



Disponible en www.sciencedirect.com

www.cya.unam.mx/index.php/cya

Contaduría y Administración 61 (2016) 666–681



Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?

Culture and affective commitment: do they influence the internal knowledge transfer?

Aurora Irma Máynez Guaderrama

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Recibido el 17 de octubre de 2014; aceptado el 26 de mayo de 2015

Disponible en Internet el 14 de julio de 2016

Resumen

En la nueva economía el conocimiento se reconoce como un activo estratégico, y su transferencia se destaca como una actividad relevante. Por ello, en este trabajo de investigación se examina la influencia de la cultura organizacional y del compromiso afectivo sobre la transferencia interna de conocimiento en la empresa; además, se analiza si la cultura de la organización influye significativamente sobre el compromiso afectivo. Para ello, se llevó a cabo una investigación transversal en una muestra no probabilística de 342 sujetos que laboran en el sector industrial localizado en la frontera norte de México. El análisis estadístico se realizó a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados confirman que la cultura organizacional incide positiva y significativamente sobre la transferencia interna de conocimiento y sobre el compromiso afectivo. Asimismo, la evidencia empírica apunta que el compromiso afectivo no influye sobre la transferencia interna de conocimiento.

Derechos Reservados © 2016 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.

Códigos JEL: M10; M14; M19

Palabras clave: Conocimiento; Cultura organizacional; Compromiso afectivo; Transferencia interna de conocimiento

Correos electrónicos: auroramaynez@yahoo.com, amaynez@uacj.mx

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>

0186-1042/Derechos Reservados © 2016 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.

Abstract

In the new economy knowledge is recognized as a strategic asset and its transfer stands out as a relevant activity. Therefore, in this research effort we examine the influence of organizational culture and affective commitment on the internal transfer of knowledge; also, we analyze if organizational culture affects the affective commitment. For that, we conducted a cross-sectional survey in a nonrandom sample of 342 subjects working in the industrial sector located in the northern border of Mexico. A statistical analysis was performed using a structural equation model. The results confirm that organizational culture impacts positively and significantly over the internal transfer of knowledge and over the affective commitment. Furthermore, empirical evidence suggests that affective commitment has no effect on the internal transfer of knowledge.

All Rights Reserved © 2016 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. This is an open access item distributed under the Creative Commons CC License BY-NC-ND 4.0.

JEL classification: M10; M14; M19

Keywords: Knowledge; Organizational culture; Affective commitment; Internal knowledge transfer

Introducción

Para competir en el nuevo entorno económico basado en el conocimiento se requiere de una gestión organizacional con mayor dinamismo (Jasimuddin y Zhang, 2009). Así, el énfasis en el valor estratégico del conocimiento se vincula profundamente con la comprensión de la economía definida como sistema construido con base en activos intangibles y en las habilidades de las firmas (Hansen y Avital, 2005).

Pese a que desde hace más de una década se admiten las ventajas de tener y utilizar el conocimiento organizacional, las empresas enfrentan constantemente el riesgo de que este disminuya o desaparezca —sea por la rotación de empleados o por la falta de actualización u olvido entre quienes lo poseen—, circunstancia que afecta las capacidades organizacionales (Evanschitzky, Ahlert, Blaich y Kenning, 2007; Hafeez y Abdelmeguid, 2003). Una alternativa eficiente para evitar —o al menos disminuir— ese riesgo se localiza en la transferencia de conocimiento. Esta actividad se considera un elemento crítico al implementar cualquier estrategia (Bloodgood y Morrow, 2003), y se le reconoce como una dimensión competitiva central de la empresa (Kogut y Zander, 1992).

La cultura corporativa y el compromiso no solo destacan como aspectos relevantes en el campo del comportamiento organizacional —particularmente en el intento de comprender el contexto de las organizaciones y las formas en que se administran (Ezirim, Nwibere y Emecheta, 2012)—, sino que también se distinguen como variables de influencia en los esfuerzos vinculados con la transferencia de conocimiento. En cuanto a la cultura, diversos antecedentes reafirman que se trata de un factor decisivo en la transferencia del conocimiento (Jonsson y Kalling, 2007; Kostova, 1999; Matsuo y Easterby-Smith, 2008; Nahapiet y Ghosal, 1998; Yoo y Torrey, 2002). Y en relación con el compromiso, trabajos previos (Lin, 2007) indican que aunque se ha considerado su capacidad para influir en la disposición de los empleados para compartir conocimiento, la investigación en el área es relativamente escasa. Además, pese a que la cultura organizacional ha sido objeto de estudio por mucho tiempo, en el entorno empresarial mexicano son poco frecuentes los trabajos que emplean metodologías cuantitativas (Garza-Carranza, Soria y Mueller, 2011, p. 93).

Por lo antes expuesto, el objetivo del presente trabajo se enfoca en analizar la influencia de la cultura organizacional y el compromiso afectivo sobre la transferencia interna de conocimiento en el sector productivo localizado en la frontera norte de México. Asimismo, esta investigación examina la influencia de la cultura organizacional sobre el compromiso afectivo. Este trabajo se divide en 4 apartados: el primero contiene una revisión de la literatura que sustenta las hipótesis; a continuación, se expone la metodología utilizada y se muestra el análisis de los resultados del trabajo empírico; finalmente, se plantea la discusión y se presentan las conclusiones de la investigación.

Marco conceptual y desarrollo de hipótesis

Transferencia de conocimiento

En la nueva economía el conocimiento organizacional se reconoce como la principal fuente de ventaja competitiva de la organización y, en consecuencia, su transferencia se explicita como un asunto estratégico (Jasimuddin y Zhang, 2009). Esta actividad contribuye al desarrollo de capacidades organizacionales difíciles de imitar (Szulanski, 1996), además de ser un medio proclive para el desarrollo de competencias centrales, con las que se incrementa el desempeño de la empresa y se contribuye positivamente a su ventaja competitiva (Liao y Hu, 2007, Szulanski, 1996). Entre las áreas de gestión del conocimiento, la transferencia se ha identificado como primordial, ya que vincula el nivel individual de los sujetos poseedores del conocimiento con el nivel organizacional, donde dicho intangible adquiere su valor económico y competitivo (Hendriks, 1999).

