



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

FACTORES ASOCIADOS A LA INTENCIÓN
DE COMPARTIR CONOCIMIENTO TÁCITO
EN PROFESIONALES QUE INTEGRAN
EQUIPOS A CARGO DEL DESARROLLO DE
PROYECTOS DE INGENIERÍA EN
EMPRESAS CONSULTORAS UBICADAS EN
LA CIUDAD DE LIMA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL CON MENCIÓN EN
PSICOLOGÍA EMPRESARIAL

CARMEN CARBAJAL ALFARO

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR

Dr. Giancarlo Ojeda Mercado

JURADO DE TESIS

MG. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO

PRESIDENTE

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

VOCAL

MG. ELISA BEATRIZ JEFFERSON MORALES

SECRETARIA

DEDICATORIA

A mi familia,
por su incondicional apoyo a lo largo de este camino lleno de desafíos
y por enseñarme que todo es posible
cuando la determinación y la perseverancia guían nuestros pasos.
Gracias por acompañarme; este logro también es suyo.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor,

Dr. Giancarlo Ojeda Mercado,

por su constante dedicación y orientación, y especialmente
por inculcarme el valor de la rigurosidad y la exigencia en la investigación.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Tesis Autofinanciada

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	16	DICIEMBRE	2025
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	CARBAJAL ALFARO CARMEN		
PROGRAMA DE POSGRADO	PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN PROGRESIVA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2016		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	FACTORES ASOCIADOS A LA INTENCIÓN DE COMPARTIR CONOCIMIENTO TÁCITO EN PROFESIONALES QUE INTEGRAN EQUIPOS A CARGO DEL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA EN EMPRESAS CONSULTORAS UBICADAS EN LA CIUDAD DE LIMA		
MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO	TESIS		
Declaración del Autor El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.			
Teléfono de contacto (fijo / móvil)	999047470		
E-mail	carmen.carbajala@upch.pe		



Firma del Egresado
DNI 98986545

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	
ABSTRACT.....	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Identificación del problema.....	5
1.2. Justificación e importancia del estudio	8
1.3. Limitaciones de la investigación	9
1.4. Objetivos de la investigación	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Aspectos conceptuales.....	12
2.1.1. Naturaleza del conocimiento organizacional	12
2.1.2. Conocimiento explícito y conocimiento tácito.....	17
2.1.3. Compartir conocimiento en la organización	20
2.1.4. Gestión del conocimiento tácito como fuente de ventaja competitiva.....	24
2.1.5. Modelos y teorías sobre compartir conocimiento en la organización	26
2.1.6. Teoría de la Conducta Planeada (Theory of Planned Behavior-TPB)	35
2.1.7. Definición del comportamiento de estudio	68
2.1.8. Panorama contextual de la Ingeniería de Consulta	69
2.2. Antecedentes de la investigación a nivel nacional e internacional	71
2.3. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables	108
2.3.1. Actitud hacia compartir conocimiento tácito	108

2.3.2.	Norma social percibida para compartir conocimiento tácito	110
2.3.3.	Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito	112
2.3.4.	Intención de compartir conocimiento tácito	114
2.4.	Hipótesis.....	114
2.4.1.	Hipótesis general:	114
2.4.2.	Hipótesis específicas:	115
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		116
3.1.	Nivel y tipo de investigación.....	116
3.2.	Diseño de la investigación.....	116
3.3.	Población y muestra	117
3.3.1.	Descripción de la población	117
3.3.2.	Descripción de la muestra y método de muestreo.....	118
3.3.3.	Criterios de inclusión	119
3.4.	Consideraciones éticas	120
3.5.	Instrumentos.....	121
3.5.1.	Escala Actitud hacia compartir conocimiento tácito (EA- CCT).....	121
3.5.2.	Escala Norma social percibida para compartir conocimiento tácito (ENSP-CCT)	122
3.5.3.	Escala Control percibido sobre compartir conocimiento tácito (ECP-CCT) 123	
3.5.4.	Escala Intención de compartir conocimiento tácito (EI-CCT).....	124
3.6.	Procedimiento.....	124
3.7.	Plan de análisis de datos.....	125
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		128

CAPÍTULO V: DISCUSION.....	148
CONCLUSIONES	177
RECOMENDACIONES	180
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	184
ANEXOS.....	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Operacional de la Variable Actitud hacia Compartir Conocimiento Tácito.....	109
Tabla 2 Matriz Operacional de la Variable Norma Social Percibida para Compartir Conocimiento Tácito.....	111
Tabla 3 Matriz Operacional de la Variable Control Conductual Percibido sobre Compartir Conocimiento Tácito.....	113
Tabla 4 Matriz Operacional de la Variable Intención de Compartir Conocimiento Tácito.....	114
Tabla 5 Descripción de la Muestra de Estudio.....	119
Tabla 6 Correlación entre Actitud, Norma Social Percibida, Control Conductual Percibido e Intención de Compartir Conocimiento Tácito.....	129
Tabla 7 Capacidad Predictiva de la Actitud, Norma Social Percibida y Control Conductual Percibido sobre la Intención de Compartir Conocimiento Tácito	146

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de la Teoría de la Conducta Planeada-TPB	36
Figura 2 Factores presentes en las Creencias Conductuales Evaluadas en esta Investigación	50
Figura 3 Referentes indicados en las Creencias Normativas Evaluadas en esta Investigación	55
Figura 4 Factores presentes en las Creencias de Control Evaluadas en esta Investigación	65
Figura 5 Intención de Compartir Conocimiento Tácito según el Modelo de la TPB.....	67
Figura 6 Esquema del Diseño de Investigación	117
Figura 7 Correlaciones entre las Creencias Conductuales y la Intención de Compartir Conocimiento Tácito.....	131
Figura 8 Correlaciones entre las Creencias Normativas y la Intención de Compartir Conocimiento Tácito.....	136
Figura 9 Correlaciones entre las Creencias de Control y la Intención de Compartir Conocimiento Tácito	141

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Estadísticos Descriptivos de las Variables de Estudio	235
Anexo B Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de las Variables de Estudio.....	235
Anexo C Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de las Creencias que conforman las Subescalas de Medidas Indirectas de las Variables de Estudio....	236
Anexo D Consentimiento Informado - Escala de Actitud hacia Compartir Conocimiento Tácito EA-CCT.....	237
Anexo E Consentimiento Informado – Escala de Norma Social Percibida para Compartir Conocimiento Tácito ENSP-CCT.....	239
Anexo F Consentimiento Informado – Escala de Control Conductual Percibido sobre Compartir Conocimiento Tácito ECP-CCT	241
Anexo G Consentimiento Informado – Escala de Intención de Compartir Conocimiento Tácito EI-CCT	243

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con la *intención de compartir conocimiento tácito* en ingenieros a cargo del desarrollo de proyectos. El estudio utilizó una base de datos secundaria y se sitúa en un nivel descriptivo de tipo básico, correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. La muestra incluyó 281 ingenieros de proyectos de empresas consultoras de ingeniería peruanas. Se encontró una correlación alta entre las variables de estudio (.920). Así mismo, las correlaciones entre la *intención de compartir conocimiento tácito* y las creencias que subyacen a cada variable fueron positivas, siendo altas en las creencias conductuales vinculadas a los beneficios de compartir conocimiento tácito (.685 a .638), moderadas y bajas en las creencias conductuales vinculadas a los costos (.448 a .363), moderadas en las creencias normativas (.594 a .461), y altas y moderadas en las creencias de control (.781 a .553). Los resultados evidencian que cambios en la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* o el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* se acompañan de variaciones importantes en la *intención de compartir conocimiento tácito*, y que las creencias en cada variable son determinantes para promover dichos cambios.

Palabras clave: *Actitud hacia compartir conocimiento tácito, norma social percibida para compartir conocimiento tácito, control conductual percibido sobre*

compartir conocimiento tácito, intención de compartir conocimiento tácito, Teoría de la Conducta Planeada (TPB).

ABSTRACT

The main objective of this research was to ascertain the relationship between *attitude toward tacit knowledge sharing*, *perceived social norm for tacit knowledge sharing*, and *perceived behavioral control over tacit knowledge sharing* with the *intention of sharing tacit knowledge* among engineers in charge of project development. The study used a secondary database and a descriptive, correlational, non-experimental, and cross-sectional research design. The sample included 281 project engineers from Peruvian engineering consulting firms. A high correlation was identified between the study variables (.920). In addition, the correlation between the intention to share tacit knowledge and the beliefs underlying each variable were positive, being high in behavioral beliefs linked to the benefits of sharing tacit knowledge (.685 to .638), moderate and low in behavioral beliefs linked to costs (.448 to .363), moderate in normative beliefs (.594 to .461) and high and moderate in control beliefs (.781 to .553). The findings indicate that changes in *attitude toward tacit knowledge sharing*, the *perceived social norm for tacit knowledge sharing*, or *perceived behavioral control over tacit knowledge sharing*, are accompanied by substantial variations in the *intention to share tacit knowledge*, and that beliefs in each variable are decisive in promoting such changes.

Keywords: *Attitude toward tacit knowledge sharing, perceived social norm for tacit knowledge sharing, perceived behavioral control over tacit knowledge sharing, intention to share tacit knowledge, Theory of Planned Behavior (TPB).*

INTRODUCCIÓN

El actual escenario en el que se desenvuelven las organizaciones se encuentra definido por un proceso de cambio constante, que exige de ellas respuestas rápidas y disruptivas a las condiciones cada vez más desafiantes que impone el mercado. No obstante, muchas de estas entidades parecen carecer de la preparación necesaria para adaptarse a estos cambios, así como para gestionar eficazmente esta creciente complejidad.

En las últimas décadas, la apuesta por una economía basada en el conocimiento ha venido posicionándose con mucha fuerza. El conocimiento y la innovación se han convertido en factores clave para el desarrollo económico y el crecimiento de las sociedades (Schumpeter & Clemence, 1989; Romer, 1986; Lochmüller, 2008). En particular, el conocimiento representa un elemento determinante de la competitividad global, tanto de empresas como de economías (Burrone & Singh; 2004); por lo tanto, toda organización que promueve una cultura orientada al conocimiento convierte este recurso en su principal activo y factor diferenciador frente a la competencia (Grant, 1991; Mahoney, 1995), siempre que se administre eficazmente. Es precisamente en este punto donde la Gestión del Conocimiento (GC en adelante) adquiere relevancia fundamental como estrategia para promover la ventaja competitiva de la organización, ya que, a través de este proceso se crean, comparten e incorporan nuevos aprendizajes que fortalecen el capital intelectual e incrementan la competitividad empresarial.

En este contexto, el comportamiento de compartir conocimiento se configura como pilar fundamental en la GC (Gupta et al., 2000; Abusweilem & Abualoush, 2019). En este proceso, los miembros de la organización desempeñan

un rol protagónico como generadores, transformadores y transmisores del conocimiento que poseen. Por lo tanto, compartir conocimiento no constituye una acción automática, muy por el contrario, depende principalmente de la voluntad individual de hacerlo (Dougherty, 1999; Peters, 2024), así como de otros factores que pueden facilitar o dificultar su ejecución (Cabrera et al., 2006). Esta situación ha generado un interés cada vez mayor entre los profesionales e investigadores del comportamiento por identificar los factores que se encuentran más estrechamente vinculados a esta práctica.

