:	94
Degrees of freedom (595 - 94):	501
Result (Default model)	
Chi-square = 1932,678	
Degrees of freedom = 501	
Probability level = 0,000	

Los resultados muestran varianzas negativas, que indican que el modelo es defectuoso y erróneo (Tabla 5-253).

Tabla 5-253 Varianzas negativas del modelo 1(8 factores)

e49	e68
-0,903	-0,042

En este caso varianzas negativas y valores de correlaciones superiores a 1 que no son admisibles. Se tienen valores impropios, y por lo tanto tiene una solución inadmisibile. Este problema puede ser achacable a que cada variable latente tiene pocas variables.

Por lo tanto, se considera inicialmente mejor, el modelo forzado a 6 factores.

Modelo 1-B (8 factores)

Otro de los modelos basado en 8 factores es el que se presenta a continuación, sin que exista correlación entre los factores FR8-FR5, FR8-FR6, FR8-FR7 (Tabla 5-254).

Sin embargo el método aplicado que es Maximun Likelihood, no presenta unos índices estadísticos adecuados para considerarlo un modelo aceptable.

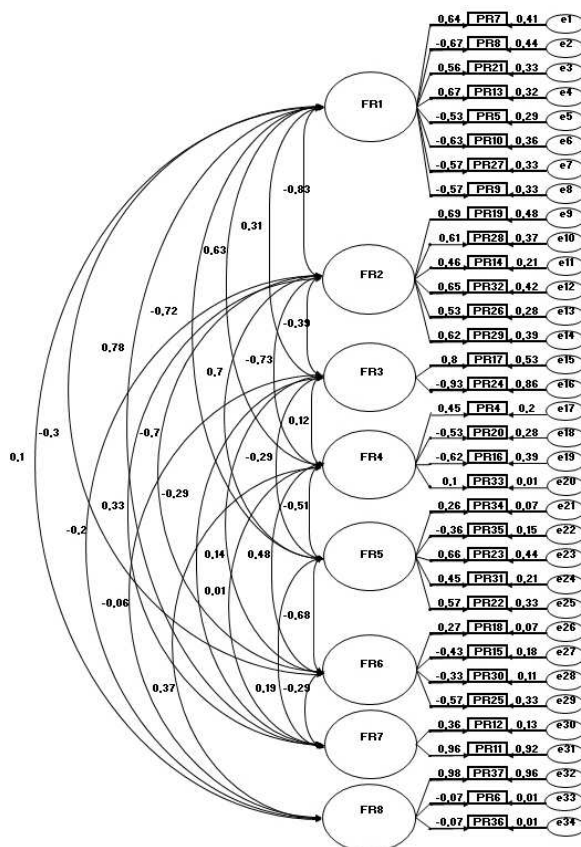
Por lo que se descarta, que a partir del análisis factorial de 8 factores se pueda obtener un modelo aceptable, por este motivo se propone reducir el número de factores en el análisis factorial exploratorio y presentar un modelo.

Tabla 5-254 Matriz de componentes rotados e ilustración del Modelo 1-B 8 factores

Matriz de componentes rotadas

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P_7	-0,587							
P_8	0,560							
P_21	-0,534							
P_13	-0,532							
P_5	0,507							
P_10	0,487							
P_27	0,472							
P_9	0,415							
P_19		0,621						
P_28		0,572						
P_14		0,545						
P_32		0,497						
P_26		0,430						
P_29		0,347						
P_17			-0,898					
P_24			0,892					
P_4				-0,633				
P_20				0,518				
P_16				0,507				
P_33				-0,492				
P_34					0,678			
P_35					-0,600			
P_23					0,540			
P_31					0,427			
P_22					0,418			
P_18						-0,624		
P_15						0,527		
P_30						0,470		
P_25						0,469		
P_12							0,790	
P_11							0,681	
P_37								-0,572
P_6								0,494
P_36								0,412

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
 Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.
 a. La rotación ha convergido en 31 iteraciones.



Los resultados son los siguientes (Tabla 5-256) a (Tabla 5-261).

Tabla 5-255 Tabla con los resultados básicos del Modelo 1-B

Number of distinct sample moments:	629
Number of distinct parameters to be estimated:	127
Degrees of freedom (629 - 127):	502
Result (Default model)	
Chi-square =	1982,942
Degrees of freedom =	502
Probability level =	0,000

Tabla 5-256 Indices Modelo 1-B CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	127	1982,942	502	0,000	3,950
Saturated model	629	0,000	0		
Independence model	68	9561,025	561	0,000	17,043

Tabla 5-257 Indices Modelo 1-B optimizado Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,793	0,768	0,837	0,816	0,835
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabla 5-258 Índices Modelo 1-B optimizado Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,895	0,709	0,748
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Tabla 5-259 Índices Modelo 1-B optimizado FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,824	1,362	1,240	1,492
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	8,796	8,280	7,991	8,574

Tabla 5-260 Índices Modelo 1-B optimizado RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,052	0,050	0,055	0,075
Independence model	0,121	0,119	0,124	0,000

Tabla 5-261 Índices Modelo 1-B optimizado Hoelter

Model	HOELTER	HOELTER
	0,05	0,01
Default model	305	318
Independence model	71	73

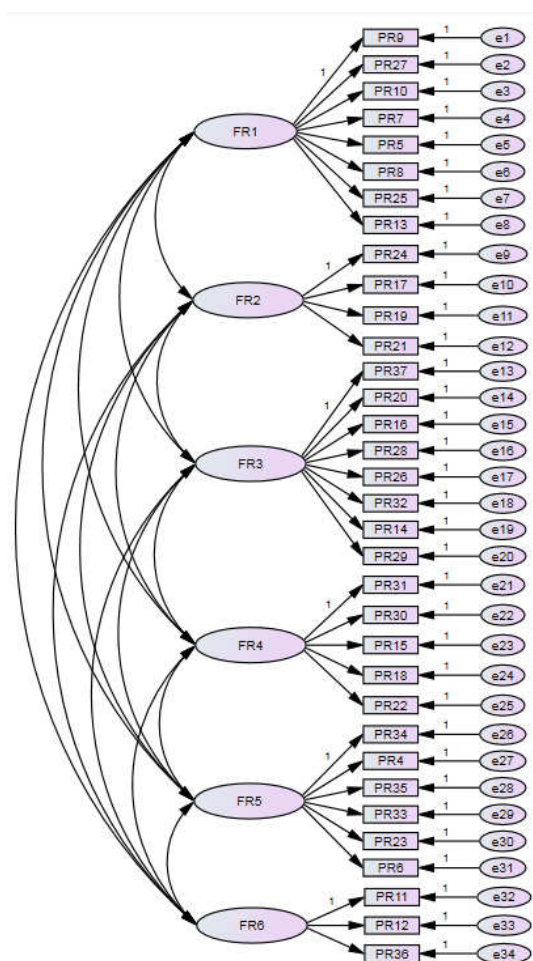
Modelo 2

Partiendo de la experiencia del modelo 1, se considera que los últimos factores se podrían eliminar, y forzar sólo a 6 factores. Esto da lugar a un KMO y prueba de Bartlett de 0,886 con un valor de Chi-Cuadrado de 9454,6 y una significación de 0,0001, el determinante tiene un valor de 0,000001, sin embargo la varianza explicada es muy baja con un 46,467%, pudiendo mejorar la varianza eliminando la variable PR6 y llegando a explicar 48,617%, y aunque no es un resultado muy bueno, se ha mejorado la varianza explicada, teniendo el mismo número de encuestas. Con un forzado de las variables a 6 factores, se obtiene la siguiente tabla de factores rotados (Tabla 5-262). Los cálculos, se han realizado aplicando el método denominado Maximun Likelihood, que es método más común, aunque no es muy adecuado para este tipo de encuestas.

Tabla 5-262 Matriz de factores rotados, forzado a 6 factores e ilustración del modelo

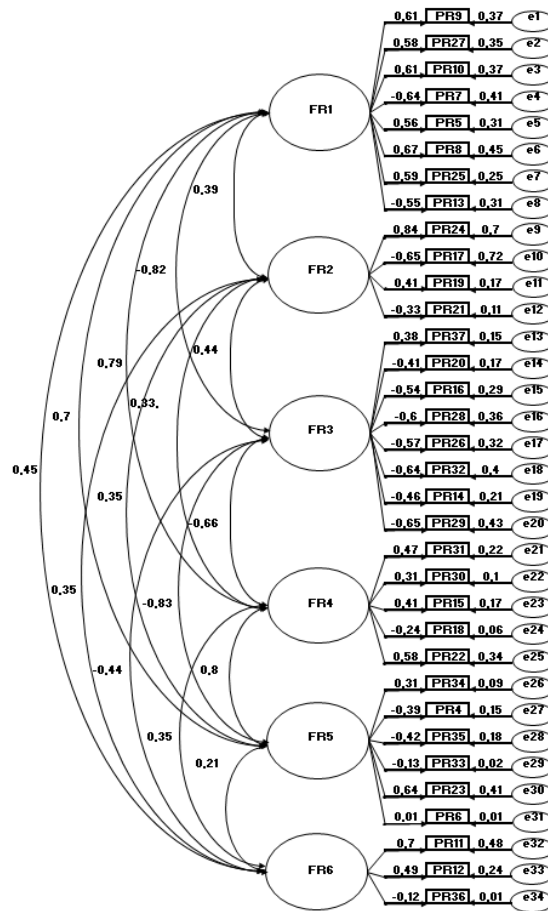
Matriz de componentes rotados a						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
PR9	0,664					
PR27	0,642					
PR10	0,596					
PR7	-0,476					
PR5	0,475					
PR8	0,469					
PR25	0,440					
PR13	-0,423					
PR24		0,853				
PR17		-0,821				
PR19		0,426				
PR21		-0,413				
PR37			-0,654			
PR20			0,554			
PR16			0,494			
PR28			0,489			
PR26			0,440			
PR32			0,439			
PR14			0,408			
PR29			0,341			
PR31				0,592		
PR30				0,592		
PR15				0,472		
PR18				-0,440		
PR22				0,366		
PR34					0,663	
PR4					-0,553	
PR35					-0,516	
PR33					-0,364	
PR23					0,324	
PR6					-0,277	
PR12						0,777
PR11						0,676
PR36						-0,326

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Equamax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.



Comparando los dos modelos, se puede apreciar que el modelo forzado a 6 factores, presenta inicialmente mejores resultado, que el otro modelo en el que se ha incluido todos los factores. Se pueden comparar, los valores estandarizados de ambos modelos (Ilustración 5-3).

Ilustración 5-3 Modelo con el calculo de Maximun Likelihood (6 factores)



Resultado Modelo 2 (forzado a 6 componentes)

El forzado a 6 factores que se ha realizado en el análisis factorial exploratorio, permite que el modelo tenga más de dos variables en cada variable latente.

En todo los casos, se compara el modelo sometido a estudio con un modelo por defecto independiente, en el que no existe relación entre las variables del modelo.

Las definiciones de los factores, se indican en la siguiente tabla (Tabla 5-263).

Tabla 5-263 Denominación de los factores que definen el modelo

FR1	Decisiones e injusticias de la dirección
FR2	Contrato de trabajo y valoración del conocimiento
FR3	Intercambio si está desmotivado, infravalorado, dependiendo de la reciprocidad y cultura organizacional (clima y organización de empresa)
FR4	Clima laboral en las relaciones humanas y estilos de dirección
FR5	Valoración del puesto, reciprocidad, contratación temporal y con influencias
FR6	Valoración de la remuneración y tolerancia en la organización

Los resultados son los siguientes (Tabla 5-264) a (Tabla 5-271).

Tabla 5-264 Tabla con los resultados básicos del modelo 2 (forzado a 6 factores)

Number of distinct sample moments:	595
Number of distinct parameters to be estimated:	83
Degrees of freedom (595 - 83):	512
Result (Default model)	
Chi-square = 2731,245	
Degrees of freedom = 512	
Probability level = 0,000	
Standardized RMR = 0,0799	

Tabla 5-265 Índice CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	83	2731,245	512	0,000	5,334
Saturated model	595	0,000	0		
Independence model	34	9561,025	561	0,000	17,043

Tabla 5-266 Índice RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,052	0,867	0,846	0,746
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,142	0,406	0,370	0,382

Tabla 5-267 Índice Baseline Comparison

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,714	0,687	0,755	0,730	0,753
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabla 5-268 Índice Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,913	0,652	0,688
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Tabla 5-269 Índices FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,513	2,042	1,894	2,196
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	8,796	8,280	7,991	8,574

Tabla 5-270 Índices RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,063	0,061	0,065	0,000
Independence model	0,121	0,119	0,124	0,000

Tabla 5-271 Índices Hoelter

Model	HOELTER 0,05	HOELTER 0,01
Default model	226	235
Independence model	71	73

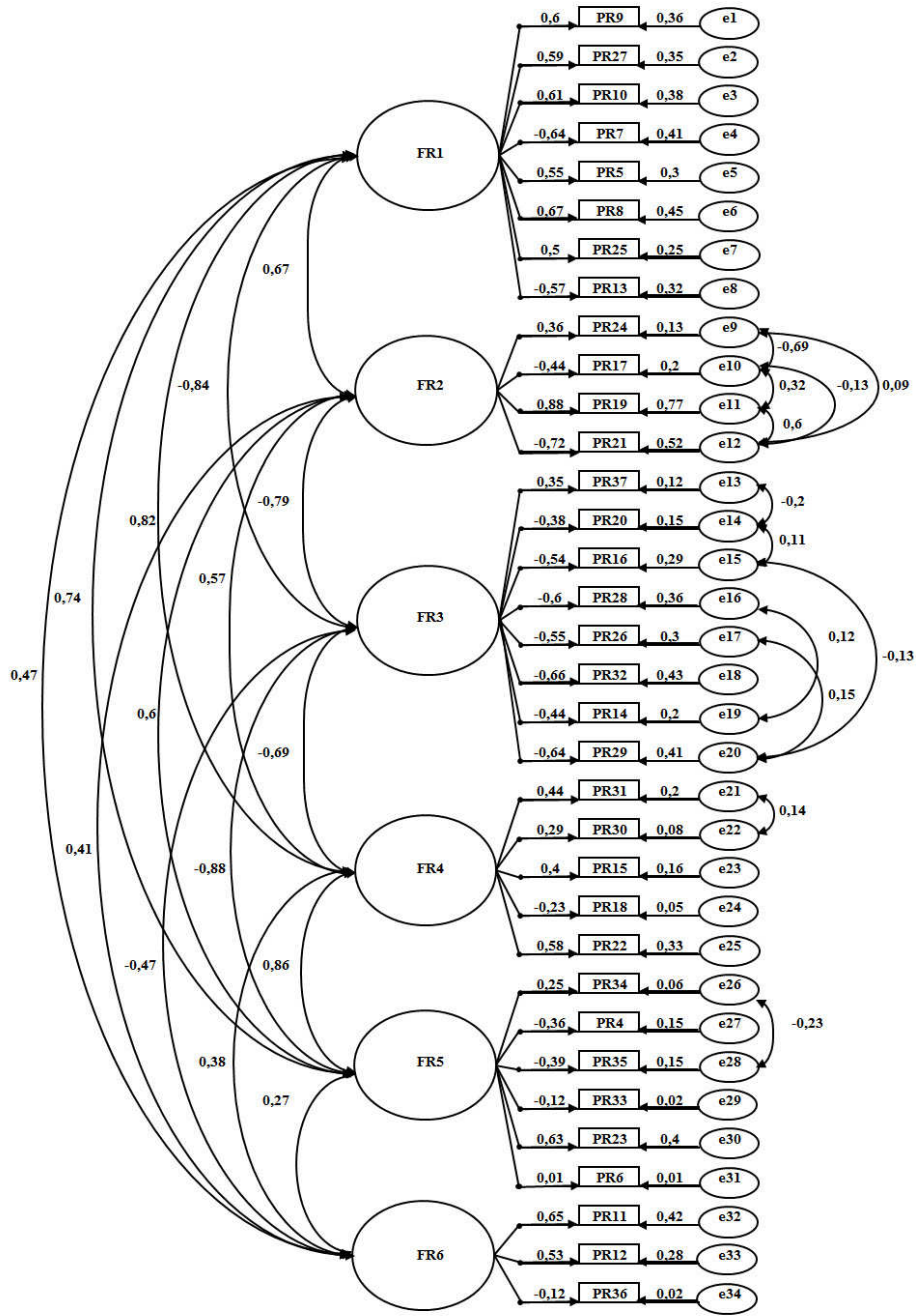
5.6.2 Optimización del modelo elegido

Considerando la tabla de las covarianzas, que no se ha considerado necesario mostrar en este estudio. Se han establecido covarianzas según los valores elevado de la modificación de índices, que indica el valor que decrecerá la Chi-cuadrado si se permite a las variables estar correlacionadas, aunque la disminución puede ser realmente mucho mayor. El segundo valor que se representa junto a la modificación de índices, es el que se denomina por cambio, que indica cuanto iba a cambiar cada parámetro aproximadamente. El número de grados de libertad se reducirá en 1.

Se ha tomado los resultado de la columna de modificación de índices, considerando los índices que pertenecen al mismo factor y que son superiores a valor de 10, es decir se han elegido los de valor elevado, y que por lo tanto son los más influyentes al establecer una correlación (Ilustración 5-4). De esta forma se actúa sobre el resultado de los valores de Chi-Cuadrado y en general sobre los resultados estadísticos.

Se ha apreciado valores altos, que han dado lugar a covarianzas, sin embargo los resultados indican que el modelo no va a presentar unos índices para considerarle un modelo cercano al ideal.

Ilustración 5-4 Optimización del Modelo 2 (forzado a 6 factores)



Elección del modelo de 6 factores

Con estas modificaciones, los índices han mejorado, siendo los resultados los siguientes (Tabla 5-272) a (Tabla 5-279).

Tabla 5-272 Tabla con los resultados básicos del modelo 2 optimizado

Number of distinct sample moments:	595
Number of distinct parameters to be estimated:	95
Degrees of freedom (595 - 95):	500
Result (Default model)	
Minimum was achieved	
Chi-square = 1796,975	
Degrees of freedom = 500	
Probability level = 0,000	
Default model: Standardized RMR = 0,0453	

Tabla 5-273 Indices modelo 2 optimizado CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	95	1796,975	500	0,000	3,594
Saturated model	595	0,000	0		
Independence model	34	9561,025	561	0,000	17,043

Tabla 5-274 Indices modelo 2 optimizado RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,028	0,907	0,889	0,762
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,142	0,406	0,370	0,382

Tabla 5-275 Indices modelo 2 optimizado Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,812	0,789	0,857	0,838	0,856
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabla 5-276 Indices modelo 2 optimizado Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,891	0,724	0,763
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Tabla 5-277 Indices modelo 2 optimizado FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,653	1,193	1,078	1,316
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	8,796	8,280	7,991	8,574

Tabla 5-278 Indices modelo 2 optimizado RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,049	0,046	0,051	0,778
Independence model	0,121	0,119	0,124	0,000

Tabla 5-279 Índices modelo 2 optimizado Hoelter

Model	HOELTER 0,05	HOELTER 0,01
Default model	335	349
Independence model	71	73

Al establecer las covarianzas en los errores, el modelo es mejor, al conseguir mejorar los índices notablemente, como el cociente Chi-square/Degrees of freedom que ha resultado un valor por debajo de 4, haciendo que el modelo sea más aceptable que el anterior.

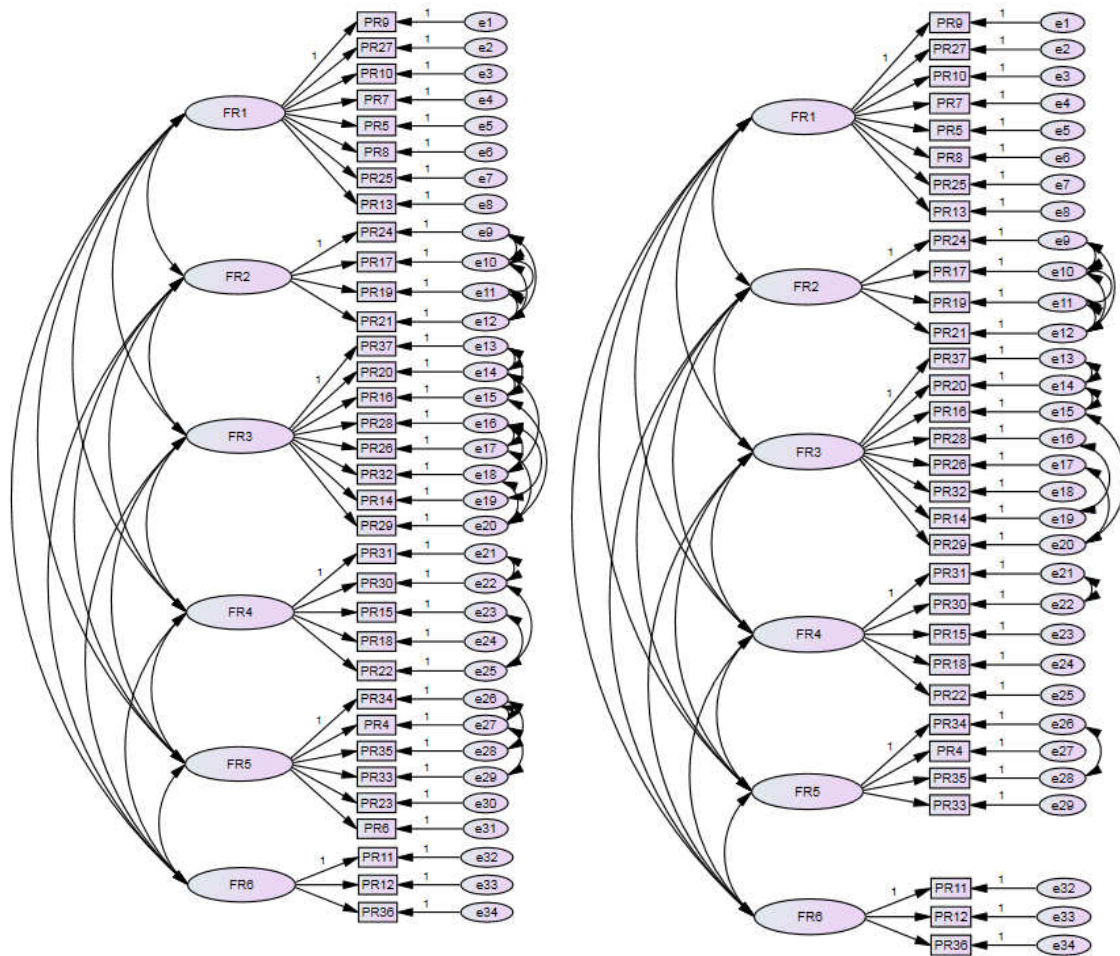
Aunque el modelo propuesto, no cumple exactamente con los valores límites definidos para considerarlo un buen modelo, por no tomar valores superiores a 0,90, se ha conseguido realizar un análisis confirmatorio, consiguiendo un modelo aceptable en todos los parámetros relevantes, porque los valores son próximos a los valores teóricos predefinidos. Se puede afirmar, que el modelo tiene un ajuste aceptable aunque pobre en los valores de los índices.

El problema que se plantea entre el análisis exploratorio y el confirmatorio, es la reducción de factores que perjudica al análisis exploratorio, para poder mejorar el confirmatorio, ya que se ha demostrado que la representación de todos los factores presentan problemas en la representación del modelo, por lo que la eliminación de los últimos factores que son los que menos varianza explicada aportan, favorece el análisis confirmatorio con la obtención de un modelo.

El modelo es mejorable, añadiendo mayor número de covarianzas entre los errores, o con eliminación de variables que son las que empeoran los valores de los índices (Ilustración 5-5). En ambos casos se mejoran los parámetros ligeramente, y la probabilidad de χ^2 , es superior a cero, pero sin llegar a superar el 0,1 siendo un valor de referencia para no valorar positivamente el modelo. En ambos casos, los modelos son admisibles, pero con resultados pobres y poco aceptables.

Otro indicador para poder considerar que los resultados no son muy buenos, es la matriz standard de residuos de covarianzas (que no se ha mostrado en este estudio), en ambos casos los modelos que se presetan a continuación, se han obtenido valores elevados ligeramente por encima de 1. Esto lleva a la conclusión, que los modelos aún siendo admisibles y habiendo mejorado lo presentado anteriormente con el forzado a 6 factores y estableciendo menor número de covarianzas entre los errores, por medio de la eliminación de variables (en concreto las preguntas PR23 y PR6), no supone una mejora significativa, para poder pensar que se tienen dos modelos adecuados y cercanos al ideal.

Ilustración 5-5 Modelo optimizado con covarianzas (Izqda.) y eliminación de variables (Drcha.)



Con este estudio, se ha obtenido modelos admisibles pero de baja calidad, reduciendo el número de variables latentes o factores. No son modelos muy aceptables, porque tienen poco ajuste.

Pero intentado diseñar un modelo que optimice los índices, y considere las modificaciones que presentan los dos modelos optimizados, se ha realizado una búsqueda de especificaciones que ayude a encontrar el mejor modelo.

5.6.3 Comparación de modelos

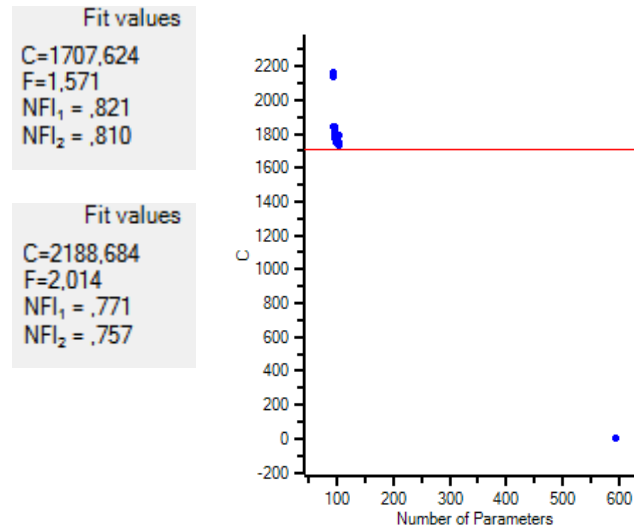
Los modelos pueden representarse gráficamente, y ver algunos índices que permitan elegir el mejor modelo. Para ello se pueden variar las covarianzas y las direcciones de las flechas de las asociaciones, y de esta forma poder determinar las que son esenciales, y las variables que son influyentes, en las variables latentes. La comparación de los modelos y los gráficos, se realizan con el programa SPSS Amos V21 con la opción de búsqueda de especificaciones.

Con una de las medidas, se pretende ver el ajuste definido por C, frente a la complejidad del modelo obtenido mediante el número de parámetros.

Con este gráfico se puede apreciar los valores de los modelos, que hacen referencia al ajuste, para ello se disponen de dos medidas de referencias que son el NFI_1 y NFI_2 .

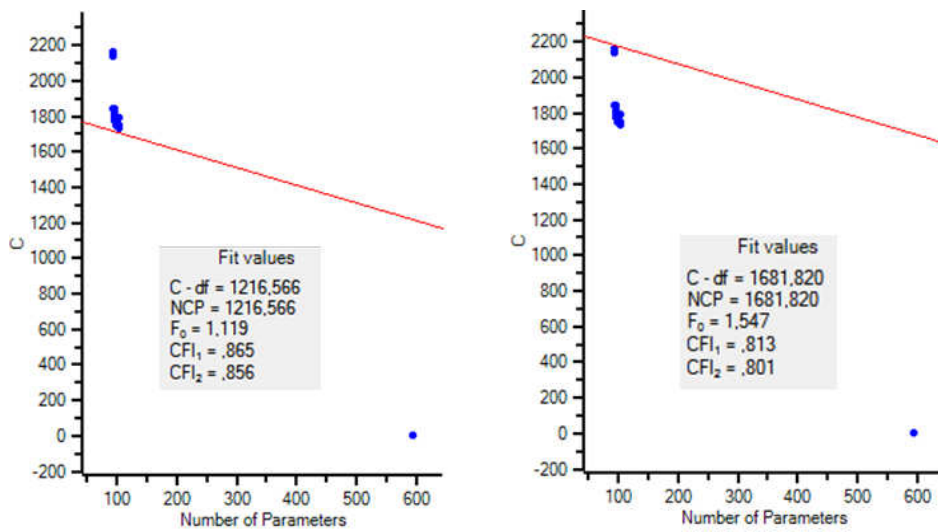
Los modelos que se han sometido a comparación, indican el rango de valores que toman su NFI y el valor F que está relacionado con el índice FMIN y C (Gráfico 5-138).

Gráfico 5-138 Gráfica que representa los modelos (Scatter-C)



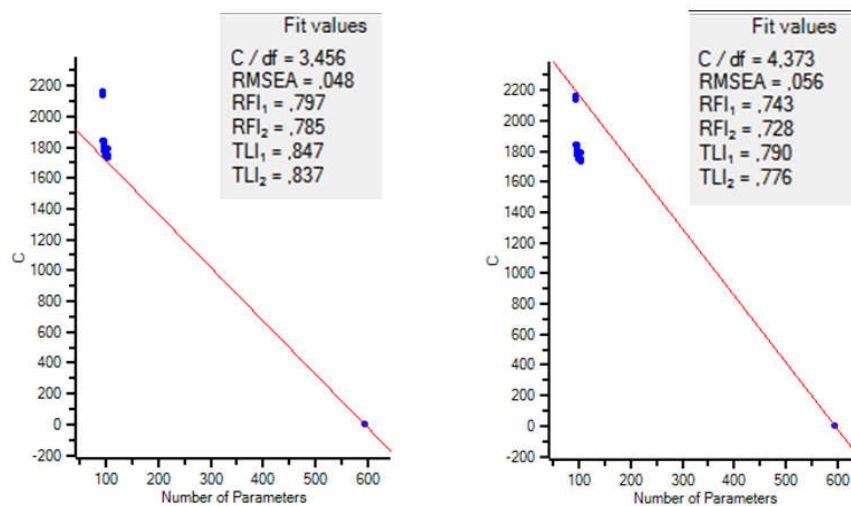
Para intentar ver los modelos que pueden ser aceptables, de los que no son aceptables se tiene el gráfico C-df. En general según la bibliografía mencionada, se consideran aceptables valores de $CFI > 0,9$ o en los casos más restrictivos según la bibliografía se consideran $CFI > 0,950$. Los resultados gráficos obtenidos, no son buenos, y no se obtiene valores adecuados superiores a los mencionados, siendo 0,865 el valor más próximo del mejor modelo que se ha propuesto (Gráfico 5-139).

Gráfico 5-139 Gráfica que representa los modelos (Scatter-C-df)



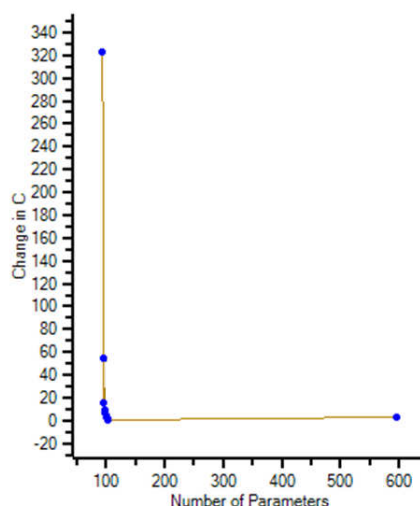
Otro gráfico interesante por los índices que determina, es el Scatter-C/df, porque los índices que mide son C/df, RMSEA, RFI, TLI. La diferencia del valor de estos índices al comparar los modelos, es muy grande, ya que hay modelos que tienen RMSEA aceptable, mientras que otros modelos no lo son (Gráfico 5-140).

Gráfico 5-140 Gráfica que representa los modelos Scatter-C/df



El modelo con 96 parámetros, que se corresponde con 499 grados de libertad, tiene una reducción importante de discrepancia, y que añadiendo algunos parámetros tiene ligeras reducciones. A partir de ese punto se produce una sedimentación del resto de modelos, que no son relevantes, por tener pequeñas reducciones (Gráfico 5-141).

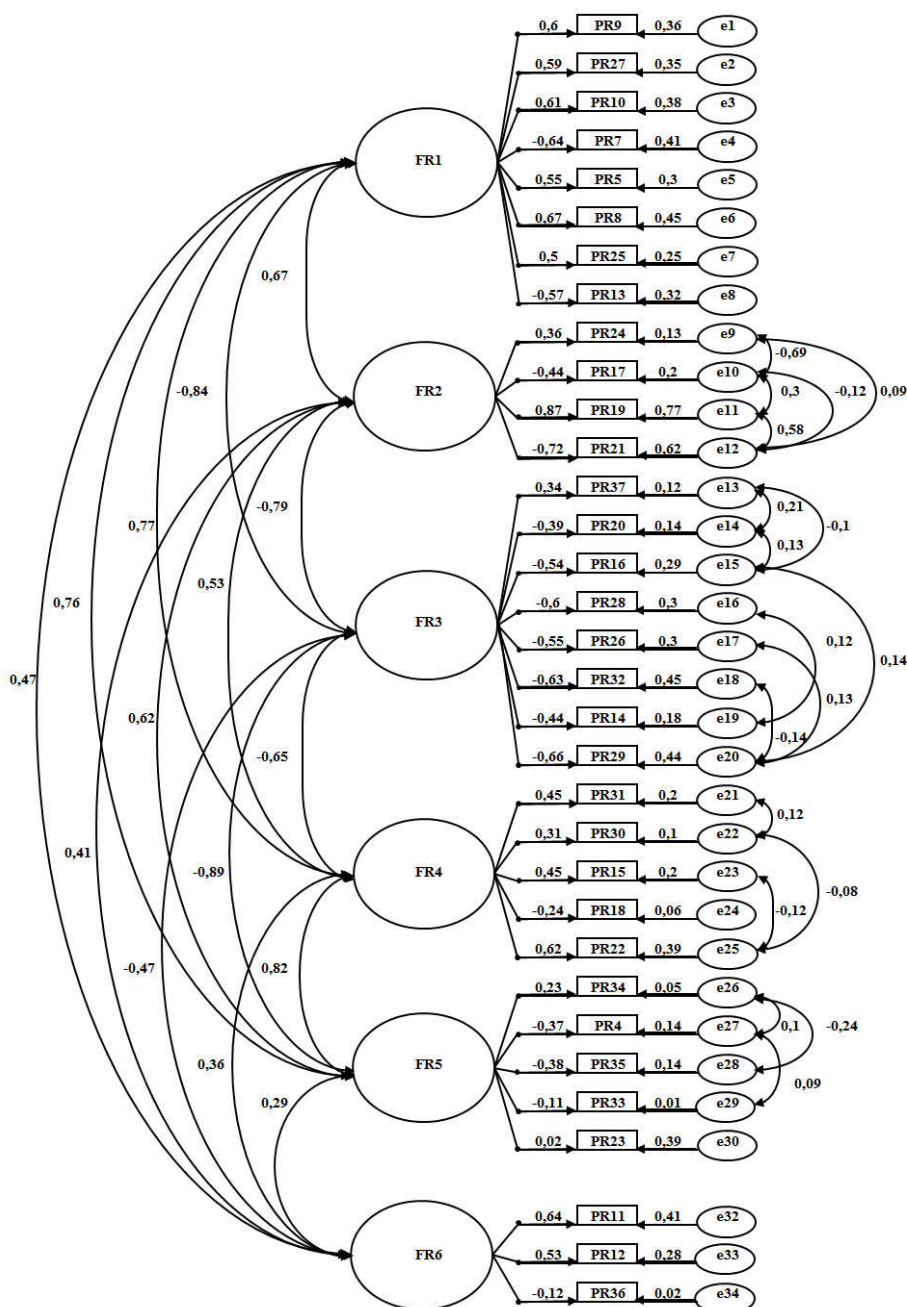
Gráfico 5-141 Gráfica que representa los modelos (ScreenPlot-C)



La comparativa de modelos, ha servido para obtener el mejor modelo de todos con las modificaciones que se han considerado como opciones que se pueden eliminar o considerar. Sin embargo, los resultados obtenidos no han sido plenamente satisfactorios, se han mejorado los índices de los anteriores modelos, pero no se han superado los criterios y valores establecidos para considerar un modelo aceptable.

El mejor modelo de todos, que tiene los índices con los mejores valores es el siguiente (Ilustración 5-6).

Ilustración 5-6 Modelo elegido con soluciones estandarizadas



Se puede ver, que el mejor modelo elimina una de las variables que es la pregunta PR6. Esta pregunta, empeoraba los resultados de todos los índices, mientras que la pregunta PR23, no afecta tanto a los valores de los índices más representativos, y su consideración, no perjudica a los resultados del modelo si se establecen las covarianzas adecuadas.

Se puede ver que la correlación entre los factores FR1 y FR2 es 0,67, las correlaciones entre los factores son altas superiores a 0,5 o muy próximas a 0,5 excepto en el último factor FR6 que tiene correlaciones bajas, indicando que tiene una relación baja con el resto de factores.

Por el contrario, los coeficientes de regresión estandarizados de los factores y las variables caso de FR1 y PR9 tiene un coeficiente de regresión de 0,6 que es un valor alto, algunos de estos coeficientes son superiores a 0,5 o muy próximos, mientras que otros muestran la poca influencia de las variables. Esto implica, que cuando la desviación estándar de FR1 se incrementa en una unidad, la variable PR9 aumenta su 0,6 su desviación estándar.

En la misma figura, se puede apreciar los factores de correlación de las variables o atributos, que hay en cada factor que los explica y su propio error de medida. Los valores son bajos por ejemplo en PR9 es 0,36 mientras que en PR33 es 0,01 pudiendo en este último caso considerarlo despreciable. Se puede ver que PR9 es explicada un 36% por el factor FR1 y el error E1, pero el factor FR1 y el error E2 explican el 85% de la variable o atributo PR27

Un problema que aparece en el modelo, pero que es necesario, son las covarianzas entre los errores que toman valores muy bajos pero que han ayudado a mejorar los parámetros del modelo. Esto indica que esas variables que están unidas mediante una covarianza, no son independientes y puede haber ligera dependencia, pudiendo generar cierta confusión en su estudio como variables independientes.

5.6.4 Modelo aplicando el método de Mínimos Cuadrados no Ponderados

Teniendo en cuenta que el método del análisis de correspondencias Maximum Likelihood, ha dado resultados cercanos a los valores considerados límites para que sea un modelo. Se propone considerar otro modelo, para calcular los parámetros. El método elegido es el método de mínimos cuadrados no ponderados.

En este caso se modifica el método aplicado, basándose en que no hay normalidad multivariante, ya que los valores de la significación según la prueba de Kolmogorov, es menor que 0,05. Porque si es menor que 0,05 la distribución no es normal, si es mayor que 0,05 la distribución es normal. Los valores de la variables considerados independientes, indican que no siguen una normal.

Esto invalidaría el método Maximum Likelihood, que aunque adaptando las respuestas para que pueda realizarse el análisis confirmatorio, no se obtendría un modelo. Por este motivo, se ha considerado aplicar otro método de cálculo, que considere muestras no normales multivariantes, pero presenta otros inconvenientes como el tamaño de la muestra, y que es menos preciso que el método anteriormente calculado.

El método que se presenta a continuación, es según el Unweight Least Square (Mínimos Cuadrados no Ponderados), que es el denominado método mínimos cuadrados no ponderados (Tabla 5-280) hasta (Tabla 5-283). Los valores denominados

Baseline Comparisons, son resultado de comparar el modelo con un modelo base, que tiene las variables no correlacionadas con un mal ajuste.

Tabla 5-280 Índice modelo optimizado por método mínimos cuadrados no ponderados CMIN

Model	NPAR	CMIN
Default model	94	411,325
Saturated model	561	0,000
Independence model	33	12903,128
Zero model	0	22778,504

Tabla 5-281 Índice modelo optimizado por método mínimos cuadrados RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,026	0,983	0,979	0,831
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,145	0,434	0,398	0,408
Zero model	0,231	0,000	0,000	0,000

Tabla 5-282 Índice modelo optimizado por método mínimos cuadrados Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,969	0,965			
Saturated model	1,000				
Independence model	0,000	0,000			

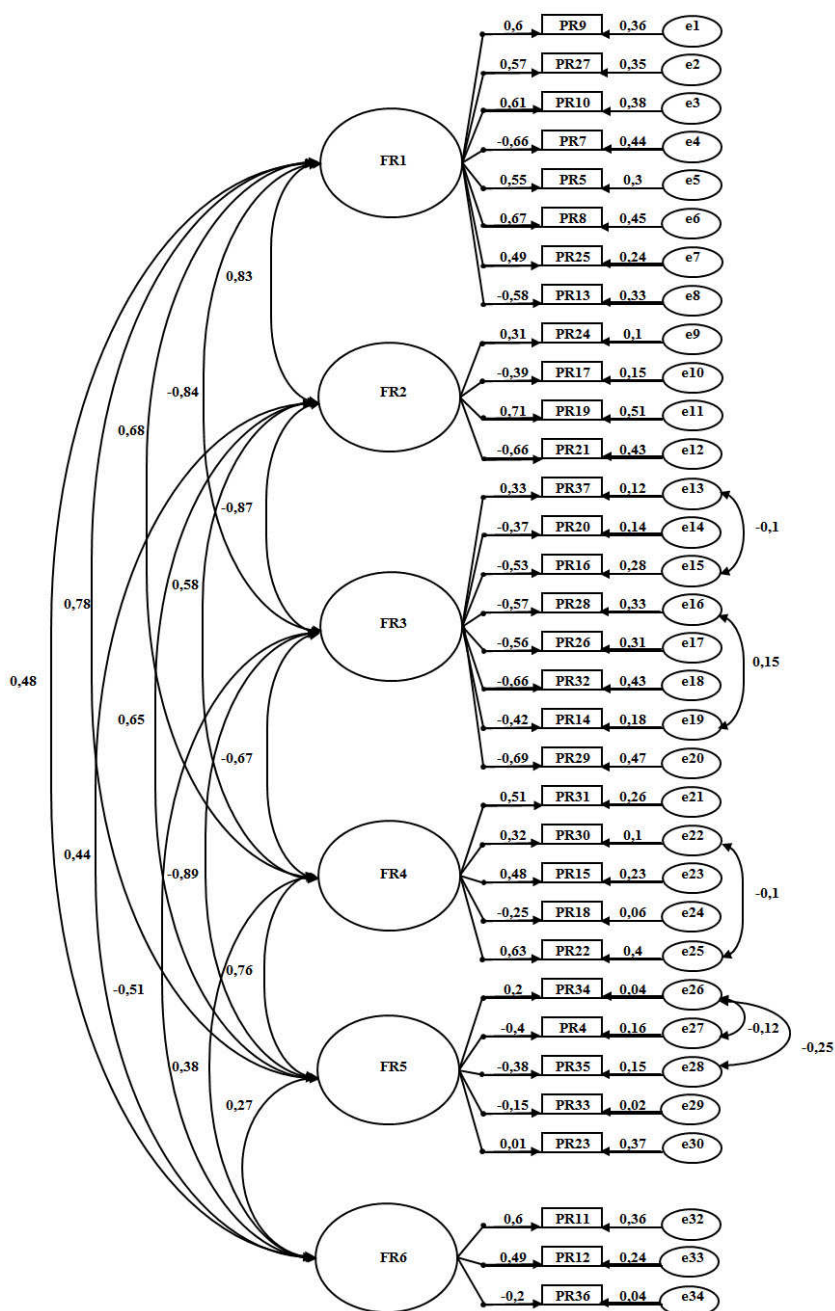
Tabla 5-283 Índice modelo optimizado por método mínimos cuadrados no ponderados Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,901	0,871	
Saturated model	0,000	0,000	
Independence model	1,000	0,000	

Se aprecia en los resultados, que en este caso se dispone de menos índices, sin embargo, este método es que mejor resultados daba con respecto a los otros posibles en el programa SPSS- Amos. Los resultados de los otros métodos, son similares y sólo varían los valores de los índices, en centésimas y milésimas. Si se considerase una escala mayor, en las respuestas a las preguntas, manteniendo las mismas respuestas en cada pregunta de la encuesta, la variación de los resultados, no son significativos, por lo que la escala en este caso no sería influyente, si las personas no eligieran ninguna respuesta de las añadidas a la pregunta para aumentar la escala. El tamaño de la muestra, y el número de variables puede ser un problema, sin embargo no se ha notado en este estudio.