Transferir conocimiento y contar con información son procesos diferentes. La transferencia implica la identificación, la adquisición y la aplicación del conocimiento existente, teniendo por meta desarrollar las tareas de manera más eficiente y efectiva (Liyanaage, Elhag, Ballal y Li, 2009). Es una actividad compleja, producto de prerrequisitos, asuntos y factores contextuales (Liyanaage et al., 2009) en los que se implican aspectos organizativos de los grupos involucrados (Argote e Ingram, 2000). Como resultado de ella, se espera que los receptores acumulen nuevos conocimientos, renovando, en consecuencia su capacidad productiva (Liao y Hu, 2007).

Como actividad generadora de valor, la transferencia deviene en cambios como el desarrollo de nuevos procesos, ideas y rutinas, razón por la que se considera crucial en la sustentación de la ventaja competitiva. Para clasificarse como una actividad que agrega valor no únicamente deberá producir cambios en las prácticas, políticas y comportamientos actuales, sino también desarrollar otros (Evanschitzky et al., 2007). Es decir, que la nueva información deberá ser utilizada por el receptor y provocar cambios en su comportamiento. En virtud de ello, la transferencia de conocimiento incide positivamente en la sobrevivencia de la organización, facultándola para que sea más eficiente y competitiva (Lin, 2007; Martín, Martín y Trevilla, 2009).

Cultura organizacional

Dentro de la teoría de la organización, la cultura es uno de los pocos conceptos con diversidad de acepciones compitiendo entre sí (Barney, 1986). Esto puede explicarse en el hecho de que su alcance es amplio e inclusivo (Cameron y Quinn, 2005). O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) la definen como un agregado de aspectos cognitivos compartidos por los miembros de una unidad social. Hall (1992) comenta que la cultura incluye las creencias y valores, actitudes y hábitos permeados entre los grupos e individuos. Al respecto, Schein (2004) agrega que esta variable representa el patrón de supuestos básicos compartidos aprendido por el grupo conforme este

resolvió sus problemas de integración y adaptación. Es el resultado de un funcionamiento que se asume válido, y que por ende se comparte con los nuevos miembros como la forma adecuada de percibir, sentir y pensar, en relación con ciertos problemas.

La cultura organizacional es un aspecto oculto, un fenómeno inconsciente y poderoso; como analogía, la cultura es a un grupo lo que la personalidad es a un individuo (Schein, 2004). Esta variable es el resultado de las diversas actividades de los miembros de la organización y representa un «marco referencial» en que convergen los supuestos y los valores de los miembros de la empresa (Garza-Carranza et al., 2011, p. 82). Una vez desarrollada, cubre la totalidad del funcionamiento del grupo, abarcando todos los aspectos de la firma (Schein, 2004). De ahí que algunos trabajos (Jasimuddin y Zuopeng, 2014) destaquen la conveniencia de que, en la medida de lo posible, las empresas hagan esfuerzos para que sus trabajadores logren adaptarse a un ambiente cultural específico.

De manera similar al fenómeno que se da con la multiplicidad de acepciones, no existe un tipo único de cultura organizacional; no obstante, en un esfuerzo por comprenderla y aprovecharla en beneficio de las empresas, en la literatura se proponen diferentes taxonomías de culturas corporativas. Dado que las empresas son mezclas de distintos patrones culturales, resulta prácticamente imposible clasificarlas dentro de un tipo específico de cultura organizacional (Ajmal y Koskinen, 2008). Sin embargo, existen ciertos tipos de cultura que por sus características resultan proclives a la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, Cameron y Quinn (2005) señalan que las culturas tipo clan y adhocrática pueden considerarse propensas al aprendizaje. En entornos organizacionales de estos tipos se favorece la transferencia de conocimiento, ya que se caracterizan por tener valores y metas compartidas, cohesión, participación, sentido de grupo, trabajo en equipo, compromiso corporativo, lealtad, innovación, adaptabilidad, creatividad y flexibilidad. Los atributos de esos tipos de cultura convergen con lo planteado por Schein (2004), quien indica que en una cultura de aprendizaje se valoran la reflexión y la experimentación y se proporcionan a los miembros los recursos y el tiempo necesarios para llevar a cabo dichas actividades.

Algunos trabajos recientes (Pool, Asadi, Forte y Ansari, 2014) llaman al análisis del modelo organizacional de cultura propuesto por Cameron y Quinn (2005). Particularmente en el contexto mexicano, existen trabajos empíricos que lo toman como referente; sin embargo, los resultados de tales esfuerzos han llevado a conclusiones distintas. Por ejemplo, Garza-Carranza et al. (2011) evaluaron la cultura organizacional en el entorno empresarial manufacturero y de servicios en empresas situadas en México D.F., Querétaro y Guanajuato para determinar si existía algún tipo de cultura predominante en ellas, además de indagar si ciertas variables demográficas influían en la existencia de diferencias significativas. Sus resultados evidenciaron que en las organizaciones estudiadas no existía un tipo de cultura dominante, pero que sí había diferencias asociadas con el giro y el tamaño de la organización, así como con el género y el puesto del empleado.

Por su parte, Solís, Solís y Salinas (2012) encontraron —en un trabajo de investigación desarrollado en un hospital de Durango— que existían 2 tipos de culturas dominantes (jerárquica y de mercado) y 2 tipos de culturas deseadas (de clan y adhocráticas).

En general, los antecedentes académicos indican que la cultura corporativa es un factor que incide sobre la transferencia de conocimiento tácito (Jonsson y Kalling, 2007; Lucas y Ogilvie, 2006). Así, la cultura puede facilitar los esfuerzos de gestión efectiva del conocimiento, dado que algunas ideas asociadas con sus valores podrían afectar la forma en que los sujetos comparten el activo intelectual dentro de la empresa (Peansupap y Walker, 2009; Yoo y Torrey, 2002).