Los estudios relacionados a compartir conocimiento se basan en distintas perspectivas teóricas para analizar este comportamiento; sin embargo, una de las teorías más ampliamente utilizada es la Teoría de la Conducta Planeada (Theory of Planned Behavior – TPB) desarrollada por Icek Ajzen (1985, 1991), debido a que se trata de un modelo que integra los factores que promueven tanto la intención como el comportamiento de compartir conocimiento en el contexto organizativo (Wang et al., 2015; Castañeda et al., 2016; Samadi, 2018; Yang & Xu, 2021; Negara et al., 2021; Hosen et al., 2023).

Un aspecto que se observa de forma recurrente en la mayoría de estos estudios es que, desde una perspectiva conceptual, el conocimiento se aborda de manera general, sin establecer una distinción clara entre sus dimensiones explícita y tácita (Nonaka, 1991; Nonaka & Kono, 1998). Aun cuando ambas formas de conocimiento son relevantes para la organización, muchos autores coinciden en destacar al conocimiento tácito como el elemento de mayor relevancia para conferir una mayor ventaja competitiva, debido a la dificultad de ser imitado por otras empresas (Manzo & Manzo, 2023).

En el entorno de los equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería, debido a las características inherentes de su labor, los ingenieros hacen un uso intensivo del conocimiento durante el desarrollo de sus actividades, lo que ha llevado a numerosos autores a reconocerlos como “trabajadores del conocimiento” (*knowledge workers*), término acuñado por Peter Drucker en 1959. En este medio, gran parte del conocimiento necesario para la ejecución exitosa de los proyectos no se encuentra escrito o almacenado, es decir, no proviene del conocimiento explícito, por el contrario, procede del intercambio de experiencias, aprendizajes y destrezas adquiridas por parte de los miembros del equipo en diversos proyectos, en otras palabras, proviene de su conocimiento tácito. La complejidad de las tareas que caracteriza a estos equipos demanda un mayor uso de este conocimiento (Bresani, 2012). Desafortunadamente, en la mayoría de los casos el conocimiento tácito no es correctamente aprovechado, en parte porque hacerlo requiere de prácticas que involucran formas muy complejas de interacción entre los individuos (Reychav & Weisberg, 2010), y de otro lado porque previamente se deben asegurar las condiciones adecuadas que faciliten esta práctica (Chennamaneni, 2007). Por consiguiente, identificar los principales factores que determinan el comportamiento de compartir conocimiento tácito, así como comprender cómo se relacionan con este comportamiento en el ámbito de la ingeniería resulta sumamente beneficioso, considerando el impacto positivo que dicha práctica puede tener en la consecución de los objetivos del proyecto y en la GC organizacional.

Por esta razón, para el desarrollo del presente estudio se tomó como marco de referencia la Teoría de la Conducta Planeada (en adelante TPB) y se planteó,

como principal objetivo, determinar la correlación entre las variables *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con la *intención de compartir conocimiento tácito* entre profesionales que integran los equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería. Los resultados del estudio no sólo dan pie a nuevas líneas de investigación relacionadas al tema, sino, principalmente, permiten identificar cuan estrecha es la correlación entre estas variables, favoreciendo el diseño y aplicación de futuras estrategias de intervención, con el fin de mejorar la percepción de los profesionales acerca de este comportamiento e incrementar su *intención de compartir conocimiento tácito* con su equipo de trabajo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

La creciente complejidad e incertidumbre que definen el presente entorno empresarial obliga a las empresas a replantear sus estrategias para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones y mantener su posición en el mercado. Para lograr este propósito, resulta fundamental desarrollar una ventaja competitiva sostenible, y la GC que en ellas reside representa una de las estrategias más efectivas para conseguirlo (Leksono, 2023; Oranga, 2023). El aumento de la competitividad empresarial impulsa la competitividad nacional y el crecimiento económico a largo plazo, promoviendo en general una mejor calidad de vida para la población (Medeiros et al., 2019).

Según el Ranking de Competitividad Mundial 2024 (IMD, 2024) el Perú ocupó el puesto 63 de 67 países participantes (Centrum PUCP, 2024). Las debilidades observadas en el pilar “eficiencia empresarial” reflejan las dificultades de las empresas peruanas para operar de manera efectiva y competitiva, lo cual repercute negativamente en la consolidación de un entorno empresarial favorable para las inversiones y el desarrollo económico del país. Esta situación subraya la necesidad de que nuestras organizaciones gestionen su conocimiento de manera eficaz, como una medida determinante para contrarrestar estas debilidades.

El sector de la ingeniería de consulta y construcción no es ajeno a esta problemática. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad ESAN sobre la gestión de proyectos en el Perú, el 65% de las empresas no alcanzaron a cumplir con los plazos y con los recursos asignados. Esta deficiencia en la gestión apropiada de los proyectos es causada principalmente por la inadecuada estimación del tiempo

(65%), cambios mal gestionados (60%), inadecuado seguimiento y control (40%) y una inadecuada gerencia del proyecto (34%) (Lossio et al., 2016).

Uno de los factores que estaría afectando de manera transversal a todas las áreas críticas de los proyectos, favoreciendo que estas deficiencias persistan, sería la ineficiente GC al interior de estas organizaciones. El problema radicaría, principalmente, en la ausencia de un registro formal del conocimiento tácito generado durante la ejecución de los proyectos (Dueñas; 2022). Esta situación resulta especialmente preocupante, dado que este conocimiento garantiza en gran medida el éxito de los proyectos, debido a que proviene de las experiencias previas en proyectos similares (Hosseini & Akhavan, 2017) y de los conocimientos adquiridos relacionados con el “saber cómo” (*know-how*) de dichos proyectos (Koskinen et al., 2003). En conjunto, estos elementos contribuyen significativamente a la reducción de riesgos asociados a la repetición de errores anteriores y al aumento de la eficiencia de los procesos del proyecto (Tan et al., 2006). Como describe el Ing. César Zevallos, directivo de la Asociación Peruana de Consultoría (APC), “la ingeniería de consulta es conocimiento y la experiencia que se transmite en los proyectos” (Zevallos, 2024).

En estas condiciones, compartir conocimiento tácito representa un comportamiento fundamental para la GC (Farnese et al., 2019). No obstante, más allá de la falta de prácticas sistemáticas de intercambio de conocimientos (Gardiner, 2016), el principal problema parece estar en la limitada intención de compartir conocimiento tácito en los profesionales que integran los equipos de proyectos, como lo demuestra la literatura internacional (Zhang & Cheng, 2015; Navimipour & Charband, 2016; Kariuki & Senaji, 2020; Mtsweni & Gorejena, 2023; Kan et al.,

2025). En Perú, no se han identificado estudios que aborden este problema en el entorno de la ingeniería; sin embargo, la experiencia en el campo indica que la intención de compartir conocimiento tácito es limitada. Esta reticencia puede explicarse por múltiples factores, entre los que se incluye la dificultad intrínseca que implica compartir este conocimiento. Asimismo, suele estar relacionada al perfil profesional y las condiciones laborales en las que trabajan los ingenieros de proyectos, tales como la alta especialización técnica, la percepción de que el conocimiento acumulado constituye una ventaja competitiva individual y la presión constante por cumplir con plazos y objetivos establecidos (Olaniran, 2017; Gardiner, 2016). De hecho, diversos estudios evidencian que los ingenieros que trabajan en entornos de proyectos suelen operar bajo una cultura de urgencia y cumplimiento de entregables, lo que reduce el tiempo disponible para actividades en las que se comparta conocimiento (Mtsweni & Gorejena, 2023). Además, la naturaleza temporal de los proyectos, la cultura organizacional y la estructura de liderazgo (Olaniran, 2017), entre otros factores, pueden reforzar esta tendencia a retener el conocimiento en lugar de compartirlo.

La situación descrita plantea un desafío que exige de estrategias y esfuerzos adicionales para impulsar la *intención de compartir conocimiento tácito* entre los integrantes de los equipos de proyectos en el contexto peruano. En este sentido, la TPB permite comprender cómo se comportan los factores personales, sociales y contextuales que pueden favorecer o limitar la *intención de compartir conocimiento tácito*, lo cual es fundamental para diseñar intervenciones más efectivas que promuevan este comportamiento en estos equipos.

Lo anteriormente expuesto conduce a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles es la correlación entre la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*, y el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto? Para responder a esta pregunta, además del análisis conjunto previsto, el estudio considera un análisis desagregado que permita identificar la contribución individual de cada variable al resultado obtenido.

1.2. Justificación e importancia del estudio

El valor teórico de la investigación radica en el uso de la TPB para comprender la *intención de compartir conocimiento tácito* y los factores que la determinan en el ámbito de la ingeniería de consulta. Esto representa un aporte importante al cuerpo de conocimientos de la psicología organizacional, del comportamiento organizacional y de la gestión del conocimiento organizacional en dicho contexto.

El presente estudio se enfoca especialmente en el conocimiento tácito, buscando reducir la brecha existente en la literatura académica, donde los estudios sobre compartir conocimiento organizacional pocas veces distinguen entre su dimensión explícita y tácita (Alavi, & Leidner, 2001; Tsoukas, 2002; Baskerville & Dulipovici, 2006; Reychav & Weisberg, 2010; Yeboah, 2023). Otro aspecto importante de destacar es la evidente escasez de investigaciones relacionadas al tema en el contexto nacional. Por lo tanto, esta investigación contribuirá al campo

académico, al incrementar el conocimiento acerca de un comportamiento poco explorado en nuestro entorno organizacional.

El valor práctico del presente estudio reside en su potencial para ofrecer información relevante para el diseño de programas efectivos que promuevan la *intención de compartir conocimiento tácito*. Estas intervenciones optimizarán el intercambio de conocimientos, sentando con ello las bases necesarias para la implementación de la GC en las empresas consultoras de ingeniería. Con ello se beneficiará tanto a estos profesionales por el nuevo conocimiento adquirido como a las consultoras en su conjunto, por el efecto en la generación a largo plazo de ventajas competitivas que les permitirán destacarse en el mercado, contribuyendo a la par con el desarrollo económico y social del país.

1.3. Limitaciones de la investigación

Los resultados obtenidos en el presente estudio no podrán ser generalizados, dado que la muestra utilizada fue no probabilística de tipo intencional. Esto implica que los participantes fueron seleccionados de manera específica y no de forma aleatoria, lo que restringe la aplicabilidad de los hallazgos a contextos fuera de la muestra estudiada.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la correlación entre la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control*

conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito con la intención de compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Identificar la correlación entre las creencias conductuales que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *actitud hacia compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto con la variable *intención de compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto*.
2. Identificar la correlación entre las creencias normativas que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto con la variable *intención de compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto*.
3. Identificar la correlación entre las creencias de control que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto con la variable *intención de compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto*.
4. Identificar la capacidad de la variable *actitud hacia compartir conocimiento tácito* para predecir la variable *intención de compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto*.
5. Identificar la capacidad de la variable *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* para predecir la variable *intención de*

compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto.

6. Identificar la capacidad de la variable *control conductual percibido* sobre *compartir conocimiento tácito* para predecir la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Aspectos conceptuales

2.1.1. Naturaleza del conocimiento organizacional

El conocimiento organizacional puede explicarse desde un enfoque epistemológico representativo y un enfoque epistemológico constructivista (Salmador, 2006).

