

## EL COMPROMISO Y LA CONFIANZA COMO FACTORES INCENTIVADORES DE LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Manuel Juárez Ibarra  
Universidad Intercontinental

Celina Trevilla Cantero  
Universidad de Valladolid

*El que se va se lleva su memoria, su forma de ser río, trueno o nada.  
Rosario Castellanos*

### RESUMEN

La transmisión del conocimiento es un elemento clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles, y dentro de la literatura se reconoce que la motivación extrínseca no es suficiente para lograr una transmisión voluntaria de conocimiento entre individuos y equipos de trabajo. En el presente artículo se destacan dos factores claves para conseguir que los empleados intercambien voluntariamente su conocimiento entre sí: el compromiso y la confianza –incluidos en la motivación intrínseca–, que deben ser potenciados por la organización a través de prácticas adecuadas de recursos humanos.

### 1. INTRODUCCIÓN

En la década de los 90 emerge de la teoría de la firma la visión basada en el conocimiento, dentro de la cual se afirma que las empresas son laboratorios de creación, transmisión, integración y explotación de conocimiento, en donde se reconoce a éste como el recurso estratégico más importante (Grant, 1996), ya que su adecuado aprovechamiento y utilización conducirá al logro de ventajas competitivas sostenibles a través de nuevos productos e innovaciones, resultado clave de la creación de conocimiento (Nonaka and Takeuchi, 1995);

además, si la organización sabe aprovechar bien el conocimiento que se crea y se transmite entre los empleados, puede conseguir una adecuada implementación de mejoras en métodos de trabajo que hagan más eficiente su operación.

No obstante, aún cuando el conocimiento es clave para el éxito de una organización, la mera posesión de activos de conocimiento en algún lugar de la organización no necesariamente significa que otras partes de la organización se beneficien de ese conocimiento (Szulanski, 2000). Por tanto, las organizaciones serán más eficientes si crean nuevo conocimiento, lo distribuyen por toda la organización y lo incorporan en nuevas tecnologías, productos y servicios (Nonaka and Takeuchi, 1995). Con ello se reconoce que no solo es importante crear el conocimiento por alguna persona en alguna parte de la organización, además es imprescindible una eficiente transmisión de conocimiento tácito –aquél que se genera a partir de la socialización entre los empleados- para que la organización obtenga auténticas ventajas competitivas, sobre todo a partir de innovaciones. De esta forma., se puede afirmar que, en las organizaciones en donde se promueve y fomenta la transmisión de conocimientos entre los empleados, se puede lograr una mayor eficiencia operativa y una mejora en la productividad, además de estar en posibilidad de crear nuevos productos y servicios.

En el presente artículo se propone que tanto la confianza entre los compañeros de trabajo como el compromiso para con la organización son dos factores fundamentales para lograr una voluntaria transmisión de conocimiento, siendo unas adecuadas prácticas de recursos humanos las que traten de conseguirlos, aún cuando dentro de la literatura se han tratado diversidad de variables que influyen, como la cultura organizacional, la tecnología, o la estructura. Así, el objetivo de este trabajo es centrarse en la importancia que tienen la confianza y el compromiso, como dos variables clave para conseguir que los empleados intercambien voluntariamente sus conocimientos y experiencias entre sí, coadyuvando con ello a la eficiencia de la organización.

A continuación, en el epígrafe 2 se explicará la importancia de una eficiente transmisión de conocimiento tácito; en el epígrafe 3 se explicará la importancia de lograr el compromiso y la

confianza de los empleados para incentivar la transmisión del conocimiento entre individuos y grupos. Finalmente, en el epígrafe 4, se presentan las conclusiones del trabajo.

## **2. LA IMPORTANCIA DE UNA EFICIENTE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO TÁCITO**

La transmisión del conocimiento es el proceso por medio del cual los empleados en su interacción diaria comparten conocimientos, lo cual se traduce en propuestas de mejora en la forma de trabajar y en un incremento de la eficiencia con la que realizan las diferentes tareas inherentes a su puesto, reflejándose finalmente, en el desempeño eficiente de la organización y en el desarrollo de productos y servicios innovadores. Así, Yang y Chen, (2007) señalan que la transmisión de conocimiento en las organizaciones no es una simple actividad que se realiza en la organización para conseguir un objetivo concreto, sino que en ella participan al menos dos personas que además de sus metas personales también deben colaborar aportando sus conocimientos para la búsqueda de objetivos organizacionales. Esto convierte a la transmisión del conocimiento en una actividad compleja.