Incluso el dilema de compartir conocimiento y la necesidad de personalizarlo pueden estar influenciados por la cultura (Matsuo y Easterby-Smith, 2008). Luego, en un ámbito organizacional proclive al aprendizaje, se posibilita la creación, la adquisición y la transferencia de

conocimiento, y en consecuencia se modifica el comportamiento organizacional, reflejando así el nuevo aprendizaje asimilado (Crossan e Inkpen, 1994; Joo y Shim, 2010). Por ello, en este trabajo de investigación se plantea que:

H1. Una cultura organizacional de aprendizaje incide positiva y significativamente sobre la transferencia interna de conocimiento dentro de la empresa.

Compromiso organizacional afectivo

Gran parte de las dificultades en la gestión del conocimiento se vinculan con la gente y son producto de la complejidad de las personas y de sus necesidades psicológicas (Bollinger y Smith, 2001). En la administración del conocimiento se involucran aspectos individuales localizados en los niveles más profundos de creencias y emociones; implica asuntos que exceden las prácticas organizacionales, ya que en esa actividad inciden asuntos personales (Kachra y White, 2008; Peansupap y Walker, 2009; Reagans y McEvily, 2003; Yoo y Torrey, 2002). En ese sentido, el tráfico del conocimiento dentro de una organización es una experiencia distinta, y no únicamente un proceso gradual de diseminación; dicha actividad depende de las características de cada uno de los sujetos involucrados (Szulanski, 1996).

De acuerdo con Mowday, Steers y Porter (1979), el compromiso es una variable importante para entender el comportamiento laboral, y aunque existen múltiples enfoques, en su conceptualización subyacen ciertas tendencias comunes: se le define en términos de actitud (es decir, de un estado en el cual un individuo se identifica con una firma y sus metas), y se coincide en que es benéfico para el logro de las metas corporativas (al mantener la membresía del colaborador). Los distintos autores comentan que esta variable implica la existencia de alineamiento entre los valores individuales y los organizacionales. En esa vertiente, Allen y Meyer (1996) señalan que las personas llegan a comprometerse con aquellas organizaciones con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas de las mismas, ya que de esta manera actúan en sintonía con sus propios valores. Es decir, la congruencia entre los valores individuales y organizacionales es un punto crucial en el ajuste persona-organización (O'Reilly et al., 1991).

La literatura señala que existen 3 tipos de compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. Por sus características, el compromiso afectivo se destaca como deseable en las organizaciones, ya que el trabajador permanece en la organización porque así lo desea; este tipo de compromiso se desarrolla cuando el trabajador —de acuerdo a su experiencia en la empresa— cubre sus expectativas y satisface sus necesidades básicas (Meyer, Allen y Smith, 1993). Así, cuando las personas se sienten apreciadas y tratadas como familia, estarán altamente comprometidas con la organización (Richard, McMillan-Capehart, Bhuian y Taylor, 2009), y al considerarse adecuadamente recompensadas permanecerán en ella durante mayores períodos, creando y transfiriendo conocimiento a fin de mejorar el desempeño (Martín et al., 2009).

En el contexto mexicano existen diversos trabajos que estudian el compromiso organizacional. Tejada y Arias (2005) investigaron a trabajadores de empresas manufactureras en San Luis Potosí, encontrando que las prácticas organizacionales —particularmente las de apoyo— influyen sobre el compromiso afectivo, y este a su vez disminuye la intención de los sujetos para cambiar de empleo. Por su parte, Ramos, Martínez y Maldonado (2009) reportaron que el compromiso organizacional impacta positivamente sobre la orientación al mercado cultural; su estudio se realizó en una universidad pública mexicana. Asimismo, Ríos, Téllez y Ferrer (2010), en un trabajo desarrollado en Celaya, Guanajuato, identificaron que el empoderamiento influye positiva y significativamente sobre el compromiso afectivo. Por su parte, Gómez, Recio y López (2010) indagaron sobre dicha variable, particularmente en relación con el clima organizacional en trabajadores de

empresas familiares en 2 municipios de San Luis Potosí. Sus resultados evidencian la existencia de correlación positiva entre esa variable y todas las dimensiones de clima organizacional valoradas; asimismo, en el trabajo se encontró que existían diferencias en función del puesto ocupado por el trabajador: a mayor nivel jerárquico, mayor compromiso afectivo. Y más recientemente, [San Martín \(2013\)](#) encontró, en un estudio realizado en trabajadores que laboran en Monterrey, que el compromiso afectivo incide en el de continuidad, y que entre sus antecedentes se encuentran la satisfacción laboral, las normas relacionales y la percepción de oportunismo.

En resumen, el compromiso afectivo implica la identificación personal del sujeto con las metas y valores de la empresa ([Mowday et al., 1979](#); [Ríos et al., 2010](#)). En consecuencia, el colaborador desea permanecer en la organización ([Tejada y Arias, 2005](#)) y despliega conductas asociadas para que esta alcance sus objetivos ([Allen y Meyer, 1996](#)). Por lo antes expuesto, y dado que el compromiso organizacional se ha reportado como una variable importante para comprender el comportamiento laboral ([Mowday et al., 1979](#)), así como como para explicar la transferencia de conocimiento ([Lin, 2007](#); [Martín et al., 2009](#)), se propone que:

H2. El compromiso organizacional incide positiva y significativamente en la transferencia interna de conocimiento dentro de la empresa.

Cultura corporativa y compromiso organizacional

La cultura corporativa y el compromiso organizacional han recibido atención significativa en estudios del sitio de trabajo, fundamentalmente por el reconocimiento de que pueden ser determinantes principales del desempeño de la empresa ([Ezirim et al., 2012](#)). [Ortega y Sastre \(2013\)](#) comentan que el asunto crítico en ella no se encuentra en su adecuada definición, sino más bien en la interpretación de su grado de operabilidad. Al respecto indican que existen 2 teorías aparentemente contrarias: 1) un enfoque purista en el que se asume que la cultura es un proceso emergente enraizado en un grupo de valores y creencias profundamente arraigadas, y 2) un enfoque pragmático que visualiza la cultura como herramienta para alentar el compromiso y alcanzar las metas de la firma. En este trabajo de investigación, de forma análoga a lo planteado por [Ortega y Sastre \(2013\)](#), se analiza la cultura desde el enfoque pragmático.