El enfoque representativo responde al contexto de la era industrial. En ese entonces, la Teoría de la Organización basaba sus planteamientos en el paradigma dominante entre los años 1950 y 1960, según el cual las organizaciones eran sistemas estructurados y jerárquicos, similares a máquinas que procesaban información, teniendo como principal objetivo generar resultados en base a los cuales se tomaban decisiones y se resolvían problemas. De acuerdo con este enfoque, el conocimiento organizacional se entendía como un conjunto de datos objetivos y verificables desprovistos de cualquier subjetividad y fundamentado en hechos concretos. Bajo esta perspectiva, el conocimiento es una representación mental del mundo en el cerebro humano de la forma más precisa posible, por lo tanto, el conocimiento es universal y objetivo, pudiendo codificarse, almacenarse, transferirse o comunicarse entre las personas y en la organización con mayor facilidad.

Por su parte, el enfoque constructivista responde al contexto de la Era de la información y del conocimiento, consolidada en las últimas décadas del S.XX, caracterizada por el rol protagónico del conocimiento en la economía y en la sociedad, así como por el creciente avance de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). El nuevo paradigma que impera en esta era es el de la

creación del conocimiento, según el cual las organizaciones son concebidas como sistemas vivos, capaces de generar conocimiento mediante la acción y la relación con su ambiente, de la misma forma que lo hacen las personas, al construir su propio conocimiento y la realidad a través de sus procesos cognitivos y su interacción con su entorno. Esto explica por qué en la realidad convergen diferentes puntos de vista. Por tanto, las experiencias y la reflexión que las personas hacen de ellas son la base para la construcción del conocimiento (Salmador, 2006). En consecuencia, tanto el enfoque representativo como el construccionista destacan diferentes facetas del conocimiento. Así, el enfoque representativo se focaliza principalmente en la dimensión explícita del conocimiento, mientras que el enfoque constructivista subraya la importancia de su dimensión tácita.

La denominación explícita y tácita del conocimiento es atribuida a Michael Polanyi (1966), quien definió al conocimiento explícito como aquel que puede transmitirse con facilidad mediante los sistemas formales de comunicación (Yeboah, 2023) y al conocimiento tácito como aquel conocimiento personal, intuitivo, difícil de comunicar y que se encuentra inmerso en un contexto específico. Como puede apreciarse, Polanyi ya adoptaba una visión filosófica constructivista, al considerar que el conocimiento no existe de manera objetiva e independiente del sujeto, sino que se construye en él al interactuar con la realidad. De este modo, destacaba la naturaleza subjetiva del conocimiento y la participación activa del individuo en su proceso de construcción. Su propuesta sobre la dimensión tácita y explícita del conocimiento adquirió gran relevancia, y se convirtió en una de las clasificaciones más destacadas y utilizadas en posteriores estudios sobre el conocimiento organizacional, como los de Kogut & Zander, 1992; Nonaka &

Takeuchi, 1999; Grant, 1996a; Grant, 1996b; Henao-Calad et al., 2016; Farnese et al., 2019; Miton & DeDeo, 2022).

El concepto de conocimiento organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo en correspondencia con las transformaciones económicas y sociales de tres grandes etapas (Pérez-Montoro, 2008). En la etapa agrícola, el conocimiento se concebía principalmente como una habilidad práctica transmitida de generación en generación, basada en la experiencia y en el manejo de técnicas vinculadas al trabajo y la tierra. Durante la etapa industrial, el conocimiento adquirió un carácter más sistemático y técnico, orientado a la eficiencia productiva, la estandarización de procesos y al uso del capital como fuente principal de valor. Finalmente, en la actual era del conocimiento, este se ha consolidado como el recurso estratégico más importante, al ser el principal motor para la creación de riqueza de las organizaciones (Drucker, 1993). En esta última etapa, el conocimiento organizacional ha sido objeto de estudio desde diversos campos, especialmente el de la economía. La visión filosófica de Polanyi respecto al conocimiento se vio enriquecida por la influencia de economistas clásicos como Hayek (1945) y Penrose (1959), quienes contribuyeron significativamente a la evolución de este concepto, especialmente al resaltar la importancia del conocimiento que se encuentra disperso en las organizaciones y la capacidad de estas para gestionarlo. Esta postura ha sido fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden generar, almacenar y utilizar el conocimiento que circula en su interior para competir en la sociedad moderna.

En este marco cobra relevancia el concepto de capacidad organizacional (Zander & Kogut, 1995) para identificar el conocimiento que distingue a una

empresa. Esta capacidad depende de los principios organizativos mediante los cuales la empresa recoge y organiza el conocimiento y las competencias de sus empleados y equipos, para trasladar toda esa experiencia dentro de la organización, dando origen al conocimiento único que la caracteriza.

Uno de los aportes más destacados al campo del conocimiento organizacional proviene de Davenport & Prusak (1998), quienes enfatizaron la importancia de establecer claramente la diferencia entre datos, información y conocimiento. Los autores argumentaron que el éxito de una organización depende de comprender estos conceptos para determinar qué elementos son necesarios, cuáles están disponibles y qué acciones se pueden emprender con cada uno de ellos. Con respecto a los datos, estos constituyen un conjunto de hechos concretos y objetivos sobre algún suceso; de esta forma, son imprescindibles en todas las organizaciones y algunas industrias dependen en gran medida de ellos. No obstante, los datos *per se* carecen de significado, debido a que no han sido interpretados, por lo tanto, describen sólo una parte del suceso y únicamente cuando estos se contextualizan, se categorizan, se calculan, se corrigen y se condensan, se convierten en información (Escandell, 2024).

En relación con la información, esta se entiende como un conjunto de mensajes transmitidos por un emisor hacia un receptor, produciendo un efecto en su juicio y en su comportamiento (Nonaka & Takeuchi, 1999; Davenport & Prusak, 1998; Liew, 2007). A diferencia de los datos, la información tiene significado (Escandell, 2024). La transición de información a conocimiento ocurre cuando esta se contrasta con experiencias previas, se analiza las implicancias que conlleva su aplicación en decisiones y acciones, se relaciona con otra información y, en última

instancia, se discute con otros individuos que ofrezcan perspectivas diversas (Davenport & Prusak, 1998). Sobre este punto, es importante dejar claro que no toda la información tiene el potencial de convertirse en conocimiento. Sólo la información que pueda ser aplicada con un propósito específico, que se encuentre enmarcada en un contexto determinado y que incorpore la experiencia de quien la transmite, tiene la capacidad de convertirse en conocimiento. En conclusión, la integración de información, contexto y experiencia dará lugar a que surja el conocimiento (Nair & Munusami, 2020).

La Teoría de la creación del conocimiento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1999) significó un cambio importante en la concepción tradicional que igualaba el concepto de información con el de conocimiento. Esta teoría resaltó que el conocimiento organizacional implica comprender la información a través de un proceso mental complejo, en el que se integran diversos elementos como creencias, representaciones mentales, compromisos, emociones y expectativas (Von Krogh, Ichijo & Nonaka; 2000). Esta información puede provenir tanto de los documentos o sistemas de almacenamiento como de las rutinas, procesos, prácticas y normativas de la organización, todo lo cual se integra mediante actividades de generación de conocimiento que se dan tanto a nivel individual como colectivo (Davenport & Prusak, 1998). Desde esta perspectiva, conocimiento y acción están íntimamente vinculados (Nonaka & Takeuchi, 1999), ya que la creación del conocimiento organizacional constituye un proceso dinámico y constante en el que las personas participan activamente interpretando, reflexionando e integrando la información con experiencias previas y habilidades y aplicándola a los contextos específicos de cada organización.

Teece (1998), Segarra & Bou (2004) y Farnese et al. (2019) respaldaron la idea de que el conocimiento organizacional proviene de las habilidades y experiencias individuales, pero principalmente resaltaron el rol de la organización en la concepción del conocimiento, destacando cómo esta facilita la transformación del conocimiento individual en capacidades, al proporcionar una infraestructura adecuada, un entorno social propicio y asignar los recursos de forma eficiente.

Herschel & Nemati (2000), Abzari & Abbasi (2011) y Rosado et al. (2022) coincidieron en que el conocimiento organizacional es un activo complejo y vital; siendo uno de los recursos más importantes con los que se cuenta y la fuente de ventaja competitiva más valiosa que una empresa puede poseer.

A partir de lo expuesto es posible concluir que el conocimiento organizacional reúne los conocimientos, experiencias, habilidades y procedimientos de la organización, resultado de un proceso dinámico en el que tanto las personas como la propia organización cumplen un rol esencial y en el que la disposición y capacidad de los individuos para compartirlo, junto al apoyo de la organización, son factores decisivos para garantizar su adecuada difusión y aplicación.

2.1.2. Conocimiento explícito y conocimiento tácito

La Teoría de la creación del conocimiento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1999) consolidó la diferencia entre conocimiento explícito y conocimiento tácito, basándose en la categorización del conocimiento propuesta inicialmente por Polanyi (1966).

El conocimiento explícito, también conocido como conocimiento declarativo o codificado, es aquel conocimiento que puede ser articulado y comunicado mediante el lenguaje, almacenado en bases de datos, documentos, archivos (entre otros) y estandarizado en forma de normas y procedimientos. Su naturaleza objetiva y su facilidad para transmitirse son sus características más importantes (Anand et al., 2010; Jurado-Zambrano et al., 2024), lo que permite que pueda compartirse con otros sin dificultad. Por otro lado, su carácter universal lo hace posible de utilizarse en diferentes contextos. Además, se puede acceder a él en forma consciente (Nonaka & Von Krogh, 2009). En el campo de la GC, el conocimiento explícito se refiere al aspecto del “saber qué” (*know what*), debido a que está estrechamente vinculado a la información objetiva y a los datos con los que cuenta la organización (Gamble, 2020).

Por su parte, el conocimiento tácito —también conocido como implícito— se distingue por su naturaleza práctica e intuitiva y por ser difícil de expresar verbalmente. Polanyi, en su famosa frase "sabemos más de lo que podemos decir" (Polanyi, 1966, p. 4), destaca la naturaleza personal de este conocimiento y su dificultad para expresarse completamente con palabras. De este modo, es posible afirmar que el conocimiento tácito se manifiesta principalmente en la acción y solo es accesible a otros de manera directa, especialmente de forma presencial.

Nonaka (1994) desarrolló la idea de Polanyi en un sentido más pragmático, al plantear que el conocimiento tácito involucra elementos cognitivos y técnicos. Los elementos cognitivos abarcan modelos mentales, esquemas, paradigmas, creencias y perspectivas que proporcionan al individuo puntos de vista que le permiten interpretar y definir su entorno (Johnson-Laird, 1983). En contraste, los

elementos técnicos hacen referencia al "saber cómo" (*know-how*); es decir, a las habilidades y destrezas que existen únicamente en la mente de los individuos y que no se encuentran plasmadas en ninguna forma tangible (Gamble, 2020). Las raíces de este conocimiento se encuentran en las experiencias personales y en las acciones dentro de un contexto específico, así como en los ideales, los valores y las emociones (Nonaka & Takeuchi, 1999; Nonaka et al., 2000).

A pesar de tratarse de un conocimiento que se usa de forma intuitiva y que se encuentra en la mente de las personas (Natek & Lesjaket, 2020), el conocimiento tácito puede llegar a ser consciente cuando se realiza un gran esfuerzo de articularse, momento en el que se expresa su dimensión explícita (Nonaka & Von Krogh, 2009). Sin embargo, bajo el enfoque de Styhre (2004, p. 183) “el conocimiento tácito siempre se basa en el uso del conocimiento explícito”. Sobre este punto, Gamble (2020) sostuvo que existen múltiples ejemplos organizacionales que contradicen esta afirmación y que el proceso continuo de manifestación del conocimiento debe considerarse unidireccional, ya que el conocimiento se encuentra siempre —en forma natural— como conocimiento tácito, y es a través de diversas influencias contextuales que se convierte en explícito. De este modo, el conocimiento explícito, por lo general, no suele convertirse en tácito, excepto bajo ciertas condiciones.