El modelo optimizado que se ha elegido, se presenta a continuación con las soluciones estandarizadas (Ilustración 5-7).

Ilustración 5-7 Optimización del Modelo por método Mínimos cuadrados no ponderado (forzado a 6 factores), con coeficientes estandarizados



El modelo elegido que está optimizado, tiene diferencias respecto al calculado con Maximun Likelihood, se han eliminado covarianzas entre los errores, y ha dado resultados más favorables en los índices.

Finalmente dependiendo del método de estimación aplicado, se pueden obtener, resultados de bondad de ajuste y de parsimonia adecuados, considerando la existencia de un modelo aceptable.

Cuando el modelo se presenta con soluciones estandarizadas, se habla de: correlaciones, coeficientes de regresión, correlación de atributos y correlación de

errores. Mientras que si se trata de un modelo con soluciones no estandarizadas, se habla de: covarianzas, varianzas, varianzas de errores, coeficientes de regresión no estandarizados.

Se aprecia que los valores de los coeficientes de regresión estandarizados de cada atributo son de todo tipo, algunos tienen valores muy bajos como FR5 con PR23 que toma valor 0,01 y otros toman valores muy altos como FR2 con PR19, que toma un valor de 0,71. Esto indica que al aumentar la desviación estandar de FR2 en una unidad, aumenta la desviación estandar de PR19 en 0,71 unidades.

La correlación de las variables o atributos, están en función del factor y del error, que son los que los explican. El factor FR2, con ayuda del error e_{12} , explican el 11% de la variable o atributo PR19. La covarianza entre los errores, indica ausencia de total independencia, por lo que la interpretación del modelos puede ser más compleja.

Esto indica, que las explicaciones obtenidas de los atributos o variables, no son muy buenas, ya que los valores superiores al 40% son muy pocos (Tabla 5-284).

Tabla 5-284 Denominación de los factores que definen el modelo

FR1	Decisiones e injusticias de la dirección
FR2	Contrato de trabajo y valoración del conocimiento
FR3	Motivación, situación personal empresa, predisposición al intercambio, reciprocidad, organización de la empresa, clima laboral
FR4	Estilos de liderazgo y trato en las relaciones humanas, despido y apropiación
FR5	Valoración del puesto por las consecuencias, reciprocidad por necesitar ayuda, contratación temporal y con influencias
FR6	Valoración de la remuneración y tolerancia a errores en la organización de la empresa

El modelo demuestra que el primer factor que es decisión e injusticia, es el que más afecta a los atributos, tomando valores muy altos, ya que es el primer factor que es el que más varianza explica. Otro factor a tener en cuenta, es el contrato de trabajo y la valoración del conocimiento, que está siendo valorado actualmente por las personas de la encuesta. Otros factores intermedios relevantes son clima laboral, y valoración del puesto, con reciprocidad y contratación.

El factor que aporta menos varianza en este modelo, es la valoración de la remuneración y organización de la empresa.

Las decisiones de la dirección, la falta de equidad, y las injusticias, ejercen influencia sobre los empleados, y son factores que los empleados tienen en cuenta en la empresa. Los resultados obtenidos a partir de este modelo, son los siguientes que se muestran a continuación.

Factor FR1- Decisiones e injusticias de la dirección

A medida que la variable latente FR1 aumenta, las personas disminuyen su predisposición para compartir, manteniendo su conocimiento tácito. Se establecen correlaciones positivas con PR9, PR27, PR10, PR5, PR8, PR25, que indican que la persona se opone al intercambio y hay relaciones negativas con la preguntas PR7 y PR13 disminuyendo el valor de las variables observadas a medida que aumenta FR1, por lo que se mantendría el conocimiento tácito y se evitaría compartir con otras personas. En general, todos los valores son relativamente altos en este primer factor, indicando que las variables de cada factor explican un porcentaje alto de la población.

Factor FR2- Contrato de trabajo y valoración del conocimiento

A medida que aumenta la valoración del contrato de trabajo, aumenta los valores de las variables observadas PR24 y PR19. En el caso de PR24 aumenta la voluntad de las personas a compartir su conocimiento, aunque se evitan compartir los conocimientos que le ha costado mucho aprender, deseando mantenerlos tácitos y ocultos, indicando que la persona valora su conocimiento. En el caso de las variables observadas PR17 y PR21, tiene una correlación negativa dando importancia al contrato de trabajo y creando en las personas el sentimiento de prescindibilidad por la valoración del conocimiento.

Factor FR3- Motivación, valoración, reciprocidad, situación personal empresa y cultura organizacional (clima y organización de empresa)

La organización de la empresa, es valorado por las personas, dando mucha importancia a la organización y a la cultura organizacional. Hay variaciones a favor del intercambio en las variables, PR28, PR26 en situaciones de enfermedad e infravaloración, según PR32 se comparte el conocimiento aunque no exista reciprocidad, y en PR29 donde a pesar de la desmotivación, la gente comparte el conocimiento. Las correlaciones negativas indican, que al aumentar el valor de la variable latente FR3, disminuyen los valores de las variables negativas. El valor negativo existente en la variable observada PR14, muestran que las personas, consideran que un clima laboral bueno favorece el intercambio de conocimiento en la empresa, el valor negativo se debe al diseño del cuestionario, a medida que aumenta la variable latente FR3 disminuye el valor de PR14, aumentando la importancia del clima laboral, y también disminuye el valor PR20, indicando que compartiría el conocimiento. Se aprecia que en situaciones de desmotivación, enfermedad y mayor conocimiento que el resto de personas sin obtener reciprocidad, realizarían el intercambio de conocimiento en beneficio de la empresa, y por las relaciones establecidas con otras personas, siendo una aptitud muy positiva en las personas de la muestra sometida a estudio. Esto no quiere decir, que no haya un porcentaje de personas a tener en cuenta, que evitan compartir el conocimiento, en este tipo de circunstancias, por lo que hay que investigarlo y ver el porcentaje en cada población. Al variar FR3, variaría poco la

variable relacionada con la organización que es la PR37 y la variable observada PR20 que relaciona la autosuficiencia de la persona con el saber hacer.

Factor FR4- Estilos de dirección y trato en las relaciones humanas, despido y apropiación

Se establece una correlación positiva en la influencia de la variable latente FR4 con las variables observadas PR31, PR30, PR15 mostrando la importancia de las relaciones humanas y el trato con las personas, de forma que cuando la variable latente aumenta en una unidad, las variables observadas aumentan en la proporción indicada. Cuando el trato es correcto, se aumenta el intercambio de conocimiento, oponiéndose menos a mantenerlo oculto. Cuando no se tiene un trato adecuado, se comparte menos el conocimiento. En el caso de las variables PR22 se establece una relación positiva de forma que al aumentar FR4 aumenta la negativa a compartir el conocimiento, por la situación de un posible despido en poco tiempo.

La única correlación negativa que se establece es con la variable PR18, indicando que al aumentar el valor del factor FR4, disminuyen los valores de PR18 en menor medida, comparándolo con las otras variables, por lo que la apropiación de ideas y planteamientos suponen un problema muy grande al intercambio de conocimiento.

Factor FR5- Valoración del puesto por las consecuencias, reciprocidad por necesitar ayuda, contratación temporal y con influencias

La valoración del puesto que indica FR5 establece una relación positiva con PR34 y PR23. Al aumentar FR5, aumenta la negativa a intercambiar el conocimiento, o se intercambiaría si se remunerase el hecho de intercambiarlo y aportarlo. En el caso de PR23, la variación es escasa, pero aumentaría su valor si aumenta FR5, indicando que las personas desean un contrato de prórroga.

Las variables PR4, PR35, PR33 tienen una influencia negativa. En el caso de la variable observada PR4, al aumentar el factor FR5, disminuye la compartición de conocimiento con las personas contratadas por influencias, y disminuye la compartición de conocimiento cuando perjudica la aplicación e intercambio de conocimiento, como es el caso de PR35. Tampoco beneficia al intercambio de conocimiento, que las personas no sepan hacer su trabajo intentando favorecer las relaciones recíprocas por este hecho, existiendo una correlación negativa con la variable PR33, siendo la influencia negativa baja.

Factor FR6- Valoración de la remuneración y tolerancia a errores en la organización de la empresa

La remuneración e incentivos correlacionan positivamente con el factor FR6, según las variables PR11 y PR12 el dinero puede facilitar y ayudar al intercambio de conocimiento con otras personas. Sin embargo, el dinero no hace cambiar la voluntad de algunas personas para realizar el intercambio de conocimiento, aunque puede favorecer

influyendo en otras que lo consideran importante. En ese factor FR6 se aprecia que el dinero mediante incentivos o aumentos de salarios, puede favorecer el intercambio de conocimiento en la empresa a un porcentaje pequeño, existiendo otros valores en la empresa que son más valorados por las personas. Relacionado con el factor FR6, se tiene la variable observada PR36, que muestra la tolerancia a defectos en la organización, se aprecia que las personas son poco tolerantes a defectos graves, y detectan los errores de la organización en la empresa. Esto indica que al tener conocimientos de lo buena o mala que puede ser una organización, las personas que desean una buena organización de la empresa, pueden resultar personas exigentes.

Relación entre factores

La correlación entre factores son positivas, excepto las correlaciones establecidas con FR3, que son: (FR1- FR3), (FR2-FR3), (FR3-FR4), (FR3- FR6), (FR5- FR6).

La relación entre FR1 y FR3 a medida que aumenta las negligencias disminuye la motivación y valoración de la persona, con las consecuencias para el intercambio de conocimiento, que en este caso, por las características de los ciudadanos de Burgos, aún siendo una situación no deseada, se compartiría el conocimiento indicando que las personas tienen buena actitud hacia la participación y el intercambio de conocimiento, pero habría más personas que pueden modificar su decisión de realizar el intercambio de conocimiento en la empresa, dependiendo de las circunstancias personales que haya en la empresa, porque los errores en las decisiones de la dirección que son negligencias, pueden ser más importantes para la persona, que una situación de desmotivación e infravaloración, por lo que puede modificar la voluntad y no intercambiar el conocimiento debido a la negligencia, a pesar que la persona responde favorablemente realizando el intercambio, en situaciones de desmotivación e infravaloración.

La relación entre la pregunta FR3 y FR2, indica que a medida que la valoración del contrato de trabajo aumenta, disminuye la importancia de la motivación, ya que se consideraría prioritario el tipo de contrato que posee la persona. A la inversa ocurre lo mismo, cuando la persona está motivada, no tiene tanta importancia la contratación y la valoración del conocimiento.

La relación entre las preguntas FR3 y FR4, cuando las personas valoran mucho el estilo de dirección, las relaciones humanas y la apropiación del conocimiento, tiene menos importancia la motivación, la valoración y la situación personal que tiene el empleado en la empresa.

La relación entre FR3 y FR5, muestra que si aumenta la motivación, valoración y la cultura organizacional, disminuye el factor FR5 relacionado con la reciprocidad, contratación temporal y contratación por influencias. Considerando la relación inversa, se aprecia que a medida que aumenta, la contratación temporal, y la contratación por influencias, disminuye la motivación y la cultura organizacional, y aunque las personas

estarían predispuestas a compartir el conocimiento, se presenta una situación donde la personalidad del empleado y sus circunstancias en la empresa, puede tener una opinión variable hacia el intercambio.

La relación entre FR3 y FR6, muestra que a medida que aumenta FR6 la necesidad de remuneración y la tolerancia en la organización, hay una disminución de la motivación, valoración, clima organizacional. Se aprecia más interés por el dinero, que por otros factores más importantes. En este caso, es más interesante la relación existente, porque a medida que aumenta la motivación, la cultura organizacional y todo lo que representa el factor FR3, disminuye la importancia de la remuneración y del dinero. Hay que tener en cuenta, que si una persona intercambia el conocimiento, cuando está desmotivado e infravalorado, también lo hará cuando está motivado y reconocido por la empresa.

Con la variable latente FR3, se tiene una situación especial, que indica que la sociedad de Burgos, según la muestra de la población, tiene un porcentaje importante que compartiría el conocimiento con otras personas, en determinadas circunstancias personales y laborales, por lo que hay una actitud positiva hacia el intercambio de conocimiento, pero según los resultados obtenidos a partir del estudio de las asociaciones, hay valores superiores al 20% en esas preguntas que se oponen al intercambio de conocimiento, y se ha considerado que es un porcentaje relevante.

5.7 Regresión lineal

Se realiza la regresión lineal para estudiar el comportamiento de una variable determinada, colocándola de forma dependiente de otras variables. De esta forma, se pueden estudiar la relación de las variables. Aunque la aplicación de la regresión lineal, no es muy adecuado en este caso, pero se va a proceder a aplicarlo, a las variables que forman el primer factor cuando se ha forzado a 6 factores en el análisis factorial exploratorio. Se propone una variable dependiente que pertenece a un factor, y se estudia la regresión con las variables, que tienen como mínimo, tres opciones de respuestas. Las variables que son estudiadas están indicadas en la tabla (Tabla 5-285).

Tabla 5-285 Variables consideradas en la regresión

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE
Dependiente	PR7	Decisión de despido si el trabajo puede realizarlo otra persona
Independiente	PR5	Decisión de criterio de despido porque la dirección valora el conocimiento
Independiente	PR8	Decisión del criterio de despido según el LIFO
Independiente	PR10	Importancia de la remuneración con la publicación de las nóminas
Independiente	PR13	Importancia de la remuneración con planteamiento de ideas
Independiente	PR15	Clima laboral en las relaciones diádicas
Independiente	PR25	Error en la valoración injusta de la persona
Independiente	PR27	Error en la evaluación injusta de rendimiento

Se ha decidido colocar la variable PR7, como variable dependiente de otras variables como PR5, PR8, PR10, PR13, PR25, PR27. Se aprecia en la tabla de correlaciones que la significación unilateral existente entre las variables es cercana a cero, por lo que hay asociación y las variables están relacionadas (Tabla 5-286).

Tabla 5-286 Tabla de correlaciones de las variables

		Correlaciones							
		PR7	PR5	PR8	PR10	PR13	PR15	PR25	PR27
Correlación de Pearson	PR7	1,00	-0,48	-0,48	-0,32	0,36	-0,21	-0,24	-0,35
	PR5	-0,48	1,00	0,38	0,29	-0,29	0,23	0,25	0,30
	PR8	-0,48	0,38	1,00	0,39	-0,41	0,22	0,29	0,36
	PR10	-0,32	0,29	0,39	1,00	-0,35	0,20	0,32	0,42
	PR13	0,36	-0,29	-0,41	-0,35	1,00	-0,16	-0,26	-0,31
	PR15	-0,21	0,23	0,22	0,20	-0,16	1,00	0,21	0,25
	PR25	-0,24	0,25	0,29	0,32	-0,26	0,21	1,00	0,33
PR27	-0,35	0,30	0,36	0,42	-0,31	0,25	0,33	1,00	
Sig. (unilateral)	PR7	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	PR5	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	PR8	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	PR10	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00
	PR13	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00
	PR15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00
	PR25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,00
PR27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	.	

Se introducen las variables por el método de pasos sucesivos, es uno de los métodos, que elabora sucesivas ecuaciones de regresión en la que se van añadiendo variables, definiendo el nuevo modelo por las variables existentes y las añadidas. Hay que tener en

cuenta en este método, que el proceso de elaboración de los modelos, hay una continua reevaluación de los predictores del modelo, de manera que si alguna variable queda explicada por las restantes, no aporta ni contribuye y se eliminaría. Las variables cuya aportación no es significativa a la varianza, son las que no se indican en la tabla, al no ser significativas, no se incorporan ni se introducen, estas variables son PR10 y PR25 (Tabla 5-287).

Tabla 5-287 Variables introducidas por el método pasos sucesivos (Stepwise)

Variables introducidas/eliminadas a			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	PR5	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	PR8	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
3	PR13	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
4	PR27	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
a. Variable dependiente: PR7.			

Los modelos que han sido creados considerando la variable dependiente PR7 son cuatro, el resto de variables son consideradas variables independientes. Se aprecia que del primer modelo al último modelo se explica un porcentaje mayor de varianza. Las variables explican el 38% de la variable dependiente, que una vez corregido por el tamaño de la muestra supone el 37%.

El valor del estadístico de Durbin-Watson, mide el grado de autocorrelación entre el residuo correspondiente a cada observación y la anterior. El valor obtenido es 1,94 que indica que el valor es próximo a 2 y por lo tanto los residuos están incorrelados, indicando que existe una independencia (Tabla 5-288).

Tabla 5-288 Resumen de los estadísticos del modelo

Resumen del modelo ^e										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	0,48	0,23 ^a	0,23	1,02	0,23	329,49	1,00	1086,00	0,00	
2	0,58	0,34 ^b	0,33	0,95	0,10	168,23	1,00	1085,00	0,00	
3	0,59	0,35 ^c	0,35	0,93	0,02	29,19	1,00	1084,00	0,00	
4	0,60	0,38 ^d	0,37	0,93	0,01	20,39	1,00	1083,00	0,00	1,94
a. Variables predictoras: (Constante), PR5 b. Variables predictoras: (Constante), PR5, PR8. c. Variables predictoras: (Constante), PR5, PR8, PR13. d. Variables predictoras: (Constante), PR5, PR8, PR13, PR27. e. Variable dependiente: PR7.										

A medida que el modelo incorpora mayor cantidad de variables, la varianza explicada de la variable dependiente aumenta. El primer modelo es el que más varianza explica de la variable dependiente, en este caso es un 23%, mientras que el último modelo explica sólo un 3%, el primer modelo es el que tiene más correlación.

Se presenta la Anova de la regresión, que indica los valores de F y la probabilidad de encontrar un valor igual o superior a partir de los datos de partida. La Anova expresa que el modelo es estadísticamente significativo, indicando que hay algún tipo de asociación entre las variables dependientes y las independientes (Tabla 5-289).

Tabla 5-289 Prueba de análisis de la significación de la varianza

ANOVAe						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	340,566	1	340,566	329,488	0,000
	Residual	1122,514	1086	1,034		
	Total	1463,080	1087			
2	Regresión	491,246	2	245,623	274,224	0,000
	Residual	971,834	1085	0,896		
	Total	1463,080	1087			
3	Regresión	516,725	3	172,242	197,294	0,000
	Residual	946,355	1084	0,873		
	Total	1463,080	1087			
4	Regresión	534,211	4	133,553	155,714	0,000
	Residual	928,869	1083	0,858		
	Total	1463,080	1087			

a. Variables predictoras: (Constante), PR5

A continuación, se presenta los valores de los coeficientes de los modelos en la regresión realizada. En general, todos son significativos, y lo que se ha conseguido, comparando el primer modelo con el último, es aumentar la varianza explicada. En este caso se considera la constante y todos los coeficientes, porque la significación es cercana a 0. Respecto a los Errores Típicos de Estimación, no se consideran altos.

Con las correlaciones parciales y semiparciales, se pueden ver las aportaciones de cada variable independiente, a la explicación de la variable dependiente. La correlación semiparcial, es la correlación entre la variable independiente y una variable dependiente, cuando de la variable independiente se han eliminado los efectos lineales de las otras variables independientes del modelo. La correlación parcial es la correlación entre dos variables una dependiente y otra independiente, cuando se ha eliminado de ambas los efectos lineales de las otras variables independientes del modelo.

Las correlaciones bivariadas, calculadas entre dos variables, es lo que se denomina correlación de orden cero. La variables dependiente PR5, es la que más aporta según el valor de correlación semiparcial, y contribuye ella sola en un porcentaje del $(-0,28)^2=7\%$, sin tener en cuenta lo que comparte con el resto de variables. La variable PR8, tiene una aportación relativamente importante en el modelo $(-0,23)^2=5,3\%$, mientras que las otras dos aportan los mismo $(0,11)^2=1,21\%$, aunque su correlación es de signo diferente.

Con las correlaciones parciales, que sirven para saber que variable se incorpora primero ocurre algo similar, los valores de las variables PR5 y PR8 tienen valores más altos que las otras dos restantes. En la correlación parcial, siguen aportando en el mismo orden que en el caso de las correlaciones semiparciales. La aportación según la

correlación parcial de PR5 es (11%), mientras que PR8 es (7,8%), y en el caso de PR13 y PR27 (1,97%). Los valores de los coeficientes, se pueden ver en la tabla (Tabla 5-290).

Tabla 5-290 Resumen de los coeficientes del modelo según se introducen las variables

Coeficientes a											
Modelo		Coeficientes no estandarizado		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	3,64	0,06		59,97	0,00					
	PR5	-0,53	0,03	-0,48	-18,15	0,00	-0,48	-0,48	-0,48	1,00	1,00
2	(Constante)	4,23	0,07		58,55	0,00					
	PR5	-0,39	0,03	-0,35	-13,21	0,00	-0,48	-0,37	-0,33	0,86	1,16
	PR8	-0,46	0,04	-0,35	-12,97	0,00	-0,48	-0,37	-0,32	0,86	1,16
3	(Constante)	3,67	0,12		29,45	0,00					
	PR5	-0,36	0,03	-0,33	-12,30	0,00	-0,48	-0,35	-0,30	0,84	1,20
	PR8	-0,39	0,04	-0,30	-10,54	0,00	-0,48	-0,30	-0,26	0,76	1,31
	PR13	0,19	0,04	0,15	5,40	0,00	0,36	0,16	0,13	0,81	1,24
4	(Constante)	3,86	0,13		29,62	0,00					
	PR5	-0,34	0,03	-0,31	-11,48	0,00	-0,48	-0,33	-0,28	0,81	1,23
	PR8	-0,35	0,04	-0,27	-9,42	0,00	-0,48	-0,28	-0,23	0,73	1,38
	PR13	0,17	0,04	0,13	4,66	0,00	0,36	0,14	0,11	0,79	1,27
	PR27	-0,11	0,02	-0,12	-4,52	0,00	-0,35	-0,14	-0,11	0,82	1,22

a. Variable dependiente: PR7

La ecuación de la recta de regresión, está determinada por los valores B. Los coeficientes Beta, son los mismos coeficientes B, pero calculado con puntuaciones típicas, denominándose coeficiente Beta estandarizado, el signo de los coeficientes, indican que hay una correlación negativa entre las variables dependientes y la variable independiente. Como todos los coeficientes no son iguales a 0, y son estadísticamente significativos, no se elimina ninguna variable del modelo.

La ecuación de la recta o regresión, es la que se presenta a continuación, considerando los coeficientes no estandarizados, contiene la constante que es significativa (Ecuación 5-4).

Ecuación 5-4 Ecuación de regresión

$$Y = 3,86 - 0,34 * PR5 - 0,35 * PR8 + 0,17 * PR13 - 0,11 * PR27$$

Se va a estudiar si hay colinealidad, entre las variables consideradas independientes del modelo de regresión. Teniendo en cuenta que los valores de tolerancia son cercanos a uno presentando un porcentaje alto, se puede pensar que no hay colinealidad, además los valores de FIV (Factor Inflación de la Varianza), son muy inferiores a 10 que es el límite que se suele establecer, para considerar que no existe colinealidad. En este caso se aprecia que no hay colinealidad. Se aprecia que la última dimensión del modelo 5, tiene el autovalor cercano a 0 y un índice de condición alto (Tabla 5-291).

Tabla 5-291 Estudio de la colinealidad

Diagnósticos de colinealidad a								
Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza				
				(Constante)	PR5	PR8	PR13	PR27
1	1	1,86	1,00	0,07	0,07			
	2	0,14	3,67	0,93	0,93			
2	1	2,75	1,00	0,02	0,03	0,02		
	2	0,15	4,24	0,15	0,97	0,19		
	3	0,10	5,29	0,83	0,00	0,79		
3	1	3,51	1,00	0,00	0,01	0,01	0,01	
	2	0,31	3,35	0,01	0,19	0,07	0,23	
	3	0,14	4,99	0,00	0,71	0,51	0,02	
	4	0,04	9,91	0,99	0,08	0,42	0,74	
4	1	4,32	1,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
	2	0,34	3,57	0,01	0,08	0,03	0,24	0,08
	3	0,18	4,92	0,00	0,57	0,00	0,00	0,60
	4	0,13	5,76	0,00	0,29	0,67	0,01	0,24
	5	0,03	11,33	0,99	0,05	0,29	0,75	0,07

a Variable dependiente: PR7

De todas las variables consideradas, dos variables independientes se han quedado fuera, y aún siendo significativas, su aportación es tan pequeña que se pueden despreciar para el cálculo estadístico. Los resultados no han sido favorables, y a pesar de haber calculado una regresión múltiple, no se ha obtenido una varianza explicada alta, como para poder ser la regresión en este caso, un método predictivo fiable.

Atendiendo a los resultados obtenidos, la variable dependiente de decisión de despido si no hay habilidades especiales, es la que más varianza aporta en todo momento a la variable dependiente de decisión de despido si no hay habilidades especiales, existiendo entre ambas una correlación negativa.

La variable de decisión del criterio de despido según el LIFO, también realiza una aportación importante, existiendo una correlación negativa, en la que los valores altos de PR7 que están a favor del intercambio de conocimiento, se corresponden con valores bajos de PR8, que son valores a favor de intercambio de conocimiento. En el caso de PR13, se produce una correlación positiva, donde valores bajos de ambas variables dependiente e independiente, se oponen al intercambio de conocimiento, para evitar situaciones no deseadas de despido.

Finalmente otra correlación negativa, se produce entre la variable dependiente PR7 y la variable independiente PR27, donde los valores bajos que se oponen al intercambio de conocimiento de PR7, se corresponden con valores altos de PR27, que son personas que evitan compartir el conocimiento.

Con las correlaciones parciales y semiparciales ocurre algo similar, debido a que los resultados no son muy altos. Las aportaciones o contribuciones de la variable independiente, que considera el criterio de despido de los que menos saben hacer, porque la dirección valora el conocimiento, a la variable dependiente que establece la

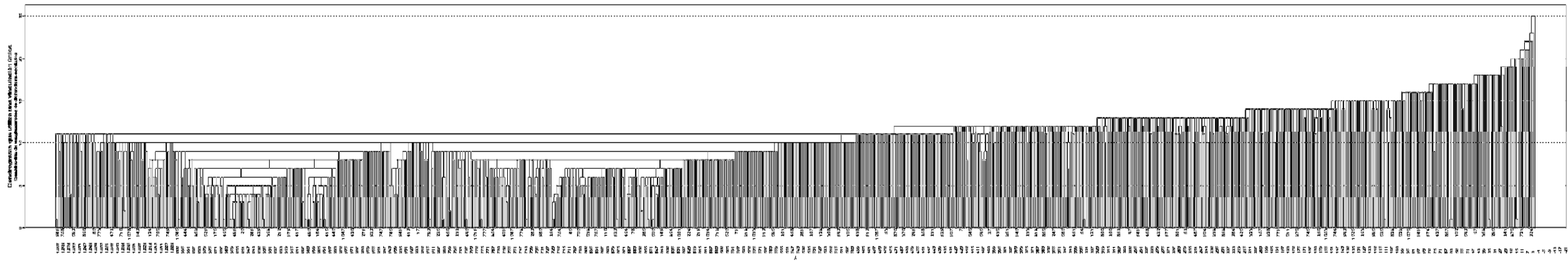
decisión de despido, si el trabajo que realiza el empleado puede ser realizado por otras personas, es la que más contribuye, pero son valores bajos, sin que llegue a superar el 11% en ninguna de los dos tipos de correlaciones existentes, parcial o semiparcial.

5.8 Análisis de Cluster

El análisis de cluster, permite ver la homogeneidad de la muestra, y la creación de grupos similares. Se forman grupos homogéneos, que se pueden detectar porque tienen respuestas comunes, también hay grupos heterogéneos que tienen respuestas diferentes a los anteriores, y que se aprecian en la representación del cluster.

El método de vecino más próximo, con el intervalo de correlación de Pearson, se aprecia en imagen siguiente (Gráfico 5-142).

Gráfico 5-142 Dendograma de todas las variables, calculado por vecino más próximo



Se aprecia al comparar ambos casos, que los resultados son diferentes, por lo tanto la organización jerárquica apreciada en el gráfico dendograma, se puede ver que influye notablemente el método de cálculo.

En todos los casos, se trata de una clasificación de los datos en grupos con estructura arborescente de dependencia, con diferentes niveles de jerarquía. Se ha conseguido, la agrupación entre los datos formando grupos, denominados clusters.

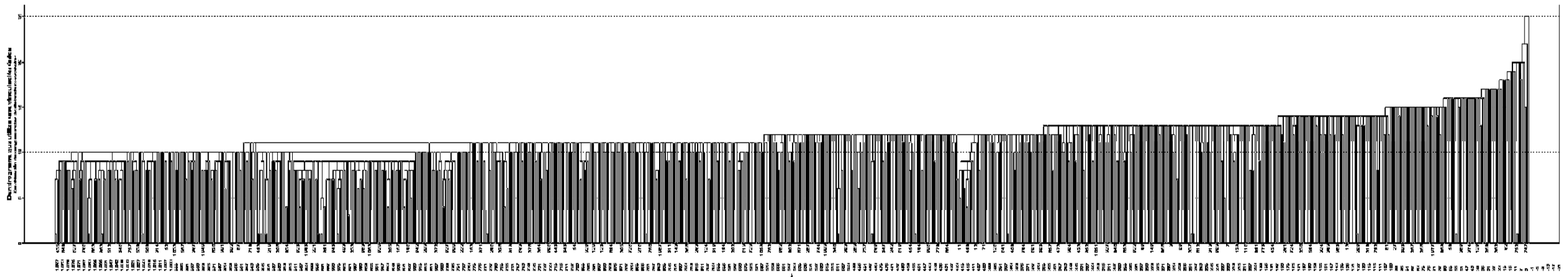
Análisis de cluster de las puntuaciones factoriales.

Se realiza a continuación un análisis de cluster, pretendiendo agrupar los factores para ver la homogeneidad y diferencias de los grupos.

Utilizando las puntuaciones factoriales, para la realización del dendograma, calculando la matriz de distancias, con el método de conglomeración de vinculación intra-grupos, con la medida de intervalo de distancia euclídea, el resultado es el siguiente. Se aprecia que la clasificación de conglomerado jerárquico, tiene muy pocos en niveles inferiores y aunque es difícil de apreciar, las puntuaciones factoriales de las personas dan lugar a la formación de grupos, no quedando nadie de forma aislada, en ocasiones se unen a los demás en los niveles superiores, formando pequeños grupos.

En el caso del dendograma, con el mismo método de cálculo mediante el vecino más próximo, se aprecia el encadenamiento de los datos, de forma que quedan muy pocos huecos entre ellos. La asociación es buena y sólo unos pocos valores de la muestra, distorsionan el encadenamiento, diferenciando los grupos homogéneos (Gráfico 5-143).

Gráfico 5-143 Dendograma de puntuaciones factoriales por cálculo de vecino más próximo



5.9 Estudio estadístico con el análisis de correspondencias

El estudio se ha realizado de dos maneras, con variables cualitativas y con variables cuantitativas.

En el caso del estudio de las variables cualitativas, mediante el método de correlaciones o denominado asociación de variables, mediante la Chi-Cuadrado, se aprecia que la influencia de las respuestas depende del género/sexo de las personas, del rango de edad en el que se encuentran y de la situación laboral.

Se va a realizar el estudio mediante el análisis de correspondencias (AC), donde se van a representar gráficamente la relación de asociación existente, entre las respuestas de dos preguntas. En la interpretación del gráfico se podrán ver las asociaciones establecidas y las relaciones entre las preguntas.

AC entre rango de edad y situación laboral

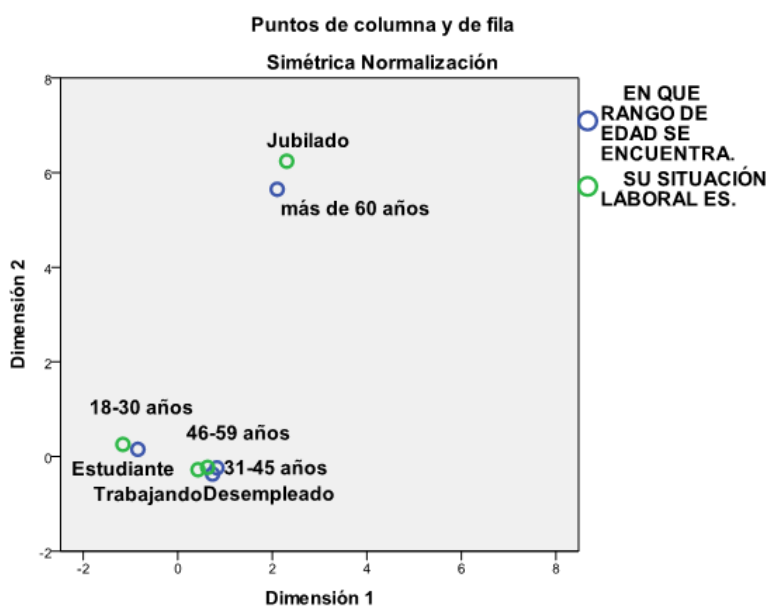
En el estudio de correspondencias, se puede ver que las personas, consideran que en la empresa hay negligencias, por la elección de las preguntas. No se estudia la negligencia en sí, sino que va a apreciar que las decisiones de la dirección impiden que algunos empleados compartan el conocimiento.

Por medio del estudio empírico, se ha demostrado, que las negligencias en la empresa arrojan datos diferentes dependiendo de la edad y situación.

Un estudio que se va a realizar a continuación, es el análisis de correspondencias, que facilita la interpretación de la relación entre las preguntas, mediante el estudio del gráfico por la proximidad entre las respuestas. Para realizar una representación del gráfico del análisis de correspondencias, tiene que haber tres posibles respuestas, como mínimo en cada pregunta.

Por el análisis de correspondencias, se demuestra que hay relación entre la situación laboral de las personas y la edad (Gráfico 5-144). Las personas que presentan situaciones que pueden ser desempleadas y trabajadoras, son las que se encuentran entre 31 y 59 años. Por lo que la situación de desempleo, para estas personas, es muy delicada, porque es la edad en la que piensan que deberían estar trabajando en lugar de estar desempleados, mientras que entre los 18-30 años, aun habiendo desempleo en un país, la mayoría de las personas de la encuesta son estudiantes, siendo menos las trabajadoras y desempleadas. Otro dato que se aprecia a simple vista, es la relación de las personas jubiladas, con los que son mayores de 60 años, desde luego puede haber jubilados con menos edad, pero son pocos casos.

Gráfico 5-144 Gráfico de correspondencias para el rango de edad y situación laboral



AC entre negligencias y la publicación de nóminas

Para todos ellos, es la dirección/gerencia los que más culpa tienen de lo que ocurre en la empresa, son los jefes de departamento y mandos intermedios los puestos que les siguen. Sin embargo para los más jóvenes, los compañeros de trabajo pueden ser según su opinión, las personas que pueden crear más negligencias para ellos.

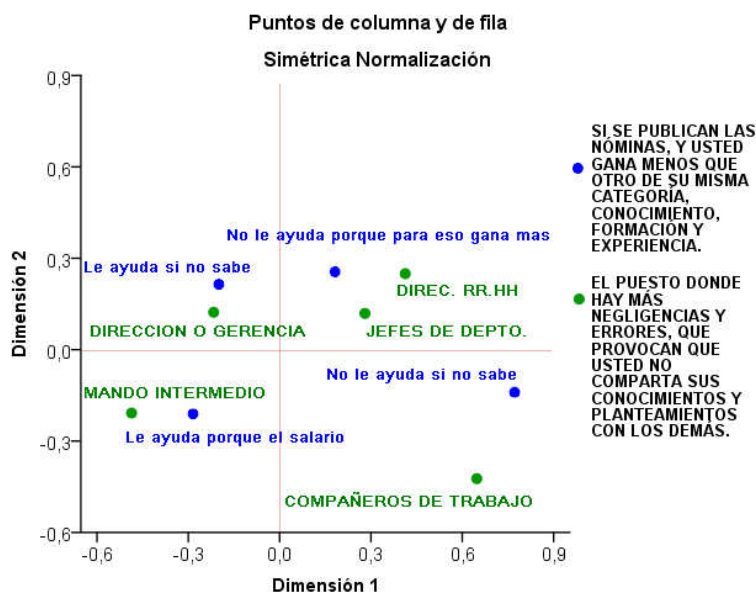
En el caso de la presentación de las nóminas, se aprecia que las personas detectan que se produce una negligencia en la dirección (Tabla 5-292).

Tabla 5-292 Tabla de correspondencias en la relación de negligencias y la publicación de las nóminas

PUESTO DONDE HAY MÁS NEGLIGENCIAS Y ERRORES, QUE PROVOCAN QUE USTED NO COMPARTA SUS CONOCIMIENTOS Y PLANTEAMIENTOS CON LOS DEMÁS.	SI SE PUBLICAN LAS NÓMINAS, Y USTED GANA MENOS QUE OTRO DE SU MISMA CATEGORÍA, CONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y EXPERIENCIA.						
	Le ayuda, porque el salario lo deciden los Jefes	Le ayuda si no sabe algo	No le ayuda, porque para eso gana más	No le ayuda si no sabe algo, que se busque la vida	Margen activo	Masa	Inercia
Dirección o Gerencia	143	109	62	51	365	0,335	0,003
Jefe de Departamento	88	67	50	52	257	0,236	0,003
Mando Intermedio, o encargado	106	71	34	27	238	0,219	0,008
Dirección de Recursos Humanos	32	31	18	24	105	0,097	0,003
Compañeros de trabajo	42	27	21	33	123	0,113	0,008
Margen activo	411	305	185	187	1088		
Masa	0,378	0,280	0,170	0,172		1,000	
Inercia	0,005	0,003	0,002	0,015			0,025

Teniendo en cuenta las masas e inercias de las respuestas, se obtiene el siguiente gráfico (Gráfico 5-145).

Gráfico 5-145 Gráfico análisis de correspondencias de puestos donde hay más negligencias y publicación de nóminas



En el gráfico, se puede ver, que son pocas las personas que han elegido que los compañeros de trabajo, es el puesto donde más negligencias se presentan en la empresa. Por este motivo se encuentran tan alejados del centro del gráfico, debido a que su masa es muy pequeña, tienen una gran inercia, porque intentan equilibrar el sistema contrarrestando el peso y la inercia de las otras respuestas que han sido más elegidas.

Cabe destacar, las personas que han considerado que donde se producen mayor cantidad de negligencias es en la dirección y gerencia, pero ayudarían en el caso que no supieran algo o necesitaran de su ayuda, a las personas que desempeñan estos puestos de dirección en la empresa, a pesar de sus negligencias. La dirección por este motivo, tiene una masa muy grande con muy poca inercia en el gráfico, ya que no necesita de mucha distancia para equilibrar el conjunto.

Es destacable que las personas son colaboradoras, y participativas con los puestos de dirección y los mandos intermedios. En ambos casos, las personas ayudan y colaboran, a pesar de ser dos grupos donde más negligencias se han recogido en la empresa por parte de los encuestados. Una posición alentadora para la gestión e intercambio de conocimiento, es la posición lejana de la respuesta de no ayudar a la persona si no sabe algo. Esta respuesta a pesar de haber sido elegida por muchas personas, tiene una posición distante en el gráfico, al igual que la otra respuesta de la misma pregunta que se opone al intercambio de conocimiento.

Al final, el sistema se equilibra en cada pregunta, y se pueden establecer relaciones entre las respuestas de ambas preguntas.

AC entre humillación directa y acoso indirecto

Hay que destacar la existencia de negligencias, por permitir o aplicar un estilo de liderazgo inadecuado, cuando se realiza acoso o humillaciones a las personas por parte de mandos superiores, las personas tienen actitudes diferentes cuando sufren ellos, que cuando lo sufren otros.

En este caso, se aprecia el cambio de opinión de las personas, cuando la negligencia se realiza sobre ellos. Hay 38 personas, que opinan que cuando hay acoso sobre un compañero se implican en la empresa en su totalidad, pero su opinión cambia, cuando ese acoso es dirigido hacia ellos en forma de humillaciones o insultos. Lo mismo ocurre con 99 personas, que sí que compartirían el conocimiento cuando otro compañero ha sufrido el acoso, pero no lo compartirían cuando lo sufren ellos, por medio de insultos o trato inadecuado por parte del jefe. Hay que destacar, que hay 127 personas, que no compartiría el conocimiento, cuando se realiza el acoso contra otra persona, aunque no le dan tanta importancia cuando el acoso se realiza contra ellos, por lo que compartirían el conocimiento.

Esta opción, puede ser de personas que piensan que colaborando con la dirección a pesar de su trato tan indigno, es una forma de ganarse la confianza, o se trata de personas que aguantan psicológicamente este tipo de situaciones, o puede ser el respeto al jefe que hace que se sienta obligado a compartir el conocimiento. Lo mismo ocurre con otras 22 personas, que a pesar de sufrir una situación que no están de acuerdo, seguirían colaborando con la empresa y compartiendo su conocimiento. Lo mismo ocurre con las 119 personas, que en cuanto un jefe actúa de forma inadecuada con ellos, se oponen a compartir el conocimiento con esa persona, por lo que una negligencia de la persona debido a la actitud y comportamiento, muestra una barrera al intercambio (Tabla 5-293).

Tabla 5-293 Tabla de correspondencias para un estilo de liderazgo con acoso y humillación

SI SU JEFE LE HUMILLA, LE RIDICULIZA Y ES SOBERBIO, PERO NECESITA DE SU AYUDA Y CONOCIMIENTO, USTED LE AYUDARÍA.	COMUNICARÍA SUS IDEAS, PLANTEAMIENTOS, O ENSEÑARÍA A UN JEFE QUE HA REALIZADO ACOSO (MOBBING O BOSSING) A OTRA PERSONA, HASTA DESPEDIRLE.				
	Todo sea por el bien de la empresa	Sí	No	Mientras no se meta conmigo, me da lo mismo	Margen activo
Sí	44	74	127	22	267
No	38	99	565	119	821
Margen activo	82	173	692	141	1088

Hay que destacar de las personas que han realizado la encuesta, que hay muchos que están a favor del intercambio de conocimiento, cuando tienen situaciones inadmisibles en la empresa.

Al ser una de las preguntas con respuestas de tipo dicotómico, no se puede representar un gráfico.

AC entre la valoración y motivación

En la valoración y motivación de la persona, la dirección puede influir positiva o negativamente, por las decisiones de algunas personas que afectan a la empresa y a los empleados. Se pretende representar la relación entre la infravaloración y la desmotivación.

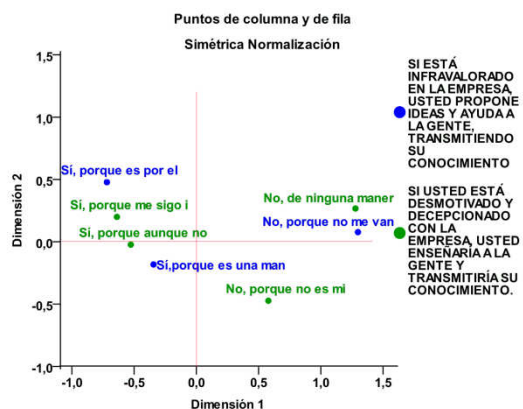
Los resultados muestran que hay 59+114+145+319, es decir 637 personas que están a favor del intercambio de conocimiento en ambos casos, mostrando una actitud positiva. Hay 12+8+96+63, es decir 179, personas que si están infravaloradas, compartirían el conocimiento, mientras que no lo harían si están desmotivados y decepcionados con la empresa. Hay 10+37, es decir 47 personas, que compartirían su conocimiento desmotivados, pero no cuando están infravalorados.