La cultura organizacional puede influenciar la forma en que los individuos establecen sus metas personales y profesionales, desempeñan sus tareas y administran sus recursos ([Ezirim et al., 2012](#)). Esa variable impacta diversas actitudes de los empleados, entre las que se encuentran la satisfacción, el compromiso con la organización, la rotación y la moral ([Richard et al., 2009](#)). Estudios recientes enfatizan su importancia en relación con la generación del compromiso organizacional ([Ezirim et al., 2012](#); [Yiing y Ahmad, 2009](#)). En lo particular se afirma que las culturas proclives al aprendizaje pueden propiciar el compromiso organizacional ([Joo y Shim, 2010](#)), y algunos trabajos ([Yiing y Ahmad, 2009](#)) indican que estudios en diferentes industrias y países han mostrado que las culturas innovadoras y proveedoras de apoyo tienen efectos fuertes y positivos sobre el mismo. Con base en lo anterior, se propone que:

H3. Una cultura organizacional de aprendizaje incide positiva y significativamente en el compromiso afectivo.

El modelo básico que guía la investigación se presenta en la [figura 1](#).

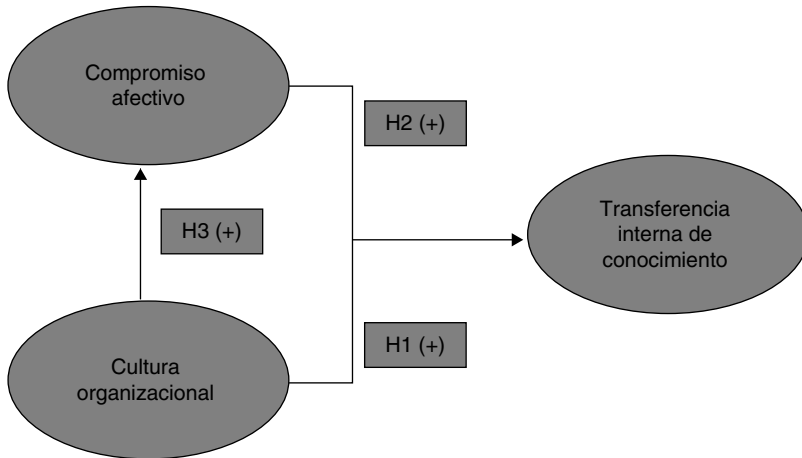


Figura 1. Modelo básico de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Método

Muestra y recolección de datos

Para alcanzar el objetivo propuesto se diseñó una investigación cuantitativa, de naturaleza empírica y de sección transversal. El muestreo fue no probabilístico, intencionado, ya que se buscó la participación de trabajadores de mandos medios y superiores —gerentes, supervisores, analistas, ingenieros y técnicos— laborando en empresas de los sectores automotriz, cementero, médico, electrónico y de telecomunicaciones en las ciudades de Juárez y Chihuahua, en el estado fronterizo de Chihuahua, México. Como técnica para recolectar la información se utilizó la encuesta, a través de un cuestionario autoadministrado aplicado individualmente en el contexto laboral, durante los meses de octubre y noviembre de 2010.

En total se recibieron 342 cuestionarios. De ellos, solamente 286 proporcionaron información personal y de la empresa. Así, la muestra se conformó por 217 hombres (75.9%) y 69 mujeres (24.1%); el 76.2% de los participantes tenían un nivel de escolaridad equivalente a carrera profesional terminada o posgrado, y el 62.9%, una edad de entre 26 y 40 años (tabla 1). El 93.1% de los participantes se encontraban laborando en empresas con más de 250 empleados, y la industria con mayor representación fue la automotriz (69.6%), seguida de la eléctrica, de computación y telecomunicaciones (10.8%).

Medición

Para la valoración de las variables latentes se desarrolló un cuestionario estructurado en las siguientes etapas: 1) se revisó la literatura para identificar los antecedentes teóricos disponibles; 2) se construyó una primera versión, la cual fue puesta a consideración de un grupo de expertos, y 3) con base en los comentarios de los expertos, la versión se refinó. En todos los casos, las variables observables fueron medidas en una escala Likert con 5 puntos de asignación de respuesta, donde 1 significó «totalmente de acuerdo» y 5 «totalmente en desacuerdo». Lo anterior permitió que los participantes seleccionaran su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas

Tabla 1
Demografía de la muestra (n=286)

	Respondientes	%
<i>Sexo</i>		
Hombre	217	75.9
Mujer	69	24.1
<i>Escolaridad</i>		
Preparatoria terminada o carrera profesional inconclusa	64	22.4
Carrera profesional concluida	175	61.2
Posgrado	43	15.0
Otra	4	1.4
<i>Edad</i>		
Menor de 25 años	36	12.6
Entre 26 y 30 años	59	20.6
Entre 31 y 40 años	121	42.3
Entre 41 y 50 años	58	20.3
Mayor de 50 años	12	4.2

Fuente: elaboración propia.

(Hair, Bush y Ortinau, 2007). El alfa de Cronbach —conjunta— de las 3 variables medidas fue de 0.919.