En definitiva, se puede concluir que tanto la dimensión explícita como tácita del conocimiento organizacional, al formar parte de un proceso dinámico y continuo, interactúan y se transforman mutuamente, sin que ninguna de ellas llegue a predominar por completo. No obstante, aunque ambos tipos de conocimiento coexistan simultáneamente, es indispensable tener claro sus diferencias, a fin de garantizar la correcta aplicación de los principios fundamentales de la GC.

2.1.3. Compartir conocimiento en la organización

Compartir conocimiento en la organización conlleva un intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos actores organizacionales, con el objetivo de trasladar dicho conocimiento a los activos y recursos con los que cuenta la organización, utilizando canales de comunicación que conecten individuos, equipos y áreas organizacionales (Henttonen et al., 2016; Yeboah, 2023).

Szulanski (1996) hizo referencia a la transferencia de conocimiento dentro de la organización, definiéndola como un acto de comunicación o flujo de conocimientos entre una fuente o unidad emisora y una unidad receptora en un contexto particular y en donde las características de quien emite el conocimiento (emisor) y del que recibe el conocimiento (receptor) son decisivas para que este acto se concrete de forma satisfactoria.

En esta misma línea, Ireson & Burel (2010) precisaron que este proceso involucra la externalización del conocimiento por parte de la fuente que lo proporciona, la transmisión de ese conocimiento y, por último, la internalización de dicho conocimiento por el receptor del mismo. Además, resaltaron que en cualquier procedimiento relacionado a compartir conocimiento se deben tener presente las actividades propias de toda GC organizacional, como son la creación, el almacenamiento, la recuperación, la transferencia y la aplicación de conocimientos.

Kim & Lee (2006) definieron compartir conocimiento organizacional como la capacidad de los empleados para compartir experiencias laborales, conocimientos, habilidades e información contextual. Ajiri (2023) señaló que este proceso involucra factores como la cultura, normas claras, responsabilidad de las partes y una comunicación abierta para que el conocimiento fluya y compartir sea

efectivo. Por su parte, Wu, Yeh & Hung, (2012) destacaron que al compartir conocimiento también se transfieren nuevas ideas que promueven mejores prácticas entre los empleados. Esto sugiere que esta práctica está estrechamente relacionada con el proceso de aprendizaje organizacional, al facilitar la adquisición de nuevos conocimientos y mejorar la capacidad de los empleados para aplicarlos efectivamente.

Nonaka & Takeuchi (1999) advirtieron que el proceso de compartir conocimiento no es un acto unidireccional, por el contrario, es producto de una interacción dinámica a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional, y que puede efectuarse a través de vías formales e informales (Bencsik et al., 2019). Este proceso inicia en el momento en que cada trabajador aporta con su conocimiento al interactuar con otros o al realizar sus tareas, y continúa entre los siguientes niveles, pudiendo llegar hasta la interacción de la organización con otras organizaciones, compartiendo o aprendiendo unas de otras, dando lugar a un conocimiento que trasciende a una sola entidad. Es así como el conocimiento individual, al integrarse, organizarse y gestionarse dentro de una estructura organizativa, se convierte en conocimiento organizacional (Segarra & Bou, 2004).

La vía formal mediante la que puede compartirse conocimiento supone la institucionalización de este proceso en la organización. Esto conlleva la implementación de prácticas destinadas a esta práctica, a las cuales se les asigna tiempo y recursos para facilitar el aprendizaje y el traslado del conocimiento a lo largo de la organización, con el objetivo final de integrarse en las rutinas y en la estructura organizacional (Boh, 2007). Entre las iniciativas formales se pueden

mencionar las reuniones programadas, las sesiones organizadas de lluvia de ideas, discusiones de casos, entrenamientos específicos, la formación de equipos de trabajo estructurados (en especial cuando se trata de compartir conocimiento tácito), uso de las TICs (principalmente si se trata de compartir conocimiento explícito), entre otras.

La vía informal comprende todas las formas en las que se puede compartir conocimiento que ocurren de forma espontánea o no estructurada dentro de la organización, las cuales coexisten con las formas de intercambio institucionalizadas. Está vinculada al uso de recursos, servicios y actividades que puedan facilitar el intercambio de conocimientos pero que no necesariamente están diseñados para tal fin (Taminiau et al., 2009), como son las interacciones cara a cara en cafeterías, en pasillos, durante el refrigerio, o las plataformas, redes, e-mails u otro tipo de soporte tecnológico que también pueden utilizarse con ese objetivo. Según Von Krogh et al. (2000) y Amayah, (2013), incluso en las organizaciones que son altamente estructuradas, el conocimiento se comparte de manera informal, postura que comparten Swap et al. (2001), quienes además concluyeron que el conocimiento también puede adquirirse por experiencia indirecta al observarse los comportamientos de colegas y supervisores, sin que necesariamente exista una intención deliberada de enseñar o de aprender (Taminiau et al., 2009).

La literatura académica relacionada a compartir conocimiento en la organización demuestra que esta práctica se encuentra condicionada por la presencia de diversos factores, los cuales pueden funcionar como facilitadores o como barreras que pueden influir en su implementación. Dichos factores, según Szulanski (1996), se encuentran principalmente en la fuente o emisor del

conocimiento, en el receptor del conocimiento y en el contexto en el que tiene lugar la transferencia del conocimiento.

Al respecto, Osterloh & Frey (2000) concluyeron que la motivación es un factor determinante al momento de compartir conocimiento, y que está relacionada con el tipo de conocimiento que se va a compartir. Así, cuando se va a compartir conocimiento tácito dentro y entre equipos, la motivación intrínseca es fundamental, por lo que es recomendable fomentar el establecimiento de metas organizativas y fortalecer las relaciones personales. Por el contrario, cuando el conocimiento que se va a compartir es explícito, es recomendable implementar mecanismos de motivación extrínseca para reforzar y facilitar dicho proceso (Bartol & Srivastava, 2002).

Gupta & Govindarajan (2000) observaron que la existencia y riqueza de los canales a través de los cuales se transmite el conocimiento —sean estos formales o informales— determinan significativamente el flujo del conocimiento en la organización.

Riege (2005) ofreció una compilación detallada de las posibles barreras individuales, organizacionales y tecnológicas que según diferentes autores dificultan el acto de compartir conocimiento en el ámbito organizacional. Las barreras individuales se originan, principalmente, en la conducta o en las percepciones de las personas hacia otros individuos o grupos. Las barreras organizacionales se relacionan, especialmente, con un entorno poco adecuado y carente de las condiciones necesarias para facilitar el intercambio de conocimientos. Las barreras tecnológicas por su parte, pueden presentarse si no se implementa la tecnología adecuada que se adapte tanto a las necesidades de los empleados como

a las de la organización. Este autor advirtió que, aunque estas barreras se expongan por separado, es muy probable que muchas de ellas se presenten de manera simultánea dentro de una misma organización. Los hallazgos en diversas investigaciones sobre compartir conocimiento dan cuenta de esta situación (Zawawi et al., 2011; Mueller-Seeger, 2012; Alvani et al., 2013).

En la misma línea, Kim & Lee (2006) observaron un efecto significativo de los factores cultura organizacional, estructura organizacional y tecnologías de la información (TI) en las percepciones de los trabajadores sobre su capacidad de compartir conocimiento. Sumado a estos factores, Al-Alawi et al. (2007) identificaron que los sistemas de recompensa, la comunicación y la confianza interpersonal también influyen en la relación entre los empleados, contribuyendo con ello a superar las barreras para compartir conocimiento.

Además de los ya discutidos, la literatura especializada reconoce otros elementos que pueden facilitar o inhibir el proceso de compartir conocimiento en el contexto organizacional, los cuales se abordarán más adelante, al analizar las creencias conductuales, las creencias normativas y las creencias de control vinculadas a este comportamiento.

2.1.4. Gestión del conocimiento tácito como fuente de ventaja competitiva

La Gestión del Conocimiento (GC), surgida en la década de 1990 (Prax, 2019), se ha consolidado como una estrategia clave para que las organizaciones capitalicen su conocimiento y mantengan su competitividad frente a los constantes cambios del entorno. Este proceso comprende la captura, organización, difusión, almacenamiento y utilización del conocimiento relevante (Tsekhovoy et al., 2019)

para asegurar que el capital intelectual no se pierda, permanezca disponible y se transforme en un recurso que potencie el valor y desempeño organizacional. En este marco, fomentar el intercambio constante de conocimientos entre los miembros de la organización es determinante para preservar tanto el conocimiento individual como el colectivo.

Los enfoques más importantes para abordar la GC surgieron a finales del siglo XX y difieren en su concepción del conocimiento. El primero lo concibe como un conjunto de objetos identificables y manipulables a través sistemas de información, perspectiva que ganó fuerza con el desarrollo de las tecnologías de la información (TI). En contraste, el segundo enfoque entiende el conocimiento como un conjunto de habilidades y saberes en constante evolución, estrechamente vinculados al aprendizaje organizacional y a la gestión de competencias a nivel individual y organizacional (Davenport & Prusak, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Sveiby, 2001). La coexistencia de ambos enfoques sugiere que la GC varía según el tipo de conocimiento que se gestione: mientras el primero se centra en el conocimiento explícito, el segundo se relaciona principalmente con el conocimiento tácito.

En la actualidad, la ventaja competitiva de una empresa —entendida como su capacidad para diferenciarse de los competidores y lograr un desempeño superior sostenido— depende más de su habilidad para aplicar el conocimiento de manera eficaz que del acceso a recursos o mercados exclusivos. Es por esta razón que la gestión del conocimiento tácito es particularmente fundamental, debido a que proporciona características distintivas que permiten diferenciar a la organización frente a sus competidores (Máñez & Cavazos, 2018; Manzo & Manzo, 2023). No

obstante, persiste el hecho de que numerosas investigaciones sobre compartir conocimiento en las organizaciones no establecen claramente si el conocimiento que están analizando es de naturaleza explícita o tácita (Reychav & Weisberg, 2010). En este sentido, los estudios podrían no capturar toda la complejidad de dicho comportamiento, al no tenerse en consideración las particularidades del conocimiento tácito, el cual presenta desafíos únicos para compartirse y, como ya se ha anticipado, requiere de estrategias de gestión diferenciadas (Pérez-Montoro, 2008; Aedo et al., 2025). Esta situación evidencia la necesidad de fomentar el desarrollo de más investigaciones que contemplen las particularidades del conocimiento explícito y tácito, con el fin de desarrollar estrategias de GC específicas para cada tipo, especialmente en el contexto organizacional de nuestro país.

2.1.5. Modelos y teorías sobre compartir conocimiento en la organización

A lo largo de los últimos años, ha habido un incremento significativo en la literatura académica sobre el estudio del comportamiento de compartir conocimiento en el ámbito organizacional (Perrin & Rolland, 2007), dando lugar a la propuesta de diferentes modelos y teorías, con el objetivo de analizar cómo los trabajadores comparten o no su conocimiento, o identificar los factores que pueden influir en que lleven a cabo o no esta práctica. Entre los más representativos se incluyen:

- *Modelo de gestión del conocimiento de Wiig*

Wiig (1993) sostuvo que la organización del conocimiento es clave para que este sea realmente útil y valioso. En vista de que el conocimiento puede ser usado

para diferentes propósitos, para que este pueda aplicarse de forma efectiva en una situación o problema específico, debe ser organizado previamente desde una perspectiva que facilite la comprensión de los aspectos que requieran ser manejados en dicha situación particular. La construcción del conocimiento en la organización se da en cinco fases (Avendaño & Flores, 2016):

Creación del conocimiento: Se puede generar conocimiento a través del aprendizaje, innovación y creatividad.