Son muchas las personas que trabajan aunque no estén a gusto, y lo hacen lo mejor posible, porque es una forma de que puedan apreciar su talento. Se aprecia que son pocos los que tiene respuestas contrarias, intercambiando su conocimiento cuando están infravalorados, y no intercambiándolo cuando están desmotivados.

En el gráfico, se puede apreciar en el centro de coordenadas trazando unos ejes, que las respuestas con mayor peso, equilibran el centro de gravedad con el posicionamiento lejano y equilibrando el resto de opciones, que se ha posicionado en otros cuadrantes. Los puntos con mayor inercia, se posicionan en la periferia, equilibrando el sistema y estableciendo una asociación con los más próximos (Tabla 5-294).

Tabla 5-294 Tabla de correspondencias y gráfico representando la desmotivación e infravaloración

SI ESTÁ INFRIVALORADO EN LA EMPRESA. USTED PROPONE IDEAS Y AYUDA A LA GENTE. TRANSMITIENDO SU CONOCIMIENTO	SI USTED ESTÁ DESMOTIVADO Y DECEPCIONADO CON LA EMPRESA, USTED ENSEÑARÍA A LA GENTE Y TRANSMITIRÍA SU CONOCIMIENTO.				
	Si, porque me sigo implicando en la empresa	Si, porque aunque no esté a gusto, hay que seguir trabajando	No, porque no es mi trabajo, no me pagan por ello, que lo hagan otros	No, de ninguna manera	Margen activo
Si, porque es por el bien de la empresa, y es una negligencia de los jefes	59	114	12	8	193
Si, porque es una manera de que puedan apreciar mi talento	145	319	96	63	623
No, porque no me van a valorar mejor	10	37	81	144	272
Margen activo	214	470	189	215	1088



El valor de la significación de Chi-Cuadrado, indica que hay dependencia con una $p=0$, siendo 370,8 el valor de Chi-Cuadrado. Se necesitan dos dimensiones, que explicarían el 100% de la inercia, siendo la primera dimensión la que explica el 98,9% con un valor de 0,341, el 1,1% restante toma un valor 0,004.

Las expresiones con los valores que más inercia tienen en la primera dimensión, para el examen de puntos fila es "no porque no me van a valorar mejor", con un valor de 0,245. Para la segunda dimensión es "sí, porque es por el bien de la empresa y es una

negligencia de los jefes" que tiene una inercia baja al compararlo con el anterior. En el caso del examen de los puntos columnas, para la primera dimensión, la expresión que tiene más inercia es "no de ninguna manera" y toma un valor de 0,188. Para la segunda dimensión, la expresión que tiene más inercia es "no, porque no es mi trabajo y no me pagan por ello que lo hagan otros". Los valores de las puntuaciones de las dimensiones, son más lejanos o próximos, dependiendo del valor de la inercia, lo cual facilita las relaciones de dependencia.

Respecto a las masas, para determinar el centro de gravedad, la que más peso tiene es la expresión "sí porque es una manera de que puedan apreciar mi talento" con un peso de 0,573 superior al doble de las otras opciones por fila, y en el caso de los puntos columna, sería la expresión "si porque aunque no esté a gusto hay que seguir trabajando" con un peso 0,432, superior al doble de cualquiera de la otras opciones por columna (Tabla 5-295).

Tabla 5-295 Examen de puntos filas y columnas con normalización simétrica

Examen de los puntos de fila									
SI ESTÁ INFRavalORADO EN LA EMPRESA, USTED PROPONE IDEAS Y AYUDA A LA GENTE, TRANSMITIENDO SU CONOCIMIENTO	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Sí, porque es una manera de que puedan apreciar mi talento	0,573	-0,344	-0,182	0,041	0,117	0,311	0,971	0,029	1,000
Sí, porque es por el bien de la empresa, y es una negligencia de	0,177	-0,719	0,478	0,056	0,158	0,665	0,955	0,045	1,000
No, porque no me van a valorar mejor	0,250	1,298	0,077	0,245	0,725	0,025	1,000	0,000	1,000
Total activo	1,000			0,341	1,000	1,000			

Examen de los puntos columna									
SI USTED ESTÁ DESMOTIVADO Y DECEPCIONADO CON LA EMPRESA, USTED ENSEÑARÍA A LA GENTE Y TRANSMITIRÍA SU CONOCIMIENTO.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Sí, porque me sigo implicando en la empresa	0,197	-0,638	0,200	0,047	0,138	0,128	0,990	0,010	1,000
Sí, porque aunque no esté a gusto, hay que seguir trabajando	0,432	-0,526	-0,023	0,070	0,206	0,004	1,000	0,000	1,000
No, porque no es mi trabajo, no me pagan por ello, que lo hagan	0,174	0,579	-0,473	0,036	0,100	0,637	0,934	0,066	1,000
No, de ninguna manera	0,198	1,278	0,267	0,188	0,556	0,231	0,995	0,005	1,000
Total activo	1,000			0,341	1,000	1,000			

Las personas que tiene respuestas afirmativas se encuentran muy próximas, y las que tienen respuestas negativas en ambas preguntas, también se encuentran próximas,

indicando que las personas que han respondido a favor o en contra lo hacen en ambas preguntas, y es una gran mayoría importante, que no muestran contradicción.

AC en la publicación de las nóminas y evaluación de rendimiento

La importancia salarial y el rendimiento en la empresa, en algunas ocasiones está relacionado. Las personas consideran que a mayor salario mayor efectividad y rendimiento. El rendimiento está relacionado con la posibilidad de despido, porque si las personas rinden y son efectivas, tienen menos posibilidad de ser despedidas, ya que son rentables para la empresa. Sin embargo, al estudiar los resultados de la muestra en grupo, cuando una persona mayor considera que tiene el puesto asegurado y que es muy difícil despedirle, en ocasiones se acomodan y no rinde de la misma forma. La importancia de las evaluaciones de rendimiento y publicación de las nóminas, hacen que las personas no intercambien el conocimiento, cuando detectan que se producen injusticias en los salarios y en las evaluaciones que se realizan en la empresa.

Las personas que están a favor del intercambio de conocimiento, lo están en ambos casos mostrando buena predisposición independientemente de algunos factores externos, en total son 225+236 que son 461 personas, a las cuales se pueden añadir 21+60 que son 81 personas, que estarían dispuestas a compartir si se hubieran establecido relaciones recíprocas eficaces, en las que se hubiera aprendido algo de esas personas.

Para 25+40+22+26, es decir 113 personas, el salario es determinante y guarda relación con la evaluación de rendimiento, experiencia, categoría y formación. Las personas que intercambiarían su conocimiento, dejarían de hacerlo, en el momento que se dieran cuenta que no ganan lo mismo que sus compañeros con igual categoría y formación. Sin embargo para 44+15+95+20, es decir 174 personas se consideran que rinden igual que los demás, por lo que dejarían de compartir el conocimiento, cuando la evaluación y posterior publicación de rendimientos, les perjudica, porque consideran que han sido evaluados incorrecta e injustamente (Tabla 5-296).

Tabla 5-296 Tabla de correspondencias y gráfico representando la publicación de nóminas y evaluación de rendimiento

SI SE PUBLICAN LAS NÓMINAS, Y USTED GANA MENOS QUE OTRO DE SU MISMA CATEGORÍA, CONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y EXPERIENCIA.	SI SE PUBLICA UNA EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO Y RENDIMIENTO, Y UNA PERSONA SALE BIEN VALORADA, INJUSTAMENTE.					Margen activo
	Usted le enseña si no sabe algo, porque es un compañero	Usted le enseña, sólo si ha aprendido algo de él	No hay que enseñarle, porque ha sido valorado injustamente y debe darse cuenta	4 No hay que enseñarle, porque ha sido valorado bien y lo usará para mejorar laboralmente		
Le ayuda si no sabe algo	225	21	44	15	305	
Le ayuda, porque el salario lo deciden los Jefes, y no depende de No le ayuda, porque para eso gana más	236	60	95	20	411	
No le ayuda, porque para eso gana más	25	40	75	45	185	
No le ayuda si no sabe algo, que se busque la vida	22	26	89	50	187	
Margen activo	508	147	303	130	1088	



Los resultados, indican que hay dependencia al tener una significación de $p=0$, con un valor de 317,53 de Chi-cuadrado. Calcula tres dimensiones, pero con dos dimensiones se consigue explicar el 99,2% de la inercia, lo cual es un valor muy bueno por ser próximo al 100%. La primera dimensión, es el que mayor relevancia tiene, porque explica el 95,2% de la inercia total, mientras que la segunda dimensión explica el 4%.

Atendiendo al examen de los puntos fila y puntos columna, las expresiones que más inercia tienen para la primera dimensión, en el examen fila "no le ayuda si no sabe algo que se busque la vida" tiene una inercia de 0,1, en el caso de examen columna "usted le enseña si no sabe algo porque es un compañero" es el que más inercia tiene 0,138.

En el caso de la segunda dimensión, que es el que explica el 4% de la inercia total, en el examen columna la expresión "usted le enseña sólo si ha aprendido algo de él" es la que más alejada se encuentra -0,751 y en el caso del examen fila, hay varias expresiones que se encuentran a alejadas, siendo las puntuaciones de las dimensiones muy similares en valor absoluto.

Respecto a las masas, que influyen en la distribución por el peso, para equilibrar el centro de gravedad, por puntos filas la expresión con más peso es "le ayuda porque el salario lo deciden los jefes" con un valor de 0,378 que es el doble de las que tienen menos peso, le sigue la expresión "le ayuda si no sabe algo" que tiene un peso de 0,280. Respecto al peso por puntos columna, la expresión que más peso tiene es "usted le enseña si no sabe algo porque es un compañero" con un valor de 0,467 superior al triple del resto de opciones, la siguiente expresión con valor alto es "no hay que enseñarle porque hay sido valorado injustamente y debe darse cuenta" con una masa de 0,278, cuyo peso también influye en la posición del resto (Tabla 5-297). En este caso, una de las expresiones con mayor inercia y masa hace que equilibre al resto de respuestas, con menor inercia y más distanciamiento, estableciendo proximidad con otras respuestas.

Tabla 5-297 Examen de puntos filas y columnas con normalización simétrica

Examen de los puntos de fila									
SI SE PUBLICAN LAS NÓMINAS, Y USTED GANA MENOS QUE OTRO DE SU MISMA CATEGORÍA, CONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y EXPERIENCIA.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Le ayuda si no sabe algo	0,280	-0,731	0,342	0,083	0,284	0,306	0,954	0,043	0,997
Le ayuda, porque el salario lo decin los Jefes, y no depende de	0,378	-0,348	-0,316	0,029	0,087	0,351	0,844	0,142	0,986
No le ayuda si no sabe algo, que se busque la vida	0,172	1,035	0,388	0,100	0,349	0,241	0,967	0,028	0,995
No le ayuda, porque para eso gana más	0,170	0,932	-0,255	0,080	0,280	0,103	0,973	0,015	0,988
Total activo	1,000			0,292	1,000	1,000			

Examen de los puntos columna									
SI SE PUBLICA UNA EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO Y RENDIMIENTO, Y UNA PERSONA SALE BIEN VALORADA, INJUSTAMENTE.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Usted le enseña si no sabe algo, porque es un compañero	0,467	-0,749	0,085	0,138	0,496	0,031	0,997	0,003	1,000
Usted le enseña, sólo si ha aprendido algo de él	0,135	0,361	-0,751	0,018	0,033	0,709	0,523	0,462	0,985
No hay que enseñarle, porque ha sido valorado bien y lo usará pa	0,119	1,105	0,483	0,081	0,277	0,259	0,953	0,037	0,991
No hay que enseñarle, porque ha sido valorado injustamente y deb	0,278	0,606	0,015	0,055	0,194	0,001	0,979	0,000	0,979
Total activo	1,000			0,292	1,000	1,000			

Es difícil en una empresa, aplicar la gestión del conocimiento, donde se cometan negligencias por parte de la dirección y no se tengan en cuenta las barreras que se producen. Siempre va haber personas que intercambien el conocimiento, pero si lo que se pretende es que el porcentaje de los mismos sea el máximo, habrá que analizar y estudiar la empresa, desarrollando un modelo específico para esa empresa, ya que las características y profesionales que hay en ella, difieren del resto de empresas, por lo que no se puede generalizar.

Las negligencias en la empresa, siempre pueden aparecer y afectar al clima laboral, a la organización, y a las relaciones entre las personas que favorecen el intercambio. Sin embargo, son muchas las personas que admiten los errores y negligencias y son capaces de seguir compartiendo el conocimiento en la empresa, porque consideran que es algo normal que ocurra, y que siempre va a ocurrir. Las propuestas de incentivos que repercuten en el salario, si se trata de incentivos individuales, no favorecen el intercambio de conocimiento en la empresa. Mientras que los incentivos grupales y a nivel general, dependiendo de cómo sean planteados no siempre benefician a la empresa, pues en ocasiones supone un coste importante y son unos pocos, los que se

esfuerzan para conseguirlos, mientras que otros, los consiguen por el esfuerzo, rendimiento, y éxito de los primeros.

El posicionamiento en el gráfico, indica que las personas que están en contra, tiene mala predisposición en ambas preguntas, estableciendo asociación, mientras que las personas que están a favor, lo están en las dos preguntas. Hay un grupo de personas que no muestra una asociación definida, por lo que hay una ambigüedad. Estas personas son los que han elegido la respuesta "usted le enseña sólo si ha aprendido algo de él" y la respuesta " le ayuda porque el salario lo deciden los Jefes", se encuentran alejadas del resto de respuestas.

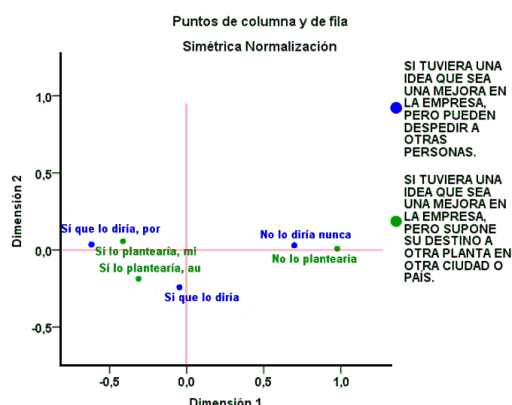
AC cuando el intercambio de conocimiento perjudica a la persona

Cuando las personas poseen un conocimiento que puede perjudicarles, no comparten el conocimiento de la misma forma que cuando saben que no se va a producir ninguna consecuencia. Las personas que se protegen ocultando el conocimiento, lo harían para proteger a otras personas y de esta forma, evitar que sean despedidas. Hay muchas personas, que no compartirían nunca este tipo de conocimientos (Tabla 5-298).

En el gráfico de correspondencias, se ve la proximidad de los valores afirmativos, y la lejanía de los valores negativos, estando los negativos juntos.

Tabla 5-298 Tabla de correspondencias y gráfico para las consecuencias del conocimiento

SITUVIERA UNA IDEA QUE SEA UNA MEJORA EN LA EMPRESA, PERO SUPONE SU DESTINO A OTRA PLANTA EN OTRA CIUDAD O PAÍS.	SITUVIERA UNA IDEA QUE SEA UNA MEJORA EN LA EMPRESA, PERO SUPONE SU DESTINO A OTRA PLANTA EN OTRA CIUDAD O PAÍS.			Margen activo
	No lo plantearía	Sí lo plantearía, aunque a usted le perjudicara	Sí lo plantearía, mientras a usted no le perjudique	
Sí que lo diría	35	24	70	129
Sí que lo diría, porque alguien se dará cuenta más tarde o más temprano	57	105	342	504
No lo diría nunca	218	62	175	455
Margen activo	310	191	587	1088



Según el análisis de correspondencias, la Chi-Cuadrado tiene un valor de 158, con una significación asintótica $p=0,00001$, indicando que se rechaza la hipótesis nula de independencia, y se acepta la hipótesis alternativa. Con las dos dimensiones se explica el 100% de la inercia, siendo la primera dimensión la que explica el 99,9% de la inercia total.

Son las expresiones, " no lo diría nunca" en el caso del examen por fila, que tiene una inercia global de 0,078, y la respuesta "no lo plantearía" con un valor 0,103 en el caso del examen por columna, los que más inercia global tienen.

Respecto a las masas las filas con expresiones "sí que lo diría porque alguien se dará cuenta más tarde o más temprano" con 0,463 de masa y la expresión "no lo diría nunca"

con una masa de 0,418, es cuatro veces superior a la otra opción que queda. En el caso de las columnas la opción que más peso tiene "sí que lo plantearía mientras a usted no le perjudique" es la opción que tiene una masa 0,540 que es cinco veces superior a la que menos tiene. La otra expresión es "no lo plantearía" con una masa 0,285 que menos de la mitad de la que más tiene. Para equilibrar el centro de masas la posición de las expresiones se coloca más o menos próxima al centro de coordenadas (Tabla 5-299).

Tabla 5-299 Examen de puntos filas y columnas con normalización simétrica

Examen de los puntos de fila									
SI TUVIERA UNA IDEA QUE SEA UNA MEJORA EN LA EMPRESA, PERO PUEDEN DESPEDIR A OTRAS PERSONAS.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Sí que lo diría, porque alguien se dará cuenta más tarde o más t	0,463	-0,618	0,035	0,067	0,465	0,072	1,000	0,000	1,000
Sí que lo diría, si me lo pagaran	0,119	-0,047	-0,242	0,000	0,001	0,881	0,646	0,354	1,000
No lo diría nunca	0,418	0,698	0,030	0,078	0,535	0,047	1,000	0,000	1,000
Total activo	1,000			0,145	1,000	1,000			

Examen de los puntos columna									
SI TUVIERA UNA IDEA QUE SEA UNA MEJORA EN LA EMPRESA, PERO SUPONE SU DESTINO A OTRA PLANTA EN OTRA CIUDAD O PAÍS.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
No lo plantearía	0,285	0,976	0,008	0,103	0,713	0,003	1,000	0,000	1,000
Sí lo plantearía, mientras a usted no le perjudique	0,540	-0,414	0,056	0,035	0,242	0,218	1,000	0,000	1,000
Sí lo plantearía, aunque a usted le perjudicara	0,176	-0,313	-0,187	0,007	0,045	0,779	0,993	0,007	1,000
Total activo	1,000			0,145	1,000	1,000			

Las inercias con sus masas, equilibran el sistema, con el resto de respuestas. La proximidad de respuestas, inducen a apreciar asociación, y por lo tanto dependencia. Se demuestra, que las personas que no intercambian el conocimiento en ambas preguntas, tienen asociación, y las que se niegan a intercambiarlo en una pregunta, no lo harían en una gran mayoría o porcentaje en la otra pregunta.

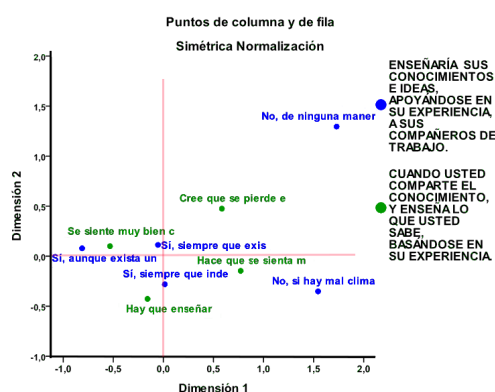
En este caso se demuestra que hay dos grupo muy definidos, que son los que están a favor del intercambio, cuyas respuestas están próximas, los que están en contra, que son los que forman otro grupo, siendo contrarios al intercambio por las decisiones de la dirección, por lo que la situación de despido o las consecuencias del conocimiento les perjudicaría mucho.

AC entre sentimiento de prescindibilidad y clima laboral

A pesar de haber personas que tienen sentimiento de prescindibilidad al compartir el conocimiento, y de considerar que se pierde esa cualidad de poder negociar, compartirían el conocimiento con el resto de compañeros, bien sea por el bien de la empresa o porque se trata de un compañero, influyendo un clima laboral adecuado y las buenas relaciones con otros compañeros en la empresa. Las personas que se sienten muy bien cuando enseñan, son las que manifiestan desear tener un buen clima laboral en la empresa. Se detecta que las personas que no intercambian nunca el conocimiento, son las que más tienen el sentimiento de prescindibilidad (Tabla 5-300).

Tabla 5-300 Tabla de correspondencias y gráfico para la representación de la prescindibilidad y el clima laboral

ENSEÑARÍA SUS CONOCIMIENTOS E IDEAS, APOYÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA, A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	CUANDO USTED COMPARTE EL CONOCIMIENTO, Y ENSEÑA LO QUE USTED SABE, BASÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA.				
	Hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán aprendido	Cree que se pierde esa cualidad para poder negociar un aumento salarial	Se siente muy bien cuando enseña en la empresa	Hay que enseñar	Margen activo
Si, aunque exista un mal clima laboral (llevarse mal entre los compañeros)	14	12	101	30	157
Si, siempre que exista un buen clima laboral en la empresa	124	78	255	93	550
Si, siempre que independientemente del clima laboral, usted se lleve bien con la persona	70	36	121	58	285
No, si hay mal clima laboral solo entorno a usted (llevarse mal entre los compañeros)	39	17	5	11	72
No, de ninguna manera	12	9	2	1	24
Margen activo	259	152	484	193	1088



El valor de la Chi-Cuadrado es 117,71 teniendo un valor de $p=0,0001$ por lo que hay dependencia. Con dos dimensiones, se explica el 99,8% de la inercia, siendo la primera dimensión la que más porcentaje explica 94,8%.

En el examen fila la expresión "no si hay mal clima laboral sólo entorno a usted" es la que más inercia tiene 0,051, otra expresión que tiene una inercia importante es "sí, aunque exista un mal clima laboral (llevarse mal entre los compañeros)" con valor 0,030. En el examen columna la expresión "hace que se sienta más prescindible porque los demás habrán aprendido", es la que más inercia tiene 0,046, y la otra expresión destacable es, "se siente muy bien cuando enseña en la empresa" con una inercia de 0,041.

La fila que más masa tiene, son las expresiones "sí, siempre que exista un buen clima laboral en la empresa" con una masa 0,506, y "sí siempre que independientemente del clima laboral usted se lleve bien con la persona" con valor 0,262. Otra expresión que cabe destacar es "sí, aunque exista un mal clima laboral" con valor 0,144, que es un valor bajo comparado con las anteriores, pero más del doble de las restantes que quedan.

Respecto a las expresiones de las columnas, la que más masa tiene es " se siente muy bien cuando enseña en la empresa" con un valor de 0,445 de masa, y le sigue la expresión "hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán aprendido"

con una masa 0,238, que es superior al resto de opciones, pero está muy lejos de la primera (Tabla 5-301).

Tabla 5-301 Examen de puntos filas y columnas con normalización simétrica

Examen de los puntos de fila									
ENSEÑARÍA SUS CONOCIMIENTOS E IDEAS, APOYÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA, A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Sí, aunque exista un mal clima laboral (llevarse mal entre los c	0,144	-0,811	0,079	0,030	0,297	0,012	0,997	0,002	0,999
Sí, siempre que exista un buen clima laboral en la empresa	0,506	-0,054	0,113	0,001	0,005	0,088	0,491	0,496	0,987
Sí, siempre que independientemente dle clima laboral, usted, se	0,262	0,015	-0,281	0,002	0,000	0,283	0,011	0,922	0,933
No, si hay mal clima laboral solo entorno a usted (llevarse mal	0,066	1,544	-0,352	0,051	0,493	0,112	0,987	0,012	0,999
No, de ninguna manera	0,022	1,729	1,296	0,024	0,206	0,505	0,885	0,114	0,998
Total activo	1,000			0,108	1,000	1,000			

Examen de los puntos columna									
CUANDO USTED COMPARTE EL CONOCIMIENTO, Y ENSEÑA LO QUE USTED SABE, BASÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán apr	0,238	0,772	-0,147	0,046	0,442	0,070	0,990	0,008	0,999
Cree que se pierde esa cualidad para poder negociar un aumento s	0,140	0,584	0,475	0,018	0,149	0,429	0,865	0,131	0,996
Se siente muy bien cuando enseña en la empresa	0,445	-0,533	0,100	0,041	0,395	0,060	0,991	0,008	0,999
Hay que enseñar	0,177	-0,158	-0,427	0,004	0,014	0,440	0,366	0,611	0,977
Total activo	1,000			0,108	1,000	1,000			

La respuesta que dice "no de ninguna manera", es la menos elegida, por lo que tiene muy poca masa y una gran inercia, en ambas dimensiones. La prescindibilidad de la personas hace que tenga actitudes contrarias y a favor del intercambio, pero lo cierto es que hay personas que se muestran a favor y en contra de participar e intercambiar el conocimiento. El sentimiento de prescindibilidad, se puede ver atenuado, por un buen clima laboral, o una buena relación con la persona receptora del conocimiento. La cultura organizacional y las decisiones de la dirección en la mejora, del clima laboral, puede favorecer el intercambio de estas personas.

AC entre ayudar a alguien y el sentimiento de prescindibilidad

También se aprecia, que hay personas que colaborarían y ayudarían a un compañero, para promocionar y mejorar salarialmente, aunque hay personas que seguirían teniendo sentimiento de prescindibilidad, o que pueden perder el valor de poder negociar. Hay que destacar las personas que por competitividad, o por ambicionar determinados

puestos, consideran que hay que enseñar o se sienten muy bien por enseñar, pero sin embargo, no apoyarían ni ayudarían a otra persona a mejorar salarialmente o promocionar.

Destacan en este caso las 71+52 personas que son un total de 123 encuestados, que se niegan a compartir el conocimiento en las dos preguntas, y son las personas que más sentimiento de prescindibilidad tienen y que más usan su conocimiento como un valor en la empresa para poder negociar.

En este caso suponen 46+14, es decir 60 personas, que pueden tener un sentimiento contrario al que han expresado en la encuesta, por motivos personales, o porque en esas circunstancias no compartirían el conocimiento, ya que son personas que compiten e intentan acceder a puestos superiores mediante la promoción (Tabla 5-302).

Tabla 5-302 Tabla de correspondencias para promoción y prescindibilidad

Tabla de correspondencias					
SI UNA PERSONA PUEDE PROMOCIONAR, O AUMENTAR SU SALARIO, LE ENSEÑARÍA Y COMPARTIRÍA SU CONOCIMIENTO	CUANDO USTED COMPARTE EL CONOCIMIENTO, Y ENSEÑA LO QUE USTED SABE, BASÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA.				
	Hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán aprendido	Cree que se pierde esa cualidad para poder negociar un aumento salarial	Se siente muy bien cuando enseña en la empresa	Hay que enseñar	Margen activo
Sí	188	100	438	179	905
No	71	52	46	14	183
Margen activo	259	152	484	193	1088

Se puede ver que muchas personas que tienen inicialmente una predisposición a compartir e intercambiar el conocimiento, que han respondido afirmativamente en las dos preguntas. Hay 438+179 que son 617 personas, que en ambas preguntas compartirían el conocimiento. Sin embargo, existen 188+100 que son 288 personas, que consideran que el compartir el conocimiento no les beneficia, aún así lo harían si pueden ayudar a alguien a promocionar, pero compartir y enseñar les crea un sentimiento de prescindibilidad y una pérdida de poder negociar con su conocimiento, por lo que la respuesta, depende de la situación personal de la persona en la empresa.

La dirección de la empresa, debe intentar buscar la manera de cambiar la opinión de esas 288 personas, que inicialmente tienen una actitud positiva hacia el intercambio, y existe en ellos un sentimiento de prescindibilidad y de pérdida de poder negociar.

Al ser las respuestas de una de las preguntas, de tipo dicotómico o booleano, no se puede realizar representación gráfica.

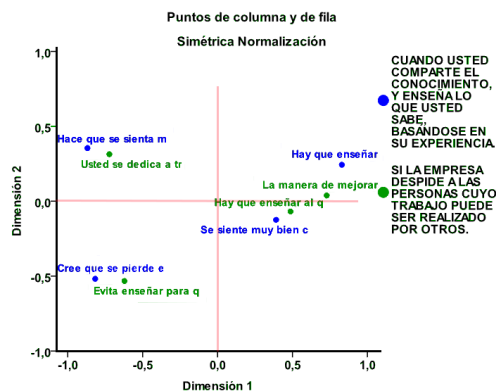
AC entre sentimiento de prescindibilidad y despido

Cuando la dirección aplica una política de despido, que perjudica a las personas que intercambian y enseñan su conocimiento a otras personas, son muchas las personas que se dedican a trabajar, y prefieren mantener su conocimiento tácito. A estas personas se le tienen que sumar, las que tienen miedo al despido y evitan compartir el conocimiento, aunque les apetezca y se sientan muy bien cuando lo comparten, indicando que estas personas a pesar de tener buena predisposición al intercambio modifican su decisión. Las personas que no enseñan son 137+66+66+52, que son 321 personas, estas son las que más sentimiento de prescindibilidad tiene en la empresa o consideran que pierden un valor propio, al compartir el conocimiento.

Son pocas las personas que tienen sentimiento de prescindibilidad o que creen que pierden esa cualidad de negociar, y además consideran que hay que enseñar al que no sabe o que la forma de mejorar en la empresa es enseñando, aunque no les gusta intercambiar el conocimiento, reconocen que es bueno hacerlo, por el beneficio de la empresa 20+9+36+25 que son 90 personas. Por el contrario, las personas que piensan y les gusta enseñar, son los que enseñan por el bien de la empresa, destacando un buen número de encuestados. Pero hay personas que les gusta enseñar porque se sienten bien o lo consideran necesario, pero no lo harían por miedo al despido, es este caso hay 100+28+74+14 que son un total de 216 personas (Tabla 5-303).

Tabla 5-303 Tabla de correspondencias y gráfico prescindibilidad y política de despido

SI LA EMPRESA DESPIDA LAS PERSONAS CUYO TRABAJO PUEDE SER REALIZADO POR OTROS.	CUANDO USTED COMPARTE EL CONOCIMIENTO, Y ENSEÑA LO QUE USTED SABE, BASÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA.					Margen activo
	Hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán aprendido	Cree que se pierde esa cualidad para poder negociar un aumento salarial	Se siente muy bien cuando enseña en la empresa	Hay que enseñar		
Usted se dedica a trabajar, y no a enseñar, porque como aprendan	137	66	100	28		331
Evita enseñar para que no le despidan	66	52	74	14		206
Hay que enseñar al que no sabe, aunque pueda hacer luego tu trabajo	20	9	83	29		141
La manera de mejorar una empresa, es transmitiendo conocimiento, por lo tanto hay que enseñar	36	25	227	122		410
Margen activo	259	152	484	193		1088



El valor de Chi-Cuadrado es 244,11 con una significación asintótica p=0, por lo que se aprueba la hipótesis de alternativa de dependencia.

Con dos dimensiones se explica el 98,5% de la inercia total, es un resultado muy bueno. Es la primera dimensión, la que explica el 95,3% de la inercia y la segunda dimensión explica el 3,2% de la inercia.

En el caso del examen de los puntos fila, la respuesta que más inercia global tiene es "la manera de mejorar la empresa es transmitiendo el conocimiento" cuyo valor es

0,093. Sin embargo, un valor importante es "usted se dedica a trabajar y no a enseñar, porque como aprendan igual le despiden", toma un valor de inercia global de 0,076.

Para el examen de los puntos columna, el valor de la inercia global vale 0,086 para la expresión "hace que se sienta más prescindible por los demás habrán aprendido". Otra expresión con inercia importante 0,059 es "hay que enseñar", la siguiente es "cree que se pierde esa cualidad para poder negociar una aumento salarial", con valor 0,047 de inercia. En el gráfico y tabla, se aprecia la proximidad y relación de las respuestas (Tabla 5-303).

La opción de las respuestas de la fila, que más masa tienen son "la manera de mejorar una empresa es transmitiendo su conocimiento" con un valor de 0,377, y la expresión "usted se dedica a trabajar y no a enseñar porque como aprendan igual le despiden", que tiene una masa de 0,304, que es superior a las otras dos restantes.

Respecto a las expresiones de columna, la que más masa tiene es "se siente muy bien cuando enseña en la empresa" con un valor de 0,445, y la segunda expresión con más masa "hace que se sienta más prescindible porque los demás habrán aprendido", que tiene valor 0,238 superior a las restantes (Tabla 5-304).

Tabla 5-304 Examen de puntos filas y columnas con normalización simétrica

Examen de los puntos de fila									
SI LA EMPRESA DESPIDE A LAS PERSONAS CUYO TRABAJO PUEDE SER REALIZADO POR OTROS.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Evita enseñar para que no le despidan	0,189	-0,622	-0,533	0,039	0,158	0,634	0,880	0,118	0,998
Usted se dedica a trabajar, y no a enseñar, porque como aprendan	0,304	-0,722	0,314	0,076	0,343	0,353	0,967	0,033	1,000
Hay que enseñar al que no sabe, aunque pueda hacer luego tu trab	0,130	0,487	-0,068	0,017	0,066	0,007	0,836	0,003	0,839
La manera de mejorar una empresa, es transmitiendo conocimiento,	0,377	0,728	0,038	0,093	0,432	0,006	0,993	0,000	0,993
Total activo	1,000			0,225	1,000	1,000			

Examen de los puntos columna									
CUANDO USTED COMPARTE EL CONOCIMIENTO, Y ENSEÑA LO QUE USTED SABE, BASÁNDOSE EN SU EXPERIENCIA.	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		De los puntos a la inercia de la dimensión		De la dimensión a la inercia del punto		
					1	2	1	2	Total
Hace que se sienta más prescindible, porque los demás habrán apr	0,238	-0,869	0,355	0,086	0,388	0,353	0,970	0,030	0,999
Cree que se pierde esa cualidad para poder negociar un aumento s	0,140	-0,817	-0,518	0,047	0,201	0,442	0,917	0,068	0,984
Se siente muy bien cuando enseña en la empresa	0,445	0,391	-0,124	0,033	0,147	0,081	0,948	0,018	0,966
Hay que enseñar	0,177	0,829	0,244	0,059	0,264	0,124	0,959	0,015	0,975
Total activo	1,000			0,225	1,000	1,000			

Como en otros casos, las personas que creen que hay que enseñar, realizan el intercambio porque es una manera de mejorar la empresa. Las personas que se sienten prescindibles, o que sienten que pierden cualidades para poder mejorar su situación laboral cuando intercambian el conocimiento, son las que evitan compartirlo en función de las decisiones de la dirección. Por este motivo, la dirección debe buscar la forma de decidir, sin que suponga una negligencia para las personas, y prefieran mantener su conocimiento tácito.

5.10 Resultados de los estudios realizados

Con este estudio, se ha demostrado que las prioridades y necesidades de las personas en la empresa, son diferentes en el caso de hombre y mujer, pero en el caso de la situación laboral y rango de edad, pueden verse modificadas por las circunstancias personales, por ejemplo una persona trabajando que pase a ser desempleada y viceversa, puede modificar sus respuestas.

La influencia de la edad es relevante en las respuestas de encuesta, a medida que envejece y madura la persona, las prioridades y necesidades son diferentes, y la mentalidad de la persona cambia, destacando otras prioridades, y presentando más barreras al intercambio de conocimiento, y haciendo que en ocasiones el conocimiento se mantenga tácito, además las personas más mayores son más objetivas para valorar las negligencias de los superiores. Las consecuencias de las negligencias, reforzando algunas de las barreras existentes al intercambio de conocimiento, es un hecho que hay que intentar evitar en la empresa.

Las negligencias que se producen en la empresa, son atribuidas a personas de la dirección en la mayoría de los casos, que son las que toman las decisiones, aunque determinados puestos en la empresa, como los jefes de departamentos, y personas de mando, también son consideradas responsables de conductas negligentes. Sin embargo, las negligencias en las empresas, son las que afectan a las barreras del conocimiento, pero hay un dato positivo, que se ha podido ver en las encuestas, que siempre hay personas a favor del intercambio de conocimiento en la empresa, a pesar de las negligencias y barreras existentes en la empresa.

Según el estudio de frecuencias y asociaciones

Los estudios de frecuencias y asociaciones, son los más fáciles de interpretar, y se pueden obtener resultados de la muestra esclarecedores. El estudio de asociaciones, ha servido para estudiar las respuestas de los encuestados teniendo en cuenta el grupo de clasificación y poder validar si se cumplen las hipótesis asociacionales propuestas en este estudio.

Los resultados de las asociaciones, son similares en algunos casos para hombres y mujeres. Ambos tipos de personas, son propensas a compartir el conocimiento y a ocultarlo, pero hay diferencias significativas, ya que en ocasiones la mujer es más participativa y en otras el hombre. Los jóvenes, son sin duda los que más consideran que hay que compartir el conocimiento, son participativos, y en su mayoría disfrutan compartiendo el conocimiento con los demás, sin embargo para ellos hay una gran barrera que impediría la gestión del conocimiento y el intercambio del mismo. Cuando los jóvenes, consideran que hay injusticias en los reconocimientos, valoraciones que

repercuten sobre todo en el salario, se aprecia que se niegan a compartir el conocimiento con los demás, la remuneración es una prioridad para los jóvenes y estudiantes.

El hombre

Aunque tienen buena predisposición al intercambio, son ligeramente menos participativos que las mujeres.

Valora más el dinero y la remuneración para compartir el conocimiento con otras personas, aunque en la actualidad los contratos estables son más deseables que remuneraciones altas. Son menos tolerantes, a considerar negligencias en algunas decisiones y aún así compartir el conocimiento. Si la dirección premiara el conocimiento y el intercambio, hay más hombres que lo aportarían cuando se les premiara y no cuando fuera realmente necesario.

Manifiestan más el sentimiento de prescindibilidad y pérdida de su capacidad para negociar cuando comparten el conocimiento, sintiéndose utilizados cuando los contratos son temporales. Se oponen más al intercambio, por contrataciones inapropiadas. Para los hombres, los que más negligencias provocan son la dirección y los jefes de departamentos.

Sin embargo, aceptan climas laborales hostiles, pero les afecta más la desmotivación y la enfermedad.

La mujer

Son más propensas a compartir el conocimiento en la empresa, aunque valoran el conocimiento propio.

También valoran más el clima laboral y las relaciones con las personas. A pesar que el dinero y la contratación estable es importante para todo el mundo, las mujeres consideran que hay otros factores importantes para intercambiar el conocimiento, como saber quien es el receptor del conocimiento en el intercambio. Aceptan más y son más tolerantes a las situaciones desmotivadoras y frustrantes en la empresa, llegando a compartir más el conocimiento en esas circunstancias, considerando que algunas decisiones son negligencias, pero no les impide compartir su conocimiento.

Para las mujeres, las personas que más negligencias provocan son la dirección y los mandos intermedios. Son personas que comparten el conocimiento, considerando muchas veces que es culpa y negligencia de los jefes y de la dirección. La mujer valora más las consecuencias del intercambio de conocimiento, evitando compartirlo si le perjudica y se oponen más al intercambio cuando no es evaluada correctamente.

Los estudiantes

Son las personas que más predisposición tienen a compartir el conocimiento en la empresa. Consideran que la dirección y los mandos intermedios son los responsables de

las negligencias en la empresa, aunque los compañeros de trabajo tienen un porcentaje importante. Las valoraciones incorrectas les afectan mucho y no compartirían el conocimiento con personas que ganan más que ellos injustamente o cuando no son valorados equitativamente.

No dan mucha importancia a la estabilidad en el contrato de trabajo, debido a su juventud, siendo el clima laboral un factor importante para este grupo. Son personas que intercambian el conocimiento aunque las consecuencias les perjudiquen, por lo que son participativos y fáciles de motivar. La remuneración, es un factor importante para ellos, les motiva a intercambiar más el conocimiento en la empresa, y cuando no son remunerados adecuadamente o detectan injusticias salariales se oponen al intercambio.

Los desempleados

La valoración es buena y hay un porcentaje muy alto que intercambia el conocimiento y participa en la empresa. Tienen comportamiento similar a los trabajadores, respecto a compartir si se está desmotivado o enfermo, pero consideran que la dirección y los mandos intermedios son los responsables de las negligencias, ocupando el tercer lugar los jefes de departamento.

Son personas que priven su conocimiento si pueden ser despedidos, protegiendo su puesto de trabajo. Debido a su situación laboral hacen que valoren el contrato de trabajo sobre el clima laboral, buscando contratos estables o prórrogas de contrato. Son tolerantes a las negligencias y las detectan como tal. Desean tener buenas relaciones con las personas con las que comparten el conocimiento.

Valoran el esfuerzo de aprender el conocimiento, por lo que a veces no lo intercambiaría. Presentan sentimiento de prescindibilidad y creen que pierden al compartir el conocimiento. Son personas que valoran la reciprocidad, haciendo que intercambien el conocimiento más fácilmente.

Los trabajadores

Son personas que comparten el conocimiento, pensando en lo beneficioso que puede ser para la empresa, y aunque consideran que los jefes y la dirección tienen comportamientos inadecuados y comenten negligencias, son personas que intercambiarían su conocimiento en estas situaciones. Para ellos los que más negligencias comenten son la dirección y recursos humanos. Sin embargo la posibilidad de perder el puesto de trabajo o perder su situación laboral o incluso la de otros compañeros, puede evitar que comparta el conocimiento con otras personas.

En general, cada vez buscan más contratos estables. Consideran que la dirección y los jefes de departamento son los responsables de las negligencias. Valora el contrato de trabajo, sobre el clima laboral, pero desean relaciones cordiales con las personas con que intercambia el conocimiento. Hay muchas personas que no intercambiarían conocimientos que le ha costado mucho aprender o cuando no son valoradas

adecuadamente, no están motivados o tienen problemas personales, o se contrata gente por intereses de terceros, o sobre ellos hay mal clima laboral. Son los que más sentimiento de prescindibilidad presentan. Al trabajar en la empresa, las situaciones personales adversas pueden hacer que no compartan el conocimiento, porque consideran que no van a mejorar.

Los jubilados

Las personas jubiladas son personas que intercambian y comparten el conocimiento siempre que no les perjudique o pueda perjudicar a otras personas. Valoran estar a gusto con la gente, de forma que los enfrentamientos suponen una barrera importante al intercambio. Son colaboradores, aunque las situaciones adversas en la empresa evitan que compartan el conocimiento.

La falta de valoración, reconocimiento, falta de equidad, puede hacer que no comparta el conocimiento con otras personas. Para estas personas los que más negligencias crean es la dirección, los recursos humanos y los jefes de departamentos. En este caso los resultados no son fiables por la escasez de datos.

Según el análisis factorial

En este caso, la carga factorial influye mucho en la definición de la componente, y en su estudio, porque puede aumentar o disminuir el número de variables, y hacer más compleja la definición de la componente, al estar en función de más variables. La representación gráfica de las componentes, muestra ligeras diferencias entre los grupos, aunque en ocasiones, es difícil destacar variaciones o diferencias apreciables en el análisis y estudio de cada componente al estudiar el grupo de la muestra. Es más complejo el estudio y análisis de los resultados factoriales, que estudiar los datos por medio de asociación o mediante el estudio por frecuencias, porque hay que tener en cuenta las posiciones de las variables en el gráfico de componentes o factores. Se constata que los resultados, pueden variar al considerar las variables de clasificación.

El hombre

El hombre, es una persona predispuesta al intercambio de conocimiento en la empresa. Según los resultados es ligeramente más predispuesto que la mujer, en determinadas circunstancias según las variables predominantes en el análisis factorial, por lo que no coincide este resultado, con el estudio de asociación. El hombre valora más el contrato estable, siendo este tipo de contratos prioritario sobre el clima laboral. Son personas que se implican igual que las mujeres, valoran más el conocimiento y su puesto de trabajo. Los hombres dan importancia al clima laboral y a la relación con los compañeros para intercambiar el conocimiento, aunque ligeramente menos que las mujeres. En el hombre la valoración y el reconocimiento, es importante para intercambiar el conocimiento en la empresa, ligeramente más importante que para la mujer. El hombre valora bastante la remuneración para realizar el intercambio, además

las circunstancias personales en la empresa motivación, contratación injusta les afecta más que a las mujeres. Hay menos hombres que mujeres pero la distribución permite afirmar, que los hombres aceptan más climas laborales hostiles. Frente a las decisiones injustas, los hombres intercambian su conocimiento de forma similar a las mujeres. La exigencia de la organización es igual para hombres que para mujeres, pero los hombres son ligeramente más tolerantes a los defectos de la organización.