Así, la transmisión de conocimiento se considera como un proceso a través del cual una unidad (por ejemplo, un individuo, grupo o división) es afectado por la experiencia de otro (Argote e Ingram, 2000). No obstante, el conocimiento organizacional es difícil de transmitir, ya que no siempre los individuos son capaces o están dispuestos a compartir su conocimiento con otros compañeros. Albino, Garavelli y Gorgoglione (2004) proponen un modelo de transmisión de conocimiento que incluye los siguientes componentes: sistema cognitivo del emisor, sistema cognitivo del receptor, codificación, interpretación y objeto de conocimiento y hablan sobre un marco de conocimiento dividido en dos partes. El primero describe el proceso a través del cual el conocimiento fluye desde una fuente a un receptor, el segundo describe el proceso a través del cual el recipiente pone conocimiento en práctica. No obstante, Albino et al. (2004) omiten la retroalimentación que debe existir de parte del receptor hacia el emisor, la cual es básica para que se genere y transmita nuevo conocimiento.

Lucas, (2006), señala que el conocimiento tácito tiene una dimensión social pues tal conocimiento puede ser el resultado de un trabajo en conjunto y desarrollando tanto rutinas como delicados vínculos entre procesos en los cuales ellos están involucrados. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia y la interacción cotidiana entre individuos y grupos (Nonaka y Takeuchi, 1995). La importancia del conocimiento radica en que su valor no se pierde con el tiempo, como sucede con cualquier activo tangible; por el contrario, éste se va incrementando conforme los individuos van compartiendo sus habilidades, experiencias y conocimientos mientras interactúan cotidianamente, siendo por ello esencial que la organización promueva una eficiente transmisión de conocimiento.

De esta forma será importante considerar a la transmisión de conocimiento tácito no como una simple actividad organizacional, sino como un proceso dinámico, en donde intervienen personas, que además de tener la inteligencia y la capacidad suficiente para absorber y transmitir conocimiento, se deben sentir dispuestas y comprometidas con su organización, ya que de nada servirá que ésta les ofrezca herramientas tecnológicas y una estructura organizacional adecuada si no tienen la capacidad cognitiva pero, sobre todo, la motivación para crear y transmitir ese conocimiento. Y desde la perspectiva del presente artículo se considera que tanto la confianza como el compromiso son dos componentes primordiales dentro de esa motivación, como se analizará con mayor amplitud en el siguiente epígrafe.

### **3. EL COMPROMISO Y LA CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS COMO FACTORES QUE PROMUEVEN LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO TÁCITO**

El compromiso es el sentimiento de identificación por parte de los empleados para con los objetivos de la organización, la percepción de que ésta se preocupa por su bienestar en todos sentidos. Si los individuos que componen una organización carecen de compromiso, la transmisión de conocimiento será escasa puesto que no tendrán ningún interés en mejorar a nivel individual para apoyar a su organización, lo que impide desarrollar el potencial para aprender a aprender (Swieringa y Wierdsma, 1992). Para Van den Hooff y de Ridder (2004) el compromiso organizacional se refiere al compromiso afectivo de los miembros de una

organización hacia ésta, asimismo, estos autores reportan que en varios trabajos se ha investigado específicamente la relación entre compromiso y transmisión de conocimiento. Entre ellos varios estudios empíricos que confirman que el compromiso afectivo pronostica el desempeño y está basado en relaciones recíprocas donde el individuo ofrece su talento a la organización a cambio de recompensas por parte de ésta.

No obstante, es muy común dentro de una organización que una fuente de conocimiento puede mostrarse renuente a compartir conocimiento crucial por temor a perder poder, una posición de privilegio o superioridad; podría percibir no ser adecuadamente recompensada por compartir un hecho exitoso, y por ello, podría no estar dispuesta a dedicar tiempo y recursos para apoyar la transmisión (Szulanski, 1996). Con el fin de disminuir estas situaciones, Osterloh y Frey (2000) señalan que la transmisión de conocimiento tácito requiere siempre de motivación intrínseca. En el presente artículo se propone que las prácticas de recursos humanos deben estar enfocadas tanto al fomento de la motivación intrínseca como extrínseca, ya que lo que la organización ofrece al individuo a través del salario, las compensaciones, la formación, la promoción, etc. contribuye sin duda alguna a incrementar su motivación intrínseca. Cuando los trabajadores perciben el compromiso por parte de la dirección con hechos reales, entonces surge en ellos un sentimiento auténtico de compromiso para con la organización. Si el compromiso no existe, será muy difícil que los empleados transmitan sus conocimientos a sus compañeros y permitan que esto beneficie a la organización, formando, por ejemplo, una memoria organizativa, y en el momento de dejarla, tampoco lo transmitirán íntegro su conocimiento a su sucesor y a sus colegas.

Hislop, (2003) por su parte sugiere que el desarrollo de la confianza, la motivación y el compromiso de los trabajadores representa una de las cuestiones claves en relación con la gestión de los trabajadores de conocimiento. En su estudio demuestra que teniendo apropiadamente motivados a los trabajadores no solo será probable que compartan conocimiento de forma más efectiva, sino también se potencia la lealtad de los trabajadores para permanecer trabajando para sus organizaciones.