Captura del conocimiento: El conocimiento se obtiene y se conserva para que a futuro sea usado y llevado a la práctica nuevamente.

Renovación o refinamiento: El conocimiento se organiza y se almacena en diversas formas para que se pueda acceder a él con facilidad.

Compartir o distribuir: El conocimiento se difunde a través de la educación, programas de formación, sistemas de gestión del conocimiento, redes de especialistas, entre otros, respaldados por tecnología y procesos establecidos.

Uso del conocimiento: El conocimiento se aplica, convirtiéndose en base del aprendizaje e innovación.

Como se puede observar en este modelo, el proceso de compartir conocimiento enfatiza la transferencia formal del mismo, resaltando el uso de canales estructurados. Por otra parte, la referencia a la tecnología y a los procesos establecidos refuerza la idea de que la transmisión del comportamiento se lleva a cabo de manera planificada y organizada.

- *Modelo de Gestión del Conocimiento de Szulanski*

Gabriel Szulanski (1996, 2000) planteó un proceso de GC que comprende cuatro etapas —iniciación, implementación, interiorización, puesta en marcha e

integración— durante las cuales se presta especial atención al proceso de transferencia de conocimiento. Este proceso es secuencial y su efectividad varía entre las organizaciones (Perrin & Rolland, 2007), pudiendo verse seriamente afectado por la presencia de factores críticos, a los cuales Szulanski clasificó de la manera siguiente:

Factores relacionados a las características del conocimiento a transferir: como la ambigüedad causal y el conocimiento no probado.

Factores relacionados a las características de la fuente a cargo de la transferencia: como la falta de interés y la motivación del emisor, así como una fuente que se percibe como no confiable.

Factores relacionados a las características del receptor del conocimiento a transferir: como la falta de interés y la motivación del receptor del conocimiento, así como su falta de capacidad para asimilar y retener el conocimiento (capacidad de absorción).

Factores relacionados a las características del contexto en el que tiene lugar la transferencia del conocimiento: como un contexto organizacional estéril o la falta de una relación cercana entre el emisor y el receptor del conocimiento.

En la fase de iniciación, el desafío radica en identificar las oportunidades para transferir el conocimiento y en tomar las decisiones adecuadas para llevar a cabo dicha transferencia. En las siguientes etapas, luego de tomar la decisión de transferir el conocimiento, el objetivo es superar las posibles barreras, principalmente de comunicación, que pueden presentarse al compartirse conocimientos entre emisor y receptor. En la fase de puesta en marcha, se abordan los problemas imprevistos que surgen cuando el receptor empieza a hacer uso

efectivo del conocimiento y, finalmente, en la fase de integración, el uso continuo del conocimiento da lugar a que este se incorpore en las rutinas de trabajo diarias (Perrin & Rolland, 2007).

- *Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting:*

Propuesto por Tejedor & Aguirre (1998). Este modelo resalta los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados de dicho aprendizaje (Arambarri, 2012). Entre estos factores se encuentran:

Compromiso de toda la empresa —principalmente de sus líderes— con el aprendizaje generativo, continuo y a todos los niveles.

Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles: no se trata sólo de contar con personas capaces y dispuestas a aprender y contar con equipos adecuados; también deben desarrollarse mecanismos para crear, captar, almacenar, transmitir e interpretar el conocimiento, con el fin de lograr aprovechar el aprendizaje generado tanto en las personas como en los equipos. El objetivo es asegurar que las personas aprendan y conviertan el conocimiento en activo útil, de lo contrario, no califica como aprendizaje organizacional.

Desarrollo de la infraestructura necesaria para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente: no obstante, pueden existir condiciones organizativas que obstaculicen el aprendizaje, como las estructuras burocráticas, el liderazgo autoritario o paternalista, aislamiento del entorno, una cultura de “ocultar errores”, la búsqueda de homogeneidad, la orientación a corto plazo, la planificación rígida y el individualismo.

Previamente a implementar cualquier estrategia de GC, la organización necesita trabajar en seis elementos básicos que deben orientarse hacia el aprendizaje. Estos son la cultura, el estilo de liderazgo, la estrategia, la estructura organizacional, la gestión de las personas y los sistemas de información y comunicación (Salazar & Zarandona, 2007).

- *Modelo de transferencia del conocimiento de Argote e Ingram*

Para Argote et al. (2000) la GC es un proceso que se lleva a cabo en tres etapas. La etapa de creación, en la que un nuevo conocimiento se produce dentro de la organización; la etapa de retención, en la que el nuevo conocimiento se almacena o registra en repositorios, y la etapa de transferencia del conocimiento (Segarra Ciprés, 2006). La transferencia del conocimiento es un proceso en el cual una unidad organizativa (llámese individuo, equipo, departamento, división) es afectada por la experiencia de otra, haciéndose evidente cuando se generan cambios en el conocimiento o en el desempeño de la unidad receptora del conocimiento. Este modelo de transmisión de conocimiento dentro de la organización se centra en los procesos de aprendizaje organizacional y se basa en la idea de que el conocimiento se acumula y se distribuye dentro de las organizaciones a través de las interacciones entre individuos y grupos. Un aporte fundamental de este modelo consiste en la distinción que establecen entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

- *Modelo SECI de creación y conversión del conocimiento organizacional*

Propuesto por Nonaka & Takeuchi (1999), es uno de los principales modelos de GC y se basa en un proceso continuo de aprendizaje, donde el conocimiento explícito y tácito se transforman ininterrumpidamente durante las

actividades organizacionales, a través de procesos de conversión del conocimiento. Bajo esta premisa, se puede pasar de un tipo de conocimiento al otro mediante los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, dando lugar a un proceso social llamado “espiral del conocimiento”.

A través del proceso de socialización se produce un intercambio de conocimiento tácito entre los trabajadores. Así, se genera un contacto entre los individuos por el cual se comparten experiencias, habilidades y creencias haciendo uso del lenguaje, la observación y la práctica; por lo tanto, este proceso no requiere de la formalización del conocimiento.

El proceso de exteriorización o externalización comprende la conversión del conocimiento tácito en explícito. Se usa el dialogo para tratar de verbalizar el conocimiento tácito, a fin de reflexionar en conjunto, usando analogías que permitan representar este conocimiento en conceptos explícitos.

El proceso de combinación es la fase en la que este conocimiento explícito, que ya ha sido formalizado y documentado mediante el uso de medios y herramientas necesarias, se organiza, se combina y reconfigura para añadirse al conocimiento explícito ya existente, en forma física o en la base de datos, dando lugar a la generación de nuevo conocimiento explícito.

Mediante el proceso de interiorización o internalización, el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito. Aquí, la persona cumple un rol activo al llevar a la práctica el conocimiento explícito que adquirió (aprender haciendo) hasta internalizarlo y hacerlo suyo, e incorporarlo a los esquemas que rigen su comportamiento.

Estos cuatro procesos interaccionan y se vinculan entre sí. El punto de inicio lo constituye la transferencia del conocimiento tácito desde el nivel individual, el cual mediante la socialización va creando conocimiento a nivel grupal. Este último va alcanzando a los grupos más grandes dentro de la organización, como son los departamentos o las divisiones, hasta que finalmente se convierte en conocimiento organizacional. Este “espiral del conocimiento” supone un flujo continuo de conversión de conocimiento tácito a explícito y viceversa, proceso en el que el conocimiento va enriqueciéndose y expandiéndose hacia toda la organización. Posteriormente, Nonaka & Konno (1998) hicieron uso del concepto “*ba*” para referirse al espacio compartido (físico, virtual o mental o la combinación de los tres) donde se crea y se comparte el conocimiento.

- *Teoría del Capital Social*

Desde la perspectiva de Nahapiet & Ghoshal (1998), el capital social está determinado por los recursos a los que una persona puede acceder gracias a las conexiones que tiene con otras personas dentro de una red social e incluye tanto las conexiones como los recursos que se pueden aprovechar a través de ellas. Estos recursos pueden ser actuales (aquellos que ya están disponibles) o potenciales (aquellos que se pueden obtener en el futuro si es necesario). El capital social estructural, el capital social relacional y el capital social cognitivo son las tres dimensiones que conforman el capital social.

El capital social estructural se refiere a la red de conexiones y asociaciones que existen entre los individuos o actores dentro de una organización o sociedad y está relacionado a la forma en que la comunicación puede facilitar el acceso a información o a recursos particulares (Thomas & Gupta, 2021).

El capital social relacional se refiere a los aspectos emocionales implícitos dentro de las relaciones entre los individuos o actores de una red social. Nahapiet y Ghoshal (1998) concluyeron que la confianza y el apoyo mutuo pueden motivar un esfuerzo conjunto para alcanzar un objetivo común.

El capital social cognitivo se refiere a la percepción común, el entendimiento y el valor compartido entre los individuos dentro de una red social (Thomas & Gupta, 2021). Esto implicaría que los actores comparten una visión común sobre ciertos temas, como objetivos, normas, reglas y valores.

Esta teoría ha sido utilizada en diversas investigaciones para entender cómo se comparte el conocimiento (e.g. Kostova & Roth, 2003; Wasko & Faraj, 2005; Tohidinia & Mosakhani, 2010; Hau et al., 2013; Smith et al., 2015; Zhang & Cheng, 2015; Zhang et al., 2017; Cai et al., 2020b; Thomas & Gupta, 2021) y se ha adoptado como un enfoque teórico útil para explicar los mecanismos del intercambio de conocimiento dentro de las organizaciones, a través de sus tres dimensiones (Widén, 2011).

- *Teoría del Intercambio Social*

Desarrollada inicialmente por George Homans en 1961 y posteriormente ampliada por Peter Blau (1964), esta teoría se centra en cómo las relaciones y comportamientos humanos están influenciados por la evaluación continua de los costos y beneficios que estos conllevan. Las personas toman decisiones sobre sus interacciones sociales basadas en un análisis de costos y beneficios. Es decir, antes de involucrarse en una interacción o relación con otra persona, las personas tienden a evaluar qué ganarán (beneficios) y qué perderán (costos) con esa interacción. Estos beneficios pueden ser tangibles (como dinero o bienes), pero también

intangibles (como satisfacción personal, apoyo emocional o reconocimiento), considerando que los individuos suelen participar en una interacción con la expectativa de reciprocidad (Liang et. al., 2008). Según Homans (1961), si los beneficios percibidos son mayores que los costos, la persona seguirá involucrada en el intercambio o la relación; sin embargo, si los costos percibidos exceden los beneficios, es probable que esta termine. La teoría también se utiliza para analizar cómo las personas toman decisiones, evaluando los beneficios y costos de sus acciones, y cómo esto influye en sus cambios de comportamiento (Almuqrin, 2022).