Como se comentó previamente, los ítems para medir las variables latentes fueron desarrollados a partir de los antecedentes teóricos disponibles en la literatura académica. En el caso del compromiso afectivo, se construyeron 6 ítems a partir de las propuestas de Collins y Smith (2006), Hislop (2003), Allen y Meyer (1996) y Mowday et al. (1979). Respecto de la cultura organizacional proclive al aprendizaje, se desarrollaron 5 ítems a partir de las características de las culturas de clan y adhocráticas propuestas por Cameron y Quinn (2005). Finalmente, la transferencia de conocimiento dentro de la organización se evaluó con 7 ítems, construidos en base a las aportaciones teóricas de Liao y Hu (2007), Evanschitzky et al. (2007), Hsu (2008), Herschel y Nemati (2000), Wijk, Jansen y Lyles (2008), Argote e Ingram (2000), Liyanage et al. (2009) y Gray y Meister (2004). Los ítems de los 3 constructos se presentan en la tabla 2.

Análisis de resultados

Modelo de medición

Para el análisis estadístico de los datos se siguió el procedimiento de 2 etapas recomendado por Anderson y Gerbing (1988): en la primera fase, a fin de evaluar las propiedades psicométricas del modelo de medida, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) de primer orden; en la segunda, se agregaron las relaciones estructurales propuestas entre las variables latentes, y el análisis se realizó mediante un sistema de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CBSEM). Tanto el AFC como el CBSEM se estimaron con apoyo del software estadístico EQS 6.1. (Bentler 1985-2005), utilizándose el método de máxima verosimilitud (ML) con la corrección estadística propuesta por Satorra y Bentler (1994) —estadísticos robustos—, ya que la condición de normalidad multivariante de los datos no fue satisfecha (coeficiente normalizado de Mardia estimado = 47.2993).

Tabla 2
Escala de medición de las variables latentes incluidas en el modelo

Compromiso afectivo (alfa de Cronbach = 0.849)	Cultura organizacional de aprendizaje (alfa de Cronbach = 0.865)	Transferencia de conocimiento dentro de la organización (alfa de Cronbach = 0.870)
CA1. Creo que mis valores y los valores de la empresa son muy semejantes	CO1. La empresa fomenta el trabajo de equipo y la discusión abierta y positiva de problemas	TC1. Es común que los empleados compartan sus ideas, conocimientos y/o habilidades
CA2. Estoy dispuesto a poner todo mi empeño para ayudar a que esta empresa logre sus metas	CO2. La empresa alienta la adaptabilidad, la creatividad y la flexibilidad	TC2. Las tareas y actividades laborales son cada vez más eficientes y efectivas, gracias a los conocimientos y/o habilidades compartidas entre las personas que laboramos aquí
CA3. Me siento orgulloso de ser parte de esta organización	CO3. Un valor fundamental de esta empresa es el aprendizaje, por lo que se brindan los recursos y medios necesarios para que los empleados puedan aprender	TC3. Es común que realicemos cambios en la forma en la que trabajamos, tomando como base los nuevos conocimientos que se comparten
CA4. Esta empresa me inspira para que dé lo mejor mí en el trabajo	CO4. Compartir conocimiento es una actitud común en las personas que laboramos aquí	TC4. El desempeño laboral se mejora cuando en las actividades y tareas cotidianas se aplican nuevos conocimientos y/o habilidades compartidas entre compañeros
CA5. Realmente me preocupa el éxito de esta organización	CO5. Cuando los empleados quieren compartir su conocimiento y/o aprender, la empresa brinda los recursos, tiempos, espacios y/o medios necesarios	TC5. Los nuevos conocimientos compartidos se vuelven parte de las rutinas normales de trabajo
CA6. Esta empresa es la mejor opción entre las alternativas laborales disponibles		TC6. Al compartir nuevos conocimientos o habilidades somos capaces de crear nuevos procesos, ideas o prácticas laborales
		TC7. Utilizando los nuevos conocimientos y /o habilidades aprendidas entre nosotros, creamos, modificamos e innovamos las diferentes tareas y actividades laborales

Fuente: elaboración propia.

Como se comentó, el modelo inicial de medición incluía 18 ítems. A través del AFC se eliminaron ítems que presentaban cargas bajas o residuales altos. Así, el modelo final de medición constó de 11 variables observables. En ese modelo la transferencia de conocimiento se evaluó a través de 4 ítems (TC4, TC5, TC6 y TC7); la cultura organizacional de aprendizaje, con 4 ítems (CO1, CO2, CO3 y CO5), y el compromiso afectivo, con 3 ítems (CA1, CA3 y CA4). En lo general, los estadísticos de bondad de ajuste del AFC cumplieron con los criterios de corte convencionales ($S-B\chi^2 = 106.0961$ con 41 g.l., $RMSEA = 0.068$, $CFI = 0.944$, $IFI = 0.945$, $MFI = 0.909$, $BBNFI = 0.913$ y $BBNNFI = 0.925$], con excepción del estadístico $S-B\chi^2$, del cual la literatura señala una dificultad implícita de utilizarlo como indicador único de bondad de ajuste de un modelo, ya que sus valores se consideran menos significativos conforme crece el número de

Tabla 3
Resultados del AFC. Validez convergente

Variable latente	Ítems	α	IFC	AVE	$\lambda\sigma$ promedio
Transferencia interna de conocimiento dentro de la organización	4	0.844	0.852	0.595	0.765
Cultura organizacional de aprendizaje	4	0.875	0.877	0.641	0.800
Compromiso afectivo	3	0.822	0.830	0.621	0.785

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Resultados del AFC. Validez discriminante

Variable latente	Transferencia interna de conocimiento	Cultura organizacional	Compromiso organizacional
Transferencia interna de conocimiento	0.595	[0.357-0.609]	[0.321-0.557]
Cultura organizacional	0.232	0.641	[0.688-0.832]
Compromiso afectivo	0.199	0.561	0.621

En la diagonal: valores de AVE; sobre la diagonal: intervalos de confianza; debajo de la diagonal: cuadrados de los coeficientes de correlación entre factores.

Fuente: elaboración propia.

variables observables o el tamaño de la muestra (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006), además de que en este último caso también se incrementan las probabilidades de rechazar un modelo —sin importar si este es falso o verdadero— (Bagozzi y Yi, 1988).