Así, dentro de la literatura también se ha reconocido la importancia de la confianza en relación con la transmisión de conocimiento (Roberts, 2000). Se ha argumentado que la confianza es clave para un intercambio social exitoso, ya que cuando los afectos basados en la confianza prevalecen en un equipo, los miembros serán más sensibles con las necesidades de sus colegas y estarán más dispuestos a ayudarlos (Wu, Hsu y Yeh (2007). Como Politis (2003) señala, los miembros del equipo deben confiar en sus iguales y en la gerencia, para crear y compartir nuevo conocimiento, favoreciendo la habilidad de la organización para entregar las mejores soluciones a sus clientes.

Para Lucas (2005) la confianza es básica para lograr la cooperación entre individuos, ya que los empleados que adoptan nuevas formas de hacer las cosas deben tener confianza en la información provista acerca de nuevas prácticas. Asimismo, Lucas, (2005) demostró que la confianza es importante para la transmisión de conocimiento, ya que aún cuando el conocimiento puede estar disponible a través de varias formas, la transmisión ocurrirá únicamente si el receptor y el emisor están dispuestos a mostrar confianza en las intenciones del otro y tienen intereses similares.

Así, estamos en posibilidad de enunciar la siguiente proposición:

P1: El compromiso de los individuos para con su organización puede ser un factor determinante para favorecer la adecuada transmisión de conocimiento tácito entre los empleados.

P2 El sentimiento de confianza entre los miembros de la organización, será un factor determinante para favorecer la adecuada transmisión de conocimiento tácito entre los empleados.

#### **4 CONCLUSIONES**

Dentro de la literatura de gestión del conocimiento se reconoce que la transmisión del mismo es clave para lograr ventajas competitivas sostenibles; de esta forma, las organizaciones dedican considerables esfuerzos para incentivarla, muchas veces a partir de herramientas

tecnológicas que hagan más fácil que los individuos puedan generar, compartir y asimilar conocimientos, o bien a través de una forma de organización que permita los canales adecuados de comunicación para que los empleados puedan transmitir sus conocimientos. No obstante, desde el punto de vista de este artículo se considera que, con el fin de conseguir que los trabajadores intercambien voluntariamente sus conocimientos, nada de lo anterior es suficiente si los trabajadores no se sienten comprometidos con la organización y no tienen confianza con los demás miembros de la misma. De esta forma, los directivos deben asegurarse de que ambos factores existan, y una forma muy apropiada de conseguirlo son unas prácticas adecuadas de recursos humanos, que permitan asegurar que los empleados cuenten con la suficiente motivación extrínseca como para alcanzar un grado óptimo de motivación intrínseca que incluya la confianza y el compromiso.

Como trabajo futuro, se pretende lograr la integración de la gestión de recursos humanos con la gestión del conocimiento a través de la confianza y el compromiso. Todo ello como una estrategia de la alta dirección para conseguir que los empleados transmitan sus conocimientos de forma voluntaria, contribuyendo con ello a la generación de ventajas competitivas sostenibles y a la mejora en los métodos de trabajo. A partir de esto se puede obtener como beneficio una organización más eficiente y competitiva.

## 5. REFERENCIAS

- Albino, V., Garavelli, A. C. and Gorgoglione, M. (2004): "Organization and technology in knowledge transfer", *Benchmarking and International Journal* vol. 11 no. 6, pp. 584-600.
- Argote, L. and Ingram, P. (2000): "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, no. 1, pp. 150-169.
- Grant, R. (1996): "Towards a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal* vol. 17, no. Winter Special Issue, pp. 109-22.
- Hislop, D. (2003): "Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment. A Review and Research Agenda", *Employee Relations*, vol. 25, no. 2, pp. 182-202.

- Lucas, L. M. (2005): "The impact of trust and reputation on the transfer of best practices", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 4, pp. 87-101.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press USA.
- Osterloh, M. and Frey, B. (2000): "Motivation, knowledge transfer and organizational forms", *Organization Science* vol. 11, no. 5, pp. 538-550.
- Politis, J. D. (2003): "The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 5, pp. 55-66.
- Roberts, J. (2000): "From know-how to show-how? questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 12, no. 4, pp. 429-443.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. (1992): *Becoming a learning organization*. Addison-Wesley, Reading,MA.
- Szulanski, G. (1996): "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 27-43.
- Szulanski, G. (2000): "The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* vol. 82, no. 1, pp. 9-27.
- van den Hooff, B. and de Ridder, J. A. (2004): "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 6, pp. 117-130.
- Wu, W. L., Hsu, B. F. and Yeh, R. S. (2007): "Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis", *Journal of Information Science*, vol. 33, no. 3, pp. 326-339.
- Yang, C. and Chen, L.-C. (2007): "Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?" *Journal of Information Science*, vol. 33, no. 1, pp. 95-109.