La Teoría del Intercambio Social ha sido utilizada en muchos estudios para explicar la intención y el comportamiento de compartir conocimiento al interior de las organizaciones. Desde esta perspectiva las personas comparten su conocimiento porque perciben que al hacerlo pueden obtener beneficios. Por lo tanto, en las organizaciones en las que se promueva una percepción positiva sobre compartir conocimiento, los trabajadores serán más propensos a compartir conocimiento (Liang et al., 2008). No obstante, también se podrían percibir costos como resultado de esta práctica, lo cual podría limitar la intención de compartir conocimiento, como lo reportaron los estudios de Hew & Hara (2007), Gagné et al. (2019), entre otros.

- *Teoría Social Cognitiva*

La Teoría social cognitiva desarrollada por Bandura (1986) amplía los principios de la Teoría del aprendizaje social, integrando el concepto de autoeficacia y destacando el papel activo del individuo en el control de su propia vida (Olajumoke, 2023). Según esta teoría, el aprendizaje no solo ocurre a través de la observación y la interacción social, sino que también depende de las creencias que cada persona tiene sobre su capacidad para movilizar sus propios recursos

(como su motivación, conocimiento y habilidades cognitivas) para influir en su entorno y en los resultados (Wood & Bandura, 1989). En lugar de centrarse solo en las habilidades concretas que una persona tiene, la autoeficacia se enfoca en la confianza de un individuo cuando se enfrenta a situaciones que requieren acción. Un principio fundamental en el que esta teoría se basa es el determinismo recíproco triádico, que explica cómo el comportamiento, los factores personales (como creencias y emociones) y el entorno, se influyen mutuamente y de manera continua (Olajumoke, 2023). Este modelo subraya que las personas no son meros receptores de estímulos externos, sino que son agentes activos que, mediante la interacción constante de estos tres elementos, determinan sus acciones y decisiones, lo que a su vez afecta su aprendizaje, motivación y desarrollo personal.

Diversos estudios han utilizado esta teoría como base para determinar los factores individuales y ambientales que pueden explicar la intención y el comportamiento de compartir conocimiento en el ámbito organizacional, entre ellos Tsai & Cheng (2011); Cai & Shi (2020a); Feng Xin et al. (2021) y Thomas & Gupta (2021).

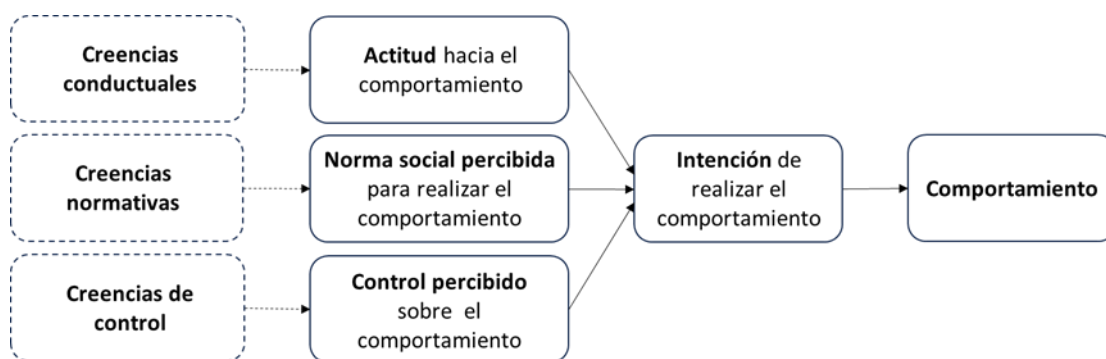
2.1.6. Teoría de la Conducta Planeada (Theory of Planned Behavior-TPB)

La Teoría de la Conducta Planeada (Ajzen 1985, 1991) se desarrolló como una extensión de la Teoría de la Acción Razonada – TRA (Fishbein & Ajzen, 1975), la cual propone que el comportamiento humano está fundamentalmente precedido por la **intención** de realizar el comportamiento (intención conductual) y que esta, a su vez, está determinada por la **actitud** hacia el comportamiento y la **norma subjetiva** (también denominada **norma social percibida**) para realizar el

comportamiento. Al considerar que no siempre tenemos un control total sobre nuestro comportamiento se introdujo un tercer componente, al cual se denominó **control conductual percibido** sobre el comportamiento. Este nuevo elemento dio origen a la Teoría de la Conducta Planeada (TPB). El modelo establece también que estos tres componentes se sustentan en las creencias conductuales, las creencias normativas y las creencias de control que las personas han formado con respecto al comportamiento. La figura 1 ilustra de manera gráfica la relación entre los componentes del modelo de la TPB, así como las creencias que los fundamentan.

Figura 1

Componentes de la Teoría de la Conducta Planeada-TPB



Nota. Adaptado de “Theory of Planned Behavior Diagram”. Ajzen, 2019. (<https://people.umass.edu/ajzen/tpb.diag.html>).

Como regla general, la TPB sostiene que cuanto más favorable es la actitud hacia el comportamiento, cuanto más fuerte es la norma subjetiva para realizar el comportamiento y cuanto mayor es el control conductual percibido sobre el comportamiento, la intención de realizar el comportamiento será igualmente mayor, por lo tanto, será mucho más probable que el comportamiento se efectúe.

En los distintos estudios basados en la TPB, es frecuente que los constructos centrales del modelo no siempre coincidan en su denominación, lo cual responde a preferencias disciplinares o al contexto de análisis. Por ejemplo, la norma subjetiva también puede ser referida como ‘norma social percibida’ o ‘presión social percibida’; el control conductual percibido puede aparecer como ‘control percibido del comportamiento’, ‘control percibido sobre la conducta’ o simplemente como ‘control percibido’; y la intención puede figurar como ‘disposición’ (Tavera & Londoño, 2014; Arroyo & Pérez, 2020; Sánchez-Martínez et al., 2023). Aunque la denominación se ajusta al tipo de comportamiento que se estudia, todos estos términos remiten, en cada caso, al mismo constructo teórico propuesto por la TPB. En este punto, conviene aclarar que, en esta investigación, se ha utilizado la denominación ‘norma social percibida’, manteniendo su plena equivalencia conceptual y teórica con el constructo ‘norma subjetiva’.

La TRA ha sido de gran utilidad para examinar el comportamiento de compartir conocimiento en diferentes profesionales y *knowledge workers* (Mahmood et al., 2011). Las investigaciones realizadas por Ng (2020), Crosby (2022), Almuqrin (2022) y Farzana (2023) dan cuenta de ello. No obstante, se ha observado que la TPB puede ser más eficaz que la TRA debido a que brinda un mejor ajuste general del modelo (Ryu et al., 2003). Esta mayor capacidad explicativa ha llevado a que la TPB se posicione como una de las teorías más utilizadas en el estudio de la intención y el comportamiento de compartir conocimiento en el entorno organizacional (Nguyen et al., 2019b, Liu et al., 2020; Mosharrof et al., 2020; Almher & Abdal, 2021; Khosravifar et al., 2021; Almher et al., 2021; Thi & Duong, 2022; Afshar & Ghaleh, 2021; entre otros). Por esta razón,

se concluyó que la TPB constituía el marco teórico más adecuado y sólido para analizar la *intención de compartir conocimiento tácito* en el ámbito de la ingeniería de consulta.

Actitud hacia compartir conocimiento tácito. En el modelo de la TPB, la actitud hacia el comportamiento es asumida desde una perspectiva unidimensional, centrada exclusivamente en el aspecto evaluativo. Dicho de otro modo, la actitud hacia el comportamiento es producto de la evaluación positiva o negativa que se hace del mismo (Ajzen & Fishbein, 1980; Ajzen, 2005). Esta evaluación considera tanto el aspecto afectivo como instrumental del comportamiento, es decir, qué tan agradable o desagradable se percibe realizarlo y cuál es el potencial costo o beneficio vinculado a su práctica (Fishbein & Ajzen, 2010). Aunque en esta teoría los componentes cognitivo y conductual no se consideran parte de la actitud en sí misma, ambos están estrechamente relacionados con ella (Pallí & Martínez, 2004). El componente cognitivo corresponde a las creencias conductuales que preceden a su formación y, por otro lado, el componente conductual se manifiesta en el comportamiento mismo, al ser llevado a la práctica.

Las creencias conductuales desempeñan un rol fundamental como determinantes de la actitud hacia el comportamiento. Son las creencias accesibles, es decir, las que surgen de manera inmediata en la mente de una persona, y representan las convicciones que tiene acerca de las posibles consecuencias —positivas o negativas— de llevar a cabo el comportamiento. Las creencias conductuales pueden explicarse a través del modelo de expectativa-valor (Fishbein, 1967), según el cual las personas tienden a comportarse según las expectativas de que realizar un comportamiento específico conducirá a ciertos resultados

(probabilidad) y la importancia que le confieren a ese resultado (valor). Al ser un modelo general aplicable a cualquier comportamiento, la TPB no detalla las creencias conductuales que influyen en la actitud hacia el comportamiento, ya que estas deben estar en correspondencia con el comportamiento particular que se estudia y el contexto en el que este tiene lugar.

En cuanto a la evaluación de la actitud hacia el comportamiento, la TPB sostiene que esta puede estimarse a partir de una medida directa y de una medida indirecta. La medida directa indica la actitud hacia el comportamiento en términos generales y refleja, conjuntamente, la evaluación del costo/beneficio de ejecutarlo (aspecto instrumental) y el afecto o emoción —positiva o negativa— que genera su ejecución (aspecto afectivo o experiencial). La medida indirecta, por su parte, se basa en la evaluación de las creencias conductuales que se tienen con respecto al comportamiento.

Dicho esto, la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* se define como la evaluación que una persona realiza del acto de compartir este conocimiento. Esta se encuentra determinada por las creencias conductuales vinculadas a este comportamiento. Si la persona cree que compartir su conocimiento tácito puede conllevar consecuencias positivas, es probable que su *actitud hacia compartir conocimiento tácito* sea favorable. Por el contrario, si la persona cree que compartir su conocimiento tácito conllevará consecuencias negativas, su *actitud hacia compartir conocimiento tácito* será igualmente negativa. Dicho de otro modo, la actitud positiva suele estar asociada a los beneficios o ventajas derivadas de efectuar este comportamiento, especialmente cuando estas superan los costos; por el contrario, la actitud negativa está vinculada a los costos personales o desventajas

de ejecutarlo, cuando estos superan los beneficios (Fishbein & Ajzen, 2010; Wang & Noe, 2010; Smith et al., 2015).

Creencias conductuales vinculadas a compartir conocimiento tácito. En la presente investigación, las creencias conductuales se sustentan en los factores de costo-beneficio más frecuentemente relacionados a compartir conocimiento en el contexto organizacional (Constant et al., 1994; Jarvenpaa & Staples, 2001; Huber, 2001; Bock et al., 2005; Wasko & Faraj, 2005, entre otros) y en particular, en el entorno de la ingeniería.

Entre los factores percibidos como costos asociados al acto de compartir conocimiento en las organizaciones se encuentra la pérdida del poder vinculado al conocimiento, en otras palabras, la disminución de la ventaja que representa para la persona contar con ese conocimiento que los otros no poseen. Kankanhalli et al. (2005) señalaron que la pérdida del poder que conlleva el compartir conocimiento representa un factor relevante que se percibe como una consecuencia negativa debido a que implica la pérdida real de recursos. Esto se condice con las conclusiones de Michailova & Husted (2003), quienes observaron que existe la creencia de que al compartir conocimiento se pierde el estatus que el poder del conocimiento otorga.