La mujer

La mujer es una persona predispuesta al intercambio de conocimiento. La mujer valora de manera similar al hombre la estabilidad laboral y el clima laboral, pero hay más mujeres que valoran el clima laboral siendo prioritario al contrato estable en determinadas circunstancias. Las mujeres son personas que se implican en la empresa y valoran mucho el puesto de trabajo.

En general tienen tendencias a ser generosas en la compartición del conocimiento, compartiendo el conocimiento si otra persona sale beneficiado por ello. No hay muchas mujeres que den mucha importancia a la remuneración, son más tolerantes a determinadas circunstancias y situaciones en la empresa, consecuencias de las negligencias de la dirección o de los mandos. Las mujeres aceptan climas laborales hostiles pero menos que los hombres. La mujer prefiere empresas con buenas organizaciones y cultura organizacional para trabajar, muestran un dato superior al de los hombres aunque se diferencia mínimamente con ellos. Las mujeres son personas que comparten el conocimiento, a pesar que consideran que algunas decisiones, son negligencias de los jefes, aceptando más las negligencias que los hombres.

Los estudiantes

Son los que más predisposición al intercambio de conocimiento tienen. Los estudiantes son los únicos, en donde hay una mayoría destacable de personas que priorizan el clima laboral sobre el contrato estable.

Los estudiantes son un grupo dentro de la muestra que presentan un porcentaje alto de personas que comparten su conocimiento aunque les perjudicara, pero si puede ser despedido o perder el puesto de trabajo, son personas que tienden a proteger el conocimiento en la empresa.

Son personas que desean el reconocimiento y valoración en la empresa, aunque el porcentaje es similar, hay más personas de la mitad de este grupo que lo valoran. Son personas que comparten el conocimiento a pesar que consideran que las decisiones son negligencias de los jefes como la dirección y mandos intermedios. Dan importancia a la remuneración en el trabajo para intercambiar el conocimiento en la empresa, siendo el grupo que tiene más valores extremos. Este grupo acepta climas hostiles después de los trabajadores y desempleados. Las decisiones injustas les afectan y se aprecia una mayoría que no desean realizar el intercambio cuando no son tratados justamente,

siendo los que más se oponen. Son personas que les gustan una cultura organizacional adecuada, y métodos organizativos que indiquen que la empresa tiene una buena organización.

Los desempleados

Tienen buena predisposición al intercambio de conocimiento, aunque ligeramente menos que los otros grupos, pero se implican en la empresa como el resto de grupos. Priorizan el contrato estable sobre el clima laboral, aunque son deseables ambas cosas.

Los desempleados después de los estudiantes son los que comparten el conocimiento aunque les perjudicara. Son personas que comparten el conocimiento no dando tanta importancia al puesto de trabajo y contrato en caso que pudiera ser despedido o que les suponga el despido. Es otro grupo, junto con los estudiantes, que más comparten a pesar que consideran que es una negligencia de los jefes, algunas decisiones que se realizan en la empresa, son personas que el clima laboral y las relaciones con las personas, son importantes para intercambiar el conocimiento.

Los desempleados dan importancia a la remuneración para intercambiar el conocimiento, pero menos que los estudiantes, y que los trabajadores. Respecto al clima hostil, es un grupo que aceptan climas hostiles, similar a los trabajadores. En el caso de las decisiones injustas, tienen una opinión igual que los trabajadores. Respecto a la organización, son personas que tienen tolerancia a organizaciones malas o defectos en la organización, aunque menos que otros grupos. En general al ser personas que han trabajado, tienen comportamientos similares a los trabajadores, aunque la situación de desempleo, les hace valorar ligeramente otros factores diferentes a los trabajadores.

Los trabajadores

Tienen buena predisposición al intercambio de conocimiento. Las personas empleadas priorizan el contrato estable sobre el clima laboral. Los trabajadores a pesar que intercambiarían su conocimiento por beneficio de la empresa, cuando peligra su puesto de trabajo, tienen resultados ligeramente diferentes a los estudiantes, siendo más protectores de su puesto que los estudiantes, evitando compartir el conocimiento. Es importante para estas personas trabajar en climas laborales buenos y adecuados, donde se valore a la persona.

Hay más personas en este grupo, al compararlos con otros, que prestan más importancia a la valoración personal en la empresa. Es un grupo, al que las circunstancias personales en la empresa, les afectan evitando compartir el conocimiento.

Estas personas después de los estudiantes son los que más importancia dan a la remuneración para intercambiar el conocimiento, pero no tiene tantos valores extremos, haciendo que la remuneración no siempre sea importante. Son las personas que más aceptan climas hostiles en el trabajo. En el caso de las decisiones injustas, hay personas que se oponen al intercambio pero hay una mayoría que intercambiaría su

conocimiento, no se puede destacar una diferencia notable. Respecto a la organización, son los más tolerantes a errores y defectos.

Los jubilados

A pesar que no se tienen suficientes datos se va a intentar ver el perfil de estas personas. Son personas predispuestas al intercambio, pero al haber pocos datos, muestran muchas personas en contra del intercambio de conocimiento. Tienen más personas a favor de intercambiar su conocimiento que en contra, cuando las consecuencias de intercambiarlo pueden hacer que les perjudique.

Es importante el clima laboral y las relaciones con los compañeros para intercambiar el conocimiento. Son personas, que valoran mucho el reconocimiento, siendo un aliciente para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa.

Según otros estudios

A partir de una encuesta con variables categóricas, se ha convertido de forma lógica en una encuesta de variables discretas, permitiendo la realización del análisis factorial. El análisis factorial exploratorio ha servido, para ver las predilecciones e influencias de las variables, al agruparlas y reducirlas a factores, y estudiar la distribución de la dispersión de las puntuaciones factoriales.

Con el análisis factorial exploratorio, se ha podido ver que las personas tienen unas predilecciones diferentes y cada componente o factor tienen variables distintas, por lo que el estudio de los grupos de clasificación individualmente, muestran la predilección de ese grupo de la muestra. Se ha podido apreciar que si se consideran todas las variables de clasificación, alguna de las componentes puede tener esa variable de clasificación con una carga factorial importante, por lo que la influencia del sexo, edad, y situación laboral influyen en la representación de los puntos.

Un problema que ha hecho más complejo el análisis factorial, es que se han tenido en cuenta todas las variables, y la denominación de la componente o factor ha sido difícil, ya que cada componente tenía variables que estaban relacionadas con diferentes factores de la empresa. Con el análisis factorial, a pesar que no es especialmente relevante en este caso, se ha realizado un estudio del tipo de rotación más conveniente, para el análisis factorial, y aunque una rotación ortogonal ha sido aplicada en todos los casos, la rotación oblicua de tipo promax, puede ser aplicada en algunos determinados casos específicos de análisis por variable de clasificación.

Haciendo uso del análisis factorial, se ha intentado encontrar un modelo, considerando todas las variables posibles del análisis factorial, validándolo mediante el análisis confirmatorio. El estudio del análisis factorial confirmatorio, ha requerido un análisis factorial forzado a 6 factores, a pesar de intentar encontrar un modelo para 8 factores, pero se ha realizado el forzado para encontrar unos valores adecuados para los índices del análisis factorial confirmatorio, que hagan que el modelo propuesto sea

válido. Se ha hecho un estudio con el método más común denominado Maximum Likelihood, de todos los posibles modelos con 6 factores y las variables que lo forman, así como de las covarianzas que se establecen entre los errores, finalmente se ha elegido el más conveniente. Finalmente se ha realizado el análisis factorial confirmatorio con otro método denominado de Mínimos Cuadrados no Ponderados, encontrando un modelo aceptable.

Aunque el resultado no es relevante, se ha realizado una regresión lineal, utilizando las variables del primer factor del análisis factorial confirmatorio, considerando una variable dependiente y todas las demás independientes, con las aportaciones que realizan las variables independientes a la variable dependiente. Como las aportaciones y la variabilidad no son altas no se ha proseguido con este estudio.

Se muestra el gráfico de cluster, que permite ver la homogeneidad de algunas respuestas de las personas de la muestra, de forma que crean grupos, por lo que no hay encuestas con excesivas incongruencias, dando lugar a pequeños grupos aislados y siendo casos particulares y especiales.

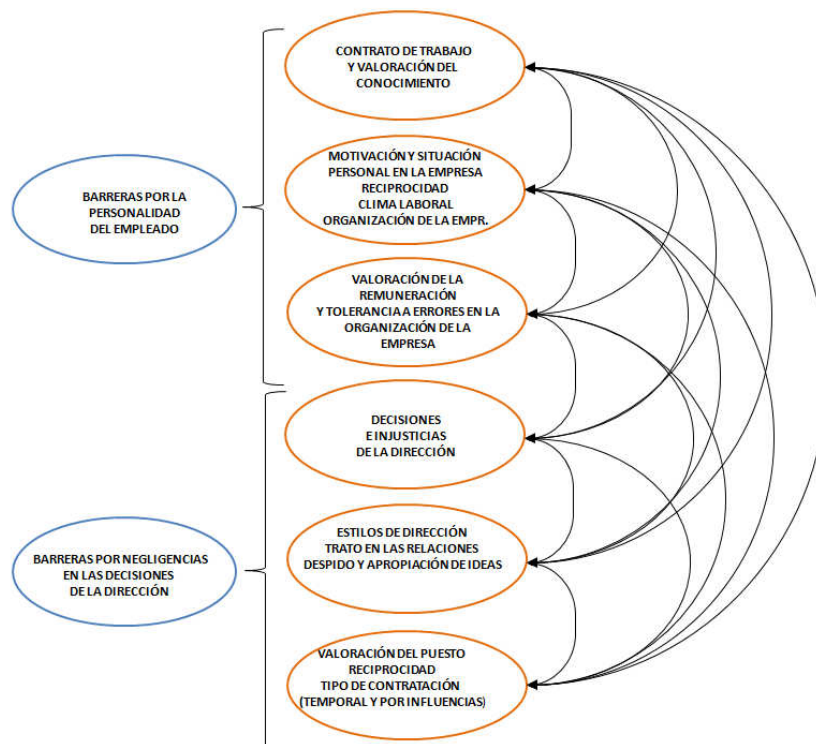
Finalmente en el estudio empírico se ha realizado el análisis de correspondencias, que está relacionado con la asociación, pero que permite ver y apreciar gráficamente, la distribución gráfica de las respuestas, y la asociación con las respuestas de otra pregunta, al dotarlas de peso e inercia, sin que se pueda apreciar discrepancia con los resultados de la asociación.

5.10.1 Estudio del modelo y las hipótesis

El modelo propuesto, ha dado lugar al reconocimiento de barreras por la personalidad de los empleados y por los errores, negligencias y decisiones de la dirección.

Pero el modelo que se ha obtenido de la encuesta, ha sido más simplificado que el propuesto inicialmente que ha dado lugar a las hipótesis (Ilustración 5-8).

Ilustración 5-8 Modelo obtenido con las variables de la encuesta



Las personas, que inicialmente son favorables y participativas, con el intercambio de conocimiento, pueden modificar su actitud de realizar el intercambio de conocimiento, cuando prevalecen intereses individuales sobre los grupales, o cuando se sienten perjudicados al realizar el intercambio. Sin embargo, a pesar de estas circunstancias, se ha detectado que en la sociedad burgalesa, hay una muy buena predisposición hacia el intercambio, incluso cuando se sienten perjudicadas, indicando que hay burgaleses muy implicados con la empresa, y que actúan en beneficio de ella, teniendo una motivación intrínseca muy fuerte.

A continuación, se van a exponer los resultados que se obtienen del modelo planteado mediante las variables asociacionales y los resultados de las hipótesis propuestas.

Estudio de las barreras planteadas en el modelo

Es cierta la existencia de barreras para el intercambio de conocimiento, por los resultados obtenidos en el estudio de la muestra. Estas barreras, han validado el modelo planteado inicialmente, cuyas barreras se debían a dos causas; una primera causa considerando la barreras debido a la personalidad del individuo y a sus circunstancias en la empresa, que pueden modificar su propensión y tendencia hacia el intercambio, y una segunda causa, que propone que las barreras al intercambio de conocimiento entre las personas, es debido a las negligencias de la dirección y de los puestos que realizan la toma de decisiones en la empresa.

Los resultados de las personas que han cumplimentado la encuesta, han mostrado que los factores que se han analizado, son relevantes para la gestión del conocimiento y para conocer algunas de las necesidades de las personas en la empresa, que faciliten el intercambio de conocimiento.

Barreras por la personalidad

Estas barreras, dependen de la persona, de sus experiencias y de su forma de ser en la empresa y en su trabajo, pero también se ha visto que las prioridades y necesidades de las personas, varían con las características de las mismas, que en la encuesta se ha reflejado con las variables de clasificación, porque no es lo mismo si es hombre o mujer, si es joven o tiene una edad avanzada, ya que varían con la edad. También dependen de la situación laboral, ya que la influencia de estar trabajando, desempleado, o ser estudiante con posibilidades de incorporarse en breve al intercambio de conocimiento en la empresa, varía la opinión acerca del intercambio de conocimiento en la empresa.

Aunque las respuestas a algunas preguntas han sido similares por género y edad, en otros casos, se aprecia diferencias, indicando que la personalidad y características de los empleados pueden responder de diferente manera a los factores influyentes en la empresa, por lo que el estudio en cada empresa puede resultar necesario para mejorar la gestión del conocimiento.

Comportamiento humano, emociones y enfermedad

La enfermedad y las necesidades de las personas hacen que sea un factor importante y valorado para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa. Aunque determinadas circunstancias en la empresa, que padezca o viva la persona pueden agravar la barrera al intercambio de conocimiento, la enfermedad o las emociones, no supone una barrera grave aunque depende de las características de las personas.

Un planteamiento favorable y optimista, es suponer que a medida que aumenta la muestra disminuyen las personas que se oponen al intercambio, pero esta generalización puede resultar errónea, y mientras en el estudio confirmatorio refleja esta situación optimista, en el estudio de asociaciones, se puede apreciar que hay un porcentaje considerable y a tener en cuenta en la empresa, siendo un factor que no se puede descuidar, si se desea que todas las personas compartan el conocimiento en la empresa.

Valoración e importancia del conocimiento en la empresa

Se ha apreciado, que en la sociedad burgalesa, inicialmente hay muchas personas predispuestas al intercambio de conocimiento, siendo una cualidad favorable para las empresas y para la gestión del conocimiento, porque ayudarían a promocionar a otras personas y no les importa enseñar. Sin embargo, los conocimientos que han costado mucho esfuerzo adquirirlos, o que han supuesto un desembolso económico grande, son valorados y apreciados por unas pocas personas de la muestra, que dependiendo del

grupo de clasificación al que pertenezcan puede suponer una barrera en mayor o menor medida, porque para las personas que están trabajando, las desempleadas, o las de edad entre 31-45 años y 46-59 años, presentan porcentajes importantes, que dependiendo del tamaño de la muestra puede ser una barrera mucho mayor o atenuarse a medida que la población de estos grupos aumentan.

Las personas de Burgos debido a su generosidad, muestran altos porcentajes en favor del intercambio, indicando que la valoración del conocimiento, no es un factor especialmente relevante, y que siempre se compartiría incluso llegando a beneficiar a otras personas por ello, pero en los resultados puede influir determinadas circunstancias personales en la empresa e incluso el tamaño de la muestra.

Protección del conocimiento por sentimiento de prescindibilidad

Esta es una idea que es planteada en este trabajo, y no se ha planteado en otros denominándola sentimiento de prescindibilidad. La existencia de este concepto, es cierto, y muchas personas han aludido a que no comparten el conocimiento, porque al compartirlo sienten que pierden parte de esa cualidad que les hace distintos.

La existencia de un clima competitivo entre los propios empleados, por incentivos, promociones o premios, acentúa la valoración del conocimiento, y el sentimiento de prescindibilidad en la empresa. Aunque hay muchas personas, que comparten su conocimiento con otras personas por satisfacción personal y porque es una forma de beneficiar a la empresa, hay un porcentaje considerable que no lo intercambiaría, pudiendo aumentar según las circunstancias personales que viven en la empresa, porque hay que tener en cuenta que todas las personas han respondido que no desean que se apropien de sus ideas. Sin embargo, las personas que no tienen una predisposición ni una voluntad al intercambio y participación, son los que más tienen ese sentimiento de prescindibilidad, y los que menos desean compartir.

Salarios

La remuneración, siempre tiene importancia en el mundo laboral, pero ahora mismo no se puede considerar el factor más relevante y prioritario. Hay otros factores, que pueden ser tan importantes como la remuneración, como son el clima laboral o el tipo de contrato que tenga la persona mientras le aporte estabilidad laboral.

A pesar de todo esto, las personas siempre desean ganar dinero y cuanto más mejor, pero el principal problema con el salario y la remuneración, que hace que las personas no compartan su conocimiento, es los celos, envidias, falta de equidad y sentimiento de injusticia, en la valoración de la persona, ya que las remuneraciones en la empresa, cuando no son equitativas o justas, suponen un problema en las relaciones y en el clima laboral, perjudicando al intercambio de conocimiento en la empresa.

Los estudiantes y las personas jóvenes, son los que más valoran y aprecian la remuneración, porque quizás son los que menos han dispuesto de dinero, y son los que inicialmente sufren contratos en precario y poco remunerados.

Motivación

Es un factor importante que deben tener las personas en la empresa, sin embargo los resultados en Burgos, demuestran que dependiendo del grupo de clasificación, como es el caso de las personas que están trabajando, o las personas que tienen edades entre 31-45 años, tienen más relevancia que en otros grupos. Debido a esto, se plantea que la motivación puede no ser tan relevante porque las personas aprecian su trabajo y compartirían su conocimiento, sin tener que estar motivadas.

Hay porcentajes, que se oponen al intercambio, que pueden variar llegando a ser importantes dependiendo de las personas que estén contratadas en la empresa. Por lo que atendiendo al estudio confirmatorio realizado, el aumento de la muestra, puede hacer que en algunos grupos, no sea finalmente tan influyente la motivación como se cree para realizar el intercambio, y en otros casos, con muestras más pequeñas como los que se ha mencionado puede ser relevante.

En este estudio, se ha considerado que es relevante por el estudio de asociaciones, sin embargo en el análisis confirmatorio no se le da tanta importancia, por lo que sería conveniente investigarlo en la empresa con los empleados que trabajan en ella, ya que puede haber variaciones de un sitio a otro.

Reciprocidad y confianza

La existencia de confianza en las relaciones, puede favorecer la reciprocidad e incluso aunque sólo se produzca el intercambio de conocimiento en un único sentido en la misma relación diádica, disminuyendo el número de personas que se oponen cuando no hay reciprocidad. Se ha considerado que hay una barrera mediante un estudio de asociaciones, pero también se aprecia que a medida que aumenta la edad, las personas son más exigentes con las relaciones recíprocas, aumentando el porcentaje de personas que desean el despido cuando no hay relaciones recíprocas.

El análisis confirmatorio, muestra que como se comparte el conocimiento en todos los grupos, y debido a que el número de datos son menores a medida que aumenta la edad, puede tener menos importancia las relaciones recíprocas si aumenta el tamaño de la muestra. En este caso, se ha considerado relevante teniendo en cuenta los resultados de las asociaciones, y los grupos que consideran que es importante la reciprocidad, llegando a proponer el despido y son los que están trabajando, los desempleados y los de edades de 31-45 y 46-59 los que consideran relevante esta cualidad o factor.

Este factor no es especialmente influyente, dado que las personas de Burgos son generosas y participativas, pero hay que prestarle atención en la empresa, porque el porcentaje que se opone puede ser importante dependiendo del tamaño de la muestra.

Consecuencias del conocimiento

Pocos datos se han encontrado, sobre este tema, pero aunque se podía haber considerado dentro del apartado de protección del conocimiento, se ha preferido considerarlo como un punto independiente. Las consecuencias del conocimiento son una barrera al intercambio, se aprecia mejor en el estudio de asociaciones, por variable de clasificación, que en cualquier otro estudio.

En todos los casos, se produce una apreciación y valoración del puesto de trabajo, que evita que las personas participen y aporten su conocimiento, sabiendo que les puede perjudicar a ellos o a otras personas suponiendo el despido de compañeros. Son los hombres, y las personas que están trabajando, con edades comprendidas entre 46-59 años, las que más se oponen a compartir el conocimiento, a medida que aumenta la edad, disminuye el la participación e intercambio. Aunque hay personas que aportarían el conocimiento, cuando se incentiva a la persona que lo posee, el incentivo mediante remuneración por aportar este conocimiento, resulta efectivo para algunas personas en todos los grupos, especialmente en los más jóvenes que son estudiantes.

Barreras por negligencias en las decisiones de la dirección

Las decisiones de la dirección, no siempre son aceptadas, y la injusticia que se detecta por parte de los empleados, crea una barrera al intercambio de conocimiento, haciendo que la persona se oponga a la colaboración y participación en la empresa. Son muchas las decisiones que toma la dirección en la empresa, y no siempre pueden ser aceptadas o del agrado de los empleados, pero las decisiones que afectan a las valoraciones, reconocimientos, evaluaciones o que repercuten directamente en el salario, impiden que las personas compartan su conocimiento. Los errores, sentimientos de injusticia y la falta de equidad, agravan la barrera que se crea al intercambio de conocimiento en la empresa.

Son pocas las direcciones, que desean prestar atención adecuada a los factores que pueden influir en el intercambio de conocimiento, porque prefieren centrarse en aquellos problemas que acontecen en la empresa que afectan directamente al cliente o producto e influyen en los resultados.

La dirección, prefiere desatender la investigación de las barreras y negligencias en su empresa, porque en ocasiones deben actuar y modificar formas o métodos de trabajo de muchas personas en la empresa, con amplia experiencia, deben modificar los tipos de contratos, deben actuar en los salarios, deben crear incentivos adecuadamente, o incluso deben modificar el estilo de dirección suyo o de los jefes, modificando el comportamiento y la actitud de las personas, deben enfrentarse a algunas personas que con amplia experiencia y efectivas en su puesto de trabajo, lo cual resulta complejo para la dirección y menos prioritario.

Cultura organizacional

La extensión del concepto de cultura organizacional es muy grande, y aplicándolo al comportamiento y decisiones de la dirección y de sus mandos, adquiere más importancia para las personas encuestadas en Burgos. Es muy valorada, por las personas de la empresa.

Relacionándolo con la organización, las personas desean trabajar en empresas organizadas, y aunque algunas personas muestran cierta tolerancia a defectos graves de organización que repercuten en la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el intercambio de conocimientos se ven favorecidos por una buena organización en la empresa. Las personas de la encuesta, son exigentes con la estructura organizativa y la organización de la empresa, y desean trabajar en empresas, que tienen y hacen uso de herramientas de organización que son innovadoras y vanguardistas, que permiten a los empleados realizar su trabajo sin conflictos organizativos

Clima laboral

Es un factor que ha sido valorado como influyente, por todos los grupos de personas, las relaciones diádicas con otros compañeros de trabajo, los estilos de dirección en la empresa, han hecho que algunas personas, puedan considerar este factor de la empresa, tan importante o más que un contrato estable o que una remuneración adecuada.

El clima laboral adecuado, favorece a las personas y a la empresa, porque facilita relaciones de confianza y disminuye la creación de celos y envidias por decisiones, además se fomenta la motivación intrínseca repercutiendo en el intercambio y gestión del conocimiento, beneficiando a otros compañeros, cuando puedan producirse promociones o aumentos salariales, y disminuye la creación de barreras para la gestión del conocimiento en la empresa. El trabajar con personas de carácter conflictivo, dificulta las relaciones, e impide que haya una predisposición al intercambio con otras personas. Las relaciones positivas de las personas en la empresa, que benefician el clima laboral, refuerzan otros factores como la reciprocidad y la confianza en las personas.

Estilo de liderazgo en jefes y mandos intermedios, acosos

El estilo de liderazgo, no sólo de la dirección, sino también de los mandos intermedios, y las situaciones no deseadas que se producen en la empresa, repercuten negativamente en la gestión del conocimiento, haciendo que las personas, tengan una reacción en contra de colaborar y participar en el trabajo con estas personas. Aunque hay personas en todos los grupos de clasificación, que compartirían el conocimiento incluso en circunstancias inadmisibles para otras personas, se aprecia que hay otras personas, cuya decisión depende de su situación en la empresa, ya que si no está afectada directamente en la empresa por un estilo de liderazgo destructivo, termina desentendiéndose de los problemas de los demás y compartiría el conocimiento.

Implicación e importancia de la dirección

La dirección, ha sido la más valorada sobre el puesto que tiene más relevancia y comete más errores en la empresa, aunque hay otros puestos, como jefes de departamento, y mandos intermedios que también son considerados el centro de negligencias y errores.

Teniendo en cuenta que las decisiones se toman desde la dirección, y que el éxito de la gestión del conocimiento depende de las personas, de su participación, y de la implicación de la dirección, se considera necesario en la empresa disponer de un liderazgo en los puestos de responsabilidad, que favorezca a las personas de la empresa, tomando decisiones que no les perjudique o que deteriore los factores que los empleados consideran importantes para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa.

Diseño de puestos de trabajo

Relacionado con la organización de la empresa y la cultura organizacional, está el diseño de puestos de trabajo, ya que las personas que consideran que se definen bien los puesto de trabajo con las funciones claras y sin solapamientos, son las que más valoran una buena organización, que les sirve de estímulo para tener una voluntad mayor hacia el intercambio de conocimiento en la empresa.

Los problemas en el diseño, definición y descripción de puestos, generan confusión y conflictos en las personas, repercute en la cultura organizacional, pudiendo afectar negativamente a otros factores importantes en la empresa. Esta pregunta, está relacionada con la importancia de la organización, que debido a que muchas personas de Burgos tienen una formación y experiencia laboral en empresas vanguardistas y multinacionales, han valorado y considerado el diseño de puestos tan importante como la propia organización, detectando los errores graves que suceden en la empresa.

Contratación y tipo de contrato

La contratación de personas y el tipo de contrato, influyen en las personas, para realizar el intercambio de conocimiento. En el caso de la contratación de personas por influencias de terceros, no es admitido por algunas personas de la encuesta siendo un porcentaje apreciable en el estudio de frecuencias y asociaciones, y ejerce una influencia negativa en el intercambio de conocimiento, pero se considera que esta influencia negativa podría ser atenuado por otros factores en la empresa que fueran favorables. Las personas consideran un error de la dirección, pero no se niegan a colaborar con otras personas.

Más importancia tiene para las personas de la encuesta, el tipo de contrato en la empresa. Si además se suma la importancia que tienen los contratos estables, y

remunerados adecuadamente, en situaciones de recesión económica, son un factor relevante a tener en cuenta, que aumenta su interés con la edad, y que las personas que se encuentran trabajando y desempleadas, lo valoran más que las personas más jóvenes, que suelen ser estudiantes. La temporalidad del contrato, no impide que las personas compartan el conocimiento en la empresa, pero facilitarle a las personas prórrogas en los contratos, puede eliminar las barreras al intercambio existentes en la empresa, haciendo que las personas participen y aporten su conocimiento.

Medición del desempeño y valoración del empleado

Las mediciones y evaluaciones de las personas en la empresa, no son deseadas por los empleados, y en ocasiones son requeridas por la dirección, para poder valorar a su empleados por medio de un informe de valoración o evaluación, y de esta forma tomar determinadas decisiones en la empresa. El error o negligencia de la dirección y jefes, no surge con la medición o evaluación, sino con la manipulación y divulgación incorrecta de los datos y resultados, apareciendo sentimientos de injusticia y falta de equidad en los empleados. Las personas más jóvenes y las personas que están trabajando, son las que más se oponen al intercambio, cuando consideran que no están valorados adecuadamente, ni tienen una evaluación correcta.

En las valoraciones injustas, es donde las personas de la empresa, consideran que se produce una negligencia en la dirección, pero por contra, esto no impide que se comparta el conocimiento en la empresa. Las personas que más comparten el conocimiento, y consideran que es una negligencia, son los estudiantes, los desempleados, los de edad entre 18-30 años y 46-59 años. Sin embargo cuando la evaluación del empleado es incorrecta, todos los grupos de clasificación intercambiarían el conocimiento, pero hay un porcentaje considerable en todos los grupos, que se oponen al intercambio de conocimiento para dar un escarmiento a las personas, siendo los estudiantes los que más se oponen en este caso.

Gestión de incentivos y salarios

El salario es algo que valoran las personas, aunque hay otros factores que tienen más relevancia que la remuneración para algunas personas, por lo que la remuneración no siempre favorece el intercambio de conocimiento en la empresa. Todos los grupos de clasificación, aportarían y compartirían su conocimiento, con las personas que han sido en su salario beneficiadas injustamente, detectando en este caso una negligencia de la dirección que es el puesto que determina y aprueba los salarios. Este dato positivo, no sirve para ocultar el porcentaje de personas, que se oponen al intercambio, aún siendo un porcentaje menor, que los que están a favor de intercambiar el conocimiento, hay que tener en cuenta la cantidad de personas y los motivos por los que se niegan a compartir el conocimiento con las personas beneficiadas, ya que en el caso de los jóvenes, hay más personas que se oponen, porque la otra persona debe darse cuenta, mientras que en el resto de grupos, se oponen porque se desentienden de la otra persona

Negligencia en el despido

Las decisiones en el despido son las que más repercusión puede tener en los empleados, para colaborar y participar en la empresa. Las personas enseñan por el beneficio de la empresa, pero las decisiones de la dirección, de valorar las habilidades y conocimientos, aún siendo las respuestas de los encuestados a favor de realizar la aportación de conocimiento, hacen que haya un porcentaje importante en cada grupo de clasificación que se oponen al intercambio, y actuarían en la empresa enseñando aquello que no es relevante o aprendiendo todo lo que puedan de los demás, sin colaborar ni participar con el resto. Más contundente es la negativa a compartir el conocimiento en la empresa, cuando la posibilidad de despido es real, en este caso, las personas se desentienden de la empresa, y no compartirían su conocimiento, con otras personas.

La presencia de despidos, perjudica a algunos factores favorecedores del intercambio, y además puede modificar la predisposición al intercambio de conocimiento, haciendo a la persona más protectora de su conocimiento, valorándolo más.

5.10.2 Estudio de las hipótesis

Las hipótesis planteadas, no se han comentado en el estudio empírico, ya que en este estudio se han obtenido y presentado los resultados de forma individual. Es cierto que se podían haber realizado varias afirmaciones e hipótesis, pero en el estudio empírico, se han considerado las más importantes. La relación de preguntas con cada hipótesis se aprecia en la (Tabla 4-1) del estudio empírico, que se repite a continuación (Tabla 5-305).

Tabla 5-305 Relación de hipótesis asociacionales

IDENTIF.	HIPÓTESIS
H1	Predisposición de las personas para realizar el intercambio de conocimiento, existiendo diferencias entre los grupos de clasificación.
H2	Las decisiones, pueden suponer negligencias, creando injusticias y un sentimiento de falta de equidad en los empleados.
H3	Algunas personas, utilizan su conocimiento, como estrategia individual, para intentar obtener algún beneficio en la empresa.
H4	El factor clima laboral, es un factor importante para realizar el intercambio, pudiendo ser prioritario sobre otros factores.
H5	El sentimiento de prescindibilidad, existe en algunas personas cuando comparten el conocimiento, por lo que es una barrera personal al intercambio de conocimiento.
H6	La estabilidad laboral, es un factor valorado y apreciado por los empleados, y favorece la participación y el intercambio de conocimiento en la empresa.
H7	Los errores en la valoración y las mediciones erróneas de las personas, tienen consecuencias negativas para el intercambio de conocimiento.
H8	La situación personal en la empresa, las enfermedades, y todo lo que afecta al estado anímico del empleado, perjudica al intercambio de conocimiento en la empresa.
H9	Los estilos de liderazgo inadecuados, las situaciones de acoso, humillaciones y malos tratos en la empresa, perjudican al intercambio de conocimiento, aunque no se sufra en primera persona.
H10	La reciprocidad fomenta el intercambio de conocimientos, pero su ausencia crea una barrera importante, perjudicando a otros factores.
H11	Las personas pueden ocultar su conocimiento o la aportación de ideas, cuando las consecuencias de la aplicación de ese conocimiento o idea, pueda perjudicar directamente a las personas que lo han aportado.
H12	La organización en la empresa es un factor importante y valorado por los empleados para realizar el intercambio de conocimiento.

Los resultados que validan las hipótesis realizadas, para las personas residentes en Burgos, son las siguientes.

HIPÓTESIS 1: La predisposición de las personas, para realizar el intercambio de conocimiento, es diferente siendo importante la edad, sexo y situación laboral.

Se aprecia en el estudio de asociaciones, que estos factores influyen en las respuestas en las personas. En varias preguntas, se han obtenido respuestas similares independientemente de las características de las personas, habiendo muy poca variación, pero en otras preguntas, hay diferencias considerables y destacables. En esta hipótesis, no se pretende decir que un tipo de persona es mejor que otra, sino que las características de las personas y el predominio de un grupo de personas con las mismas

características, pueden valorar o priorizar una serie de factores determinados en la empresa.

Atendiendo al estudio de asociaciones, la mujer acepta más los errores y negligencias de la dirección, aceptan incluso salarios menores siempre que tengan un clima laboral adecuado, participa más cuando se lleva bien con las personas, haciendo que se sienta a gusto compartiendo el conocimiento. La influencia de la relación con las personas, es muy importante para que la mujer intercambie el conocimiento.

En el caso del hombre, acepta climas laborales más difíciles y adversos, pero tiene el inconveniente que tiende a mostrarse contrario y menos tolerante al intercambio de conocimiento, debido a las negligencias de los superiores, y a la falta de relación con las personas, por lo que los problemas personales y de enfermedad, hacen que el hombre sea más reservado a intercambiar el conocimiento que la mujer. Aún así, no se afirma que el hombre se oponga a intercambiar el conocimiento, sino que en ocasiones lo valora y aprecia más que la mujer, valorando el tipo de contrato y la estabilidad laboral que pueda ofrecerle.

Aunque han cambiado la situación en muchas familias, los ingresos de la familia dependen del trabajo del hombre, y esto puede influir en que valoren los trabajos más remunerados y también más estables, pero ha cambiado en ocasiones su mentalidad, haciendo que se empiece a valorar el trabajo estable, aunque esté peor remunerado.

Se empieza a valorar el trabajo estable, en vez de climas laborales positivos para trabajar. Estas opiniones o conclusiones, pueden ser cambiantes en el tiempo, y a medida que se agrava o se sale de una recesión, puede cambiar mucho la opinión de las personas, ocurriendo lo contrario en tiempos de bonanza económica, donde se valora más el salario y la remuneración, porque hay más oferta laboral.

Respecto a la influencia de la edad, se aprecia por el estudio de asociaciones, que la respuesta primera elegida suele ser igual en todos los casos, siendo en las segundas opciones, donde se manifiestan variaciones importantes. Los más jóvenes, tienen respuestas y opiniones contrarias al resto de personas. La influencia de la edad, se refleja en los resultados obtenidos. Las personas jóvenes son muy optimistas, intercambian su conocimiento, deseando relacionarse y participar en la empresa, demostrando o intentando demostrar los conocimientos que tienen, incluso sus carencias o la necesidad de ayuda de los demás, les motiva más que al resto de personas, siendo un aliciente para fomentar la reciprocidad, y compartir el conocimiento con el resto de personas en la empresa. Comparten más el conocimiento, incluso cuando las consecuencias de este, puede perjudicarles.

Por el contrario, los más mayores no sólo ocultarían su conocimiento a la empresa como medida de protección de su puesto de trabajo, sino que además no lo compartirían, para evitar el despido de otros compañeros. A medida que la edad avanza,

las personas protegen más su conocimiento, cuando las consecuencias de su aplicación pueden perjudicarles.

En el caso de la situación laboral, no se aprecian variaciones en la primera respuesta que es predominante en todos los grupos, sino que se manifiesta en el resto, por ejemplo la contratación de personas influenciadas por terceros, que no son bien recibidas por las personas que trabajan, aunque también este grupo, son los que tienen un porcentaje alto, que aceptan esta situación, argumentando que no les resulta agradable, pero compartirían el conocimiento con esta persona. En la pregunta sobre la persona que más negligencias presenta, la respuesta es variada, habiendo cierta similitud entre las diferentes situaciones laborales de los encuestados aunque los más jóvenes, se diferencian un poco respecto a los otros grupos.

Sin embargo, cuando la valoración de los superiores es injusta, beneficiando con más salario a personas que no se lo merecen, entonces los jóvenes (que suelen ser estudiantes), son los que se revelan, no compartiendo el conocimiento con otras personas, siendo el resto de personas trabajadoras y desempleadas, más flexibles y tolerantes, los resultados de los estudiante se asemejan a los de los jubilados, pero al no tener una muestra mayor del grupo de jubilados, no se pueden obtener resultados fiables para compararlos con otros grupos.

Respecto al salario, hay resultados distintos, los jóvenes son los que muestran un interés superior al resto de grupos, valorando la remuneración sobre otros factores. Algunas personas jóvenes, creen que debe haber una relación entre salario y conocimiento, de forma que a más salario, más conocimiento, y por lo tanto menos apoyo y ayuda se debe tener. En general, todos consideran que los salarios pueden ser una negligencia de la dirección, por la falta de equidad o injusticias salariales debido a valoraciones incorrectas, y son las personas que trabajan, los que más compartirían con otros que tienen salarios mayores, implicándose en la empresa. Esto se debe a que en la empresa, el apoyo a las personas puede ayudar a resolver problemas rápidamente, evitando errores en el futuro.

Los jóvenes cuando no afecta al salario, reconocimiento, valoración, son más generosos compartiendo el conocimiento con las personas, prefiriendo climas laborales buenos, mientras que los otros grupos de mayor edad, prefieren contratos estables y de larga duración. Los jóvenes, no valoran tanto el conocimiento personal, como los más mayores que pertenecen a grupos de desempleados y trabajadores, esto hace que los desempleados y trabajadores tengan porcentajes mayores que deseen mantener el conocimiento tácito, cuando les ha costado mucho tiempo, dinero, o esfuerzo aprender ese conocimiento.

Otra característica importante, es que las personas que trabajan y las desempleadas, son las que a pesar de haber más personas que se sienten a gusto compartiendo el conocimiento porque consideran que es necesario e importante para la empresa,

presentan un número importante de personas, que al compartir el conocimiento tienen sentimiento de prescindibilidad, y consideran que poseer conocimiento y saber hacer, les concede esa posibilidad de poder negociar y conseguir mejoras laborales, por lo que no desean compartir el conocimiento siempre.

También se aprecia en el grupo de trabajadores y desempleados, que hay un número importante de personas, que hace que los contratos temporales, se oculte y se proteja el conocimiento, evitando compartirlo, una vez porque se sienten utilizados, y otras porque no tienen posibilidad de un contrato de prórroga. En el caso de presentar evaluaciones de rendimientos injustas, se presenta un número importante de personas que se oponen a intercambiar el conocimiento, en todos los grupos. En el caso de tener problemas personales, son las personas que están trabajando, las que presentan un grupo importante que se opone al intercambio de conocimiento. La motivación es relevante para intercambiar el conocimiento para todos los grupos, pero especialmente para las personas que se encuentran trabajando, porque son los que tienen una opinión más opuesta al intercambio de conocimiento en estas situaciones.

La reciprocidad en la empresa, es importante y por ese motivo, cuando no existe, las personas que están trabajando, son las que presentan un porcentaje de personas que se oponen al intercambio, incluso llegando a solicitar la contratación de personas más expertas, también los desempleados tienen un grupo de personas importante que se oponen al intercambio. Cuando las consecuencias de la aplicación del conocimiento pueden ser perjudiciales, son los trabajadores los que más se oponen, siendo los estudiantes los que más aportarían el conocimiento, incluso cuando les perjudicara. En este caso, los desempleados tienen opiniones más parecidas a los trabajadores, que a los estudiantes.

Por todo este análisis, se demuestra que esta hipótesis es cierta y se cumple, ya que aunque la respuesta de la mayoría coincide en algunas preguntas, la respuesta que se opone al intercambio, y no ha sido elegida por la mayoría de personas es importante en determinados casos dependiendo del sexo, edad y situación laboral.

HIPÓTESIS 2: Las negligencias de las personas en la toma de decisiones, beneficiando a unos trabajadores de forma inmerecida, y perjudicando a otros, crean injusticias en las decisiones, perjudicando al intercambio de conocimiento.

Se han comentado en la hipótesis anterior, la barrera al intercambio que se produce, aunque hay un grupo predominante que siempre está a favor de intercambio de conocimiento, porque en general la sociedad burgalesa, tiene en todos los casos independientemente de las características de la persona, buena predisposición al intercambio.

Las personas que se oponen al intercambio de conocimiento en cada caso, es un segundo grupo importante, que no se puede ignorar. Según el estudio de frecuencias

realizado, se aprecia que hay un porcentaje superior al 20% de personas, que se opone a compartir el conocimiento con otras personas, cuando se producen según su criterio, negligencias en la toma de decisiones, o se producen errores en la valoración de la persona. La influencia que pueden ejercer en las personas estas negligencias, son desmotivación, decepción, frustración, haciendo que haya personas que se opongan al intercambio de conocimiento.

La mayoría de estas negligencias, se producen en los mandos superiores, y en la dirección, porque son las personas que deciden sobre los subordinados, actuando en su salario, condiciones de trabajo, y valoración de la persona. La falta de equidad y justicia para el resto de empleados, al sentirse perjudicados, por la toma de decisiones, crean en el trabajador un sentimiento contrario a la empresa y a la dirección, pero en ocasiones, también fomentan un sentimiento contrario a las personas que han salido beneficiadas.

Se considera que esta hipótesis es válida, pero se aprecia y se acentúa más estudiándola individualmente, por género, edad y situación laboral.

HIPÓTESIS 3: El conocimiento de las personas, es utilizado para conseguir promociones, aumentos salariales, ventajas laborales, llegando a utilizar como herramienta.

Aunque la predisposición de las personas, para compartir el conocimiento es buena, cuando hay aumentos de salario, promociones o incentivos individuales, varía esa predisposición, colaboración y en su lugar aumenta la competitividad en la empresa.

La remuneración y el salario de la empresa, es lo que puede generar mal clima laboral, malas relaciones con los compañeros, envidias, celos, y otros problemas en la empresa, que pueden perjudicar a la persona que sale beneficiada con un salario mayor.

Se demuestra por el estudio de frecuencias, que hay un porcentaje muy alto de personas, que no compartirían su conocimiento porque son peor remuneradas, o son injustamente tratados en la empresa, teniendo salarios inferiores.

Por el estudio de asociaciones se demuestra, que son los estudiantes los que más valoran el dinero, este resultado es normal, porque son los que tienen salarios en precario, contratos en prácticas, contratos de becario, y el comienzo para ellos es más difícil, porque tienen remuneraciones más bajas al carecer de experiencia.

La importancia del dinero para los jóvenes, hace que se opongan a compartir el conocimiento e intercambiarlo con otros cuando no se sienten reconocidos y valorados, y no son recompensados adecuadamente. Son los más jóvenes, las personas que tienen un porcentaje mayor, que cambiarían de trabajo si otra empresa les pagara mucho más. Se aprecia que un porcentaje muy alto 39,9% de las personas, intercambiarían su conocimiento, sólo cuando pueden obtener un beneficio a cambio. Aunque los resultados son similares, son los hombres por género, los más jóvenes por edad, y por situación laboral los estudiantes y los desempleados, los que intentarían buscar el

beneficio por medio de la aportación de su conocimiento. Hay un grupo de personas, que consideran que la falta de equidad e injusticia en las decisiones, son negligencias en la dirección, sin que ello impida intercambiar su conocimiento, aunque reconocen que este tipo de situaciones no les agrada que existan en la empresa.