En todos los casos, las relaciones de los ítems con sus factores hipotéticos fueron significativas (valor t superior a 1.96, con lo que se evidencia su significancia estadística a un nivel de confianza del 95%), y la magnitud de las cargas estandarizadas excedió el valor crítico de 0.50 significativo (λ estandarizada) (Bagozzi y Yi, 1988). Asimismo, como se muestran en la tabla 3, el promedio de las cargas estandarizadas en cada factor [$\lambda\sigma$] superó el punto de corte de 0.70 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), y el análisis de varianza extraída [AVE] (Berends, Vanhaverbeke y Kirschbaum, 2007) excedió el punto crítico de 0.50, lo cual evidencia que el 50% o más de la varianza de los indicadores se agrega en la variable latente correspondiente (Chin, 1998; Fornell y Larcker, 1981; Seidel y Back, 2009), y los índices de consistencia interna de todas las variables latentes presentaron indicadores aceptables, ya que en todos los casos fueron mayores que los puntos de corte recomendados (0.70 para el alfa de Cronbach [α] y 0.60 para el índice de fiabilidad compuesta [IFC]; Bagozzi y Yi, 1988).

Con respecto a la validez discriminante, se llevaron a cabo 3 pruebas: test del intervalo de confianza, test de la varianza extraída y test de la diferencia entre χ^2 . En la tabla 4 se presenta información de los 2 primeros exámenes. En el test del intervalo de confianza, el examen consiste en revisar el intervalo de confianza construido a partir de ± 2 errores estándar de la correlación entre los factores y determinar si este incluye al 1.0; si dentro del intervalo no se incluye al 1.0, puede confirmarse la existencia de validez discriminante (Anderson y Gerbing, 1988; Vila López, Küster Boluda y Aldás Manzano, 2000). En la tabla 3 los intervalos de confianza se presentan sobre la diagonal y en ningún caso se incluye el 1.0, lo cual indica que existe validez discriminante.

En relación con el test de varianza extraída, se compara el AVE de cada factor con el cuadrado de la correlación entre cada par de constructos; cuando los valores AVE son mayores que los valores de los cuadrados de la correlación entre constructos, puede afirmarse la existencia de validez discriminante (Hulland, 1999; Seidel y Back, 2009; Vila López et al., 2000). En la parte inferior

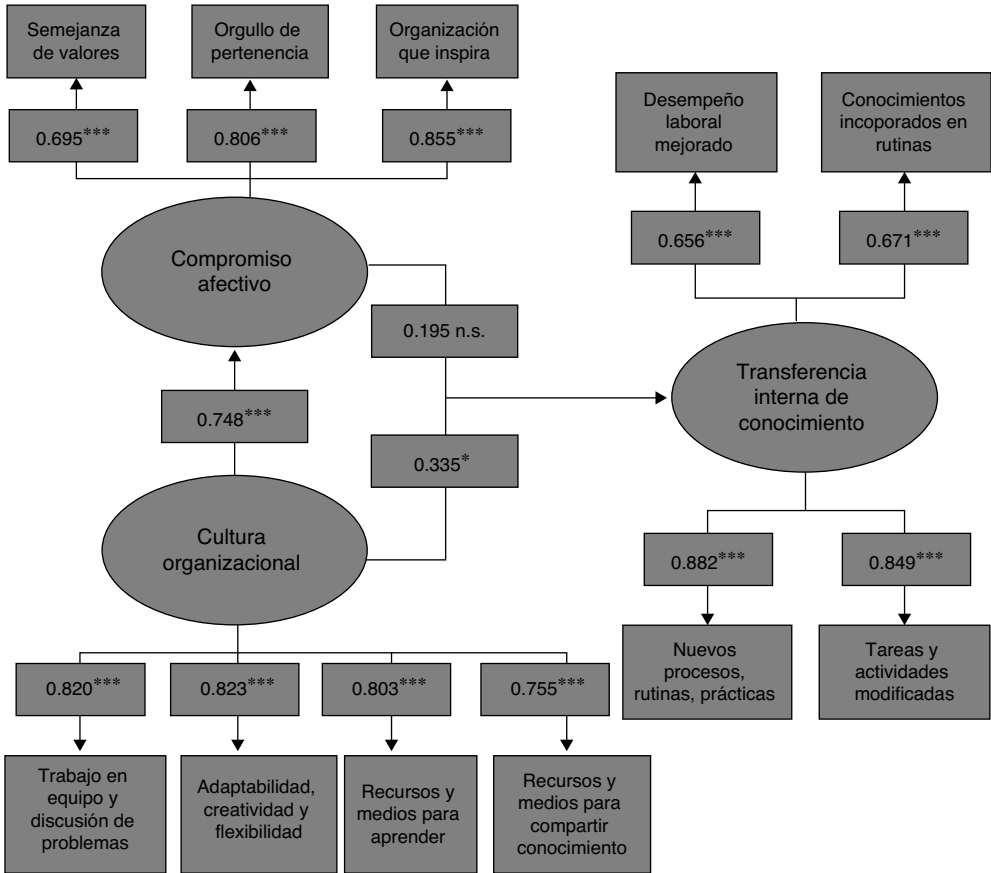


Figura 2. Resultados del modelo estructural (modelo contrastado).
Fuente: elaboración propia.

de la [tabla 3](#) se presentan los cuadrados de las correlaciones entre constructos; en la diagonal se muestran los valores AVE. En todos los casos los valores AVE de los constructos exceden los cuadrados de las correlaciones entre estos. Los resultados de este test también apuntan hacia la existencia de validez discriminante.

Finalmente, se llevó a cabo el test de la diferencia entre χ^2 . Para ello, se revisaron las correlaciones entre factores. En este caso, los factores con mayor correlación (0.749) fueron cultura organizacional y compromiso organizacional. Por ello, se corrió un modelo de medición similar al del AFC original, fijando a 1.0 el coeficiente de correlación entre esos factores; posteriormente se calculó un test de diferencias entre las χ^2 de los 2 modelos. En este test, la χ^2 del AFC original (106.0961) fue significativamente menor que la del AFC modificado (191.7438), lo cual reitera la validez discriminante entre los constructos respectivos.