En el estudio de Akgün et al. (2017) realizado en Turquía en equipos de proyectos de ingeniería se evidenció que la creencia de que poseer determinado conocimiento otorga cierto poder dentro del equipo, conduce a las personas a evitar compartir conocimiento, por considerarlo único. De igual forma se observó que estas personas suelen creer que la tarea de convertir conocimiento tácito en explícito es ardua y complicada, debido al esfuerzo que se requiere para trasladar o explicar

este conocimiento. Por tanto, el esfuerzo *per se*, se configuraría como un costo asociado a compartir conocimiento tácito. Más aún, se concluyó que las recompensas contribuyen a reconocer y valorar los esfuerzos de compartir conocimiento. En consecuencia, la ausencia de recompensas conllevaría a una disminución de la intención de compartir conocimiento; por consiguiente, la falta de reconocimiento al esfuerzo también representaría un costo relacionado a este comportamiento.

La pérdida de la reputación por compartir conocimiento también ha sido reportada como costo vinculado a esta práctica. Bock et al. (2005) señalaron que compartir conocimiento puede considerarse perjudicial cuando el conocimiento compartido se percibe como inexacto o poco relevante, pudiendo dañar la imagen de la persona que lo comparte.

El tiempo también constituye uno de los factores de costo más significativos en el proceso de compartir conocimiento (Michailova & Husted, 2003; Ghafoor & Zhang, 2017). Como resultado, las personas tienden a evitar compartir conocimiento, a fin de no descuidar los quehaceres laborales, pudiendo recurrir incluso a la excusa de "no disponer de la información solicitada" (Gagné et al., 2019; Hew & Hara, 2007), en un estudio cualitativo en comunidades virtuales, también concluyeron que el factor tiempo, al igual que la falta de familiaridad con el tema que se desea compartir, juegan un papel crucial en las creencias relacionadas con el costo de compartir conocimiento.

Dentro del contexto de los equipos de proyectos de ingeniería la pérdida de tiempo se considera un factor crítico relacionado al costo de compartir conocimiento. Fong (2005) concluyó que, en estos equipos, una de las principales

creencias respecto a compartir conocimiento es que, como consecuencia, el tiempo que debe dedicarse a las actividades propias del proyecto se verá afectado. Kashif & Kelly (2013) explicaron que estos equipos suelen enfrentarse constantemente a la presión de cumplir con los plazos establecidos para alcanzar los objetivos del proyecto. Como resultado, cuanto mayor sea la complejidad del mismo, más difícil será para los miembros del equipo compartir conocimiento (Janz et al., 1997).

Por otro lado, Anu-Riikka Mäki (2015) observó que los empleados evitan compartir su conocimiento debido al temor de poner en riesgo su seguridad laboral, ya que no están seguros de los objetivos de practicar este comportamiento ni de las intenciones de sus gerentes en cuanto al uso que harán del conocimiento compartido. En esta misma línea, Riege (2005) y Gupta & Govindarajan (2000) encontraron que compartir conocimiento puede verse afectado por el temor de que superiores o colegas se atribuyan el conocimiento compartido, sin otorgar el reconocimiento adecuado a quien lo generó, debido a las luchas de poder inherentes a toda organización.

De manera similar, Yih-Tong & Scott (2005) hallaron que el temor a perder la propiedad y el control del conocimiento como consecuencia de compartir conocimiento son factores que predominan en las creencias de muchas personas, especialmente entre gerentes de empresas, independientemente del tamaño y sector a las que estas pertenecen. Por esta razón, algunas personas suelen retener su conocimiento al creer que este les pertenece de manera exclusiva, a lo que se conoce como la percepción de "propiedad psicológica del conocimiento" (Pierce et al., 2001). Gurteen (1999) llegó a conclusiones semejantes, destacando que las personas suelen creer que al compartir conocimiento otros se apropiarán de lo que

les corresponde y cosecharán las recompensas que les pertenecen. Tannenbaum (1993) sostuvo que cuando las personas perciben que poseen la propiedad del conocimiento su orgullo se ve fortalecido, razón por la cual pueden resistirse a compartir conocimiento con otros. Al respecto, Wasko & Faraj (2000) observaron que cuando el conocimiento se asume de propiedad exclusiva, este se convierte en un recurso privado que no se está dispuesto a compartir, especialmente con los individuos que no ofrecen ayuda o apoyo (Constant, Kiesler & Sproull, 1994; Jarvenpaa & Staples, 2001). Por consiguiente, la creencia de que se perderá la propiedad del conocimiento es una consecuencia negativa vinculada a la acción de compartir conocimiento dentro de una organización, que disminuye considerablemente la intención de compartir conocimiento e inhibe la colaboración (Pierce et al., 2003).

Resulta interesante destacar que, en otras investigaciones, se descubrió que las personas eran más propensas a compartir conocimiento cuando creían que eran ellos quienes poseían la información, en lugar de atribuir su propiedad a la organización (Constant et al., 1994; Jarvenpaa & Staples, 2001). Este resultado, que contrasta con los hallazgos anteriores, podría haberse visto influido por otros factores como la satisfacción interna por compartir conocimientos con los colegas (Wang & Noe, 2010) o el disfrute por ayudar a otros (Kankanhalli, 2005), en cuyo caso se tratarían de creencias vinculadas a los beneficios que esta práctica puede proporcionar. Saetang (2011) también concluyó que la propiedad del conocimiento influye significativamente en la intención de compartir conocimiento; sin embargo, destacó que ciertos factores como el sector organizacional, el tipo de conocimiento,

las características personales y el entorno laboral pueden incidir en las creencias individuales sobre dicha percepción de propiedad.

Gagné et al. (2019), al investigar los factores que motivan o que inhiben compartir conocimiento en *knowledge workers* que laboran en organizaciones en las que se hace un uso intensivo del conocimiento, observaron que cuando estos trabajadores creen que otros dependen de ellos para llevar a cabo sus tareas tienden a retener sus conocimientos. Sin embargo, estos profesionales sí accedían a compartir su conocimiento al verse influenciados por factores externos como las políticas de la empresa, las expectativas de sus superiores o la presión del equipo de trabajo, entre otros. Los autores concluyeron que la creencia de que “si los colegas necesitan de otros colegas para realizar su trabajo, podría fortalecer las interacciones sociales y motivar el acto de compartir conocimiento”, no siempre tendría sustento en el entorno de los *knowledge workers*, ya que se produciría un efecto contrario al incrementarse la percepción de presión entre los colegas, lo cual conllevaría a limitar la sensación de autonomía, y por ende, a reducir su intención de compartir conocimiento.

En cuanto a los factores percibidos como beneficios vinculados a compartir conocimiento en la organización se destacan el fortalecimiento de las relaciones con las personas con quienes se comparte (Bock & Kim, 2002; Bock et al., 2005; Zhang & Ng. 2013), así como el aumento de la reputación personal (Wasko & Faraj, 2005; Yeboah, 2023). En cuanto a este punto, Hew & Hara (2007) detectaron que los individuos creen que compartir su conocimiento les permite adquirir mayor visibilidad y los coloca en una posición más favorable para aprovechar oportunidades. Este resultado es semejante al obtenido por O'Dell & Grayson

(1998), quienes identificaron que los trabajadores comparten sus mejores prácticas con el deseo de ser reconocidos como expertos por sus colegas.

Levitt et al. (2012), en empresas de ingeniería y construcción españolas también reportaron el incremento de la reputación profesional y el reconocimiento de los pares y de la organización, como factor de beneficio de compartir conocimiento, lo cual coincide con lo señalado por Sheehan (2000) y Carrillo et al. (2004), quienes encontraron que, en los equipos responsables de la ejecución de proyectos de ingeniería, la creencia de que compartir conocimiento genera reconocimiento dentro de la organización, principalmente por parte de los colegas, es la más relevante.

La retroalimentación o *feedback* también se ha reconocido como uno de los principales factores de beneficio derivados de compartir conocimientos. Wasko & Faraj (2000) notaron que las personas valoran más compartir conocimiento tácito debido a que la retroalimentación o *feedback* del conocimiento compartido permite mejorar sus propuestas y soluciones, al generar un efecto de "sinergia" entre los involucrados. En otras palabras, la posibilidad de enriquecer los planteamientos debido a la retroalimentación obtenida sería un factor vinculado al beneficio de compartir conocimiento tácito.

De la misma forma, la reciprocidad constituye un factor relevante que sustenta las creencias conductuales relacionadas a las ventajas de compartir conocimiento. Esto se debe a que las personas pueden ver este comportamiento como una oportunidad para recibir, a su vez, el conocimiento de los demás cuando lo requieran. En el entorno de equipos de ingeniería y construcción esto no solo contribuye a ampliar el propio conocimiento, sino que también permite abordar y

resolver problemas rápidamente (Levitt et al., 2012). Cropanzano & Mitchell (2005) se refirieron a las transacciones recíprocas como aquellas en donde la acción de una persona depende del comportamiento de la otra, creando una relación en la que ambas partes esperan recibir algo a cambio, lo que fomenta la cooperación y el intercambio mutuo. Desde esta perspectiva, si una persona emprende una acción que beneficia a otra y recibe un comportamiento recíproco a cambio, entonces, es muy probable que se genere un mayor intercambio entre ambas. Por consiguiente, las relaciones basadas en la reciprocidad favorecen compartir conocimiento, al promover en los empleados una actitud favorable hacia este comportamiento (Brock & Kim, 2002; Brock et al., 2005; Lin, 2007; Lai, H-M. & Hsieh, P.J., 2018).

Las recompensas obtenidas, ya sean de naturaleza intrínseca o extrínseca, se encuentran igualmente vinculadas a los beneficios de compartir conocimiento (Cabrera et al., 2006; Zhang & Ng, 2013; Abdelwhab Ali et al., 2019; Nguyen & Malik 2020). Las recompensas de naturaleza extrínseca se enmarcan en la Teoría del Intercambio Económico. Ba et al. (2001) y Hall (2001) confirmaron que las recompensas extrínsecas que los empleados suelen valorar cuando se trata de compartir conocimiento incluyen un salario mayor, bonificaciones más elevadas, mayor seguridad laboral y perspectivas de avance profesional. Por el contrario, las recompensas de naturaleza intrínseca, las cuales se encuentran enmarcadas en la Teoría del Intercambio Social, representan un refuerzo en sí mismas (Osterloh & Frey, 2000), debido a los efectos positivos que estas generan en la persona, tales como la satisfacción de contribuir con conocimientos valiosos a la organización, mejorar la autoeficacia para compartir conocimiento, o ayudar a otros colegas, fomentando sentimientos de gratitud, confianza u obligación personal (Brock &

Kim, 2002; Bock et al., 2005; Gagné et al., 2019). Levitt et al. (2012) identificaron la recompensa social como factor vinculado a los beneficios de compartir conocimiento, concluyendo que quienes comparten conocimiento con sus colegas son percibidos como más amigables y accesibles; en contraste, la retención de conocimiento puede derivar en un castigo social.

La satisfacción de ayudar a los demás de forma desinteresada y contribuir con el bienestar colectivo también se perciben como factores de beneficio importantes al momento de compartir conocimiento. De hecho, Taylor & Murthy (2009) reportaron que los comportamientos altruistas se presentan como predictores significativos de este comportamiento.