Esta hipótesis se considera válida, ya que en el estudio por frecuencias de todo el grupo, o mediante asociaciones consideradas individualmente, se puede afirmar que el conocimiento, para muchas personas es un elemento que se intercambia o se evita compartir, siendo un valor en la persona que es utilizado, para obtener beneficio económico de forma individual.

HIPÓTESIS 4: El clima laboral, es un factor importante para intercambiar el conocimiento con otras personas, llegando a ser prioritario sobre otros factores.

Para compartir e intercambiar el conocimiento, en la actualidad se utiliza mucho las tecnologías de la información, y el software. En la empresa sigue habiendo la necesidad de un contacto más social, para realizar la aportación e intercambio de conocimiento entre las personas. En estos casos, el clima laboral tiene una importancia clave. Las relaciones entre las personas se ven favorecidas por un clima laboral bueno, teniendo en cuenta que un porcentaje bajo del 20% de los encuestados, se negaría a ayudar a alguien compartiendo su conocimiento, para promocionar y mejorar su situación laboral, el resto de personas encuestadas, les influye mucho el clima laboral o la relación que tengan con la otra persona.

Si la relación con la otra persona es mala, no se intercambia el conocimiento, pero si la relación es buena, incluso con climas laborales adversos, se intercambiaría porque hay buena relación con esa persona que necesita un conocimiento que no posee. La dirección, debe fomentar climas laborales adecuados, de no ser así y conociendo las consecuencias que tiene un clima laboral malo, supone un error o negligencia no actuar sobre ello.

Los resultados arrojados en este estudio, demuestran que las personas desean climas laborales adecuados, llegando a ser para algunas personas, prioritario sobre otros factores. Aunque los resultados son similares, son las personas más mayores que están trabajando y las desempleadas, las que buscan más estos climas laborales adecuados para realizar el intercambio de conocimiento, siendo los más jóvenes los que menos se niegan a compartir el conocimiento por un clima laboral adverso. Respecto a la comparación por sexos, los resultados son similares, aunque la mujer prefiere compartir si se lleva bien con la otra persona y el hombre incluso comparte más que la mujer, cuando hay mal clima laboral.

Se considera la hipótesis válida, porque el clima laboral fomenta más intercambio de conocimiento.

HIPÓTESIS 5: La valoración del conocimiento para algunas personas es importante, de forma que cuando lo comparten, crean sentimiento de prescindibilidad.

Esta hipótesis, se aprecia mejor por grupos individuales. Los estudiantes, que por su edad, son los más jóvenes y aunque son los que poseen menos experiencia, son los más generosos en el intercambio de conocimiento. El sentimiento de prescindibilidad, que surge al compartir e intercambiar el conocimiento, aparece principalmente en las personas de más edad, que pueden ser propuestos por la empresa para jubilaciones anticipadas, o pueden ser sustituidos por otros más jóvenes y con conocimientos más novedosos.

En el caso de las personas desempleadas, también se aprecian, resultados similares al grupo de trabajadores. Es posible que en algunos casos, al compartir el conocimiento, hayan perdido la oportunidad de afianzar su puesto o mejorar la situación laboral. Estos datos son muy similares por edades, debido a la dependencia existente entre la edad y la situación laboral. En este caso, se aprecia que las mujeres y los hombres presentan resultados similares, aunque al haber más mujeres que han hecho la encuesta, ha dado resultados positivos para ellas al considerar la muestra, siendo más generosas y teniendo menos sentimiento de prescindibilidad.

Se considera, que la hipótesis se cumple, porque el sentimiento de prescindibilidad se produce en las personas, y el conocimiento es fundamental para algunas personas, para mantener su puesto de trabajo o utilizarlo para mejorar su situación laboral.

HIPÓTESIS 6: La estabilidad laboral, es muy valorada por los trabajadores y empleados, favoreciendo el intercambio de conocimiento en la empresa.

Las consecuencias psicológicas del despido, y la dificultad para encontrar trabajo, cuando la persona es mayor, hace que a medida que se envejece se considera el trabajo y la estabilidad laboral algo deseable por la persona. Las personas jóvenes, no tienen miedo a ser despedidas debido a su juventud y sus expectativas de futuro, sin embargo, los más mayores, a pesar de su experiencia les resulta más difícil encontrar trabajo, cuando se rescinden sus contratos, acentuándose esta situación en épocas de recesión económica.

Los contratos, cada vez son más efímeros, son temporales, por obra o servicio y peor remunerados, y esto impide que se comparta el conocimiento entre las personas, por no haber una implicación y participación en la empresa, además no se producen relaciones de confianza. Se aprecia que las personas desean contratos más largos, que aporten estabilidad a su situación laboral. Las personas en un porcentaje cercano al 60%, ante la posibilidad de finalizar su contrato, de ser despedido o finalizar los días del contrato, no aportarían su conocimiento a la empresa, ni lo intercambiarían con otras personas.

En otro porcentaje superior al 40%, no intercambiaría su conocimiento en las empresas, cuando se les contratan temporalmente, sin que haya posibilidades de una

renovación de contrato. Esta situación se ve agravada, y con una barrera mayor al intercambio de conocimiento, cuando las condiciones económicas en las que se encuentra la empresa, son malas, estando cerca la posibilidad de despido de las personas, o la realización de una regulación de empleo.

Una forma de fomentar el intercambio de conocimiento en la empresa, es proponiendo a los empleados contratos estables e indefinidos, cuando los empresarios realizan contratos temporales o por obra, no se puede considerar una negligencia, pero no se puede pretender que las personas, participen, intercambien y aporten su conocimiento, como lo puedan hacer las personas que tienen contratos estables.

Por lo tanto la economía del país y la facilidad o dificultad para cambiar o encontrar un trabajo, influye en el intercambio de conocimiento en las personas, cuando están en las empresas. Las personas protegen más su conocimiento, cuando les resulta más difícil encontrar trabajo. Los resultados, son muy similares considerando el sexo, edad y situación laboral, y se considera que la hipótesis es válida.

HIPÓTESIS 7: Los errores en la valoración de la persona, como la medición de rendimiento y conocimiento en la empresa, generan consecuencias negativas para el intercambio de conocimiento.

Las mediciones y las valoraciones, no son agradables para los empleados. La dirección, la única manera que tiene de valorar a los trabajadores, es realizando mediciones y evaluaciones, utilizando a su propio personal interno como jueces, o contratando una consultora, o empresa externa que lo haga, cuando a veces estas empresas, son las que más errores cometen en la evaluación. Las consecuencias de conocer las evaluaciones, pueden ser muy negativas para los empleados y para la empresa, porque crea un sentimiento de injusticia y competitividad insana, celos, envidias, y sentimiento de injusticia al conocer los resultados.

Cuando la dirección desea dar a conocer los resultados de las evaluaciones, para justificar sus decisiones, para fomentar la competitividad entre los empleados, puede fomentar una barrera al intercambio, consecuencia de una negligencia por el manejo indebido de la información que posee. Los resultados de la evaluación, no es ni gestión del conocimiento, y no es una información que aporte valor a la empresa, resultando una negligencia importante de la dirección y de los recursos humanos.

En estos casos, las negligencias son las creadoras de una barrera al intercambio, con las consecuencias para la gestión del conocimiento. Se llega incluso a perjudicar a las personas beneficiadas en las mediciones y evaluaciones, empeorando el clima laboral y las relaciones con ellos, generando celos en otros trabajadores. Otra consecuencia que se produce, es que los empleados, consideran una negligencia de la dirección de la empresa, cuando realiza las decisiones de presentar públicamente las evaluaciones.

La importancia de las decisiones de la dirección, se estudia en esta hipótesis, y para un porcentaje importante de los empleados, no supone una barrera para intercambiar el conocimiento con otros, porque reconocen el error de la dirección, pero priorizan el compañerismo o se implican en la empresa, indicando que las personas de la muestra son generosas.

Por contra, hay un porcentaje que no compartiría el conocimiento, siendo las personas que trabajan y los hombres, los menos flexibles, para compartir el conocimiento cuando se producen estas valoraciones injustas. La hipótesis se considera válida, porque en todos los grupos individuales, hay personas que se oponen al intercambio de conocimiento, representando un porcentaje importante.

HIPÓTESIS 8: Cuando una persona en la empresa, padece una enfermedad, tiene problemas personales, afectándole al estado anímico, o cuando está desmotivada o frustrada, afecta negativamente al intercambio de conocimiento.

La situación personal en la empresa, es fundamental, por lo que la salud, las emociones y los sentimientos, pueden impedir que comparta e intercambie el conocimiento con otras personas. La motivación, la inteligencia emocional para soportar decepciones, frustraciones, los problemas personales, la enfermedad temporal o permanente, crean barreras al intercambio de conocimiento.

Los resultados arrojan porcentajes superiores al 20% en alguna pregunta, e incluso en otras preguntas relacionadas, hay resultados con valores cercanos al 40% de personas que se oponen a intercambiar el conocimiento en la empresa. Estos resultados pueden verse disminuidos si se remunera e incentiva al empleado, por el intercambio, participación y enseñanza a otras personas del conocimiento. La motivación en la empresa, afecta a la implicación, participación, predisposición de la persona al trabajo y por supuesto al intercambio de conocimiento, ya que se demuestra por los resultados, que hay personas que intercambiarían su conocimiento únicamente si el receptor es de su agrado o tienen buena relación con él, por lo tanto las relaciones humanas que se han establecido en la empresa son importantes, porque de haber mala relación con esa persona, no se intercambiaría el conocimiento, siendo un porcentaje importante en cada grupo de personas los que se oponen a compartir el conocimiento.

Son las mujeres y las personas de edad más joven, cuya situación laboral es la de estudiante, y los desempleados, las personas a las que más les importa la persona que va a ser receptora de su conocimiento, de manera que dependiendo de la relación con la otra persona, pueden estar a favor o en contra de intercambiar el conocimiento influyendo en su decisión de compartirlo o mantenerlo tácito.

En este caso se considera válida la hipótesis, porque además de haber personas que superan el porcentaje establecido del 20%, este porcentaje puede verse aumentado por las malas relaciones con otras personas.

HIPÓTESIS 9: Los estilos de liderazgo y dirección inadecuados, como acosos, malos tratos, perjudican el intercambio de conocimiento, aunque no lo padezca en primera persona.

Los estilos de dirección inadecuados, no benefician a nadie en la empresa, las situaciones tensas en las empresas, se endurecen cuando la situación no es favorable, y se perjudica la colaboración y participación. Esto quiere decir que en épocas de recesión, cuando hay poca oferta de empleo y mucha demanda, las personas son capaces de aguantar estilos de liderazgo que no son beneficiosos y climas laborales tensos, por lo que la precaria y escasa oferta laboral, y la necesidad de mantener un puesto de trabajo, hace que los empleados callen, y soporten situaciones que no soportarían en otras circunstancias y situaciones económicas.

Esto no beneficia ni al trabajador, ni a la empresa, y además supone una negligencia de la dirección. Al trabajador le perjudica, porque le crea tensión, estrés, e incluso ansiedad. En el caso de la empresa, no sale beneficiada, porque en vez de personas implicadas por mejorar, innovar, y aumentar su rendimiento, están más preocupadas, por mantener su puesto y por buscar otro empleo que les permita mayor satisfacción, a veces estas situaciones dan lugar a rumores, que sólo aumentan los tiempos muertos generando situaciones improductivas, y tensiones psicológicas.

En otras ocasiones, estilos de liderazgo inadecuados, crean competitividad entre los propios empleados, se hace más difícil trabajar en equipo, y perjudica algunos factores beneficiosos para el intercambio de conocimiento. Los resultados han sido rotundos y negativos al intercambio de conocimiento, con porcentajes superiores al 50%, que es un porcentaje importante de personas que se niegan a compartir el conocimiento, con personas que aplican estilos de liderazgo inadecuados.

Hay que destacar que los estudiantes, que son los jóvenes, son los que más aguantan esta situación, y son los que más personas compartirían su conocimiento, bajo estas circunstancias. Otro grupo que destaca por compartir bajo estas circunstancias, son las personas desempleadas que quizás por la necesidad de un trabajo aceptan estilos de liderazgo perjudiciales. Los hombres son los que aguantan estilos de liderazgo más incorrectos, al compararlos con las mujeres. Se considera la hipótesis válida.

HIPÓTESIS 10: La reciprocidad en la empresa, fomenta el intercambio, y su carencia crea una barrera al intercambio, perjudicando a otros factores.

La reciprocidad, favorece el intercambio y la relación entre las personas, facilita el trabajo en equipo, y ayuda a que el intercambio de conocimiento se realice al considerar que se tiene una deuda de conocimiento o saber con otra persona.

Las personas enseñan por el beneficio de la empresa, pero hay otras, que incluso serían capaces de despedir a empleados para enriquecer y potenciar el conocimiento de la empresa, contratando personas más formadas, por falta de reciprocidad, o porque las

personas no tienen el conocimiento adecuado en la empresa. Esto indica, que si una persona, es emisora de conocimiento, y no recibe conocimiento de nadie, se puede sentir perjudicada en el futuro, esto hace que se adopte una actitud contraria al intercambio, creando una barrera al intercambio de conocimiento.

Aunque los resultados son similares, en este caso, son las mujeres más exigentes que los hombres, y son las personas que trabajan, los que más exigen reciprocidad, deseando tener compañeros que apliquen reciprocidad, y que la dirección realice contratos de personas formadas, con experiencia y con conocimientos, que sean partidarias de establecer relaciones recíprocas.

El problema surge, cuando la persona tiene ese conocimiento, y no desea hacerlo explícito, y al ser una persona competente, que no desea intercambiar y transmitir su experiencia y formación, supone un serio problema para la empresa.

Los estudiantes, que son los más jóvenes, son los que consideran, que el tener que pedir ayuda para hacer el trabajo porque a veces no lo saben hacer, les hace más participes de la reciprocidad con las personas en la empresa. Son personas que les gusta participar y colaborar con otra personas, intentan establecer relaciones recíprocas, aunque debido a que su prioridad es el dinero y la promoción en la empresa, pueden modificar su predisposición al intercambio, e intentar mantenerlo tácito, evitando compartirlo, cuando se sienten perjudicados salarialemente o menos valorados que el resto de personas.

Factores, como el estilo de dirección, el clima laboral, el trato y relación entre las personas, son determinantes para establecer relaciones recíprocas. La hipótesis está validada, independientemente que se considere los resultados por estudio de frecuencias o por estudio individual, dependiendo de sexo, situación laboral y edad.

HIPÓTESIS 11: Las personas pueden ocultar su conocimiento o la aportación de ideas, cuando las consecuencias de la aplicación de ese conocimiento o idea, pueda perjudicar directamente a las personas que lo han aportado.

Las consecuencias de la aplicación de conocimientos, puede perjudicar a las personas que lo poseen, esto hace que las personas lo mantengan tácito y no deseen intercambiarlo ni aportarlo. Esta situación se puede apreciar en oficios, o en conocimientos importantes, cuando una persona enseña a otro su oficio, sus habilidades y su saber hacer, puede considerar que está formando y creando un futuro competidor en el mercado, por lo que el intercambio de conocimiento, no beneficia a la persona que posee el conocimiento, una vez que lo haya compartido con otra persona.

En el caso de conocimientos importantes, caso de automatizaciones cuando esta tecnología estaba por desarrollar, o en el caso de desarrollo y aplicaciones de tecnologías actuales, que sustituyen a la persona en el puesto de trabajo, se evita compartir el conocimiento, o en el caso de investigadores y científicos, que investiguen

en algo que nadie haya realizado y opten a premios o patentes importantes, y la compartición de sus avances pueda suponer la ventaja de un competidor.

Los resultados, muestran que hay un porcentaje importante que mantendría su conocimiento tácito y no lo compartirían con nadie, o sólo lo compartirían siempre que no les perjudicara, existiendo una barrera importante para realizar el intercambio de conocimiento.

Son los trabajadores, los que más mantendrían tácito el conocimiento, con edades entre 31-45 y 46-59 años, cuando les perjudica las consecuencias. Son los más jóvenes, los que plantearían el conocimiento aunque les perjudicara, y a medida que son más mayores, se oponen más a compartir el conocimiento con otras personas, perteneciendo al grupo de trabajadores y desempleados.

Esto demuestra, que la hipótesis es válida, a pesar que hay un porcentaje importante que compartiría el conocimiento porque beneficia a la empresa. Sin embargo, en el momento que la persona cree que puede perjudicarle ese conocimiento, no lo compartiría y preferiría mantenerlo tácito.

HIPÓTESIS 12: La organización en la empresa es un factor importante y valorado por los empleados para realizar el intercambio de conocimiento.

La organización de la empresa, es lo primero que percibe una persona en su puesto de trabajo, cuando las personas llegan a una empresa, que trabaja y está organizada de una forma, transmite esa cultura a todas las personas que trabajan y a las que son contratadas. La organización relacionada con la cultura organizacional que tiene la empresa, es muy valorada por los empleados, favorece además la gestión y el intercambio de conocimiento. Todas las personas, desean trabajar en una empresa con una organización y con una estructura adecuada y moderna, trabajando con funciones definidas y claras, utilizando las herramientas organizativas más novedosas, y la tecnología que facilite el control y la gestión de la empresa. Los resultados son similares, considerándolos todos en conjunto o individualmente por género, edad o situación laboral.

Pero hay personas, que no valoran una organización adecuada, y los errores graves los consideran normales y admisibles. Además, algunas personas no saben distinguir una organización adecuada de otra que no lo es, porque no han trabajado en diferentes empresas, donde puedan comparar, o porque son flexibles y tolerantes, en la exigencia de organización en su trabajo, sin dar importancia a las consecuencias de una mala organización. Otro grupo de personas, no tienen la formación adecuada para saber la utilidad de las herramientas organizativas, desconocen las ventajas de una buena organización, estructura y cultura organizacional, y no tienen los conceptos básicos, para considerar una organización adecuada.

Todo esto forma parte de la cultura organizacional de la empresa, aunque la cultura organizacional abarca más valores y conceptos, como son las actitudes, comportamientos e ideas, estructura organizativa de la empresa, estilo de liderazgo.

Se demuestra, que cuanto más organizada está la empresa, y con las funciones más definidas, más fácil es para el empleado desarrollar sus trabajo y más satisfacción tiene con la empresa, facilitando el intercambio de conocimiento entre las personas.

Esto no quiere decir que una empresa bien organizada, no tenga problemas con los estilos de liderazgo y dirección inadecuados, o con las negligencias en la toma de decisiones de la dirección, pero se considera que una mala organización, estructura, o gestión organizativa de la empresa, fomenta más errores afectando a diferentes factores, siendo una negligencia de la dirección, porque casi siempre, es la dirección, la única persona que puede cambiar la empresa, o modificar su cultura organizacional.

Los resultados de las encuestas, validan esta hipótesis.

6 CAPÍTULO - CONCLUSIONES

Contenido

6 CAPÍTULO - CONCLUSIONES.....601

6.1 Introducción.....603

6.2 Factores sociales externos que pueden influir en las respuestas608

6.3 Conclusiones de la tesis610

6.4 Opinión personal.....617

6.5 Investigaciones futuras619

6.1 Introducción

En la actualidad, la gestión del conocimiento, está muy aplicada sobre todo en las grandes empresas. Cuando se propuso a las personas realizar la encuesta, se detectó que especialmente las personas de más edad, no conocían lo que era la gestión del conocimiento, ni cuáles son sus bases, ni los objetivos, no se sabía su aplicación en la empresa, y los beneficios que supone para todo el mundo.

Son muchas las investigaciones e investigadores, que han estudiado la forma en que se produce el intercambio de conocimiento en la empresa, desarrollando modelos de gestión del conocimiento. Sin embargo, las personas que han trabajado en la empresa, en ocasiones muestran dificultades para aprender, por medio del intercambio de conocimiento, con los compañeros de la empresa, ya que no siempre han recibido apoyo, ayuda y colaboración de ellos o porque no han querido colaborar en el aprendizaje de otras personas. Esto demuestra, que hay barreras y dificultades al intercambio de conocimiento. Se ha demostrado, corroborando los estudios realizados en Canadá y China entre otras investigaciones, la existencia de barreras al intercambio de conocimiento.

En el caso de Canadá, se intenta investigar los motivos por los cuales las personas ocultan o niegan tener el conocimiento, evitando compartirlo con otras personas, demostrando que hay barreras en las empresas que perjudican la gestión del conocimiento.

En el caso de China, se estudia la madurez de la gestión del conocimiento, destacando barreras como la tecnofobia, la falta de autoridad, el liderazgo, carencias de documentación y la falta de confianza en el sistema, estudiando diferentes subfactores de cada uno de estos factores principales. Se estudia desde diferentes dimensiones, desde el proveedor de conocimiento, hasta el receptor, analizando los factores contextuales como el lenguaje, las necesidades del empleado, la cultura y la organización, hasta los mecanismos de intercambio y aportación de conocimientos, su influencia y repercusión en la empresa.

En España y en concreto en Burgos, la existencia de barreras en la gestión, se producen por diferentes motivos, centrándose la investigación en las consecuencias de decisiones de la dirección en la empresa, en situaciones en las cuales los empleados no desean realizar el intercambio o aportación de conocimiento, debido a las negligencias y decisiones de la dirección, que producen barreras al intercambio de conocimiento en la empresa.

Al caracterizarse Burgos, por ser una sociedad de personas con bajo nivel de conflictividad, supone una ventaja para el estudio e investigación, porque las respuestas

no están condicionados a esos factores sociales, que pueden influir en otras sociedades. Esto indica que las barreras al intercambio de conocimiento en la empresa, no se deben a problemas sociales externos a la misma. En estos momentos, lo que más puede influir en las respuestas de los encuestados, es la situación económica del país, que afecta a la sociedad de Burgos.

A pesar de haber una homogeneidad social en los factores externos, hay una heterogeneidad en las personas de la muestra. En el estudio de la muestra, se han detectado gran cantidad de personas que han manifestado tener climas laborales tensos en la empresa, siendo este uno de los factores que perjudica el intercambio de conocimiento y la gestión del conocimiento en la empresa, por influir directamente en las relaciones en la empresa.

La situación económica de la empresa y del país, sí que influye debido a que las opiniones de las personas, se centran en una búsqueda de un trabajo con contrato estable, detectando en las respuestas el miedo a ser despedido.

En el estudio del intercambio de conocimiento de una sociedad cualquiera, los resultados pueden ser distintos, para las mismas preguntas, dependiendo de a quien se le pregunte y donde se localice la muestra, por la influencia de los factores mencionados.

Las decisiones de los superiores, tienen consecuencias más relevantes e importantes, cuando las decisiones afectan al salario, estabilidad laboral, contrato de trabajo, valoración de la persona, reconocimiento, o incentivos. Tiene especial importancia en el interés de la persona de mantener el conocimiento tácito evitando compartirlo, cuando la persona puede perder su puesto de trabajo, acentuándose esta situación, a medida que aumenta la edad de la persona. Esta situación se debe al sentimiento de prescindibilidad que siente la persona, al intercambiar y transferir su conocimiento y saber hacer con los demás, ya que ese sentimiento existe en las personas que han realizado la encuesta, debido a que consideran que pierden el valor que les aporta el poseer el conocimiento de forma exclusiva, diferenciándoles del resto de personas de la empresa.

La encuesta

Las personas que han participado en la encuesta voluntariamente, han sido 1088, que representan a la población del Burgos. El número de preguntas de la encuesta, han resultado en ocasiones excesivas para algunas personas que han rellenado la encuesta, sin embargo, al no tener que puntuar con una evaluación numérica, ha permitido que no haya respuestas ambiguas, con valoración intermedia, esta es una de las ventajas de las encuestas categóricas, pero aún así se ha realizado su estudio considerando las respuestas con valor discreto.

Sin embargo, para otras personas, la encuesta podría haber sido más extensa, incorporando otras preguntas además de las existentes, y cada pregunta podía haber recogido más respuestas, ya que los ciudadanos, consideran que son muchos los

problemas en las empresas cuando hay recesión económica, que hace que las barreras al intercambio y las negligencias, se produzcan con más facilidad.

Incluso en determinados sectores, se producen unas barreras diferentes a otros sectores, por ejemplo las personas que trabajan en la universidad en áreas de investigación, tienen barreras diferentes a los que trabajan en empresas de servicios, porque las necesidades y las prioridades de su trabajo son distintas. Los profesionales de la universidad que se dedican a investigación, están influenciados por becas, subvenciones, colaboraciones con empresa, y necesidades económicas, y los que trabajan en empresas, tienen otros problemas y pueden tener un estilo de dirección inadecuado o presiones de los mandos superiores por situaciones tensas en la empresa debido a problemas, o están influenciados por objetivos, incentivos y salarios, por lo que los orígenes de las barreras son diferentes.

El conocimiento, que se considera el resultado de formación y experiencia, que con inteligencia y saber hacer, capacita a la persona, para enfrentarse a los problemas de la empresa, permitiendo mejorar, innovar, inventar, y desarrollar a medida que va creciendo su conocimiento, no es valorado, ni utilizado de la misma manera por las personas en la empresa, y depende de la edad, situación laboral que tiene la persona, e incluso de la propia empresa donde realice la persona su trabajo.

La gestión del conocimiento

Las personas de la muestra, inicialmente están muy predispuestas al intercambio de conocimiento, por lo que hay una buena actitud. Sin embargo no hay que olvidar, que las decisiones de la dirección y sus actitudes, pueden hacer que una persona modifique su propensión hacia la colaboración, participación e intercambio de conocimiento. En estos casos, las personas al detectar una negligencia, se oponen al intercambio de conocimiento y a su participación en la empresa. Las personas valoran tanto su trabajo, que el temor a perderlo o ser menos apreciado en la empresa, incita a que se proteja el conocimiento.

Si la dirección no reconoce ni valora al empleado, si no incentiva o remunera adecuadamente, si se realizan contrataciones inadecuadas o en precario, si se aplican estilos de dirección incorrectos, y no se fomentan las relaciones humanas por parte de la dirección o de los mandos, propiciando un clima laboral adecuado, se están creando negligencias, que fomentan barreras al intercambio, dificultando la gestión del conocimiento.

Un problema que se ha encontrado en la actualidad, es que algunas empresas, no tienen predisposición a la aplicación de la gestión del conocimiento, y a los métodos de organización más vanguardistas. No consideran la gestión del conocimiento, como algo aplicable y que forme parte de la estrategia de la empresa, y aunque no requiera de una importante inversión económica, sus objetivos están más centrados en los resultados

económicos, preocupándose más del posicionamiento de sus productos en el mercado, que en mejorar e innovar en sistemas de organización, para mejorar los resultados económicos.

En la actualidad, la preocupación de los empresarios, y de las personas que ocupan los puestos de dirección, se centra en la facturación y ventas de sus productos, así como en mantener sus puestos de trabajo, algo que no es fácil cuando hay una recesión económica. En estos casos, la necesidad y prioridad de la gestión económica es tan importante, que no se presta atención a la realización de innovaciones aplicando herramientas y métodos de organización, cuando estos son costosos y suponen un desembolso económico.

Este problema se ha transmitido a los empleados, y estos consideran que algunos empresarios, se desprecupan del clima laboral, de los estilos de dirección, de los métodos de organización, de las políticas de contratación y despido, olvidándose totalmente de la satisfacción de los empleados, y de determinadas situaciones en la empresa, que perjudican socialmente y psicológicamente al empleado, repercutiendo en los beneficios. En estos casos, las personas tienden a proteger su puesto de trabajo, y aplican estrategias individuales, intentando garantizar la permanencia en la empresa.

Una desventaja que se ha encontrado al realizar la encuesta, es que hay muchas personas con experiencia laboral, que no saben lo que es la gestión del conocimiento, ni cuáles son sus fundamentos ni ventajas. En el caso de las personas de más edad, que en algunos casos eran jubilados, no entendían qué era la gestión del conocimiento, y porqué tenían que intercambiar su ideas y conocimientos, o enseñar su saber hacer, a alguien recién llegado a la empresa, si a ellos no les ha enseñado nadie, salvo el tiempo que han pasado en la empresa y que forma parte de su experiencia profesional. Además, en ocasiones enseñaban a personas más jóvenes, para anticipar una jubilación, poco remunerada, lo cual no era deseado por muchos por la disminución de su pensión y la cantidad económica poco atractiva que ofrecía la empresa.

Sin embargo, otras personas no entendían que una empresa quisiera ser vanguardista y competitiva, sin intercambiar y gestionar adecuadamente el conocimiento existente en los empleados de la empresa, por lo que para ellos era algo obligado compartir el conocimiento y saber hacer con otras personas. Estas personas, se manifestaban a favor de compartir el conocimiento y consideraban necesario, una dirección que aplicara un modelo de gestión del conocimiento, con la idea de capturar todo el conocimiento existente en la empresa, facilitando su divulgación al resto de empleados. Esto indica, que el tipo de empresa donde se realice el trabajo, y las personas con las que se trabaje, pueden influir en las personas y en las empresas donde puedan desarrollar su trabajo en el futuro, creando una cultura organizacional favorable para el intercambio de conocimiento en la empresa, apoyándose en la experiencia adquirida en otras empresas.

En la actualidad, un problema que se ha detectado por muchas personas para intercambiar el conocimiento, es la dificultad para encontrar un trabajo. Este hecho, se ha recalcado cuando las personas independientemente de su edad, consideraban que enseñar a alguien a hacer el trabajo que ellos realizaban, era un problema porque se formaba a otra persona igual o más polivalente en la empresa, suponiendo un problema para la persona que enseñaba, porque la empresa en cualquier momento podía prescindir de sus servicios, ya que sus habilidades, saber hacer o conocimiento eran aprendidas y podían ser ejecutadas por otros. Esta situación, es lo que ha dado lugar al concepto de sentimiento de prescindibilidad, al realizar el intercambio de conocimiento, que hacía que las personas tuvieran un sentimiento, de pérdida del valor de ese conocimiento y se sintieran más prescindibles al compartirlo.

Un problema, que hay que considerar y que han comentado las personas de la muestra, es la insatisfacción laboral, pero aunque no se encuentran a gusto en la empresa, les resulta muy complejo intentar cambiar los defectos o métodos inadecuados que ellos consideraban buenos, porque les resultaba imposible por la actitud de la dirección o de sus jefes. Las consecuencias eran trabajar sin estar motivados, siendo la mayoría de las veces por problemas ajenos al salario, como por ejemplo trabajar en climas laborales inadecuados, o con estilos de liderazgo inapropiados, ausencia de cercanía de los mandos y de la dirección, falta de reconocimiento y aprecio en la empresa, por parte de los mandos superiores, lo que puede provocar falta de buenas relaciones con otras personas, bien sean mandos superiores o subordinados, provocando consecuencias negativas para el intercambio y gestión del conocimiento en la empresa. Sin embargo, en todos los casos, las personas deseaban continuar trabajando en esas condiciones, por la necesidad de un salario, aceptando y tolerando los errores que tenía la dirección y la empresa.

Barreras existentes al intercambio de conocimiento

La sociedad de donde se ha extraído la muestra para investigarla, se caracteriza por ser colaboradora, solidaria y participativa, realizando el intercambio el conocimiento, pero no está exenta de presentar barreras, debido a las negligencias empresariales o situaciones que viven en la empresa.

A pesar de la existencia en las personas, de una predisposición natural a intercambiar el conocimiento, su comportamiento en las empresas en determinadas ocasiones, crean barreras al intercambio de conocimiento, siendo algunas inevitables y otras son consecuencia de negligencias, por decisiones de la dirección, o temores de los trabajadores, evitando que estos realicen el intercambio de conocimiento de forma voluntaria.

Las barreras, en ocasiones son creadas por el propio trabajador, por el temor y miedo a perder o minorar su puesto de trabajo, lo que le lleva a proteger el conocimiento, mientras que en otras ocasiones, es la propia empresa quien crea las barreras, con una

falta de gestión adecuada, o una ausencia de cultura organizacional correcta, perjudicando el intercambio de conocimiento.

Las barreras al intercambio que tiene el empleado, pueden estar influenciadas por la situación personal del empleado en la empresa, situaciones de enfermedad, situación emocional, relación personal con los compañeros, estrategia individual haciendo uso del conocimiento en la empresa, pueden suponer una barrera al intercambio, evitando que las personas compartan y aporten su conocimiento a la empresa. La ausencia de reciprocidad entre los compañeros, cuando se comparte el conocimiento, puede suponer otra barrera al intercambio de conocimiento, modificando la voluntad inicial de algunas personas de compartir el conocimiento.

Las barreras encontradas en la población analizada, pueden ser similares a las de otras empresas y ciudades, pero son en algunos casos consecuencia de insatisfacción en el trabajo y de experiencias desagradables, fruto de la situación de incertidumbre e inestabilidad laboral. Los ciudadanos burgaleses, en algunos casos aceptan puestos de trabajo por debajo de su formación y cualificación, se sienten desmotivados y defraudados con el sistema, porque no pueden demostrar su potencial y su capacidad en el trabajo, además en ocasiones, tienen superiores o jefes con menos formación, que actúan de manera negligente.

6.2 Factores sociales externos que pueden influir en las respuestas

Existen factores externos, que pueden influir en las respuestas de las personas, para intercambiar el conocimiento en la empresa. Estos repercuten en los empleados de las empresas, y afectan a sus resultados económicos. Teniendo en cuenta que en Burgos, existe un nivel bajo de problemas sociales relacionados con la intolerancia, no se han considerado estos factores externos influyentes en las respuestas de la encuesta, mientras que esos mismos factores pueden ser muy importantes en otros países.

La situación económica actual

En las respuestas de las personas, ha influido la situación económica del país y de la región, donde la dificultad para encontrar trabajo, es mayor que en otras épocas de bonanza económica. La realización de una encuesta anónima, permitía reflejar la opinión sincera de las personas que participaron en la encuesta, sin miedo a consecuencias negativas por su cumplimentación.

La situación laboral actual, puede plantear que los empresarios y la dirección, se desprecupan en muchas ocasiones del empleado, dado que existe mucha oferta de mano de obra formada y preparada, ya que cuando hay poca oferta laboral, las personas en general y los empleados, no pueden elegir donde trabajar, y en ocasiones se han

incorporado a trabajos donde su capacidad, talento y conocimiento, no se ha podido desarrollar por las carencias y limitaciones de la propia empresa, por la falta de medios, ausencia de tecnología e innovación. Estos motivos, han llevado a que el empleado tenga un objetivo concreto y unas funciones muy delimitadas en su trabajo, sin poder desarrollar su creatividad y formación, impidiendo que adquieran una experiencia que aumente su conocimiento, de acuerdo a su formación.

En situaciones de recesión, los climas laborales se hacen más tensos al haber mayor cantidad de despidos, cuando se realizan contratos, son de tipo temporal, hay más exigencias en el trabajo por parte de la dirección y menos inversión en formación. Al generarse menos recursos económicos, las ventas disminuyen y el empresario arriesga menos con los recursos humanos formalizando menos contratos prolongados y estables.

El sentimiento de los trabajadores cuando son contratados por poco tiempo, por obra o servicio, o de forma temporal, es que están de paso. Esto provoca que se impliquen menos y se dediquen únicamente a realizar su trabajo, sin sentirse vinculados con la empresa. Para algunas personas, una oportunidad laboral, aunque sea temporal, puede ser muy buena, como en el caso de los estudiantes y de las personas más jóvenes, y en general para las personas que carecen de experiencia, pero para las personas más mayores, es prioritario los contratos más duraderos, que aporten estabilidad laboral, porque garantiza su futuro, cuando tienen una edad, ya que les resulta más difícil encontrar un nuevo trabajo. Los contratos de larga duración que aporten estabilidad, permitirían captar más fácilmente, el conocimiento tácito de las personas más mayores, y con más experiencia acumulada.

Se han encontrado limitaciones por la situación económica, porque las direcciones de las empresas, no desean reconocer sus propios defectos, y no desea en épocas de recesión, invertir y arriesgar para cambiar la metodología de trabajo, no quiere modificar la política de la dirección, para aplicar acciones de mejora o innovaciones. Esto ha dificultado el acceso, a las propias empresas, para conocer su planteamiento sobre la gestión del conocimiento.

Reconocimiento de negligencias en los puestos de dirección

Se han encontrado muchas personas que reconocen que la dirección realiza varias negligencias en sus decisiones, lo que supone consecuencias negativas en el clima laboral, enfrentamientos con los compañeros, y malestar en la empresa, dificultando el intercambio de conocimiento. Se ha podido constatar, que los empleados acatan y aceptan las decisiones de la dirección, al objeto de evitar enfrentamientos y mantener sus puestos de trabajo, detectando negligencias y errores en la toma de decisiones o en las actitudes inadecuadas de la dirección. Estas negligencias, perjudican la voluntad de muchas personas de participar, aportar e intercambiar su conocimiento.

La existencia de un mal clima laboral en la empresa, o que la dirección realice elevadas rotaciones de contratación de personal, con sus correspondientes regulaciones de plantillas, hace que los empleados intenten proteger su puesto de trabajo, y aunque hacen su trabajo aplicando su saber hacer y conocimiento, se oponen al intercambio de conocimiento y evitan enseñarlo.

En algunas empresas, los mandos y jefes aplican estilos de liderazgo autoritarios, debidos a situaciones personales o presiones en la propia empresa, por lo que traen consecuencias muy negativas para los empleados de las empresas, creando climas laborales tensos y conflictivos, perjudicando a las relaciones de los distintos departamentos y a la gestión del conocimiento, afectando a los resultados de la empresa.

En todos los casos, las negligencias de la dirección, jefes y mandos son actitudes o decisiones impopulares para algunas personas, repercutiendo en la empresa y en las plantillas, perjudicando a la cultura organizacional y transmitiendo mal ejemplo a los subordinados. Un problema que se presenta en ocasiones, es que la dirección toma decisiones que son impopulares, pero pueden ser necesarias para mejorar o garantizar el futuro de la empresa y de los empleados, por lo que se puede caer en el error, de considerar todas las decisiones impopulares negligencias de la dirección.

Pero a pesar de todo esto, son muy pocas las personas en las direcciones de las empresas, que estudian las barreras y negligencias en su empresa, para poder analizarlas intentando eliminarlas y mejorar los factores, que los empleados consideran importantes para realizar el intercambio de conocimiento, y de esa forma minimizar y atenuar las consecuencias que se pueden derivar de esos errores.

6.3 Conclusiones de la tesis

Los resultados del estudio empírico, han permitido constatar las teorías planteadas, y la definición de un modelo. Por medio de las encuestas, se ha definido un modelo que permite definir las principales barreras y negligencias existentes para las personas de la muestra, que se incorporan a la empresa. Las principales conclusiones que se pueden extraer de esta tesis, son las que se mencionan a continuación.

Conclusiones generales

1ª Conclusión. La muestra de la población que se ha estudiado, no presenta problemas sociales, y eso permite que su capacidad de relación sea abierta, y no están condicionados a los factores mencionados, lo cual puede ser muy influyente en otros países y sociedades. Por este motivo, la predisposición inicial al intercambio, es una cualidad de los ciudadanos de Burgos, suponiendo en algunas personas una motivación intrínseca destacable.

2ª Conclusión. Se constata que los ciudadanos de esta población, tienen unas cualidades muy positivas, siendo trabajadores y aceptando su rol de empleado y

considerando que hay que trabajar en la empresa y aceptar los errores o situaciones adversas, incluso cuando no están valorados, motivados, cuando padecen situaciones de enfermedad, o cuando se afecta negativamente a sus emociones. Sin embargo, estas cualidades, no deben dar lugar a que se menosprecien los factores que se han mencionado, porque todas las personas desean trabajar siendo valoradas y motivadas adecuadamente, y siempre hay un porcentaje de personas en la empresa, que se opone al intercambio de conocimiento por la ausencia de unos factores adecuados.

3ª Conclusión. Atendiendo a las encuestas, los resultados muestran, que las personas consideran que hay factores que pueden ser muy relevantes en la empresa, no sólo para compartir su conocimiento, sino para sentirse satisfechos con la empresa durante la realización del trabajo, de forma que aunque la remuneración es importante, para algunos grupos de clasificación de la encuesta, para otros grupos hay otros factores y características en la empresa que pueden ayudar a que se comparta el conocimiento con más facilidad.

4ª Conclusión. Se aprecia que la situación económica actual, la precariedad e inestabilidad laboral, y el alto porcentaje de desempleo en la sociedad, repercute en la personalidad de las personas e influye en la predisposición al intercambio de conocimiento en la empresa, ya que esta situación económica peor a la de otros años que se hayan conocido y vivido, resulta más preocupante para las personas.

5ª Conclusión. A pesar de una buena predisposición inicial del empleado hacia el intercambio, hay modificaciones en la actitud y comportamientos de las personas, cuando esta persona se incorpora a la empresa. Estas modificaciones, se deben a las relaciones con otras personas, por las situaciones personales que se viven en la empresa, que afectan a las emociones o a la personalidad del empleado cuando trabaja en la empresa, por lo que no se pueden negar las barreras existentes al intercambio de conocimiento, debidas a la propia empresa y a los factores existentes en ella que afectan al empleado.

6ª Conclusión. El éxito de la gestión del conocimiento, se basa en el intercambio y en la colaboración y aportación de los empleados, algo que no siempre se consigue, a pesar de que las personas saben que poseen el conocimiento, lo cual en determinadas circunstancias, resulta más complejo extraer el conocimiento de la empresa.

7ª Conclusión. Las barreras existentes al intercambio de conocimiento, según las personas que han respondido a la encuesta en ocasiones están agravadas por las decisiones de la dirección o por las personas que ocupan los puestos de más responsabilidad en la empresa, que son los puestos donde más negligencias se producen.

8ª Conclusión. Una característica importante, es la detección de las personas de negligencias y errores en algunas decisiones que suelen tomarse en la empresa, pero aunque no son del agrado de los empleados, siguen colaborando y participando en la

empresa, compartiendo e intercambiando el conocimiento con otros empleados. Esta característica importante, no permite ignorar y menospreciar a las personas que se opondrían al intercambio de conocimiento en la empresa.

9ª Conclusión. En la actualidad, la participación y el intercambio de conocimiento en la empresa, está supeditada a la valoración del puesto de trabajo y el tipo de contrato, de manera que los contratos de trabajo con una remuneración adecuada que aporten estabilidad laboral, pueden motivar a las personas para compartir e intercambiar su conocimiento, aportando tranquilidad y serenidad en el puesto, permitiendo concentrarse en las tareas y problemas de la empresa, en vez de preocuparse por su posibilidad de desempleo. Aunque no se pueden descuidar factores como el clima laboral, los incentivos y salarios así como su gestión, la relación y trato con las personas, y el estilo de liderazgo adecuado, que permita la integración y colaboración de todas las personas.

10ª Conclusión. El análisis empírico según las variables de clasificación, ha permitido dilucidar que las personas, no tienen la misma mentalidad dependiendo por sexo, situación laboral o edad. Este hecho es importante, porque considerar que las necesidades y prioridades de las personas son las mismas para todos los empleados en la empresas, puede suponer un error grave que perjudique al intercambio de conocimiento y a la gestión del conocimiento. Esto obliga de alguna manera, a realizar una investigación, sobre lo que motivaría a las personas a intercambiar el conocimiento en cada empresa, porque no es lo mismo tener una plantilla de avanzada edad, que una plantilla joven, lo mismo ocurre cuando en la plantilla de la empresa hay predominio de un sexo, o cuando se contratan recién titulados, o personas desempleadas.