Modelo estructural

En la [figura 2](#) se muestran los resultados del modelo estructural (modelo contrastado), en el que se incluyen tanto los ítems de cada variable latente con sus respectivas cargas estandarizadas, como

el valor de los paths estructurales estandarizados de las relaciones previstas (con sus respectivos niveles de significancia estadística). En general, los estadísticos de bondad de ajuste del modelo estructural se consideran adecuados [$S-B\chi^2 = 103.1387$ con 41 g.l., $RMSEA = 0.068$, $CFI = 0.944$, $IFI = 0.945$, $MFI = 0.909$, $BBNFI = 0.913$ y $BBNNFI = 0.925$].

Como se aprecia en la figura anterior, 2 de las 3 relaciones entre los constructos del modelo son estadísticamente significativas: H1 a un nivel $p < 0.05$ y H3 a un nivel $p < 0.001$; H2 se rechazó. Se planteó que la cultura corporativa incide directa, positiva y significativamente tanto sobre la transferencia interna de conocimiento (H1) como sobre el compromiso afectivo (H3). Los resultados confirman dichas influencias; en el primer caso, a un nivel $p < 0.05$ (valor *path* estandarizado 0.335, valor $t = 2.350$), y en el segundo a un nivel $p < 0.001$ (valor *path* estandarizado 0.748, valor $t = 8.529$). Por otra parte, en cuanto a la relación entre el compromiso afectivo y la transferencia interna de conocimiento, la hipótesis se rechaza (H2), y por tanto no es posible confirmar la influencia directa, positiva y significativa prevista (valor *path* estandarizado 0.195, valor $t = 1.444$).

Discusión y conclusiones

Ante la complejidad y la competencia creciente del entorno, las empresas deben esforzarse para proteger el conocimiento organizacional, impidiendo que este fluya hacia sus competidores (Jasimuddin y Zuopeng, 2014). Una alternativa eficiente en este sentido se localiza en la transferencia interna de conocimiento. Por ello, el presente trabajo se centró en identificar si la cultura organizacional y el compromiso afectivo influyen positiva y significativamente al respecto. Además, se analizó si la cultura organizacional afecta el compromiso afectivo de los trabajadores.

Específicamente en México, las investigaciones desarrolladas —tomando como referente el modelo de Cameron y Quinn (2005)— (Garza-Carranza et al., 2011; Solís et al., 2012) se han enfocado en identificar el tipo de cultura organizacional dominante. Sin embargo, no se localizaron esfuerzos empíricos que indaguen sobre sus efectos en otras variables. Debido a ello, se considera que los hallazgos de esta investigación permiten avanzar en el conocimiento relativo.

Los resultados de este trabajo evidencian que la cultura organizacional incide directa, positiva y significativamente tanto sobre la transferencia de conocimiento intraorganizacional como sobre el compromiso afectivo de los trabajadores. Al respecto, en diversos antecedentes se apunta que la cultura organizacional influye sobre la transferencia interna de conocimiento. Desde una perspectiva confirmatoria, la evidencia empírica disponible confirma esta relación: la cultura es un aspecto clave para facilitar los esfuerzos de gestión de conocimiento (Yoo y Torrey, 2002; Zheng, Yang y McLean, 2010), particularmente la transferencia interna del mismo. Luego, específicamente en el contexto fronterizo mexicano, resulta conveniente que las empresas busquen el desarrollo de culturas proclives al aprendizaje, donde los empleados exhiban conductas alineadas con ellas (Jasimuddin y Zuopeng, 2014; Zheng et al., 2010). En el contexto estudiado, la cultura de aprendizaje se reflejó a través de: fomentar el trabajo de equipo y la discusión abierta y positiva de problemas; alentar la adaptabilidad, la creatividad y la flexibilidad; tener como valor fundamental el aprendizaje, proporcionando los medios necesarios para que los empleados aprendan; y brindar los recursos, tiempo, espacio y medios necesarios cuando los empleados aceptan y desean compartir conocimientos y/o aprender.

En relación con los efectos de la cultura organizacional en el compromiso afectivo, la evidencia empírica obtenida corrobora esta relación. El resultado coincide con antecedentes académicos recientes (Ezirim et al., 2012), que indican que la cultura afecta la forma en la que los individuos consciente o inconscientemente piensan, toman decisiones, perciben, sienten y actúan, y con

aportaciones previas (Hislop, 2003) que apuntan que, en el ámbito laboral, el nivel de compromiso organizacional se relaciona fuertemente con los actitudes y comportamientos de los trabajadores hacia las organizaciones en las que colaboran. Luego, es posible afirmar que en el entorno fronterizo mexicano la cultura organizacional influye sobre el compromiso afectivo de los trabajadores, particularmente en lo relativo a la semejanza de valores (empleado-organización), al orgullo de pertenencia y a la percepción de que la empresa inspira al trabajador para que dé lo mejor de sí.

Finalmente, la evidencia empírica muestra que, al menos en el contexto analizado, el compromiso afectivo no influye sobre la transferencia de conocimiento dentro de la empresa. Aunque existen estudios que indican que el compromiso organizacional es una variable importante para entender el comportamiento laboral en las empresas (Mowday et al., 1979), los resultados empíricos apuntan que el compromiso organizacional afectivo no afecta a la transferencia interna de conocimiento dentro de la firma. Es decir, el hecho de que los empleados tengan un alto nivel de compromiso organizacional no tiene por consecuencia que exista una transferencia de conocimiento al interior de la empresa. Ello resalta la necesidad de profundizar en el estudio de ese vínculo, ya que es probable que exista una asociación indirecta entre tales variables, mediada a partir de otros constructos.