11ª Conclusión. Se constata que las personas, debido a la valoración de su puesto, determinadas negligencias, actitudes negativas en la empresa, pueden no suponer un impedimento para algunas personas en la empresa, cuando ellas no se sienten perjudicadas directamente en su persona, de forma que negligencias graves en la dirección o en los jefes, pueden omitirse por parte de algunos empleados, cuando no son ellos mismos los que se sienten perjudicados.

12ª Conclusión. Las decisiones de la dirección, no siempre se pueden considerar negligencias cuando se perjudica a los empleados de la empresa, pero sí que pueden repercutir de forma importante, en la actitud de los empleados respecto al intercambio de conocimiento en la empresa.

13ª Conclusión. La toma de decisiones que realiza la dirección, pueden llegar a afectar a varios factores que valoran las personas, y que son importantes para realizar el intercambio de conocimiento en la empresa. La dirección y las personas con responsabilidad en las empresas que tienen personas a su cargo, no pueden descuidar estos factores y deben buscar la forma de actuar sobre ellos, mejorándolos y aprovechándolos para captar el conocimiento de los empleados.

14ª Conclusión. La cultura organizacional, que es muy valorada por las personas de la muestra. Hace que las personas deseen trabajar en empresas con una organización vanguardista y con una estructura adecuada. Hay que tener en cuenta, que la cultura organizacional está formada por otros factores que valoran los empleados y que además está relacionados entre sí, tal y como se constata con el modelo que se ha obtenido en los resultados de esta tesis, y que está relacionado con el modelo inicial propuesto, partiendo de los factores que se han considerado en la encuesta.

15ª Conclusión. El estudio de la cultura organizacional en una organización, es tan importante para la gestión del conocimiento y para el intercambio de conocimiento, que debe ser sometida a investigación, para ver la existencia de barreras y la repercusión de las decisiones de los puestos de dirección, así como la actitud y aptitud de los líderes que tienen la empresa, de esta forma se puede conocer las necesidades y prioridades de los empleados, así como las mejoras que se pueden aplicar a la cultura organizacional que beneficien a la empresa y a los empleados. Esta investigación debe ser realizada periódicamente, en los lugares donde se pretenda captar el conocimiento de los empleados, porque las necesidades son cambiantes en el tiempo, y pueden variar para una misma empresa, según la ciudad o país donde se encuentre, por lo tanto no se puede generalizar, ni considerar que una investigación pueda tener validez de forma indefinida.

16ª Conclusión. Los resultados de esta tesis, inducen a una reflexión a las direcciones de la empresas, porque puede favorecer el intercambio de conocimiento, aumentando el conocimiento de las personas, al diseñar planes de formación efectivos, que permitan crear e intercambiar conocimiento en la empresa, aumentando la relaciones recíprocas y la autoestima de la persona.

17ª Conclusión. No se puede ignorar que la personas valoran su conocimiento, y cuando se comparten, tienen el sentimiento de prescindibilidad o pérdida del valor de conocimiento por haberlo compartido. Las direcciones de las empresas, deben buscar la forma de disminuir o eliminar ese sentimiento de las personas, e intentar buscar la forma en que los empleados, lleguen a tener una motivación intrínseca compartiendo el conocimiento, haciendo que se sientan bien y sientan que es una obligación de ellos con la empresa. Para ello, se deben aplicar o elaborar las herramientas y métodos adecuados, que faciliten la participación y colaboración del empleado.

18ª Conclusión. La dirección de la empresa y los jefes de departamentos, que son los que tienen la potestad para decidir, son los que deben impulsar la gestión del conocimiento, ya que su implicación, participación y desarrollo, puede ser una garantía de éxito, por lo que el uso de herramientas de gestión del conocimiento de forma correcta y por personas adecuadas, puede hacer que nadie se sienta perjudicado ni menos valorado al compararse con otros empleados, apareciendo un sentimiento de falta de equidad e injusticia, bien sea por decisiones o por mediciones y evaluaciones del

empleado, que induzca a que algunos empleados, no participen ni intercambien sus conocimientos con otras personas por sentirse perjudicados.

19ª Conclusión. El conocimiento es considerado importante por la aportación de todos los empleados y por las personas que ocupan puestos de dirección. Una ventaja de la sociedad de Burgos, es que tiene jóvenes y adultos con una preparación y una formación universitaria amplia, que conocen las cualidades que debe tener una buena dirección y una buena empresa, por este motivo pueden aportar mucho a la empresa. Son personas que debido a su formación, se adaptan a las tecnologías existentes y a las herramientas que se manejan diariamente en la empresa, tienen capacidad de esfuerzo y aprendizaje, pero lo que necesitan no es sólo una oportunidad, sino una apuesta por ellos a largo plazo que permita su crecimiento y desarrollo profesional.

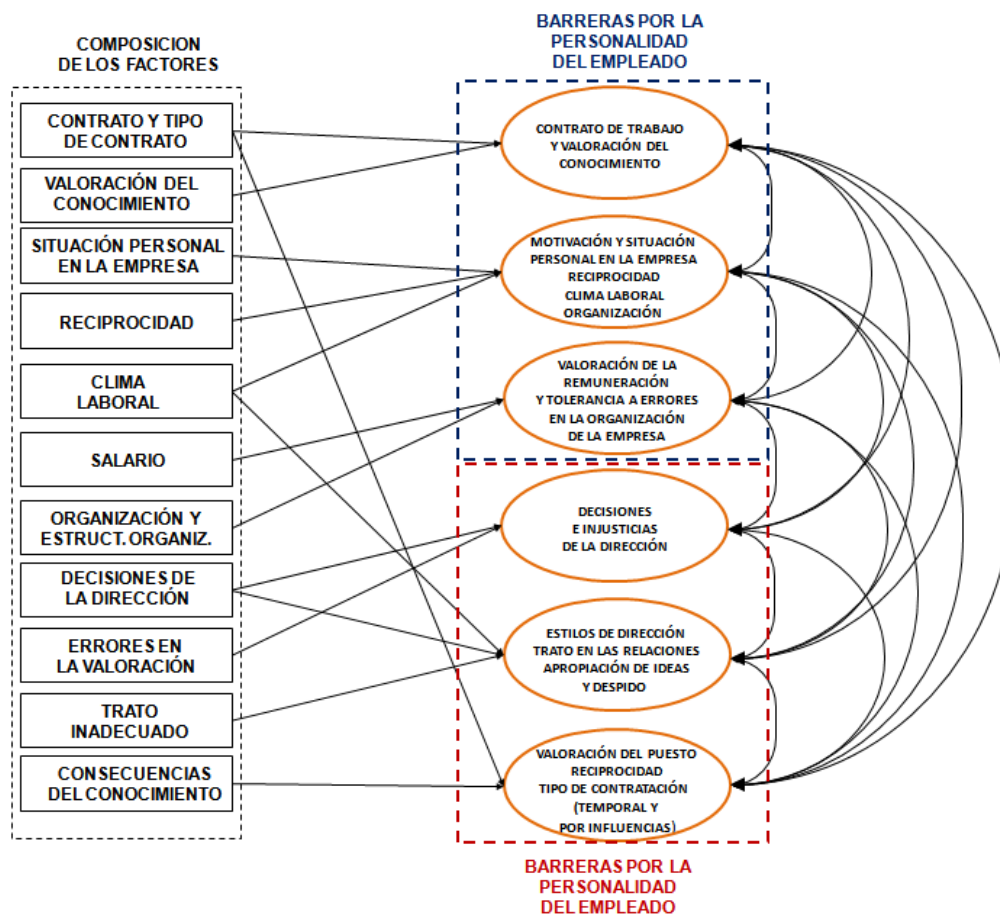
20ª Conclusión. Conocer las barreras y decisiones que suponen negligencias para los empleados, beneficiaría a la gestión del conocimiento, porque se favorecería el intercambio eliminando esas barreras, y permitiría que la dirección realizara la toma de decisiones de forma prudente. Por este motivo, la investigación de estas barreras y negligencias de la dirección en la toma de decisiones, permitiría mejorar los factores existentes en la empresa, disminuyendo las estrategias individuales, e influyendo positivamente en los empleados conduciéndoles a una motivación intrínseca, al realizar el intercambio de conocimiento.

Conclusiones del modelo

El modelo propuesto, ha permitido obtener otro modelo de configuración similar pero más simplificado, ya que los factores están más agrupados en las nuevas variables latentes.

En el modelo obtenido, cada factor está formado por varios factores del modelo propuesto, lo cual hace más complejo la denominación de la variable latente. La simplificación del modelo, se fundamenta, en la agrupación de los factores propuestos inicialmente, llegando a estar relacionados todos ellos en la nuevas variables latentes del modelo obtenido (Ilustración 6-1).

Ilustración 6-1 Composición y relación de los factores del modelo obtenido



1ª Conclusión. Con el cuestionario y el modelo propuesto, se ha obtenido un modelo simplificado, que cumple con los parámetros e índices adecuados de parsimonia y bondad. Inicialmente, se pretendía conseguir un modelo de ocho factores, obtenidos del análisis factorial exploratorio, pero los índices estadísticos no alcanzaban los valores adecuados para considerarlo un modelo aceptable, finalmente se consiguió este modelo simplificado.

2ª Conclusión. El modelo obtenido, muestra que las personas tienen muy buena predisposición al intercambio, mostrando que las personas de la muestra llegan a intercambiar el conocimiento, en situaciones de ausencia de motivación, falta de reciprocidad y situaciones de enfermedad. Sin embargo demandan una buena organización y un buen clima laboral, que resulta propicio para el intercambio de conocimiento.

3ª Conclusión. A medida que aumentan las injusticias y se valoran las decisiones de la dirección, aumenta la valoración del puesto de trabajo, el contrato y el tipo de contrato, la remuneración, la organización, correlacionando con los estilos de dirección y trato. Se demuestra que las negligencias e injusticias que llevan algunas decisiones de la dirección repercuten en otros factores y perjudican al intercambio de conocimiento.

4ª Conclusión. Cuando hay buen un clima laboral, una buena organización y en general una buena cultura organizacional, disminuyen las injusticias y decisiones de la dirección, las personas disminuyen la valoración de la remuneración para compartir, se comparte más el conocimiento, y al tener una buena cultura organizacional, las personas son un poco más tolerantes a los defectos de la organización. En este caso, aunque las personas siempre desean tener un contrato estable y de larga duración, se comparte más el conocimiento, por estar a gusto con las personas, llegando a compartir el conocimiento que le ha costado mucho en aprender.

5ª Conclusión. Los estilos de liderazgo inadecuados, tratos impropios y no aceptables en la empresa, así como los despidos y la apropiación de ideas, perjudica el intercambio de conocimiento y la participación del empleado, por lo que se constata que aumentan las decisiones injustas, aumenta la valoración del puesto, por lo que se tiene cuidado de las consecuencias por la aportación del conocimiento, y se presta atención al contrato y su duración. También se aumentaría la valoración de la remuneración, haciendo a las personas más exigentes e intransigentes con los errores de la organización. Además disminuye el clima laboral, disminuye la organización de la empresa, y puede modificar negativamente la predisposición de las personas a compartir el conocimiento.

Para la aplicación de este modelo en la empresa, se tienen que conocer las barreras, y proponer las posibles estrategias individuales, así como las negligencias que pueden realizar la dirección y los distintos puestos de la empresa, que hace que los empleados no compartan su conocimiento. En este caso es importante tener en cuenta, que cada población que se quiera investigar es única y diferente, por lo que no se debe generalizar ni extrapolar los resultados a otras sociedades o empresas. Este trabajo por medio de un cuestionario, ha permitido a partir del reconocimiento de las barreras y negligencias que pueden existir en la empresa, creadas por la dirección o por las estrategias de las personas, averiguar los factores que se consideran relevantes, para la población sometida a estudio, y que influyen en el intercambio y gestión del conocimiento.

Aportaciones teóricas de la tesis

La tesis que se ha realizado, tiene un contenido amplio, y realiza una serie de aportaciones teóricas que hay que destacar, y que son las siguientes:

1ª Aportación. La tesis desarrolla en los tres primeros capítulos, un amplio estado del arte sobre la gestión del conocimiento. El primero explica los conceptos de gestión del conocimiento junto con algunos de los modelos clásicos y actuales, y en los otros dos desarrolla los factores estudiados en el modelo que se propone en este trabajo.

2ª Aportación. En esta tesis, se aplican varios métodos para la realización del estudio empírico, utilizando una encuesta con variables dicotómicas y politómicas, añadiendo una dificultad a los métodos estadísticos que se pueden aplicar.

3ª Aportación. Los capítulos del estado del arte y su estudio empírico, se corroboran con una gran cantidad de citas, obtenidas a partir de las más de ochocientas referencias clásicas y actuales que tiene esta tesis.

4ª Aportación. A partir del estudio de la encuesta, se ha obtenido un modelo similar más simplificado del propuesto inicialmente.

5ª Aportación. La investigación realizada y el modelo obtenido, presentan la novedad de realizar esta investigación en una población donde no se había realizado nunca, consiguiendo gran cantidad de encuestas gracias a la colaboración ciudadana.

6ª Aportación. Esta tesis está respaldada con cuatro artículos Journal Science Report, y dos asistencias a congresos con publicaciones en revistas de reconocido prestigio Lecture Notes in Management and Industrial Engineering.

Las aportaciones a nivel personal que se ha conseguido con esta tesis, han permitido al autor adquirir un conocimiento amplio en la gestión del conocimiento y en las barreras y negligencias que influyen en el intercambio de conocimiento. Además ha aportado un amplio aprendizaje en el tratamiento estadístico de los datos y en la interpretación de los resultados. También hay que destacar, que la elaboración de esta tesis ha contribuido al trabajo en equipo con profesores de la escuela en la elaboración de artículos.

6.4 Opinión personal

La gestión del conocimiento, es un valor en alza a tener en cuenta en la empresa, permite afrontar nuevos proyectos, innovación, y facilita el desarrollo de la creatividad. Cuando se conoce y se amplía lo que saben los empleados, se aumenta su capacidad de resolución y respuesta, beneficiando a todas las personas y a la empresa. Sin embargo la realidad de la empresa, es muy distinta, para algunas direcciones no resulta prioritario la gestión del conocimiento, porque algunas propuestas que pueden ser innovadoras resultan costosas o no se tienen garantía de éxito, y lo que desea la dirección de la empresa del empleado, es la eficacia en la resolución de problemas que ocurren diariamente en la empresa, preocupándose más de los resultados económicos a corto plazo, que de la formación o aprendizaje de los empleados, aumentando su conocimiento y experiencia, haciéndoles muy útiles a largo plazo.

La gestión del conocimiento, requiere de una mayor participación de la dirección de las empresas, que no siempre se consigue. Un problema de la gestión del conocimiento, es que el aprendizaje de algunas personas, puede suponer un problema para otras en la empresa, porque puede dar lugar a posibilidades de promoción, y competitividad interna por los puestos de responsabilidad, con más poder y quizás mayor remuneración, dando lugar a una estrategia personal utilizando su conocimiento, por lo que algunas personas

se pueden sentir perjudicados por el aprendizaje de otras, lo cual puede perjudicar los factores que benefician el intercambio de conocimiento en la empresa.

Las necesidades del empleado son importantes, hay que conocerlas y tenerlas en cuenta. En la actualidad, el empleado no desea el despido de ningún compañero de trabajo, y le afecta más, cuando se produce de forma injustificada. Las personas desean tener un contrato estable, remunerado adecuadamente y de larga duración, que permita tener una independencia o mantener a su familia, pero por contra en la actualidad se tiene contratos en precario, temporales y mal remunerados. Esta situación de inestabilidad o precariedad laboral, puede ser clave en la actualidad para muchas personas, y puede hacer que los empleados desarrollen un sentimiento contrario a la dirección de la empresa, e incluso contrario a la propia empresa, dificultado la colaboración y participación. Cuando hay comparaciones de salarios o incentivos, detectando injusticia y falta de equidad, se crea en algunas personas un sentimiento contrario a la colaboración, por este motivo, las decisiones de la dirección pueden ser muy relevantes e influyentes en el éxito de la gestión del conocimiento. Además, las consecuencias del conocimiento, y las circunstancias personales del empleado fuera de la empresa y dentro, así como su personalidad, pueden hacer que las personas tengan unas barreras que otros no tienen, y pretendan desarrollar una estrategia personal utilizando su conocimiento.

Lo cierto, es que compartir el conocimiento con algunas personas en las empresas, puede ser un error, no por la estrategia individual o ambición personal, sino por la actitud de algunas personas, que crean desconfianza y además pueden perjudicar el trabajo de otras personas. En ocasiones, experiencias negativas en el pasado al compartir e intercambiar el conocimiento, favorecen la ocultación del conocimiento e información de estas personas en el futuro, siendo más difícil modificar su falta de voluntad hacia el intercambio de conocimiento.

Es bien sabido, que es difícil captar el conocimiento de los empleados, pero aún es más difícil, establecer muchas de las relaciones humanas que son necesarias en la empresa diariamente, y su carencia, impiden el intercambio de conocimiento, porque el fracaso de algunas personas supone el éxito de otras, y esto repercute en la actitud de las personas, por el protagonismo y valoración que desean los empleados, por la ambición profesional o el mayor liderazgo que pretenden algunas personas.

La empresa es un lugar muy complejo, y en los puestos de dirección, hay un cúmulo de ambiciones y de poder, que hace que en ocasiones para estas personas, las estrategias individuales sean prioritarias sobre el resto. En estos puestos de mayor poder y responsabilidad, la información y el conocimiento, puede ser la clave para destacar y afianzarse en el liderazgo, logrando alcanzar los objetivos individuales, por este motivo el intercambio de conocimiento e información, no se realiza favoreciendo la gestión del conocimiento en determinados niveles de la empresa. Análogamente con lo expuesto

anteriormente, el intercambio de conocimiento e información no se realiza siempre en las empresas, de manera descendente y de forma horizontal, bien sea por la dificultad de las relaciones, por las estrategias individuales, o por el sentimiento de prescindibilidad al compartir el conocimiento con otro empleado del que se conoce poco, perjudicando a la gestión del conocimiento.

Los factores como el clima laboral, relaciones de amistad y confianza, trato y estilo de liderazgo, favorecen el intercambio y colaboración, sin embargo la empresa, no siempre procura tener este tipo de factores preparados para favorecer el intercambio, sino que en ocasiones estos factores se descuidan, dificultando el intercambio de conocimiento, sin que la dirección se preocupe de resolver o mejorar estos factores. Si la dirección desea que los empleados aporten el conocimiento, las personas que dirigen las empresas, deberán implicarse e investigar las barreras existentes y aquello que valoran y requieren los empleados para compartir el conocimiento, actuando sobre los factores que consideran importantes y que benefician el intercambio.

Deberán estudiar las consecuencias de sus decisiones, y cómo pueden afectar a los empleados las consecuencias, algo que es muy complejo de hacer en la empresa. Un problema existente en la actualidad, es que la sociedad tiene gran cantidad de jóvenes preparados y formados, así como adultos con formación y experiencia que demandan un puesto de trabajo, lo cual permite a las direcciones de las empresas, tomar decisiones de despido y contratación agresivas, sin tener en cuenta las consecuencias sobre los empleados, y la pérdida de conocimiento con la marcha de algunas personas.

Como colofón de este comentario personal sobre el intercambio y la gestión del conocimiento, creo que todas las personas, si fueran empresarias, son partidarias del intercambio de conocimiento y de la gestión del conocimiento en su empresa, sin embargo cuando son empleados, hay una serie de circunstancias personales en el trabajo, y se producen una toma de decisiones de la dirección, que pueden afectar a los factores en la empresa, perjudicando y evitando que las personas compartan el conocimiento.

6.5 Investigaciones futuras

El estudio de la sociedad y de su intercambio de conocimiento, no es sencillo. Sin embargo, hay sectores con determinados profesionales que reúnen unas características, que no tienen los profesionales de otros sectores, por ejemplo los profesionales del sector de la construcción, tienen una personalidad, cualidades, formación, y carácter diferente a los empleados que trabajan en el sector bancario o sector financiero.

Por este motivo, una investigación sería realizar una encuesta igual y orientada a diferentes sectores, para estudiar los criterios y prioridades que hace que se mantenga tácito el conocimiento o por el contrario que se intercambie haciéndolo explícito.

Otra línea de investigación, es estudiar el intercambio de conocimiento en sociedades hostiles. El estudio de este tipo de sociedades, es complejo y comprometido para la persona que lo investigue. La relación en el trabajo de personas de distinta religión, raza, cultura, ideología política, pueden presentar resultados diferentes sobre la predisposición de la persona a compartir el conocimiento con otros grupos homogéneos de características similares o iguales, haciendo que el conocimiento se mantenga tácito con grupos heterogéneos con los que existe un conflicto social y con los que las relaciones son más difíciles.

Se puede realizar la investigación por países y por regiones de un país, comparando la predisposición al intercambio de conocimiento. La idiosincrasia de las regiones es diferente, y no todas las personas reaccionan de la misma manera, ni tienen las mismas prioridades, ni valora de la misma forma los factores existentes en la empresa. La cultura asiática, es diferente de la americana, y de la europea. La cultura mediterránea es diferente a la de los países del Norte, del Caribe y del Indico. Por este motivo, hay una diferencia en la cultura y en la forma de pensar y actuar, cuando tienen que compartir el conocimiento con otras personas.

Otra línea de investigación pero más compleja, es por niveles de jerarquía. La formación de la persona, su estatus y posición en el organigrama, puede tener menos predisposición al intercambio de conocimiento, por la ambición, las ganas de promoción, por tener más liderazgo, por mejorar salarial o laboralmente, por conseguir mayor poder y relevancia dentro de la empresa. Todo ello puede hacer que evite compartir el conocimiento con otras personas, cuanto mayor sea la posición de la personas en el organigrama, más puede influir un factor u otro. Incluso en determinados niveles del organigrama de la empresa, el fracaso de algunas personas, supone el éxito de otras.

Las direcciones en ocasiones son egoístas y actúan de forma incorrecta, ya que de todas las decisiones que pueden elegir, no siempre escogen la mejor, sino la que más les conviene a ellos. No actúan de manera ética, ni honestas, siendo injustas en sus decisiones y actuaciones. Esto implicaría, estudiar si una decisión es necesaria y obligada por las circunstancias, o por el contrario es un deseo y capricho de la dirección, que puede ser considerado como una negligencia o abuso de poder de la dirección.

Se han descrito algunas líneas de investigación, pero hay muchas más relacionadas con la gestión del conocimiento, con las barreras existentes y con las negligencias de las personas que crean esas barreras. Hay también líneas de investigación, relacionadas con las tecnologías de información, con simulaciones, o la creación de nuevas herramientas que fomenten y ayuden a conocer el conocimiento de las personas, para poder cuantificar la capacidad y conocimiento de la empresa para afrontar retos futuros.

La obtención de resultados, utilizando simuladores y relacionándolos con la realidad, el análisis de redes creadas en las empresas mediante elementos electrónicos y software,

que permitan el estudio de las barreras al intercambio de conocimiento, o que faciliten la localización de las personas que poseen el conocimiento en la empresa, y que pueden influir en mejorar el intercambio, como son los líderes y las personas que son expertas, supone un área de investigación importante que permite obtener resultados y conclusiones para el intercambio de conocimiento.

El análisis de la madurez de un modelo aplicado en la empresa, supone una línea de investigación, donde se debe realizar un seguimiento, analizando los puntos fuertes y débiles de la organización, las actuaciones, y mejoras propuestas, para depurar y mejorar el modelo, e intentar captar el conocimiento tácito de la persona.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Introducción

Las referencias que se indican a continuación se han citado todas en este trabajo. Se ha intentado utilizar referencias clásicas siempre que ha sido necesario, pero se han considerado las referencias más actuales del presente siglo, para hacer el trabajo con los artículos más novedosos.

Se han considerado los libros, artículos y conferencias que podían aportar valor a este trabajo o que servían para aclarar y ratificar determinadas ideas o conceptos.

- Aasland MS, Skogstad A, Notelaers G, Nielsen MB, Einarsen S (2010) The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*. 21 (2): 438-452.
- Abbasi SM, Hollman KW (2000) Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*. 29 (3): 333-342.
- Abdelatif A, Rachid C, Smain A, Ion V (2015) Promoting a sustainable organizational culture in a company: The National Railway Transport Company. *Journal of Rail Transport Planning & Management*. 5 (1): 23-30.
- Abdul-Jalal H, Toulson P, Tweed D (2013) Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*. 7: 150-157.
- Abdul Rahman A, Shukor NSA (2011). Knowledge audit process - Tales of two organizations. 2011 International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIIS'11.
- Ackoff RL (1989) From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*. 16: 3-9.
- Acosta Prado JC, Zárate Torres RA, Fischer AL (2014) Ba: espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (76): 44-63.
- Adam MS, Urquhart C (2007) IT capacity building in developing countries: A model of the Maldivian tourism sector. *Information Technology for Development*. 13 (4): 315-335.
- Adeyemo DA (2007) Emotional Intelligence and the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employee in Public Parastatals in Oyo State, Nigeria *Pakistan Journal of Social Sciences*. 4 (2): 324-330.
- Aghdasi S, Kiamanesh AR, Ebrahim AN (2011) Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 29: 1965-1976.
- Aguiar Medina M, Pérez Domínguez F, Madriz D (2012) Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias* (9): 33-48.
- Ahern T, Leavy B, Byrne PJ (2014) Knowledge formation and learning in the management of projects: A problem solving perspective. *International Journal of Project Management*. 32 (8): 1423-1431.
- Akgün AE, Byrne J, Keskin H, Lynn GS, Imamoglu SZ (2005) Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*. 42 (8): 1105-1120.
- Akgün AE, Byrne JC, Lynn GS, Keskin H (2007) Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*. 20 (6): 794-812.
- Akhavan P, Pezeshkan A (2014) Knowledge management critical failure factors: a multi-case study. *VINE*. 44 (1): 22-41.
- Alavi M, Leidner D (2001) Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues (review). *MIS Quarterly*. 25 (1): 107-136.
- Alavi M, Leidner DE (1999) Knowledge Management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*. 1 (Article 7).
- Albert LS, Allen DG, Biggane JE, Ma Q (2015) Attachment and responses to employment dissolution. *Human Resource Management Review*. 25 (1): 94-106.
- Ale MA, Toledo CM, Chiotti O, Galli MR (2014) A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*. 91 (Part 1): 73-92.
- Alesina A, Di Tella R, MacCulloch R (2004) Inequality and happiness: are Europeans and Americans different? *Journal of Public Economics*. 88 (9–10): 2009-2042.

- Aletraris L (2010) How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*. 63 (8): 1129-1155.
- Alexander PA, Schallert DL, Hare VC (1991) Coming to Terms: How Researchers in Learning and Literacy Talk About Knowledge Review of Educational Research Fall 61 (3): 315-343.
- Almeida MV, Soares AL (2014) Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*. 34 (6): 770-779.
- Allameh M, Zamani M, Davoodi SMR (2011) The relationship between organizational culture and knowledge management: (A case study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*. 3: 1224-1236.
- Andrade J, Ares J, Martínez M-A, Pazos J, Rodríguez S, Romera J, Suárez S (2013) An architectural model for software testing lesson learned systems. *Information and Software Technology*. 55 (1): 18-34.
- Andrea O-L, Alberto BM, Martín LK (2009) Perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de Organización del Trabajo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (39): 95-122.
- Angelova V, Güth W, Kocher MG (2012) Co-employment of permanently and temporarily employed agents. *Labour Economics*. 19 (1): 48-58.
- Ansari SM, Fiss PC, Zajac ZJ (2010) Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*. 35 (1): 67-92.
- Antonius N, Xu J, Gao X (2015) Factors influencing the adoption of Enterprise Social Software in Australia. *Knowledge-Based Systems*. 73 (0): 32-43.
- Antošová M, Csikósová A, Mihalčová B (2013) Application Knowledge Management in the Practice of Business Subjects in Slovakia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 83: 975-979.
- Añez H. C (2009) Gerencia del conocimiento: Modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual. *Actualidad Contable Faces*. 12 (18): 22-33.
- Aquino K, Thau S (2009) Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*. 60 (1): 717-741.
- Arazy O, Yeo L, Nov O (2013) Stay on the Wikipedia task: When task-related disagreements slip into personal and procedural conflicts. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 64 (8): 1634-1648.
- Arbuckle JL (2012) *User's Guide IBM SPSS Amos 21*.
- Arcila C, Said-Hung E (2012) Factores que inciden en la variación de seguidores en los usuarios top20 más vistos en twitter en américa latina y medio oriente. *Interciencia*. 37 (12): 875-882.
- Ardichvili A (2008) Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*. 10 (4): 541-554.
- Ardichvili A, Maurer M, Li W, Wentling T, Stuedemann R (2006) Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. 10 (1): 94-107.
- Argote L, Ingram P, Levine JM, Moreland RL (2000) Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82 (1): 1-8.
- Arias Pérez JE (2012) Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación. *Revista Lasallista de Investigación*. 9: 86-95.
- Ariga K, Kambayashi R (2010) Employment and wage adjustments at firms under distress in Japan: An analysis based upon a survey. *Journal of the Japanese and International Economies*. 24 (2): 213-235.

- Arís EP, Ayuso BL (2007) La gestión tecnológica del conocimiento. Universidad de Murcia.
- Ariza Montes JA (1998) El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. 4 (2): 57-76.
- Ashford SJ, Taylor MS (1990). *Adaptation to work transitions: An integrative approach*, JAI Press. 8.
- Atkinson AA, Waterhouse JH, Wells RB (1997) A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. 38 (3).
- Aubke F, Wöber K, Scott N, Baggio R (2014) Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*. 41: 149-157.
- Azmi IM (2010) Legal and ethical issues in knowledge management in Malaysia. *Computer Law & Security Review*. 26 (1): 61-71.
- Baguelin O, Remillon D (2014) Unemployment insurance and management of the older workforce in a dual labor market: Evidence from France. *Labour Economics*. 30 (0): 245-264.
- Baillien E, De Witte H (2009) Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators. *Economic and Industrial Democracy*. 30 (3): 348-371.
- Bakker M, Leenders RTAJ, Gabbay SM, Kratzer J, Engelen JMLV (2006) Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization: An International Journal*. 13 (6): 594-605.
- Bakker RM, Cambré B, Korlaar L, Raab J (2011) Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*. 29 (5): 494-503.
- Barber MJ, Fischer MM, Scherngell T (2011) The Community Structure of Research and Development Cooperation in Europe: Evidence from a Social Network Perspective. *Geographical Analysis*. 43 (4): 415-432.
- Barbuto Jr JE, Burbach ME (2006) The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *Journal of Social Psychology*. 146 (1): 51-64.
- Barney J (2001) Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*. 26 (1): 41-56.
- Barragán A (2009) Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*. 5 (1): 65-101.
- Bartling B, von Siemens FA (2011) Wage inequality and team production: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*. 32 (1): 1-16.
- Bartol KM, Srivastava A (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9 (1): 64-76.
- Bartsch V, Ebers M, Maurer I (2013) Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*. 31 (2): 239-251.
- Bas E (2011) A capital budgeting problem for preventing workplace mobbing by using analytic hierarchy process and fuzzy 0–1 bidimensional knapsack model. *Expert Systems with Applications*. 38 (10): 12415-12422.
- Batt R (2002) Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*. 45 (3): 587-597.
- Beckman T (1997). *Methodology for Knowledge Management*. Computing, M. H. (Eds) the IASTED International Conference on Artificial Intelligence and Soft, ASC '97, Banff, IASTED ACT Press, 29-32.
- Beckman T (1998). *Designing innovative business systems through reengineering*. Tutorial at the 4th world Congress on Expert Systems. Mexico City.
- Beckman T (1999) *The current state of Knowledge Management*. CRC Press, Boca Raton, FL.

- Beckman T, Liebowitz J (1998) Knowledge Organizations, What every manager should know. CRC Press; 1 edition (April 23, 1998).
- Bègue L (2005) Self-esteem regulation in threatening social comparison: The roles of belief in a just world and self-efficacy. *Social Behavior and Personality*. 33 (1): 69-76.
- Beijerse RP (1999) Questions in Knowledge Management: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management* 3(2): 94 - 109.
- Belias D, Koustelios A, Sdrolas L, Aspridis G (2015a) Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 175 (0): 324-333.
- Belias D, Koustelios A, Vairaktarakis G, Sdrolas L (2015b) Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 175 (0): 314-323.
- Bellemare C, Lepage P, Shearer B (2010) Peer pressure, incentives, and gender: An experimental analysis of motivation in the workplace. *Labour Economics*. 17 (1): 276-283.
- Bellini E, Canonico P (2008) Knowing communities in project driven organizations: Analysing the strategic impact of socially constructed HRM practices. *International Journal of Project Management*. 26 (1): 44-50.
- Benard S (2013) Reputation systems, aggression, and deterrence in social interaction. *Social Science Research*. 42 (1): 230-245.
- Bender S, Fish A (2000) The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*. 4 (2): 125-137.
- Bernal Torres CA, Frost González JS, Sierra Arango HD (2014) Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*. 30 (130): 65-72.
- Berzkalne I, Zelgalve E (2014) Intellectual Capital and Company Value. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110 (0): 887-896.
- Bhojaraju G (2005) Knowledge management: why do we need it for corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*. 10 (2): 37-50.
- Billett S (2004) Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*. 16 (6): 312-324.
- Birasnav M (2014) Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*. 67 (8): 1622-1629.
- Bititci US, Mendibil K, Nudurupati S, Garengo P, Turner T (2006) Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations and Production Management*. 26 (12): 1325-1350.
- Bititci US, Mendibil K, Nudurupati S, Turner T, Garengo P (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Performance Measurement and Management: Public and Private*. Neely, A., Kennerley, M., Walters, A. (Eds.),. Edinburgh, UK: 107-114.
- Black SE, Lynch LM (2004) What's driving the new economy?: the benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*. 114 (493): F97-F116.
- Blackler F (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*. 16 (6): 1021-1046.
- Bloodgood JM, Chilton MA (2012) Performance implications of matching adaption and innovation cognitive style with explicit and tacit knowledge resources. *Knowledge Management Research & Practice*. 10 (2): 106-117.
- Bock GW, Kankanhalli A, Sharma S (2006) Are norms enough? The role of collaborative norms in promoting organizational knowledge seeking. *European Journal of Information Systems*. 15 (4): 357.

- 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 Quarterly: Management Information Systems*. 29 (1): 87-111.
- Boeri T (2010) Institutional Reforms in European Labor Markets. O. Ashenfelter, D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics*. 4: 1173–1236.
- Boh WF, Wong SS (2013) Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: Influencing Perceived Usefulness of Knowledge Sharing Mechanisms. *Journal of the Association for Information Systems*. 14 (3): 122-152.
- Bohn RE (1994) Measuring and Managing Technological Knowledge. *Sloan Management Review Association*. 36 (1): 61 - 73.
- Bolisani E, Borgo S, Oltramari A (2012) Using knowledge as an object: challenges and implications. *Knowledge Management Research & Practice*. 10 (3): 202-205.
- Bordia P, Irmer B, Abusah D (2006) Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15 (3): 262-280.
- Borzaga C, Depedri S (2005) Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services *Economics and Social Interaction*. Cambridge University Press.
- Boswell WR, Bingham JB, Colvin AJS (2006) Aligning employees through "line of sight". *Business Horizons*. 49 (6): 499-509.
- Bounfour A (2003) The Management of Intangibles. *The Organisation's Most Valuable Assets*.
- Bourne M, Kennerley M, Franco-Santos M (2005) Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 16 (4): 373-395.
- Bourne M, Neely A, Platts K, Mills J (2002) The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations and Production Management*. 22 (11): 1288-1310.
- Bowling NA (2007) Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*. 71 (2): 167-185.
- Boyatzis RE, Smith ML, Blaize N (2006) Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning and Education*. 5 (1): 8-24.
- Bresnen M (2015) Institutional development, divergence and change in the discipline of project management. *International Journal of Project Management* (0).
- Brivot M, Gendron Y (2011) Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*. 36 (3): 135-155.
- Brockner J, Davy J, Carter C (1985) Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 36 (2): 229-244.
- Brookes NJ, Morton SC, Dainty ARJ, Burns ND (2006) Social processes, patterns and practices and project knowledge management: A theoretical framework and an empirical investigation. *International Journal of Project Management*. 24 (6): 474-482.
- Broschak JP, Davis-Blake A (2006) Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements. *Academy of Management Journal*. 49 (2): 371-393.
- Brown SA, Dennis AR, Burley D, Arling P (2013) Knowledge sharing and knowledge management system avoidance: The role of knowledge type and the social network in bypassing an organizational knowledge management system. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 64 (10): 2013-2023.

- Brubacher JR, Hunte GS, Hamilton L, Taylor A (2011) Barriers to and incentives for safety event reporting in emergency departments. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*. 14 (3): 57-65.
- Bueno Campos E (1999) La gestión del conocimiento: Nuevos perfiles profesionales. [www.sedic.es/bueno.pdf].
- Bueno Campos E (2007) Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos. Pirámide.
- Buller DB, Burgoon JK (1996) Interpersonal deception theory. *Communication Theory*. 6 (3): 203-242.
- Buller PF, McEvoy GM (2012) Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*. 22 (1): 43-56.
- Bures V (2003) Cultural barriers in knowledge sharing. *E+M Economics and Management, Liberec*. 6 (special): 57-62.
- Burrows GR, Drummond DL, Martinsons MG (2005) Knowledge management in China. *Commun. ACM*. 48 (4): 73-76.
- Busso M, Longo ME, Pérez P (2014) La estabilidad-inestabilidad laboral de jóvenes argentinos desde una perspectiva interdisciplinaria y longitudinal. *Cuadernos de Economía*. XXXIII (63): 399-420.
- Cabrera Á, Cabrera EF (2002) Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*. 23 (5): 687-710.
- Cabrera EF, Cabrera A (2005) Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*. 16 (5): 720-735.
- Cáceres RÁ (1994) Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS: aplicación a las ciencias de la salud. Díaz de Santos.
- Camelo C, García J, Sousa E (2010) Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 13 (42): 113-150.
- Cameron KS, Quinn RE (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*. 59 (3): 755-757.
- Caprariello PA, Cuddy AJC, Fiske ST (2009) Social structure shapes cultural stereotypes and emotions: A causal test of the stereotype content model. *Group Processes and Intergroup Relations*. 12 (2): 147-155.
- Caraballo Y, Mesa D, Herrera JA (2009) Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*. 43 (1): 1-13.
- Cardona Echeverri DR, Zambrano Cruz R (2014) Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*. 30 (131): 184-189.
- Carlile P (2002) A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*. 13 (4): 442-455.
- Carmeli A (2003) The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*. 18 (7-8): 788-813.
- Carmona MA, Barbancho J, Larios DF, León C (2013) Applying case based reasoning for prioritizing areas of business management. *Expert Systems with Applications*. 40 (9): 3450-3458.
- Carter TJ, De Lancey PR (1997) Just, Unjust, and Just-Cause Dismissals. *Journal of Macroeconomics*. 19 (3): 619-628.
- Casal S, Güth W, Jia M, Ploner M (2012) Would you mind if I get more? An experimental study of the envy game. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 84 (3): 857-865.
- Casciaro T, Lobo MS (2005) Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks. *Harvard Business Review*. 83 (6): 92-99.
- Casimir G, Lee K, Loon M (2012) Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*. 16 (5): 740-753.

- Castro-Solano A, Lupano-Perugini ML (2005) Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología* (85): 89-109.
- Cater iii JJ, Kidwell RE (2014) Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*. 5 (3): 217-228.
- Cawthorne JE (2010) Leading from the Middle of the Organization: An Examination of Shared Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. 36 (2): 151-157.
- Cegarra Navarro JG, Rodrigo- Moya B (2004) Desaprendizaje individual: Un paso previo a la creación del capital relacional. *Cuadernos de Administración*. 17 (27): 11-32.
- Centeno M, Novo ÁA (2012) Excess worker turnover and fixed-term contracts: Causal evidence in a two-tier system. *Labour Economics*. 19 (3): 320-328.
- Cequera M, Rodríguez-Monroy C (2012) Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*. 37 (2): 121-127.
- Černe M, Jaklič M, Škerlavaj M (2013) Management Innovation in Focus: The Role of Knowledge Exchange, Organizational Size, and IT System Development and Utilization. *European Management Review*. 10 (3): 153-166.
- Clark MC, Payne RL (1997) The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*. 18 (3): 205-224.
- Clelland DM (1973) Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. 28 (1): 1-14.
- Cohen-Charash Y, Mueller JS (2007) Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*. 92 (3): 666-680.
- Cohen WM, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35 (1): 128-152.
- Colquitt JA, Scott BA, LePine JA (2007) Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 92 (4): 909-927.
- Collins HM (1993) The Structure of Knowledge. *Social Research: An International Quarterly Mind*. Arlen Mack, Editor 60 (1): 95-116.
- Concepción Báez CM (2008) La aplicación de la dirección por objetivos necesita creatividad y claridad de conceptos. *Acimed*. 18 (6).
- Conde-Ruiz JI, Felgueroso F, García Pérez JI (2011) Reforma laboral 2010: Una primera evaluación y propuestas de mejora. *Fundación de Estudio de Economía Aplicada*. XIX (57): 147-180.
- Connelly CE, Kelloway EK (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (5): 294-301.
- Connelly CE, Zweig D, Webster J, Trougakos JP (2012) Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 33 (1): 64-88.
- Constant D, Kiesler S, Sproull L (1994) What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*. 5 (4): 400-421.
- Contreras Torres FV, Castro Ríos GA (2013) Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*. 29 (126): 72-76.
- Cooper P (2014) Data, information, knowledge and wisdom. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*. 15 (1): 44-45.
- Crandall CS, Eshleman A, O'Brien L (2002) Social norms and the expression and suppression of prejudice: The struggle for internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*. 82 (3): 359-377.
- Cravens KS, Oliver EG (2006) Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*. 49 (4): 293-302.
- Cremer H, Lozachmeur J-M, Pestieau P (2009) Use and misuse of unemployment benefits for early retirement. *European Journal of Political Economy*. 25 (2): 174-185.

- Cress U, Kimmerle J (2009). Knowledge exchange as a motivational problem - Results of an empirical research program. 9th International Conference on Computer-Supported Collaborative Learning 2009 (CSCL 2009). Rhodes, Greece: 444-453.
- Crossan MM, Lane HW, White RE (1999) An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*. 24 (3): 522-537.
- Crusius J, Lange J (2014) What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*. 55: 1-11.
- Cuddy AJC, Fiske ST, Glick P (2007) The BIAS Map: Behaviors From Intergroup Affect and Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 92 (4): 631-648.
- Cuddy AJC, Glick P, Beninger A (2011) The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 31: 73-98.
- Cummings JN (2004) Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*. 50 (3): 352-364.
- Cunliffe AL, Eriksen M (2011) Relational leadership. *Human Relations*. 64 (11): 1425-1449.
- Curral L, Marques-Quinteiro P (2009) Self leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 25 (2): 165-176.
- Currie WL, Michell V, Abanish O (2008) Knowledge process outsourcing in financial services: The vendor perspective. *European Management Journal*. 26 (2): 94-104.
- Czarniawska B (2008) Humiliation: A standard organizational product? *Critical Perspectives on Accounting*. 19 (7): 1034-1053.
- Chai S, Kim M (2012) A socio-technical approach to knowledge contribution behavior: An empirical investigation of social networking sites users. *International Journal of Information Management*. 32 (2): 118-126.
- Chan D (2000) Understanding adaptation to changes in the work environment: integrating individual difference and learning perspectives. G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*. Stamford, C.T. JAI Press. 18 (0): 1-42.
- Chang HH, Chuang S-S (2011) Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*. 48 (1): 9-18.
- Chang T-H, Wang T-C (2009) Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information Sciences*. 179 (4): 355-370.
- Chang TJ, Yeh SP, Yeh IJ (2007) The effects of joint reward system in new product development. *International Journal of Manpower*. 28 (3-4): 276-297.
- Charness G, Kuhn P (2007) Does pay inequality affect worker effort? Experimental evidence. *Journal of Labor Economics*. 25 (4): 693-723.
- Chase R (1997) The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*. 1 (1): 38-49.
- Chen C-J, Huang J-W (2007) How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*. 27 (2): 104-118.
- Chen C-W, Chang M-L, Tseng C-P, Chen B-C, Chang YY-C (2013) Critical Human Factor Evaluation of Knowledge Sharing Intention in Taiwanese Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 23 (2): 95-106.
- Chen L, Fong PSW (2012) Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. *Expert Systems with Applications*. 39 (18): 13523-13539.
- Chen L, Fong PSW (2015) Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. *Information & Management* (0).
- Chen S-S, Chuang Y-W, Chen P-Y (2012) Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*. 31: 106-118.

- Cheng MM, Coyte R (2014) The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviours. *Management Accounting Research*. 25 (2): 119-130.
- Cheng Z-c, Guo T-c (2015) The formation of social identity and self-identity based on knowledge contribution in virtual communities: An inductive route model. *Computers in Human Behavior*. 43 (0): 229-241.
- Chennamaneni A, Teng JTC, Raja MK (2012) A unified model of knowledge sharing behaviours: Theoretical development and empirical test. *Behaviour and Information Technology*. 31 (11): 1097-1115.
- Cherulnik PD, Donley KA, Wiewel TSR, Miller SR (2001) Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect. *Journal of Applied Social Psychology*. 31 (10): 2149-2159.
- Chesbrough HW (2006) *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chiang MM, Salazar CM, Huerta PC, Nuñez A (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Scientific Electronic Library Online. Revista Universum*. 23 (2): 66-85.
- Chilton MA (2013) *Knowledge Management and Competitive Advantage: Issues and Potential Solutions: Issues and Potential Solutions*. IGI Global.
- Chiu CM, Hsu MH, Wang ETG (2006) Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*. 42 (3): 1872-1888.
- Cho J, Lee K-Y (2007) Deregulation of dismissal law and unjust dismissal in Korea. *International Review of Law and Economics*. 27 (4): 409-422.
- Choi B, Lee H (2002) Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*. 23 (3): 173-187.
- Choo CW (2013) Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*. 33 (5): 775-779.
- Chournazidis AJ (2013) Functionality and Feasibility of Knowledge Management in Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 73: 327-336.
- Chow WS, Chan LS (2008) Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*. 45 (7): 458-465.
- Chua A, Lam W (2005) Why KM projects fail: a multi-case analysis. *Journal of Knowledge Management*. 9 (3): 6-17.
- Chuang C-H, Chen S-j, Chuang C-W (2013) Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*. 66 (5): 678-687.
- d'Alós- Moner A (2003) Mapas del conocimiento, con nombre y apellido. *El profesional de la información*. 12 (4): 314-318.
- Dahlander L, Gann DM (2010) How open is innovation? *Research Policy*. 39 (6): 699-709.
- Danish RQ, Usman A (2010) Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5(2): 159-167.
- Datta DK, Guthrie JP, Wright PM (2005) HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*. 48 (1): 135-145.
- Davenport TH, Long DWD, Beers MC (1997). *Building Successful Knowledge Management projects. Managing the Knowledge of the Organization*. LLP, Ernst & Young.
- Davenport TH, Prusak L (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know*. Harvard Business School Press, 2000
- Davern MJ, Mantena R, Stohr EA (2008) Diagnosing decision quality. *Decision Support Systems*. 45 (1): 123-139.

- Dawes RM (1980) Social Dilemmas. *Annual Review of Psychology*. 31: 169-193.
- De Long DW, Fahey L (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*. 14 (4): 113-127.
- de Saint Maurice G, Giraud N, Ausset S, Auroy Y, Lenoir B, Amalberti R (2011) Comprendre la notion de détrompage. *Annales Françaises d'Anesthésie et de Réanimation*. 30 (1): 51-56.
- De Toni AF, Nonino F, Pivetta M (2011) A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice*. 9 (4): 327-341.
- De Vries RE, Van Den Hooff B, De Ridder JA (2006) Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*. 33 (2): 115-135.
- Debenham J, Clark J (1994) The knowledge audit. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*. 11 (3): 201-211.
- Denford JS, Chan YE (2011) Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*. 9 (2): 102-119.
- Desimone RL, Werner JM, Harris DM (2002) *Human Resource Development*. Orlando.
- Desouza KC, Awazu Y, Wan Y (2006) Factors governing the consumption of explicit knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 57 (1): 36-43.
- Díaz-Fernández MC, González-Rodríguez MR, Simonetti B (2015) Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal* (0).
- Díez-Pérez JI, Sáiz-Bárcena L, Manzanedo del Campo MÁ, Rodríguez-Monroy C (2014) Estudio teórico-empírico de las barreras al intercambio del conocimiento en la empresa. *Interciencia*. 39 (3): 156-163.
- Díez Pérez JI, Sáiz Bárcena L, Manzanedo del Campo MÁ, Rodríguez Monroy C (2014) Influencia del comportamiento humano en la efectividad de intercambio del conocimiento en la empresa. *Interciencia*. 39 (9): 637-644.
- Dirks KT, Ferrin DL (2001) The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*. 12 (4): 450-467.
- Disterer G (2001). Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-34)-Volume 8 - Volume 8, IEEE Computer Society: 8025.*
- Diviaco P (2014) *Collaborative Knowledge in Scientific Research Networks*. IGI Global.
- Dombrowski U, Mielke T, Engel C (2012) Knowledge Management in Lean Production Systems. *Procedia CIRP*. 3: 436-441.
- Donate MJ, Sánchez de Pablo JD (2015) The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. 68 (2): 360-370.
- Dooley L, Lupton G, O'Sullivan D (2005) Multiple project management: A modern competitive necessity. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 16 (5): 466-482.
- Dörfler V (2010) Learning capability: the effect of existing knowledge on learning. *Knowledge Management Research & Practice*. 8 (4): 369-379.
- Dow KE, Hackbarth G, Wong J (2013) Data architectures for an organizational memory information system. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 64 (7): 1345-1356.
- Driscoll C, McKee M (2007) Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling. *Journal of Business Ethics*. 73 (2): 205-217.
- Drucker PF (1999) *Los desafíos de la gerencia el siglo XXI*. HarperCollins Publishers. Inc.
- du Plessis M (2008) What bars organisations from managing knowledge successfully? *International Journal of Information Management*. 28 (4): 285-292.

- Duffield S, Whitty SJ (2015) Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*. 33 (2): 311-324.
- Dur R, Non A, Roelfsema H (2010) Reciprocity and incentive pay in the workplace. *Journal of Economic Psychology*. 31 (4): 676-686.
- Durán MU (1991) *Gestión de calidad*. Madrid, España. Díaz de Santos.
- Ederer F (2010) Feedback and Motivation in Dynamic Tournaments. *Journal of Economics & Management Strategy*. 19 (3): 733-769.
- Edgar Serna M (2012) Maturity model of Knowledge Management in the interpretivist perspective. *International Journal of Information Management*. 32 (4): 365-371.
- Eguchi K (2007) Productivity loss and reinstatement as a legal remedy for unjust dismissal. *Journal of the Japanese and International Economies*. 21 (1): 78-105.
- Einarsen S, Aasland MS, Skogstad A (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 18 (3): 207-216.
- Eisenkopf G, Teyssier S (2013) Envy and loss aversion in tournaments. *Journal of Economic Psychology*. 34: 240-255.
- Ellström PE (2010). *Organizational Learning*. *International Encyclopedia of Education* (Third Edition). Peterson, Penelope, Baker, Eva and McGaw, Barry. Oxford, Elsevier: 47-52.
- Enkel E, Gassmann O, Chesbrough H (2009) Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*. 39 (4): 311-316.
- Eraut M (2011) Informal learning in the workplace: Evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organisations*. 25 (5): 8-12.
- Erden Z, von Krogh G, Nonaka I (2008) The quality of group tacit knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*. 17 (1): 4-18.
- Erdil O, Müceldili B (2014) The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150 (0): 447-454.
- Erwee R, Skadiang B, Roxas B (2012) Knowledge management culture, strategy and process in Malaysian firms. *Knowledge Management Research & Practice*. 10 (1): 89-98.
- Evans N (2012) Destroying collaboration and knowledge sharing in the workplace: a reverse brainstorming approach. *Knowledge Management Research & Practice*. 10 (2): 175-187.
- Fadel KJ, Durcikova A (2014) If it's fair, I'll share: The effect of perceived knowledge validation justice on contributions to an organizational knowledge repository. *Information & Management*. 51 (5): 511-519.
- Farzin MR, Kahreh MS, Hesani M, Khalouei A (2014) A Survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: Applications for Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 109: 595-599.
- Fehr E, Gächter S (2000) Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*. 14 (3): 159-181.
- Feldman DC, Doeringhaus HI, Turnley WH (1994) Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*. 23 (2): 49-63.
- Fernández CM (2011) *Quimiometría*. Valencia. Publicacions de la Universitat de València.
- Fetta AG, Harper PR, Knight VA, Vieira IT, Williams JE (2012) On the Peter Principle: An agent based investigation into the consequential effects of social networks and behavioural factors. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. 391 (9): 2898-2910.
- Fidel P, Schlesinger W, Cervera A (2015) Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*. 68 (7): 1426-1428.
- Field A (2013) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
- Fink G, Dauber D, Yolles M (2012) Understanding organisational culture as a trait theory. *European Journal of International Management*. 6 (2): 199-220.

- Finne LB, Knardahl S, Lau B (2011) Workplace bullying and mental distress - a prospective study of Norwegian employees. *Scandinavian journal of work, environment & health*. 37 (4): 276-287.
- Fiorini JP (2005) Acoso. Consideraciones respecto del mobbing. *Facultad de ciencias sociales UNLZ* 1(6): 31 - 47.
- Fisher RA (1925) *Statistical Methods For Research Workers*. Cosmo Publications.
- Fisher RA, Bennett JE (1990) *Statistical Methods, Experimental Design and Scientific Inference: A Re-issue of Statistical Methods for Research Workers, the Design of Experiments, and Statistical Methods and Scientific Inference*. University Press.
- Fitzsimmons SR, Stamper CL (2014) How societal culture influences friction in the employee–organization relationship. *Human Resource Management Review*. 24 (1): 80-94.
- Fleck J (1997) Contingent knowledge and technology development. *Technology Analysis and Strategic Management*. 9 (4): 383-397.
- Fontrudona J, Argandoña A (2011) Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review* (30): 12-21.
- Ford DP, Chan YE (2003) Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research & Practice*. 1 (1): 11-27.
- Ford DP, Staples DS (2006) Perceived value of knowledge: The potential informer's perception. *Knowledge Management Research and Practice*. 4 (1): 3-16.
- Formentini M, Romano P (2011) Using value analysis to support knowledge transfer in the multi-project setting. *International Journal of Production Economics*. 131 (2): 545-560.
- Foss NJ, Minbaeva DB, Pedersen T, Reinholt M (2009) Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*. 48 (6): 871-893.
- Freiberg Hoffmann A, Stover JB, de la Iglesia G, Fernández Liporace M (2013) Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*. 7 (2): 151-164.
- Fu X (2012) How does openness affect the importance of incentives for innovation? *Research Policy*. 41 (3): 512-523.
- Fuente Fernández Sdl (1987) *Métodos estadísticos*. Métodos estadísticos.
- Fulmer CA, Gelfand MJ (2012) At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*. 38 (4): 1167-1230.
- Gächter S, Nosenzo D, Sefton M (2012) The Impact of Social Comparisons on Reciprocity. *The Scandinavian Journal of Economics*. 114 (4): 1346-1367.
- Gächter S, Thöni C (2010) Social comparison and performance: Experimental evidence on the fair wage–effort hypothesis. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 76 (3): 531-543.
- Gächter S, von Krogh G, Haefliger S (2010) Initiating private-collective innovation: The fragility of knowledge sharing. *Research Policy*. 39 (7): 893-906.
- Gagnon S (2005) Expérience subjective positive au travail, climat de travail et enjeux organisationnels : L'équilibre des valeurs. *Revue québécoise de psychologie*. 26 (1): 131-144.
- Gairín Sallán J, Armengol C, García San Pedro MJ (2006) Las competencias del gestor del conocimiento en entornos formativos virtuales. Un modelo para su construcción participativa. *EDUCAR*. 37: 101-122.
- Gairín Sallán J, Muñoz Moreno J, Rodríguez Gómez D (2009) Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. XV (4): 620-634.
- Galdón-Sánchez JE, Güell M (2003) Dismissal conflicts and unemployment. *European Economic Review*. 47 (2): 323-335.
- Gallego Berrio LM, Muñoz Loaiza A, Carmona Suárez EJ (2009) El Dashboard Digital del Docente. Colombia. Elizcom S.A.S.

- Ganasan A, Dominic P DD (2011). Knowledge audit made comprehensive thru 6 stages. 2011 International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIS'11, Kuala Lumpur; Malaysia.
- García-Álvarez MT (2014) Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group. *Computers in Human Behavior* (0).
- García-Pintos Escuder A, García Vázquez JM, Piñeiro García P (2010) Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. 16 (1): 149-163.
- García Alcaraz JL, Maldonado Macías AA (2012) Atributos deseables en ingenieros que desempeñan cargos gerenciales en maquilas. *Perfiles Educativos*. XXXIV (137).
- García Ferrer G (2012) *Investigación comercial*. Esic Editorial.
- García MIB, Abad EV, Tello FPH (2011) *Introducción básica al análisis factorial*. UNED.
- García Muiña FE, Pelechano Barahona E, Navas López JE (2008) La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 11 (37): 7-32.
- García RF (2011) La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. San Vicente (Alicante). Editorial Club Universitario.
- Gärdenfors P (2005) La intuición como conocimiento implícito. *Rev. Filosofía Costa Rica*. 43 (108): 51-55.
- Garechana G, Rio R, Cilleruelo E, Gavilanes J (2012) Tracking the evolution of waste recycling research using overlay maps of science. *Waste Management*. 32 (6): 1069-1074.
- Garmon C (2005) A Note on Negligence and Collusion-Proof Liability. *International Review of Law and Economics*. 25 (2): 256-263.
- Garner BR, Hunter BD (2013) Examining the temporal relationship between psychological climate, work attitude, and staff turnover. *Journal of Substance Abuse Treatment*. 44 (2): 193-200.
- Garud R, Kumaraswamy A (2005) Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 29 (1): 9-33.
- Gary PH, Durcikova A (2005) The role of knowledge repositories in technical support environments: Speed versus learning in user performance. *Journal of Management Information Systems*. 22 (3): 159-190.
- Gashaw K (2010) Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*. 30 (5): 416-424.
- Gerstner CR, Day DV (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 82 (6): 827-844.
- Gherardi S, Nicolini D, Odella F (1998) Toward a social understanding of how people learn in organizations - The notion of situated curriculum. *Management Learning*. 29 (3): 273-297.
- Gilboa S, Shirom A, Fried Y, Cooper C (2008) A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*. 61 (2): 227-271.
- Giritli H, Öney-Yazıcı E, Topçu-Oraz G, Acar E (2013) The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*. 31 (2): 228-238.
- Glasø L, Ekerholt K, Barman S, Einarsen S (2006) The instrumentality of emotion in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organisation and Emotion*. 1 (3): 255-276.
- Goh SC (2002) Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. 6 (1): 23-30.

- Gold A, Hunton JE, Gomaa MI (2009) The impact of client and auditor gender on auditors' judgments. *Accounting Horizons*. 23 (1): 1-18.
- Gold AH, Malhotra A, Segars AH (2001) Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1): 185-214.
- Goldsmith M, Morgan H, Ogg AJ (2004) *Leading learning organization: Harnessing the power of knowledge*. San Francisco, CA.
- Goleman D (1998) What makes a leader? *Harvard Business Review*. 76 (6): 93-102.
- Goleman D (2006) *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Random House Publishing Group.
- Gonzalez JA, DeNisi AS (2009) Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*. 30 (1): 21-40.
- González MR (2010) *El negocio es el conocimiento*. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Gordon JL (2000) Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships. *Knowledge-Based Systems*. 13 (2-3): 71-79.
- Grant RM (1996a) Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*. 7 (4): 375-387.
- Grant RM (1996b) Toward knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Greenberg J, Ashton-James CE, Ashkanasy NM (2007) Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 102 (1): 22-41.
- Gressgård LJ (2014) Knowledge Management and Safety Compliance in a High-Risk Distributed Organizational System. *Safety and Health at Work*. 5 (2): 53-59.
- Gressgård LJ, Hansen K (2015) Knowledge exchange and learning from failures in distributed environments: The role of contractor relationship management and work characteristics. *Reliability Engineering & System Safety*. 133: 167-175.
- Grover SL, Coppins A (2012) The intersection of justice and leadership: Testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal*. 30 (6): 490-498.
- Groves KS (2006) Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*. 27 (7): 565-582.
- Grund C, Sliwka D (2005) Envy and compassion in tournaments. *Journal of Economics and Management Strategy*. 14 (1): 187-207.
- Gu VC, Hoffman JJ, Cao Q, Schniederjans MJ (2014) The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *International Journal of Project Management*. 32 (7): 1170-1181.
- Guchait P, Kim MG, Namasivayam K (2012) Error management at different organizational levels – Frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*. 31 (1): 12-22.
- Guilarte M (2006) *Bases Teóricas de la Gerencia del Conocimiento y su Aplicación*. Mexico.
- Guilló JJT, García-Fernández M (2013) ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?/Can knowledge management influence firms' performance?Can knowledge management influence firms' performance? *Cuadernos de Gestión*. 13 (1): 151-176.
- Guisande C, Barreiro A, Maneiro I, Riveiro I, Vergara A, Vaamode L (2006) *Tratamiento de datos*. Díaz de Santos.
- Gupta AK, Govindarajan V (2000) Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*. 42 (1): 71-80.
- Gutiérrez JO, Cegarra Navarro JG, Cepeda Carrión GA, Leal Rodríguez AL (2015) Linking unlearning with quality of health services through knowledge corridors. *Journal of Business Research*. 68 (4): 815-822.

- Hack-Polay D (2012) When Home Isn't Home—A Study of Homesickness and Coping Strategies among Migrant Workers and Expatriates. *International Journal of Psychological Studies*. 4 (3): p62.
- Hahn MH, Lee KC, Lee DS (2015) Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*. 42 (0): 167-175.
- Hall H (2001) Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*. 27 (3): 139-146.
- Hambrick DC, Cho TS, Chen M-J (1996) The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*. 41 (4): 659-684.
- Hamdia M, Phadett T (2011) Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 2 (2): 41-49.
- Hammami H, Amara N, Landry R (2013) Organizational climate and its influence on brokers' knowledge transfer activities: A structural equation modeling. *International Journal of Information Management*. 33 (1): 105-118.
- Harris J (1980) *Administración de recursos humanos: conceptos de conductas interpersonales y casos*. Mexico: Limunsa.
- Harvey MG, Buckley MR, Heames JT, Zinko R, Brouer RL, Ferris GR (2007) A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 14 (2): 117-129.
- Hasan SM, Gao J, Wasif M, Iqbal SA (2014) An Integrated Decision Making Framework for Automotive Product Development with the Supply Chain. *Procedia CIRP*. 25 (0): 10-18.
- Haselton MG, Bryant GA, Wilke A, Frederick DA, Galperin A, Frankenhuys WE, Moore T (2009) Adaptive rationality: An evolutionary perspective on cognitive bias. *Social Cognition*. 27 (5): 733-763.
- Haselton MG, Buss DM (2000) Error management theory: A new perspective on biases in cross-sex mind reading. *Journal of Personality and Social Psychology*. 78 (1): 81-91.
- Haselton MG, Nettle D (2006) The paranoid optimist: An integrative evolutionary model of cognitive biases. *Personality and Social Psychology Review*. 10 (1): 47-66.
- Hau YS, Kim B, Lee H, Kim Y-G (2012) The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. 33 (2): 356-366.
- Hauge LJ, Einarsen S, Knardahl S, Lau B, Notelaers G, Skogstad A (2011) Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*. 18 (4): 305-323.
- He W, Qiao Q, Wei K-K (2009) Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information & Management*. 46 (3): 175-180.
- He W, Wei K-K (2009) What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and -seeking beliefs. *Decision Support Systems*. 46 (4): 826-838.
- Hedberg B (1981) *How organizations Learn and Unlearn*. P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds). Oxford University Press. Oxford U.K.
- Hedlund G (1994) A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*. 15 (S2): 73-90.
- Heffner M, Sharif N (2008) Knowledge fusion for technological innovation in organizations. *Journal of Knowledge Management*. 12 (2): 79-93.
- Heineck G, Anger S (2010) The returns to cognitive abilities and personality traits in Germany. *Labour Economics*. 17 (3): 535-546.
- Heiner M-M (2004) Knowledge is more than information. *Knowledge Management Research & Practice*. 2 (1): 61-62.

- Heinz L (1996) Contenido y desarrollo del acoso grupal moral Mobbing en el trabajo. *European journal of work and organizational psychology* 5(2): 165 - 184.
- Hernández IM, Mosqueda MdLLT, Acosta MdCA, García GMR (2015) Relación entre cultura - liderazgo: evidencias en una institución de educación superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 8 (4): 77-91.
- Hernández Quintana AR (2006) Principios ergonómicos aplicados a los mapas de conocimiento: ventajas y desventajas de las nuevas formas de representación de la información. *Acimed*. 14: 0-0.
- Herrero J (2010) El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Intervención Psicosocial*. 19 (3): 289-300.
- Hershcovis MS (2011) "Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*. 32 (3): 499-519.
- Hewstone M, Rubin M, Willis H (2002) Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*. 53: 575-604.
- Hilger S, Mankel S, Richter A (2013) The use and effectiveness of top executive dismissal. *The Leadership Quarterly*. 24 (1): 9-28.
- Hislop D (2002) Mission impossible? Communicating and sharing knowledge via information technology. *Journal of Information Technology*. 17 (3): 165-177.
- Hoel H, Glasø L, Hetland J, Cooper CL, Einarsen S (2010) Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*. 21 (2): 453-468.
- Holsapple CW, Joshi KD (2000) An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*. 9 (2-3): 235-261.
- Holsapple CW, Joshi KD (2001) Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*. 31 (1): 39-54.
- Holsapple CW, Joshi KD (2002) Knowledge Management: A Threefold Framework. *The information Society*. 18 (1): 47-64.
- 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 Systems with Applications*. 38 (12): 14417-14427.
- Houghton JD, Neck CP (2006) Two decades of Self-Leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (4): 270-295.
- House R, Hanges P, Javidan M (2004) *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Hsieh PJ, Lin B, Lin C (2009) The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*. 36 (2, Part 2): 4087-4100.
- Hsu IC (2006) Enhancing employee tendencies to share knowledge- Case studies of nine companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*. 26 (4): 326-338.
- Hsu M-H, Chang C-M (2014) Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Information Systems Journal*. 24 (2): 119-142.
- Hsu M-H, Ju TL, Yen C-H, Chang C-M (2007) Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*. 65 (2): 153-169.
- Huang EY, Huang TK (2013) Exploring the effect of boundary objects on knowledge interaction. *Decision Support Systems*. 56: 140-147.

- 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. *Information Systems Journal*. 21 (6): 557-577.
- Huicho L, Canseco FD, Lema C, Miranda JJ, Lescano AG (2012) Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo. *Cadernos de Saúde Pública*. 28: 729-739.
- Hung S-Y, Durcikova A, Lai H-M, Lin W-M (2011) The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*. 69 (6): 415-427.
- Husted K, Michailova S (2002) Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*. 31 (1): 60-73.
- Huy QN (1999) Emotional capacity, Emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Executive*. 24 (2): 325-333.
- Hystad SW, Mearns KJ, Eid J (2014) Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*. 68: 138-145.
- Iborra M, Dasí A, Dolz C, Ferrer C (2006) *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Paraninfo.
- Igba J, Alemzadeh K, Gibbons PM, Henningsen K (2015) A framework for optimising product performance through feedback and reuse of in-service experience. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* (0).
- Ilies R, Fulmer IS, Spitzmuller M, Johnson MD (2009) Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 94 (4): 945-959.
- Ilies R, Morgeson FP, Nahrgang JD (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16 (3): 373-394.
- Imran Malik M, Ahmad M (2011) Lucky or Unlucky people: Layoff Survivors. *Far East Journal of Psychology and Business*. 3 (2).
- Ineson EM, Yap MHT, Whiting G (2013) Sexual discrimination and harassment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 35: 1-9.
- Ipsen C, Jensen PL (2012) Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 42 (4): 325-334.
- Isen AM, Daubman KA, Nowicki GP (1987) Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*. 52 (6): 1122-1131.
- Isen AM, Reeve J (2005) The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*. 29 (4): 297-325.
- ISO-9001 (2000). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Ginebra ISO:2000.
- Jacobs RL (2010) Training and Learning in the Workplace. *International Encyclopedia of Education (Third Edition)*: 328-336.
- Jadin T, Gnambs T, Batinic B (2012) Personality traits and knowledge sharing in online communities. *Computers in Human Behavior*. 29 (1): 210-216.
- Jahoda M (1982) *Employment and Unemployment. A social psychological analysis* Cambridge. Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Janicot C, Mignon S (2012) Knowledge codification in audit and consulting firms: a conceptual and empirical approach. *Knowledge Management Research & Practice*. 10 (1): 4-15.
- Janz BD, Prasarnphanich P (2003) Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences*. 34 (2): 351-384.
- Jaramillo Salgado VH (2002) Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *Forum empresarial*. 7 (2): 56-81.
- Jaskyte K, Lee M (2009) Organizational commitment of social workers: An exploratory study. *Administration in Social Work*. 33 (3): 227-241.

- Jayasimha RLNB (2010) *Change and Knowledge Management* Second Edition. Excel Books India.
- Jennifer D, Cowie H, Ananiadou K (2003) Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations. *Aggressive Behavior*. 29 (6): 489-496.
- Jiménez EG, Flores JG, Gómez GR (2000) *Análisis factorial*. La Muralla, S.A., Editorial.
- Johansen W, Aggerholm HK, Frandsen F (2012) Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*. 38 (2): 270-279.
- Johansson T, Moehler RC, Vahidi R (2013) Knowledge Sharing Strategies for Project Knowledge Management in the Automotive Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 74: 295-304.
- Jones GR, George JM (1998) The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*. 23 (3): 531-546.
- Jøsang A, Ismail R, Boyd C (2007) A survey of trust and reputation systems for online service provision. *Decision Support Systems*. 43 (2): 618-644.
- Juárez M, Trevilla C (2008) El compromiso y la confianza como factores incentivadores de la transmisión del conocimiento tácito dentro de la organización. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*. 1: 82-89.
- Judge TA, Bono JE, Locke EA, Tippie HB (2000) Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 85 (2): 237-249.
- Kabilan MK, Ahmad N, Abidin MJZ (2010) Facebook: An online environment for learning of English in institutions of higher education? *Internet and Higher Education*. 13 (4): 179-187.
- Kacmar M, Andrews M, Rooy D, Steilberg C, Cerrone S (2006) Sure everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*. 49 (1): 133-144.
- Kalkan A, Bozkurt ÖÇ, Arman M (2014) The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150 (0): 700-707.
- Kalman ME, Monge P, Fulk J, Heino R (2002) Motivations to resolve communication dilemmas in database-mediated collaboration. *Communication Research*. 29 (2): 125-154+208.
- Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AHB (2011) Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*. 22 (1): 51-69.
- Kamara JM, Anumba CJ, Carrillo PM (2002) A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. *International Journal of Project Management*. 20 (3): 205-211.
- Kane AA, Argote L, Levine JM (2005) Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 96 (1): 56-71.
- Kankanhalli A, Tan BCY, Wei KK (2005a) Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. 29 (1): 113-143.
- Kankanhalli A, Tan BCY, Wei KK (2005b) Understanding seeking from electronic knowledge repositories: An empirical study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 56 (11): 1156-1166.
- Kant L, Skogstad A, Torsheim T, Einarsen S (2013) Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *The Leadership Quarterly*. 24 (1): 106-124.
- Kaplan AM, Haenlein M (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53 (1): 59-68.

- Karatepe OM, Babakus E, Yavas U (2012) Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. 31 (1): 66-75.
- Karim NSA, Hussein R (2008) Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. *International Journal of Information Management*. 28 (2): 114-127.
- Kathiravelu SR, Mansor NNA, T.Ramayah, Idris N (2014) Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 129: 119-126.
- Katila R (2002) New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime? *The Academy of Management Journal*. 45 (5): 995-1010.
- Kaufman BE (2010) Shrm theory in the post-huselid era: Why it is fundamentally misspecified. *Industrial Relations*. 49 (2): 286-313.
- Kelvin Kelloway E, Barling J (2000) Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*. 2 (3): 287-304.
- Kelly JR, Barsade SG (2001) Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86 (1): 99-130.
- Kesti M (2012) Organization Human Resources Development Connection to Business Performance. *Procedia Economics and Finance*. 2: 257-264.
- Khan RI, Aslam HD, Lodhi I (2011) Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *International journal of human resource studies*. 1 (1): 89-97.
- Khatibian N, Tahmoores Hasan Gholoi P, Hasan Abedi J (2010) Measurement of knowledge management maturity level within organizations. *Business Strategy Series*. 11 (1): 54-70.
- Khuong L-N, Harindranath G, Dyerson R (2014) Understanding knowledge management software-organisation misalignments from an institutional perspective: A case study of a global IT-management consultancy firm. *International Journal of Information Management*. 34 (2): 226-247.
- Kianto A, Waajakoski J (2010) Linking social capital to organizational growth. *Knowledge Management Research & Practice*. 8 (1): 4-14.
- Kim H, Hannafin MJ (2008) Situated case-based knowledge: An emerging framework for prospective teacher learning. *Teaching and Teacher Education*. 24 (7): 1837-1845.
- Kim KK, Umanath NS, Kim JY, Ahrens F, Kim B (2012) Knowledge complementarity and knowledge exchange in supply channel relationships. *International Journal of Information Management*. 32 (1): 35-49.
- Kim S, Lee H (2006) The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*. 66 (3): 370-385.
- Kim S, O'Neill JW, Cho H-M (2010) When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 29 (3): 530-537.
- Kim TH, Lee J-N, Chun JU, Benbasat I (2014) Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management*. 51 (4): 398-416.
- King WR, Marks Jr PV (2008) Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*. 36 (1): 131-146.
- Kock N, McQueen R (1999) Knowledge and information communication in organizations: an analysis of core, support and improvement processes. 5 (1).
- Kolekofski Jr KE, Heminger AR (2003) Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. *Information and Management*. 40 (6): 521-532.

- Kong E, Thomson SB (2009) An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice*. 7 (4): 356-364.
- Kong H, Yan Q (2014) The relationship between learning satisfaction and career competencies. *International Journal of Hospitality Management*. 41: 133-139.
- Koriat N, Gelbard R (2014) Knowledge sharing motivation among IT personnel: Integrated model and implications of employment contracts. *International Journal of Information Management*. 34 (5): 577-591.
- Kragl J, Schmid J (2009) The impact of envy on relational employment contracts. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 72 (2): 766-779.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC (2005) Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*. 58 (2): 281-342.
- Kubo I, Saka A, Pam SL (2001) Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International*. 4 (4): 465-485.
- Kubo K, Saito T (2012) The effect of mergers on employment and wages: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*. 26 (2): 263-284.
- Kukko M (2013) Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. *The Journal of High Technology Management Research*. 24 (1): 18-29.
- Kulkarni UR, Ravindran S, Freeze R (2006) A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*. 23 (3): 309-347.
- Ladegard G, Gjerde S (2014) Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*. 25 (4): 631-646.
- Lai LF (2007) A knowledge engineering approach to knowledge management. *Information Sciences*. 177 (19): 4072-4094.
- Lai Y-L, Hsu M-S, Lin F-J, Chen Y-M, Lin Y-H (2014) The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*. 67 (5): 734-739.
- Lakshman C (2007) Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Leadership and Organization Development Journal*. 28 (1): 51-75.
- Lamy L, Fischer-Lokou J, Guéguen N (2012) Priming emotion concepts and helping behavior: How un-lived emotions can influence action. *Social Behavior and Personality*. 40 (1): 55-61.
- Langvardt AW (2012) Ethical leadership and the dual roles of examples. *Business Horizons*. 55 (4): 373-384.
- Lapiņa I, Maurāne G, Stariņeca O (2014) Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110: 577-586.
- Lauring J, Selmer J (2012) Knowledge sharing in diverse organisations. *Human Resource Management Journal*. 22 (1): 89-105.
- Laursen K, Foss NJ (2003) New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*. 27 (2): 243-263.
- Laursen K, Salter A (2006) Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. 27 (2): 131-150.
- Lazear EP, Gibbs M (2011) Economía de los recursos humanos en la práctica. Gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar.
- Leal-Rodríguez AL, Ariza-Montes JA, Roldán JL, Leal-Millán AG (2013) Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*. 67 (5): 763-768.

- Leal-Rodríguez AL, Eldridge S, Roldán JL, Leal-Millán AG, Ortega-Gutiérrez J (2015) Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*. 68 (4): 803-809.
- Lee D-J, Ahn J-H (2007) Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*. 180 (2): 938-956.
- Lee J, Park J-G, Lee S (2014) Raising team social capital with knowledge and communication in information systems development projects. *International Journal of Project Management* (0).
- Lee J, Taylor MS (2014) Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles. *Human Resource Management Review*. 24 (1): 95-107.
- Lee JH, Kim YG, Kim MY (2006) Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: Empirical validation. *Information Resources Management Journal*. 19 (3): 48-60.
- Lei D, Slocum JW, Pitts RA (1999) Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*. 27 (3): 24-38.
- Leibovich N, Injoque I, Schifer M (2008) Técnicas y procesos de evaluación: Evaluación de la inestabilidad laboral como estresor psicosocial en el trabajo. *Anuario de investigaciones*. 15.
- Lemos MC (2015) Usable climate knowledge for adaptive and co-managed water governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 12 (Febrero): 48-52.
- Leonard D, Sensiper S (1998) The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review* (3): 112-132.
- Lester SW (2006) Understanding Psychological Contracts at Work — A Critical Evaluation of Theory and Research – Neil Conway and Rob B. Briner. *British Journal of Industrial Relations*. 44 (4): 815-816.
- Leung K, Bhagat R, Buchan N, Erez M, Gibson C (2005) Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*. 36 (4): 357-378.
- Levine DM, Berenson ML, Krehbiel TC (2006) *Estadística para administración*. Pearson Educación.
- Li X, Montazemi AR, Yuan Y (2006) Agent-based buddy-finding methodology for knowledge sharing. *Information & Management*. 43 (3): 283-296.
- Liao LF (2008) Impact of manager's social power on R&D employees' knowledge-sharing behaviour. *International Journal of Technology Management*. 41 (1-2): 169-182.
- Liberona D, Ruiz M (2013) Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*. 29 (127): 151-160.
- Liebeskind JP (1997) Keeping organizational secrets: Protective institutional mechanisms and their costs. *Industrial and Corporate Change*. 6 (3): 623-663.
- Liebowitz J, Wright K (1999) Does measuring knowledge make "cents"? *Expert Systems with Applications*. 17 (2): 99-103.
- Liew A (2014) The use of technology-structured management controls: changes in senior management's decision-making behaviours. *International Journal of Accounting Information Systems* (0).
- Lin C (2007a) To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*. 36 (3): 457-475.
- Lin C, Wu J-C, Yen DC (2012a) Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*. 49 (1): 10-23.
- Lin H-F (2011) The effects of employee motivation, social interaction, and knowledge management strategy on KM implementation level. *Knowledge Management Research & Practice*. 9 (3): 263-275.
- Lin H-F, Lee G-G (2004) Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*. 42 (1): 108-125.

- Lin HF (2007b) Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*. 33 (2): 135-149.
- Lin J-Y (2014) Effects on diversity of R&D sources and human capital on industrial performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 85: 168-184.
- Lin T-C, Wu S, Lu C-T (2012b) Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*. 39 (1): 751-764.
- Lin Y-C, Wang L-C, Tserng HP (2006) Enhancing knowledge exchange through web map-based knowledge management system in construction: Lessons learned in Taiwan. *Automation in Construction*. 15 (6): 693-705.
- Liu C, Nauta MM, Spector PE, Li C (2008) Direct and indirect conflicts at work in China and the US: A cross-cultural comparison. *Work and Stress*. 22 (4): 295-313.
- Liu DR, Lin CW (2012) Modeling the knowledge-flow view for collaborative knowledge support. *Knowledge-Based Systems*. 31: 41-54.
- Liu M-S (2012) Impact of knowledge incentive mechanisms on individual knowledge creation behavior. An empirical study for Taiwanese R&D professionals. *International Journal of Information Management*. 32 (5): 442-450.
- Liu Y, Combs JG, Ketchen Jr DJ, Ireland RD (2007) The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*. 50 (6): 503-511.
- Loasby BJ (1998) The organisation of capabilities. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 35 (2): 139-160.
- Longenecker CO, Neubert M (2000) Barriers and gateways to management cooperation and teamwork. *Business Horizons*. 43 (5): 37-44.
- López B. SA (2007) Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda del empleo. *Panorama Socioeconómico*. 25 (35): 168-172.
- López VM (2013) Leadership in Organization Knowledge to Mexico. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 73: 661-668.
- Lowman M, Trott P, Hoecht A, Sellam Z (2012) Innovation risks of outsourcing in pharmaceutical new product development. *Technovation*. 32 (2): 99-109.
- Lu W-M, Kweh QL, Huang C-L (2014) Intellectual capital and national innovation systems performance. *Knowledge-Based Systems*. 71 (0): 201-210.
- Luengo MJ, Obeso M (2013) El efecto de la triple hélice en los resultados de innovación. *Revista de Administração de Empresas*. 53 (4): 388-399.
- Lundvall B, Nielsen P (2007) Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*. 28 (3-4): 207-223.
- Macías B. F. JG, Martínez C. HR (2013) Productividad en la gestión financiera de las empresas del sector aluminio. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. 9 (25): 135-163.
- Macías Gelabert C, Aguilera Martinez A (2012) Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*. 28 (123): 133-148.
- Mack R, Ravin Y, Byrd RJ (2001) Knowledge portals and the emerging digital knowledge workplace. *IBM Systems Journal*. 40 (4): 925-955.
- Madero Gómez S, Peña Rivera H (2012) Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*. 28 (48): 25-36.
- Mäkelä K, Andersson U, Seppälä T (2012) Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. *International Business Review*. 21 (3): 439-451.
- Malo MÁ, Cueto B (2012) Biografía laboral, ciclo económico y flujos brutos en el mercado de trabajo español. *Panorama Social* (15): 43-60.
- Mangin JPL, Mallou JV (2006) Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales: temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales. *Netbiblo*.
- Mansingh G, Osei-Bryson K-M, Reichgelt H (2009) Issues in knowledge access, retrieval and sharing – Case studies in a Caribbean health sector. *Expert Systems with Applications*. 36 (2, Part 2): 2853-2863.
- Manso G (2011) Motivating Innovation. *The Journal of Finance*. 66 (5): 1823-1860.

- Markaki EN, Sakas DP, Chadjipantelis T (2013) Communication Management in Business. The Latent Power for Career Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 73: 319-326.
- Marquardt MJ (1996) Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.
- Márquez SdC, Ramírez ME, Losada MdC (2007) La gestión del conocimiento, Una herramienta imprescindible en la investigación. *Ciencia en su PC*. Centro Nacional de Investigaciones Científicas de Cuba (5): 3-15.
- Marra M, Ho W, Edwards JS (2012) Supply chain knowledge management: A literature review. *Expert Systems with Applications*. 39 (5): 6103-6110.
- Martelo S, Barroso C, Cepeda G (2013) The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*. 66 (10): 2042-2050.
- Martín-Mejías P (2002) Gestión del Conocimiento Planeta UOC, S.I.
- Martin-Rios C (2012) Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. *Journal of Business Research*. 67 (2): 190-199.
- Martin-Rios C (2014) Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks. *Journal of Business Research*. 67 (2): 190-199.
- Martín C. N, Martín P. V, Trevilla C. C (2009) Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (Octubre.66): 187-211.
- Martín FA (2011) La encuesta: una perspectiva general metodológica. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Martín QM, de Paz Santana YR (2007) Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Ediciones Paraninfo. S.A.
- Martino VD, Hoel H, Cooper CL (2003) Preventing violence and harassment in the workplace.
- Maruta R (2012) Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*. 30: 35-47.
- Maruta R (2014) The creation and management of organizational knowledge. *Knowledge-Based Systems*. 67 (0): 26-34.
- Marx E (2011) Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business. Nicholas Brealey Publishing.
- Mas A, Moretti E (2009) Peers at Work. *American Economic Review*. 99 (1): 112-145.
- Maslow AH (1954) Motivation and Personality. Harper & Row Publisher.
- Matzler K, Renzl B, Müller J, Herting S, Mooradian TA (2008) Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*. 29 (3): 301-313.
- Mayer J, Salovey P (1997) What is emotional intelligence?. Port Chester. New York.
- Mazar N, Amir O, Ariely D (2008) The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*. 45 (6): 633-644.
- McIver D, Lengnick-Hall CA, Lengnick-Hall ML, Ramachandran I (2012) Integrating knowledge and knowing: A framework for understanding knowledge-in-practice. *Human Resource Management Review*. 22 (2): 86-99.
- McLinden D (2013) Concept maps as network data: Analysis of a concept map using the methods of social network analysis. *Evaluation and Program Planning*. 36 (1): 40-48.
- Meda Lara RM, Moreno Jiménez B, Rodríguez Muñoz A, Morante Benadero ME, Ortiz Viveros GR (2008) Análisis factorial confirmatorio del MBI-HSS en una muestra de psicólogos mexicanos. *Psicología y Salud*. 18 (1): 107-116.
- Medler-Liraz H, Kark R (2012) It takes three to tango: Leadership and hostility in the service encounter. *The Leadership Quarterly*. 23 (1): 81-93.
- Mehta N, Hall D, Byrd T (2014) Information technology and knowledge in software development teams: The role of project uncertainty. *Information & Management*. 51 (4): 417-429.

- Mejía- Gómez L, Balkin D, Candy R (2011) *Gestión de recursos humanos*. Madrid. Pearson Education S.A. Prentice Hall.
- Mena LL (1993) Evaluación conductual en la empresa. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 25 (3): 375-402.
- Méndez-Giménez A, Fernández-Río J, Cecchini-Estrada J-A (2014) Validación de la versión en español del Cuestionario de Metas de Amistad en Educación Física. *Universitas Psychologica*. 13 (1).
- Menon T, Pfeffer J (2003) Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders. *Manage. Sci.* 49 (4): 497-513.
- Mertins L, Long JH (2012) The influence of information presentation order and evaluation time horizon on the outcome effect. *Advances in Accounting*. 28 (2): 243-253.
- Messe PJ (2011) Taxation of early retirement windows and delaying retirement: The French experience. *Economic Modelling*. 28 (5): 2319-2341.
- Meyer MH, Marion TJ (2012) Preserving the integrity of knowledge and information in R&D. *Business Horizons*. 56 (1): 51-61.
- Michailova S, Minbaeva DB (2012) Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*. 21 (1): 59-70.
- Micheli P, Mari L (2014) The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*. 25 (2): 147-156.
- Miles SJ, Mangold WG (2014) Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*. 57 (3): 401-411.
- Millar J, Demaid A, Quintas P (1997) Trans-organizational innovation: A framework for research. *Technology Analysis and Strategic Management*. 9 (4): 399-418.
- Minbaeva D, Pedersen T (2010) Governing individual knowledge-sharing behaviour. *International Journal of Strategic Change Management*. 2 (2-3): 200-222.
- Minbaeva DB (2007) Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*. 47 (4): 567-593.
- Mingers J (2008) Management knowledge and knowledge management: realism and forms of truth. *Knowl Manage Res Prac*. 6 (1): 62-76.
- Minkler L (2004) Shirking and motivations in firms: survey evidence on worker attitudes. *International Journal of Industrial Organization*. 22 (6): 863-884.
- Mintzberg H (1984) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona.
- Mitchell R, Nicholas S, Boyle B (2009) The Role of Openness to Cognitive Diversity and Group Processes in Knowledge Creation. *Small Group Research*. 40 (5): 535-554.
- Mondy RW, Noe RM (2005) *Administración de recursos humanos*. Mexico. Prentice-Hall.
- Monteiro F, Arvidsson N, Birkinshaw J (2008) Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications. *Organization Science*. 19 (1): 90-107.
- Montoro-Gutiérrez MP (2008) *Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Gijón - Asturias. Ediciones Trea.
- Mooradian T, Renzl B, Matzler K (2006) Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*. 37 (4): 523-540.
- Morales Berruecos A, Galindo González E (2011) *Dinero. La autodestrucción del ser humano: Como eliminar el flagelo de la humanidad y construir un mundo más próspero y sano para todos*. Editorial Académica Española.
- Moreland RL, Levine JM (2002). Group reactions to loyalty and disloyalty. *Advances in Group Processes*. In S. R. Thye & J. Lawler (Eds.), *Group cohesion, trust and solidarity* (pp. 203–228). Oxford, UK: Elsevier. 19: 203-228.
- Motellón E, López-Bazo E, El-Attar M (2010) Cambios en la estructura salarial por tipos de contrato, 1995-2002. *Revista de Economía Aplicada*. XVIII (53): 5-38.