El futuro próspero de la investigación en la agenda de la gestión del conocimiento dependerá de la habilidad para definir la problemática asociada a la transmisión de este activo intangible, y de la capacidad para generar teorías parsimoniosas e investigación copiosa basada en una multiplicidad de métodos (Hansen y Avital, 2005, citando a Von Krogh, 2003). El presente análisis busca atender el llamado e incrementar el conocimiento relativo. A semejanza de otros trabajos, la investigación tiene limitantes. No es posible generalizar los resultados del trabajo extendiéndolos hacia otros entornos; por ello, y con el objetivo de avanzar en la validez externa del modelo, se recomienda que en estudios posteriores se repliquen las relaciones de los constructos estudiados, bajo muestras probabilísticas, ampliando los contextos y diversificando las características de los sujetos estudiados.

Referencias

- Ajmal, M. y Koskinen, K. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7–15. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20031>
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Argote, L. e Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4306261>
- Berends, H., Vanhaverbeke, W. y Kirschbaum, R. (2007). Knowledge management challenges in new business development: Case study observations. *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 24(4), 314–328. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.09.006>
- Bloodgood, J. y Morrow, J. (2003). Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1761–1782. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00399>
- Bollinger, A. S. y Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8–18. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110384365>

- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2005). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). San Francisco: Wiley.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research: Methodology for Business and Management* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, C. J. y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Review*, 49(3), 544–560. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Crossan, M. M. e Inkpen, A. C. (1994). Promise and reality of learning through alliances. *The International Executive*, 36(3), 263–273. <http://dx.doi.org/10.1002/tie.5060360302>
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaiich, G. y Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks: A strategic management approach. *Management Decision*, 45(2), 265–283. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710727287>
- Ezirim, C. B., Nwibere, B. M. y Emecheta, B. C. (2012). The influence of corporate culture on organizational commitment: The Nigerian experience. *International Journal of Business & Public Administration*, 9(3), 155–180.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Garza-Carranza, M. T., Soria, E. G. y Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 81–92.
- Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R. G. y López Gama, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración y Desarrollo*, 38(52), 97–104.
- Gray, P. H. y Meister, D. B. (2004). Knowledge Sourcing Effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821–834. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1030.0192>
- Hafeez, K. y Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of Operational Research Society*, 54(2), 153–164.
- Hair, J., Bush, R. P. y Ortinau, D. (2007). *Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante* (3.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hansen S., Avital M. (2005). Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior. Working paper, Sprouts: Working papers on Information Systems, Western Reserve University.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100.
- Herschel, R. T. y Nematí, H. R. (2000). Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), 37–45. <http://dx.doi.org/10.1080/07438613.2000.10744623>
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182–202. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450310456479>
- Hsu, I.-C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 1316–1326. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.012>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Jasimuddin, S. M. y Zhang, Z. (2009). The symbiosis mechanism for effective knowledge transfer. *Journal of Operational Research Society*, 60(5), 706–716.
- Jasimuddin, S. M. y Zuopeng, Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65, 1490–1500. <http://dx.doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Jonsson, A. y Kalling, T. (2007). Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: Case studies of IKEA and SCA Packaging. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 161–172. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500139>

- Joo, B.-K. y Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>
- Kachra, A. y White, R. E. (2008). Know-how transfer: The role of social, economic/competitive, and firm boundary factors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 425–445. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.668>
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308–324. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1999.1893938>
- Liao, S.-H. y Hu, T.-C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27(6), 402–411. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.005>
- Lin, C.-P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411–428. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Liyanae, C., Elhag, T., Ballal, T. y Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation — a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118–131. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910962914>
- Lucas, L. M. y Ogilvie, D. (2006). Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13(1), 7–24. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470610639103>
- Martín, N., Martín, V. y Trevilla, C. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 478–490. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Matsuo, M. y Easterby-Smith, M. (2008). Beyond the knowledge sharing dilemma: The role of customization. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 30–43. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810884237>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. D., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nahapiet, J. y Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 34(3), 487–516. <http://dx.doi.org/10.2307/256404>
- Ortega, A. y Sastre, M. A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Peansupap, V. y Walker, D. H. T. (2009). Exploratory factors influencing design practice learning within a Thai context. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(3), 238–253. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980910951654>
- Pool, J. K., Asadi, A., Forte, P. y Ansari, M. R. (2014). The effect of organisational culture on attitude and intention toward knowledge sharing: A study of Iranian SMEs. *International Journal of Management & Decision Making*, 13(3), 286–301. <http://dx.doi.org/10.1504/IJMDM.2014.063572>
- Ramos-Ávila, A. E., Martínez-Serna, M. C. y Maldonado-Guzmán, G. (2009). El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado. *Investigación y Ciencia*, 17(44), 48–55.
- Reagans, R. y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267. <http://dx.doi.org/10.2307/3556658>
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. y Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818–825. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.04.001>
- Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M. R. y Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231, 103–125.
- San Martín Gutiérrez, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y Administración*, 58(2), 11–38. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71208-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71208-7)
- Satorra, A. y Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. En A. Von Eye y C. C. Clogg (Eds.), *Latent Variable Analysis: Applications for Developmental Research* (pp. 399–419). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Seidel G., Back A. (2009). Success factor validation for global ERP programs, Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems, Verona, 2009 [consultado 4 Feb 2013]. Disponible en: [http://intranet.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwAuthorPublGer/B6E0C279109F9D89C12577FC003A7AF2/\\$file/ecis2009-0098.pdf](http://intranet.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwAuthorPublGer/B6E0C279109F9D89C12577FC003A7AF2/$file/ecis2009-0098.pdf).
- Solís, M. D. V., Solís, F. M. V. y Salinas, E. E. B. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 44, 23–29.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27–43. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tejada Tayabas, J. M. y Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295–309.
- Vila López N., Küster Boluda I., Aldás Manzano J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing [consultado 6 Feb 2013]. Disponible en: http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/URV/3.Apuntes_ESC.pdf
- Wijk, R., Jansen, J. J. P. y Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Yiing, L. H. y Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yoo, Y. y Torrey, B. (2002). National culture and knowledge management in a global learning organization: A case study. En C. W. Choo y N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 421–434). Oxford, England: Oxford University Press.
- Zheng, W., Yang, B. y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>