- Muchinsky PM (2001) *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid (España). Cengage Learning Editores, 2002.
- Mulki JP, Jaramillo F, Locander WB (2006) Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*. 59 (12): 1222-1230.
- Mulki JP, Jaramillo F, Malhotra S, Locander WB (2012) Reluctant employees and felt stress: The moderating impact of manager decisiveness. *Journal of Business Research*. 65 (1): 77-83.
- Muñoz-Seca B, Riverola J (1997) *Gestión del conocimiento*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas Navarra.
- Mussolino D, Calabrò A (2014) Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*. 5 (2): 197-210.
- Nafei W (2015) The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*. 6 (1): 8-n/a.
- Nahapiet J, Ghoshal S (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2): 242-266.
- Namie G, Lutgen-Sandvik PE (2010) Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying. *International Journal of Communication*. 4: 343-373.
- Natarajan G (2005) A KM maturity model for the software industry. *Knowledge Management Review*. 8 (1): 20-23.
- Navarro JGC, Moya BR (2005) Business performance management and unlearning process. *Knowledge and Process Management*. 12 (3): 161-170.
- Ndlela LT, du Toit ASA (2001) Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*. 21 (2): 151-165.
- Newell S, Huang JC, Galliers RD, Pan SL (2003) Implementing enterprise resource planning and knowledge management systems in tandem: Fostering efficiency and innovation complementarity. *Information and Organization*. 13 (1): 25-52.
- Ng TWH, Feldman DC (2014) A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of Vocational Behavior*. 85 (1): 156-168.
- Ni M, Yang L, Chen J, Chen H, Li X (2014) How to Improve Divergent Thinking Capability by Information Technology and Extenics. *Procedia Computer Science*. 31: 158-164.
- Nickerson JA, Zenger TR (2008) Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 29 (13): 1429-1449.
- Nicolini D, Mezner MB (1995) The social construction of organizational learning - conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*. 48 (7): 727-746.
- Nielsen MB (2013) Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*. 54 (2): 127-136.
- Nielsen MB, Hetland J, Matthiesen SB, Einarsen S (2012) Longitudinal relationships between workplace bullying and psychological distress. *Scandinavian journal of work, environment & health*. 38 (1): 38-46.
- Nielsen R, Marrone JA, Slay HS (2010) A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17 (1): 33-43.
- Nieves J, Segarra-Ciprés M (2015) Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*. 46: 51-58.
- Nieves Y, Del Rio Y, Villardefranco MdC (2009) Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas. *Ciencias de la información*. Instituto de Información Científica y Tecnológica de La Habana (Cuba). 40 (2): 3-13.

- Nikolaou I, Tsaousis I (2002) Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on Occupational Stress and Organizational Commitment *International Journal of Organizational Analysis*. 10 (4): 327-342.
- Nishida K (1921) *An Inquiry into the Good*. Abe, M., and Ives, C. (trans.) (1990). New Haven/London.
- Nissen M, Levitt R (2002) *Dynamic Models of Knowledge-Flow Dynamics*. Center for Integrated Facility Engineering. Stanford University Terman Engineering Center.
- Nonaka I, Byosiere P, C.Borucki C, Konno N (1994) Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test. *International Business Review* 3(4): 337.
- Nonaka I, Konno N (1998) The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. 40 (3): 40-54.
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The Knowledge- Creating Company*. Oxford. Oxford University Press, Inc.
- Nonaka I, von Krogh G (2009) Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*. 20 (3): 635-652.
- Nordin N (2012) Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 56: 643-651.
- Nursey-Bray MJ, Vince J, Scott M, Haward M, O’Toole K, Smith T, Harvey N, Clarke B (2014) Science into policy? Discourse, coastal management and knowledge. *Environmental Science & Policy*. 38 (0): 107-119.
- O’Connell PJ, Calvert E, Watson D (2007). *Bullying in the Workplace: Survey Reports*. The Economic and Social Research Institute. Dublin, Department of Enterprise, Trade and Employment.
- O’Dell C, Grayson CJ, Jr. (1997) If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. *California Management Review*. 40 (3): 154-174.
- O’Neill BS, Halbesleben JRB, Edwards JC (2007) Integrating employment contracts and comparisons: What one can teach us about the other. *Journal of Managerial Issues*. 19 (2): 161-185.
- O’Sullivan KJ (2007) Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. *Journal of Knowledge Management*. 11 (2): 102-108.
- Öberg C (2012) Competence integration in creative processes. *Industrial Marketing Management*. 42 (1): 113-124.
- Ochoa-Meza G, Sierra JC, Pérez-Rodrigo C, Aranceta-Bartrina J (2014) Validación del cuestionario Pro Children Project para evaluar factores psicosociales del consumo de fruta y verdura en México. *Salud Pública de México*. 56 (2): 165-179.
- Ogiela L (2015) Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*. 35 (2): 154-159.
- Oltra Comorera V (2012) La complejidad del conocimiento: retos para su eficaz creación y transferencia en la organización innovadora. *Estudios gerenciales*. 28: 57-80.
- Omisore BOP, Abiodun AR (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 3 (6): 118-137.
- Orlikowski WJ (2002) Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*. 13 (3): 249-273.
- Özer F, Tinaztepe C (2014) Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150 (0): 778-784.
- Oztemel E, Arslankaya S, KorkusuzPolat T (2011) Enterprise knowledge management model (EKMM) in strategic enterprise resource management (SERM). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 24: 870-879.

- Paauwe J, Boselie P (2005) 'Best practices ... in spite of performance': just a matter of imitation? *RIJH*. 16 (6): 987-1003.
- Padrón López GA, Sánchez Gallardo M (2010) Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*. 15 (49): 141-157.
- Palacios-Marqués D, Soto-Acosta P, Merigó JM (2015) Analyzing the effects of technological, organizational and competition factors on Web knowledge exchange in SMEs. *Telematics and Informatics*. 32 (1): 23-32.
- Pallot M, Martínez-Carreras MA, Prinz W (2010) Collaborative distance: A Framework for Distance factors affecting the performance of distributed collaboration. *International Journal of e-Collaboration*. 6 (2): 1-32.
- Pan Y, Xu Y, Wang X, Zhang C, Ling H, Lin J (2015) Integrating social networking support for dyadic knowledge exchange: A study in a virtual community of practice. *Information & Management*. 52 (1): 61-70.
- Park J-G, Lee J (2014) Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*. 32 (1): 153-165.
- Pasman HJ (2009) Learning from the past and knowledge management: Are we making progress? *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 22 (6): 672-679.
- Pasman HJ, Rogers WJ, Mannan MS (2012) How to consolidate Trevor's experience and knowledge? Impossibilities, reflections on possibilities, and call to action. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 25 (5): 870-875.
- Paulin D, Suneson K (2012) Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers—Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 10 (1): 81-91.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008a) Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*. 33 (9): 651-657.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2008b) Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*. 33 (1): 8-13.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006a) Leadership styles and effectiveness: a study of small firms in Chile. *Asociación Interciencia*. 31 (7): 500-504.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006b) Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*. 31 (8): 577-582.
- Pedraza E, Amaya G, Conde M (2010) Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. 16 (3): 493-505.
- Peña-Osorio L (2010) La representación del conocimiento a través de mapas de conocimientos en el IDICT. *Ciencia en su PC. Instituto de Información Científica y Tecnológica* (2): 72-87.
- Peña Pérez T, Joyanes Aguilar L, Sáiz Bárcena L, García Santamaría J (2006) Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos. Burgos. Universidad de Burgos.
- Peña Pérez T, Manzanedo del Campo MA, Sáiz Bárcena L, Lara Palma A (2002). Modelo Integral de Gestión del Conocimiento desde un Enfoque de Procesos. Estudio de un caso. II Conferencia de Ingeniería de Organización.
- Pérez- Rodríguez Y, Coutín- Domínguez A (2005) La gestión del conocimiento : Un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*. 13 (6).
- Pérez-Bustamante Ilander G, Sáenz Blanco F (2010) Autonomía laboral, transferencia del conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*. XXIX (52): 183-211.

- Pérez D, Dressler M (2007) Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital* 3(15): 31 - 59.
- Pérez Santana MP, Prieto Pastor IM, Martín Sierra C (2009) Gestionando el conocimiento a través de la gestión de recursos humanos: análisis empírico en el sector de automoción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* (42): 49-71.
- Pérez Zapata J, Cortés Ramirez JA (2009) Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*. 17 (22): 251-271.
- Perrott BE (2007) A strategic risk approach to knowledge management. *Business Horizons*. 50 (6): 523-533.
- Perry-Smith JE, Shalley CE (2003) The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*. 28 (1): 89-106.
- Pervaiz KA, Kwang JL, Mohamed Z (1999) Measurement practice for knowledge management. *Workplace Learning*. 11 (8): 304 - 311.
- Pesämaa O, Pieper T, Vinhas da Silva R, Black WC, Hair Jr JF (2013) Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 1 (2): 81-92.
- Pettersson U (2009) Success and Failure Factors for KM: The Utilization of Knowledge in the Swedish Armed Forces. *Journal of Universal Computer Science*. 15 (8): 1735-1743.
- Pfeffer J (1998) *The human equation : building profits by putting people first*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pikhart M (2014) New Horizons of Intercultural Communication: Applied Linguistics Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 152 (0): 954-957.
- Pinjani P, Palvia P (2013) Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*. 50 (4): 144-153.
- Piñuel Z (2001) *Mobbing, como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*.
- Pirkkalainen H, Pawlowski J (2013) Global Social Knowledge Management: From Barriers to the Selection of Social Tools. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 11 (1): 3-17.
- Pirkkalainen H, Pawlowski JM (2014) Global social knowledge management – Understanding barriers for global workers utilizing social software. *Computers in Human Behavior*. 30: 637-647.
- Plackett RL (1983) Karl Pearson and the Chi-Squared Test. *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*. 51 (1): 59-72.
- Plessis Md (2007) The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*. 11 (4): 20-29.
- Polanyi M (1962) *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. London. Routledge & Kegan Paul.
- Pollack J (2012) Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme. *International Journal of Project Management*. 30 (8): 877-886.
- Poon JML (2004) Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career Development International*. 9 (4): 374-390.
- Popa RI (2012) An experimental perspective over personality and leadership styles inside Romanian organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 33: 488-492.
- Popaitoon S, Siengthai S (2014) The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*. 32 (6): 908-920.
- Popov V, Noroozi O, Barrett JB, Biemans HJA, Teasley SD, Slof B, Mulder M (2014) Perceptions and experiences of, and outcomes for, university students in culturally diversified

- dyads in a computer-supported collaborative learning environment. *Computers in Human Behavior*. 32: 186-200.
- Powell TH, Ambrosini V (2012) A Pluralistic Approach to Knowledge Management Practices: Evidence from Consultancy Companies. *Long Range Planning*. 45 (2–3): 209-226.
- 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. *Journal of Business Research*. 66 (3): 374-380.
- Prasad S, Tran H (2013) Work practices, incentives for skills, and training. *Labour Economics*. 23 (0): 66-76.
- Prendergast C (1999) The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*. 37 (1): 7-63.
- Prieto Pastor IM (2005) Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones. Universidad de Valladolid.
- Quigley N, Tesluk P, Locke E, Bartol K (2007) A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*. 18 (1): 71-88.
- Quinn JM, Anderson P, Filkenstein S (1997) Managing intellect. en M.L. Tushman y P.A. Anderson (eds), *Managing Strategic Innovation and Change*.
- Raab KJ, Ambos B, Tallman S (2014) Strong or invisible hands? – Managerial involvement in the knowledge sharing process of globally dispersed knowledge groups. *Journal of World Business*. 49 (1): 32-41.
- Radaelli G, Mura M, Spiller N, Lettieri E (2011) Intellectual capital and knowledge sharing: the mediating role of organisational knowledge-sharing climate. *Knowledge Management Research & Practice*. 9 (4): 342-352.
- Raday F (1989) Costs of dismissal: An analysis in community justice and efficiency. *International Review of Law and Economics*. 9 (2): 181-207.
- Rahimić Z, Resić E, Kožo A (2012) Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 41: 535-543.
- Raja U, Johns G, Ntalianis F (2004) The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*. 47 (3): 350-367.
- Rajah R, Song Z, Arvey RD (2011) Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*. 22 (6): 1107-1119.
- Ramasamy B, Goh KW, Yeung MCH (2006) Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer? *Journal of Business Research*. 59 (1): 130-139.
- Rao L, Mansingh G, Osei-Bryson K-M (2012) Building ontology based knowledge maps to assist business process re-engineering. *Decision Support Systems*. 52 (3): 577-589.
- Rasula J, Vuksic VB, Stemberger MI (2008) The Integrated Knowledge Management Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics & Business*. 11 (2): 47-62.
- Rau BL (2012) The diffusion of HR practices in unions. *Human Resource Management Review*. 22 (1): 27-42.
- Ravindran S, Iyer G (2014) Organizational and knowledge management related antecedents of knowledge use: the moderating effect of ambiguity tolerance. *Information Technology and Management*. 15 (4): 271-290.
- Ravishankar MN, Pan SL (2008) The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM). *Omega*. 36 (2): 221-234.
- Reagans R, McEvily B (2003) Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*. 48 (2): 240-267+355-356.

- Reed MS, Stringer LC, Fazey I, Evely AC, Kruijssen JHJ (2014) Five principles for the practice of knowledge exchange in environmental management. *Journal of Environmental Management*. 146: 337-345.
- Reich M (2012) Unemployment after the Great Recession: Why so High? What Can We Do? *Estudios de Economía Aplicada*. 30 (1): 11-28.
- Reinsch Jr LN (1996) Business communication: Present, past, and future. *Management Communication Quarterly*. 10 (1): 27-49.
- Ren P, Du Z (2013) *Information Science and Management Engineering (Set)*. WIT Press, 2013.
- Renzl B (2008) Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*. 36 (2): 206-220.
- Reychav I, Weisberg J (2009) Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*. 29 (5): 353-361.
- Reychav I, Weisberg J (2010) Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 14 (2): 285-300.
- Rezgui Y (2007) Knowledge systems and value creation. *Industrial Management & Data Systems*. 107 (2): 166-182.
- Rivière V, Sitar A (2003) Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*. 1 (1): 39 - 48.
- Richter A, Stocker A, Müller S, Avram G (2013) Knowledge management goals revisited: A cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments. *VINE*. 43 (2): 132-148.
- Riege A (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. 9 (3): 18-35.
- Riivari E, Lämsä A-m (2014) Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*. 124 (1): 1-17.
- Ritala P, Olander H, Michailova S, Husted K (2014) Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*. 35.
- Rivera A, Gelcich S, García-Florez L, Alcázar JL, Acuña JL (2014) Co-management in Europe: Insights from the gooseneck barnacle fishery in Asturias, Spain. *Marine Policy*. 50, Part A: 300-308.
- Robbins SP, Judge TA (2010) *Essentials Of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Roberts J (2009) No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*. 34 (8): 957-970.
- Robertt P (2009) Reestructuración industrial, social y de los cuerpos en el capitalismo global. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*. 1 (1): 21-29.
- Roca-Puig V, Beltrán-Martín I, Escrig-Tena AB, Bou-Llusar JC, Segarra-Ciprés M (2008) A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española. *Universia Business Review* (19 (Tercer trimestre)): 84-99.
- Rodríguez-Ponce ER (2007) Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: un estudio empírico en instituciones públicas. *Interciencia*. 32 (12): 820-826.
- Rodríguez Gutiérrez C (2012) Contratos temporales y ciclo económico. *Revista de economía aplicada*. XX (58): 5-48.
- Rodríguez L, Moreno Freites Z (2013) Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal: un análisis en los gerentes venezolanos. *Telos*. 15 (1): 49-63.
- Rodríguez M, Mendoza de Ferrer E, Vivas A (2010) El trabajo como generador de vínculo sociales. *Asociación Venezolana de Sociología*. 19 (3): 541-554.
- Rodríguez S, de Paz Y, Bajo J, Corchado JM (2011) Social-based planning model for multiagent systems. *Expert Systems with Applications*. 38 (10): 13005-13023.
- Rosaz J (2012) Biased information and effort. *Economic Inquiry*. 50 (2): 484-501.

- Rousseau DM (1995) Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements / Denise M. Rousseau. Thousand Oaks :. SAGE Publications.
- Rowley J (2007) The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *J. Inf. Sci.* 33 (2): 163-180.
- Rózewski P, Jankowski J, Bródka P, Michalski R (2015) Knowledge workers' collaborative learning behavior modeling in an organizational social network. *Computers in Human Behavior* (0).
- Ruggles R (1998) The State of The Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review.* 40 (3): 80-89.
- Ruizalba Robledo JL, Vallespín Arán M, Pérez-Aranda J (2015) Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa.* 21 (2): 84-92.
- Ruppel CP, Harrington SJ (2001) Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication.* 44 (1): 37-52.
- Rutkauskas AV, Stasytyte V (2013) Leadership Intelligence: How to Get there? *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 75: 52-61.
- Ryu S, Min S, Zushi N (2008) The moderating role of trust in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing.* 23 (1): 48-58.
- Sáenz-Royo C, Salas-Fumás V (2013) Learning to learn and productivity growth: Evidence from a new car-assembly plant. *Omega.* 41 (2): 336-344.
- Sagiv L, Arieli S, Goldenberg J, Goldschmidt A (2010) Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior.* 31 (8): 1086-1110.
- Sáiz-Bárcena L, Díez-Pérez JI, Manzanedo del Campo MA, Olmo Martínez RD (2015) Information enclosing knowledge networks. A study of social relations. *Enhancing Synergies in a Collaborative Environment.* 1.
- Sáiz-Bárcena L, Díez-Pérez JI, Manzanedo del Campo MÁ, Rodríguez-Monroy C (2013) Intercambio del conocimiento en la empresa. *Aprendiendo de la experiencia. Interciencia.* 38 (8): 570-576.
- Sáiz Bárcena L, Alonso de Armiño C, Angel Manzanedo MA (2010a). *Las Taxonomías de Modelos de Gestión del Conocimiento. Revisión Análisis y Nuevas Propuesta.* 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia. San Sebastián.
- Sáiz Bárcena L, Díez Pérez JI, Manzanedo del Campo MÁ, Rodríguez Monroy C (2015) Receptividad de los estudiantes universitarios al intercambio del conocimiento empresarial. *Interciencia.* 40 (2): 91-99.
- Sáiz Bárcena L, Manzanedo MA, Olmo Rd, Alcalde R (2010b) Proposal of a Knowledge Management Model for Power Industry. An empirical Application. *Dirección y Organización* (42).
- Sáiz L, Díez JI, Manzanedo MÁ, Del Olmo R (2014) Predisposition of Workers to Share Knowledge: An Empirical Study. *Managing Complexity. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering* (2): 77-83.
- Sáiz L, Díez JI, Manzanedo MÁ, Del Olmo R (2015). *Information enclosing knowledge networks. A study of social relations. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering.* Escudero-Santana, Pablo Cortes; Elvira Maeso; Alejandro. Málaga, Springer International Publishing: 379.
- Salas-Fumás V, Sanchez-Asin JJ (2013) Information and Trust in Hierarchies. *Decision Support Systems.* 55 (4): 988-999.

- Salazar Castillo JM, Zarandona Azkuenaga X (2007) Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos. 2.
- Saleem H (2015) The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 172 (0): 563-569.
- Salin D (2003) The significance of gender in the prevalence, forms and perceptions of workplace bullying. *Nordiske Organisasjons Studier*. 5 (3): 30-50.
- Salin D (2008) The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*. 24 (3): 221-231.
- Salmivalli C (2010) Bullying and the peer group: A review. *Aggression and Violent Behavior*. 15 (2): 112-120.
- Sambamurthy V, Subramani M (2005) Special issue on information technologies and knowledge management. *MIS Q*. 29 (1): 1-7.
- Samuel KE, Goury M-L, Gunasekaran A, Spalanzani A (2011) Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. *The Journal of Strategic Information Systems*. 20 (3): 283-306.
- Sánchez JH, Sánchez YH, Collado-Ruiz D, Cebrián-Tarrasón D (2013) Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 74: 388-397.
- Sancho JC (2005) Seminario permanente de Etica Económica y Empresarial. *Ética de la empresa: Hacia un nuevo orden global*. Fundación Etnor.
- Sandín B (2002) El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *Revista Internacional de Psicología Clínica de la Salud*. 3 (1): 14-157.
- Santos MJ, Wane R, Lopes O (2014). *Knowledge Sharing: Social, Cultural and Structural Enabling Factors*. Transfer and Management of Knowledge, John Wiley & Sons, Inc.: 81-125.
- Santos VR, Soares AL, Carvalho JÁ (2012) Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers. *Knowledge and Process Management*. 19 (1): 27-38.
- Sanyal MK, Biswas SB (2014) Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India). *Procedia Economics and Finance*. 11: 182-196.
- Sarros JC, Cooper BK, Santora JC (2008) Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15 (2): 145-158.
- Sawng YW, Kim SH, Han HS (2006) R&D group characteristics and Knowledge Management activities: A comparison between ventures and large firms. *International Journal of Technology Management*. 35 (1-4): 241-261.
- Saxe L (1991) Lying: Thoughts of an applied social psychologist. *American Psychologist*. 46 (4): 409-415.
- Scarborough D, Somers MJ (2006) Using neural networks in organizational research: Applying pattern recognition to the analysis of organizational behavior. Washington, DC, US. American Psychological Association.
- Scarborough H, Swan J (2001) Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion. *British Journal of Management*. 12 (1): 3-12.
- Scott J (2000). *Rational Choice Theory. Understanding Contemporary Society: Theories of the Present*. SAGE Publications Ltd. *Understanding contemporary society: Theories of the present*. (pp. 126-139). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446218310.n. G. Browning, A. Halcli, F. Webster London, SAGE Publications Ltd: 126-138.

- Schepers P, Van Den Berg PT (2007) Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*. 21 (3): 407-428.
- Schiuma G, Lerro A (2011) Managing knowledge assets in a complex business landscape: the relevance of emotive knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*. 9 (4): 279-285.
- Schoorman FD, Mayer RC, Davis JH (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*. 32 (2): 344-354.
- Schyns B, Schilling J (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*. 24 (1): 138-158.
- Seba I, Rowley J, Lambert S (2012) Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*. 32 (4): 372-380.
- Sebald A, Walzl M (2015) Optimal contracts based on subjective performance evaluations and reciprocity. *Journal of Economic Psychology* (0).
- Seligman ME, Steen TA, Park N, Peterson C (2005) Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American psychologist*. 60 (5): 410-421.
- Selvarajan TT, Slattery J, Stringer DY (2015) Relationship between gender and work related attitudes: a study of temporary agency employees. *Journal of Business Research* (0).
- Sensuse D, Sucahyo Y, Rohajawati S, Rizqi H, Anggia P (2014). *Knowledge Management: Organization Culture in Healthcare Indonesia*. Information and Communication Technology. Linawati, Mahendra, MadeSudiana, Neuhold, ErichJ, Tjoa, AMin and You, IIsun, Springer Berlin Heidelberg. 8407: 108-118.
- Shan S, Wang L, Wang J, Hao Y, Hua F (2011) Research on e-Government evaluation model based on the principal component analysis. *Information Technology and Management*. 12 (2): 173-185.
- Shan S, Zhao Q, Hua F (2013) Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective. *Computers & Industrial Engineering*. 64 (1): 211-223.
- Shang SSC, Lin S-F (2009) Understanding the effectiveness of Capability Maturity Model Integration by examining the knowledge management of software development processes. *CTQM*. 20 (5): 509-521.
- Shaw G, Williams A (2009) Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*. 30 (3): 325-335.
- Shih H-A, Chiang Y-H, Hsu C-C (2013) High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*. 66 (4): 540-546.
- Shimizu H (1995) Ba-Principle: New Logic for the Real-time Emergence of Information. *Holonics*. 5 (1): 67-69.
- Shin M (2004) A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management*. 42 (1): 179-196.
- Sigala M, Chalkiti K (2015) Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*. 45 (0): 44-58.
- Sikora DM, Ferris GR (2014) Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*. 24 (3): 271-281.
- Simonin BL (1999) Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 20 (7): 595-623.
- Smith RH, Parrott WG, Ozer D, Moniz A (1994) Subjective injustice and inferiority as predictors of hostile and depressive feelings in envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 20 (6): 705-711.
- Snell S, Bohlander G (2012) *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Söderlund J (2010) Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects. *International Journal of Project Management*. 28 (2): 130-141.

- Søndergaard S, Kerr M, Clegg C (2007) Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice. *Learning Organization*. 14 (5): 423-435.
- Spears R, Leach CW (2004). *Intergroup Schadenfreude: Conditions and Consequences. The social life of emotions*. Leach, L. Z. Tiedens C. W. New York, NY, US, Cambridge University Press: 336-355.
- Spender JC (1996) Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*. 9 (1): 63-78.
- Stagnaro C, Piotrowski C (2014) Shared leadership: A critical component in IT Project Management. *Journal of Technology Research*. 5: 1-21.
- Stearns PN (2012). *Jealousy*. *Encyclopedia of Human Behavior (Second Edition)*. Ramachandran, V. S. San Diego, Academic Press: 479-486.
- Stiglitz J (1998) *Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Process*. World Bank, Prebish Lecture 1998 at UNCTAD, Geneva. October.
- Stirpe L, Revilla AJ (2013) Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Universia Business Review* (39): 14-31.
- Stone DL, Deadrick DL (2015) Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review* (0).
- Stonehouse GH, Pemberton JD (1999) Learning and Knowledge Management in the intelligent organization. *Participation & Empowerment: An International Journal* 7 (5): 131-144.
- Stovel M, Bontis N (2002) Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*. 3 (3): 303-322.
- Streb CK, Gellert FJ (2011) What do we know about managing aging teams? Lessons learned from the automotive shop floor. *Organizational Dynamics*. 40 (2): 144-150.
- Streumer JN, Kho M (2006). *The world of work-related learning*: 3-49.
- Suazo MM, Martínez PG, Sandoval R (2009) Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*. 19 (2): 154-166.
- Suliman A, Bader Al H (2013) Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 7 (3): 410-424.
- Sun X, Luo N, Ying T (2011) An empirical study on motivational factors for knowledge workers. *Modern Management*. 1 (2): 77-81.
- Sung SY, Choi JN (2012) Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 118 (1): 4-13.
- Susanty A, Handayani NU, Henrawan MY (2012) Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*. 4: 23-32.
- Sy T, Côté S (2004) Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*. 23 (5): 437-455.
- Sy T, Tram S, O'Hara LA (2006) Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*. 68 (3): 461-473.
- Sydler R, Haefliger S, Pruksa R (2014) Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*. 32 (2): 244-259.
- Szulanski G (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. 17 (SUPPL. WINTER): 27-43.
- Szulanski G (2000) The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82 (1): 9-27.
- Tabitha Wangare W, James Gachahi W, Muthura MW (2013) Linking Human Resource Management to Knowledge Transfer for Organizational Development. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (12).

- Taghipour A, Dezfuli ZK (2013) Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 84: 149-154.
- Tagliaventi MR, Mattarelli E (2006) The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*. 59 (3): 291-319.
- Tai K, Narayanan J, McAllister DJ (2012) Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*. 37 (1): 107-129.
- Tamjidyamcholo A, Bin Baba MS, Tamjid H, Gholipour R (2013) Information security – Professional perceptions of knowledge-sharing intention under self-efficacy, trust, reciprocity, and shared-language. *Computers & Education*. 68 (0): 223-232.
- Tausch N, Kenworthy JB, Hewstone M (2007) The confirmability and disconfirmability of trait concepts revisited: does content matter? *Journal of Personality and Social Psychology*. 92 (3): 542-556.
- Taylor E (2006) The Effect of Incentives on Knowledge Sharing in Computer-Mediated Communication: An Experimental Investigation. *Journal of Information Systems*. 20 (1): 103-116.
- Tejada Tayabas JM, Arias Galicia F (2005) Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en psicología*. 10 (002): 295-309.
- Tejedor B, Aguirre A (1998) Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de estudios económicos*. 53 (164): 231-249.
- Tepper B (2007) Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*. 33 (3): 261-289.
- Theodorakopoulos N, Patel C, Budhwar P (2012) Knowledge flows, learning and development in an international context. *European Journal of International Management*. 6 (1): 1-9.
- Thierauf R, Hoctor J (2006) *Optimal Knowledge Management*. Idea Group Publishing (May 22, 2006).
- Thomas-Hunt MC, Ogden TY, Neale MA (2003) Who's Really Sharing? Effects of Social and Expert Status on Knowledge Exchange Within Groups. *Manage. Sci.* 49 (4): 464-477.
- Thompson S. H. T (2005) Meeting the challenges of knowledge management at the Housing and Development Board. *Decision Support Systems*. 41 (1): 147-159.
- Tiwana A, Bush AA (2005) Continuance in expertise-sharing networks: A social perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 52 (1): 85-101.
- Toegel G, Anand N, Kilduff M (2007) Emotion helpers: The role of high positive affectivity and high self-monitoring managers. *Personnel Psychology*. 60 (2): 337-365.
- Tomás JM, Oliver A (1998) Efectos de formato de respuesta y método de estimación en análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*. 10 (1): 197-208.
- Torres Solé T, Allepuz Capdevila R, Gordo Márquez M (2014) La contratación de mano de obra temporal en la agricultura hortofrutícola española. *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural* (16): 7-37.
- Tracy SJ (2004) Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*. 32 (2): 119-146.
- Trillo Ojea M (2009) Los contratos temporales y a tiempo parcial como formas de trabajo atípicas. Especial referencia a su régimen de seguridad social. *Gaceta Laboral*. 15 (1): 101-130.
- Trivellas P, Drimoussis C (2013) Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 73: 692-700.
- Trkman P, Desouza KC (2012) Knowledge risks in organizational networks: An exploratory framework. *The Journal of Strategic Information Systems*. 21 (1): 1-17.

- Tsang EWK, Zahra SA (2008) Organizational unlearning. *Human Relations*. 61 (10): 1435-1462.
- Tsay CH-H, Lin T-C, Yoon J, Huang C-C (2014) Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*. 67 (0): 53-65.
- Tse HHM, Dasborough MT, Ashkanasy NM (2008) A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*. 19 (2): 195-211.
- Tseng C-P, Chang M-L, Chen C-W (2012) Human factors of knowledge sharing intention among taiwanese enterprises: a preliminary study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 22 (4): 328-339.
- Tseng FC, Fan YJ (2011) Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics*. 101 (2): 325-342.
- Tunncliffe AJ, Scrivener SAR (1991) Knowledge elicitation in design. *Design Studies*. 12 (2): 73-80.
- Tuomi I (1999) Data is more than knowledge implications of the reversed knowledge hierarchy for Knowledge Management and organizational memory. *Journal of Management Information Systems*. 16 (3): 103 - 117.
- Tynjälä P (2008) Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*. 3 (2): 130-154.
- Ukko J, Tenhunen J, Rantanen H (2007) Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*. 110 (1-2): 39-51.
- Upton DR, Arrington CE (2012) Implicit racial prejudice against African-Americans in balanced scorecard performance evaluations. *Critical Perspectives on Accounting*. 23 (4-5): 281-297.
- Uribe-Rodríguez AF, Garrido-Pinzón J, Rodríguez AM (2011) Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (33): 1-16.
- Valhondo D (2003) *Gestión del conocimiento del Mito a la Realidad*.
- van de Ven N, Zeelenberg M, Pieters R (2009) Leveling Up and Down: The Experiences of Benign and Malicious Envy. *Emotion*. 9 (3): 419-429.
- van den Hooff B, Huysman M (2009) Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*. 46 (1): 1-8.
- Van der Spek R, Spijkervet A (1997) *Knowledge Management: dealing intelligently with knowledge en Knowledge Management and its Integrative Elements* Jay Liebowitz, Lyle C. Wilcox.
- Van der Spek R, Spijkervet A (2006) *Knowledge Management: dealing intelligently with knowledge*. Publications / IBIT.
- van Dijke M, De Cremer D, Mayer DM, Van Quaquebeke N (2012) When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117 (2): 235-248.
- van Ginkel WP, van Knippenberg D (2012) Group leadership and shared task representations in decision making groups. *The Leadership Quarterly*. 23 (1): 94-106.
- van Knippenberg D, Haslam SA, Platow MJ (2007) Unity Through Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity, and Group Identification. *Group Dynamics*. 11 (3): 207-222.
- van Knippenberg D, Schippers MC (2007) Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*. 58 (1): 515-541.
- van Knippenberg D, van Ginkel WP, Homan AC (2013) Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 121 (2): 183-193.

- van Leijen-Zeelenberg JE, van Raak AJA, Duimel-Peeters IGP, Kroese MEAL, Brink PRG, Ruwaard D, Vrijhoef HJM (2014) Barriers to implementation of a redesign of information transfer and feedback in acute care: results from a multiple case study. *BMC Health Services Research*. 14: 149.
- van Velzen C, Volman M, Brekelmans M, White S (2012) Guided work-based learning: Sharing practical teaching knowledge with student teachers. *Teaching and Teacher Education*. 28 (2): 229-239.
- Vartia M (2001) Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 27 (1): 63-69.
- Vasudevan H, Chawan A (2014) Demystifying Knowledge Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Engineering*. 97 (0): 1724-1734.
- Venkataraman V, Green S, Schleicher D (2010) Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders' Social Network Ties on LMX and Members' Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 95 (6): 1071-1084.
- Vera-Muñoz SC, Ho JL, Chow CW (2006) Enhancing knowledge sharing in public accounting firms. *Accounting Horizons*. 20 (2): 133-155.
- Vessuri H (2002) Ciencia, tecnología y desarrollo: una experiencia de apropiación social del conocimiento. *Asociación Interciencia*. 27 (2): 88-92.
- Vijayakumar VSR (2007) Management styles, work values and organizational climate. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 33 (2): 249-260.
- Viswesvaran C (2001) Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. SAGE Publications 22 Apr. 2011.
- Vitari C (2011) The success of Expert Recommending Services and the part played by organizational context. *Knowledge Management Research & Practice*. 9 (2): 151-171.
- Von Krogh G (1998) Care in knowledge creation. *California Management Review*. 40 (3): 133-153.
- Von Krogh G (2002) The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*. 11 (2): 85-107.
- Von Krogh G (2012) How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 21 (2): 154-164.
- Von Krogh G, Nonaka I, Rechsteiner L (2012) Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management studies*. 49 (1): 240-277.
- Vuori V, Okkonen J (2012) Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*. 16 (4): 592-603.
- Walsh J. P. UGR (1991) Organizational memory. *Academy of Management* 16 (1): 57-91.
- Wang C-H, Yen C-D, Liu GHW (2014) How intellectual capital influences individual performance: A multi-level perspective. *Computers in Human Behavior* (0).
- Wang S, Noe RA (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 20 (2): 115-131.
- Wang W-T, Hou Y-P (2015) Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*. 25 (1): 1-26.
- Wang W-T, Lai Y-J (2014) Examining the adoption of KMS in organizations from an integrated perspective of technology, individual, and organization. *Computers in Human Behavior*. 38 (0): 55-67.
- Wang X, Wong TN, Fan Z-P (2013) Ontology-based supply chain decision support for steel manufacturers in China. *Expert Systems with Applications*. 40 (18): 7519-7533.
- Wang Z, Wang N (2012) Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*. 39 (10): 8899-8908.

- Wasko MM, Faraj S (2000) "it is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*. 9 (2-3): 155-173.
- Wasko MM, Faraj S (2005) Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*. 29 (1): 35- 57.
- Watson S, Hewett K (2006) A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*. 43 (2): 141-173.
- Watthananon J, Mingkhwan A (2012) Optimizing Knowledge Management using Knowledge Map. *Procedia Engineering*. 32: 1169-1177.
- Wendler R (2012) The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*. 54 (12): 1317-1339.
- Wert SR, Salovey P (2004) A social comparison account of gossip. *Review of General Psychology*. 8 (2): 122-137.
- Whittom A, Roy M-C (2009) Considering Participant Motivation In Knowledge Management Projects. *Journal of Knowledge Management Practice*. 10 (1).
- Wiewiora A, Trigunaryah B, Murphy G, Coffey V (2013) Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*. 31 (8): 1163-1174.
- Wiig KM (1993) *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge*,. Schema Press (Arlington, Tex.)
- Wiig KM (1997) Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*. 13 (1): 1-14.
- Wittchen M, Kimmel A, Kohler M, Hertel G (2013) The two sides of competition: Competition-induced effort and affect during intergroup versus interindividual competition. *British Journal of Psychology*. 104 (3): 320-338.
- Wodzicki K, Schwämmlein E, Moskaliuk J (2012) "Actually, I Wanted to Learn": Study-related knowledge exchange on social networking sites. *The Internet and Higher Education*. 15 (1): 9-14.
- Wong C-S, Wong Y-t, Hui C, Law KS (2001) The significant role of Chinese employees' organizational commitment: implications for managing employees in Chinese societies. *Journal of World Business*. 36 (3): 326-340.
- Woodman L (1985). *Information Management in Large Organizations en Information Mangement: From Strategies to Action*, ed Blaise Cronin Londres ASLIB, 1985: 189.
- Woodman R, Sawyer J, Griffin R (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*. 18 (2): 293-321.
- Wu J-W, Tseng JCR, Yu W-D, Yang J-B, Lee S-M, Tsai W-N (2012) An integrated proactive knowledge management model for enhancing engineering services. *Automation in Construction*. 24 (0): 81-88.
- Wu SJ, Zhang D (2013) Analyzing the effectiveness of quality management practices in China. *International Journal of Production Economics*. 144 (1): 281-289.
- Wu WL, Hsu BF, Yeh RS (2007) Fostering the determinants of knowledge transfer: A team-level analysis. *Journal of Information Science*. 33 (3): 326-339.
- Xia L, Ya S (2012) Study on Knowledge Sharing Behavior Engineering. *Systems Engineering Procedia*. 4: 468-476.
- Ximénez C, García AG (2005) Comparación de los métodos de estimación de máxima verosimilitud y mínimos cuadrados no ponderados en el análisis factorial confirmatorio mediante simulación Monte Carlo. *Psicothema*. 17 (3): 528-535.
- Xu J, Quaddus M (2012) Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach. *Knowledge-Based Systems*. 27: 18-28.

- Xu Y, Bernard A (2011) Quantifying the value of knowledge within the context of product development. *Knowledge-Based Systems*. 24 (1): 166-175.
- Xu Y, Bernard A (2013) A quantitative model on knowledge management for team cooperation. *Knowledge-Based Systems*. 45: 41-46.
- Yang C-F, Lai C-S (2012) Relationship learning from organizational knowledge stores. *Journal of Business Research*. 65 (3): 421-428.
- Yang C, Chen L-C (2007) Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *J. Inf. Sci*. 33 (1): 95-109.
- Yang CW, Fang SC, Lin JL (2010) Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework. *International Journal of Information Management*. 30 (3): 231-238.
- Yang J-t (2008) Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*. 29 (2): 345-353.
- Yang J-T, Wan C-S (2004) Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*. 25 (5): 593-601.
- Yang K-P, Chou C, Chiu Y-J (2014a) How unlearning affects radical innovation: The dynamics of social capital and slack resources. *Technological Forecasting and Social Change*. 87: 152-163.
- Yang L-R, Chen J-H, Wang H-W (2012) Assessing impacts of information technology on project success through knowledge management practice. *Automation in Construction*. 22 (0): 182-191.
- Yang L-R, Huang C-F, Hsu T-J (2014b) Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*. 32 (1): 40-53.
- Yang SJH, Chen IYL (2008) A social network-based system for supporting interactive collaboration in knowledge sharing over peer-to-peer network. *International Journal of Human-Computer Studies*. 66 (1): 36-50.
- Yao LJ, Kam THY, Chan SH (2007) Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*. 20 (1): 51-69.
- Yazdani N, Murad HS (2015) Toward an Ethical Theory of Organizing. *Journal of Business Ethics*. 127 (2): 399-417.
- Yeşil S, Dereli SF (2013) An Empirical Investigation of the Organisational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 75: 199-208.
- Yeşil S, Koska A, Büyükbese T (2013) Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 75: 217-225.
- Yu CP, Chu TH (2007) Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information & Management*. 44 (3): 321-331.
- Yuqin Z, Guijun W, Zhenqiang B, Quanke P (2012) A Game between Enterprise and Employees about the Tacit Knowledge Transfer and Sharing. *Physics Procedia*. 24, Part C: 1789-1795.
- Zapata Rotundo G, Hernández Arias A (2010) Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión* (29): 56-86.
- Zapata Rotundo GJ, Canet Giner MT (2012) Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. *Revista de Ciencias Sociales*. XVIII (1): 58-73.
- Zárraga C, Bonache J (2005) Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Redalyc. (22): 27-48.

- Zawawi AA, Zakaria Z, Kamarunzaman NZ, Noordin N, Sawal MZHM, Junos NM, Najid NSA (2011) The Study of Barrier Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. *Management Science and Engineering*. 5 (1): 59-70.
- Zayas Agüero PM (2010) Breve recuento histórico a través de la función de la organización del trabajo. *Contribuciones a la economía*.
- Zehir C, Ertoşun ÖG, Zehir S, Müceldili B (2011) The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 24: 1460-1474.
- Zehrer A (2011) Knowledge management in tourism – the application of Grant's knowledge management model to Austrian tourism organizations. *Tourism Review*. 66 (3): 50-64.
- Zhang L, Wang H, Cao XF, Wang X, Zhao K (2012a) Knowledge management component in managing human resources for enterprises. *Information Technology & Management*. 13 (4): 341-349.
- Zhang X, Mao X, AbouRizk SM (2009) Developing a knowledge management system for improved value engineering practices in the construction industry. *Automation in Construction*. 18 (6): 777-789.
- Zhang X, Pablos POd, Zhou Z (2012b) Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in Electronic Knowledge Management Systems: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*. 29 (2): 307-313.
- Zhao HAO, Wayne SJ, Glibkowski BC, Bravo J (2007) The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. 60 (3): 647-680.
- Zhao J, de Pablos PO, Qi Z (2012) Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study. *Computers in Human Behavior*. 28 (2): 324-330.
- Zhao Y, Lu Y, Wang X (2013) Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 17 (6): 902-912.
- Zheng W, Yang B, McLean GN (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. 63 (7): 763-771.
- Zhou J, George JM (2003) Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*. 14 (4-5): 545-568.
- Zins C (2007) Conceptions of information science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 58 (3): 335-350.
- Zoghi C, Mohr RD (2011) The Decentralization of Decision Making and Employee Involvement within the Workplace: Evidence from Four Establishment Datasets. *British Journal of Industrial Relations*. 49 (4): 688-716.
- Zou T, Huang S, Ding P (2014) Toward A Community-driven Development Model of Rural Tourism: the Chinese Experience. *International Journal of Tourism Research*. 16 (3): 261-271.
- Zwick T (2004) Employee participation and productivity. *Labour Economics*. 11 (6): 715-740.
- Zwick T (2011) Seniority wages and establishment characteristics. *Labour Economics*. 18 (6): 853-861.