La contribución esperada, entendida como el grado en que la persona cree que puede contribuir o aportar a la organización, constituye otro factor de beneficio percibido por compartir conocimiento, lo cual promueve una actitud positiva hacia este comportamiento (Bock & Kim, 2002; Yeboah, 2023). Gardner & Pierce (1998) concluyeron que las creencias vinculadas a este factor se relacionan con la percepción de autoeficacia que poseen los empleados en cuanto a su habilidad para desempeñar, de forma competente, las tareas propias de su labor, lo cual tiene un efecto positivo tanto en la actitud hacia su trabajo como en su comportamiento dentro del rol que desempeñan. Nedon & Herstatt (2014) manifestaron que la creencia de que al compartir conocimiento se agrega valor a la organización está vinculada a una recompensa intrínseca. Esta afirmación refuerza la idea de que compartir conocimiento no solo contribuye de manera significativa al mejoramiento del desempeño organizacional, sino que también puede generar satisfacción personal (Elita, 2021). Levitt et al. (2012) llegaron a conclusiones similares,

destacando la satisfacción personal como uno de los beneficios más inmediatos de compartir conocimientos útiles, al generar sentimientos positivos por tratarse de una forma de ayudar a los demás, de convertirse en una persona valiosa para la empresa o de enriquecer la propia imagen.

En un estudio realizado en equipos de proyectos de Ingeniería Informática, Jewels (2006) llegó a la conclusión de que los profesionales compartirán conocimiento y experiencias si creen que con ello contribuirán al éxito del equipo y que su aporte tendrá un impacto positivo en las prácticas del proyecto. Es decir, si perciben que su conocimiento puede mejorar el desempeño del equipo, la eficiencia en la ejecución del proyecto o la resolución de problemas dentro del proyecto, tendrán una mayor intención de compartir conocimiento.

En este mismo entorno, Zhang & Fai Ng (2012) destacaron que las recompensas económicas, el *feedback* del conocimiento (retroalimentación), el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la reducción de carga de trabajo y la autoeficacia para compartir conocimiento, son factores que se encuentran ligados a los beneficios percibidos de compartir conocimiento. Por su parte, Mueller-Seeger (2012) sugirió que los miembros de equipos de proyectos de ingeniería tendrán una mayor intención de compartir su conocimiento en la medida en que crean que, al hacerlo, su carga de trabajo se verá disminuida, alcanzarán sus objetivos con mayor facilidad u obtendrán respuestas a sus consultas cuando ellos así lo requieran. Esta última consecuencia percibida hace alusión al factor de reciprocidad al que se hizo referencia en los estudios previamente citados.

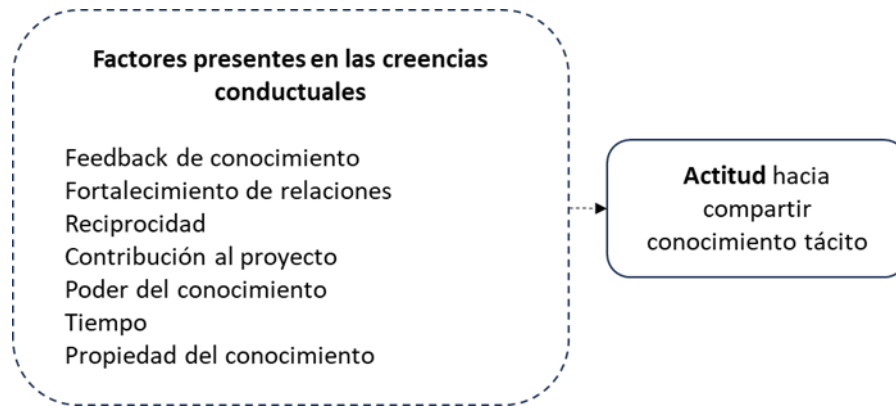
Javernick-Will (2012), en su estudio llevado a cabo en profesionales pertenecientes a empresas dedicadas al desarrollo y ejecución de proyectos de

ingeniería en diferentes países, identificó factores similares a los ya mencionados. Su conclusión fue que los individuos comparten su conocimiento, principalmente, debido a sus creencias basadas en el factor reciprocidad. Igualmente, observó que disfrutar de relatar y transmitir a otros las experiencias personales funciona como motivador intrínseco para compartir conocimiento. No obstante, contar con una estructura global de incentivos y bonificaciones que fomenten esta práctica, que traspase límites geográficos, equipos de proyectos y grupos, también contribuye con compartir conocimiento. El reconocimiento del esfuerzo por parte de los pares y la contribución a la organización también se manifestaron como una consecuencia positiva en estos profesionales.

Lo expresado hasta este punto permite concluir que los costos más significativos vinculados al comportamiento de compartir conocimiento incluyen la pérdida del poder que otorga el conocimiento, el tiempo requerido para involucrarse en esta práctica, la pérdida de la propiedad del conocimiento y la pérdida de reputación por compartir conocimiento poco relevante. Por otro lado, los beneficios más importantes vinculados a este comportamiento incluyen factores como la retroalimentación o *feedback* del conocimiento, las recompensas esperadas, la contribución a la organización, al equipo o al proyecto en sí, así como la reciprocidad, el incremento de la reputación y el fortalecimiento de las relaciones con los miembros del equipo. En la Figura 2 se presentan los factores de costo-beneficio sobre los que se fundamentan las creencias conductuales evaluadas en esta investigación, los cuales se encuentran entre los más relevantes para el contexto de los equipos de proyectos de ingeniería.

Figura 2

Factores presentes en las Creencias Conductuales Evaluadas en esta Investigación



Norma social percibida para compartir conocimiento tácito. La TPB define la norma subjetiva o norma social percibida para realizar el comportamiento como la presión social percibida para ejecutar un comportamiento en particular.

La idea de que otras personas pueden influir en nuestra conducta mediante el ejercicio de algún tipo de poder para hacerlo fue sugerida por French & Raven (1959). A partir de esta premisa, estos autores identificaron cinco bases del poder social sobre las que se sustentan los recursos utilizados por las personas que de alguna forma influyen en otras. Estas bases son las siguientes:

Poder por recompensa: se refiere a la capacidad de la persona *A* para influir en la persona *B*, mediante la concesión de recompensas por la ejecución de comportamientos deseables. Según Fishbein y Ajzen (2010), esto implica que *A* puede utilizar recursos que *B* valora positivamente, lo que incrementa la atracción de *B* hacia el poder de *A* y, en consecuencia, reduce la resistencia de *B* hacia las demandas de *A*. Esta dinámica puede contribuir a generar una mayor disposición por parte de *B* para cumplir con las expectativas de *A* (Zambrano et al., 2017).

Poder coercitivo: se refiere a que una persona puede imponer su voluntad utilizando castigos o amenazas si no se cumple con la conducta establecida (Fishbein & Ajzen, 2010; Zambrano et al., 2017). Se puede decir que este poder se basa en el temor a las consecuencias adversas y no en la persuasión o en la voluntad de cooperar.

Poder legítimo: se refiere a que la persona puede ejercer presión para llevar a cabo determinada conducta debido a que se encuentra en una posición o desempeña un rol que le confiere legitimidad (Fishbein & Ajzen, 2010). Para Weber (2007), el poder legítimo de una persona se impone sin discusión debido a la posición que ocupa, la cual está respaldada por normas establecidas y conocidas previamente, que hacen que sea percibida como autoridad.

Poder del experto: se refiere al poder que puede ejercer quien es reconocido por los conocimientos, experiencia y habilidades que posee respecto a una disciplina, ocupación o labor (Zambrano et al., 2017). En este caso, se percibe presión social en aquellos cuya conducta puede verse influenciada por este agente social.

Poder de referencia: alude a la capacidad para ejercer influencia sobre la conducta de otras personas en virtud del respeto, la admiración y la confianza que estas pueden sentir hacia quien hace uso de dicho poder (Zambrano et al., 2017). En este contexto, la persona que está siendo influenciada tiende a identificarse con el individuo que posee el poder de referencia, considerándolo un modelo a seguir e intentando emular sus acciones; es decir, tratando de actuar como él.

Fishbein & Ajzen (2010) argumentan que la presión social no se restringe solo a que ciertas personas importantes para un individuo (referentes normativos)

estén de acuerdo o no con que lleve a cabo un comportamiento en particular. También se puede experimentar presión social si se cree que tales referentes están ejecutando o no el comportamiento en cuestión. Por esta razón, el componente normativo que considera la TPB captura la presión social total sobre un comportamiento específico y comprende tanto las expectativas como las acciones de dichos referentes importantes, sean estos individuos o grupos. Esto implica la presencia de dos categorías de normas contenidas en la norma social percibida para realizar el comportamiento: las normas prescriptivas y las normas descriptivas. Ambos conceptos provienen de la Teoría Centrada en la Conducta Normativa de Cialdini, Kallgren & Reno (1991). Las normas prescriptivas representan la percepción subjetiva de las expectativas que las personas —o grupos significativos— tienen sobre lo que un individuo debería hacer en relación con un comportamiento específico. Por otro lado, las normas descriptivas reflejan la percepción subjetiva de lo que esas mismas personas o grupos están haciendo o han hecho en relación con dicho comportamiento.

La norma social percibida para realizar el comportamiento refleja cómo se percibe la influencia del entorno social en la formación de la conducta, indicando lo que se considera aceptable o permitido en un grupo o sociedad (Fishbein & Ajzen, 2010). En este sentido, se concibe como una forma de presión social percibida que representa la influencia normativa general, proveniente tanto de las normas descriptivas como de las normas prescriptivas percibidas. En adición a lo señalado, French & Raven (1959) señalaron que las normas prescriptivas pueden ser explicadas por las cinco bases de poder antes mencionadas, a diferencia de las

normas descriptivas, las cuales encuentran apoyo especialmente en las que corresponden al poder del experto y al poder de referencia.

Las creencias normativas son determinantes de la norma social percibida para realizar el comportamiento y constituyen la percepción de lo que otras personas importantes esperan o hacen en relación al comportamiento. Por tanto, estas también se clasifican en prescriptivas y descriptivas, pudiendo explicarse a través del modelo de expectativa-valor propuesto Fishbein. Las creencias normativas prescriptivas se basan en la expectativa acerca de lo que otras personas significativas consideran que uno debería hacer (probabilidad) y en la motivación para cumplir con esas expectativas (valor o motivación para complacer). Por su parte, las creencias normativas descriptivas se basan en la percepción de lo que esas mismas personas o grupos realmente hacen (probabilidad) y en la motivación para adoptar ese comportamiento.

Al tratarse de un modelo general aplicable a cualquier comportamiento, la TPB no detalla las creencias normativas que determinan la norma social percibida para realizar el comportamiento, ya que estas deben estar en correspondencia con el comportamiento particular que se estudia y con el contexto en el que este se manifiesta.

Asimismo, se debe tener en cuenta que no todos los referentes que pueda tener una persona serán considerados relevantes en relación al comportamiento. Esto dependerá del comportamiento en cuestión y del rol percibido del referente más significativo en ese ámbito (La Barbera & Ajzen, 2020; 2021). A ello se suma que, lo que prescriba o realice un referente con respecto a un comportamiento en particular, puede ejercer poca o ninguna presión social sobre una persona, salvo que

esta se encuentre motivada para cumplir con dicho referente; por este motivo, la norma social percibida para realizar el comportamiento también captura la motivación para cumplir con cada referente considerado (Fishbein & Ajzen, 2010).

La TPB plantea que esta variable puede estimarse a partir de una medida directa y de una medida indirecta. La medida directa proporciona la norma social percibida para realizar el comportamiento en términos generales; es decir, refleja la presión social general percibida para realizarlo, según lo que se cree que esperan los referentes o según lo que se cree que hacen los referentes. La medida indirecta, a su vez, se basa en la evaluación de las creencias normativas prescriptivas y descriptivas respecto al comportamiento.

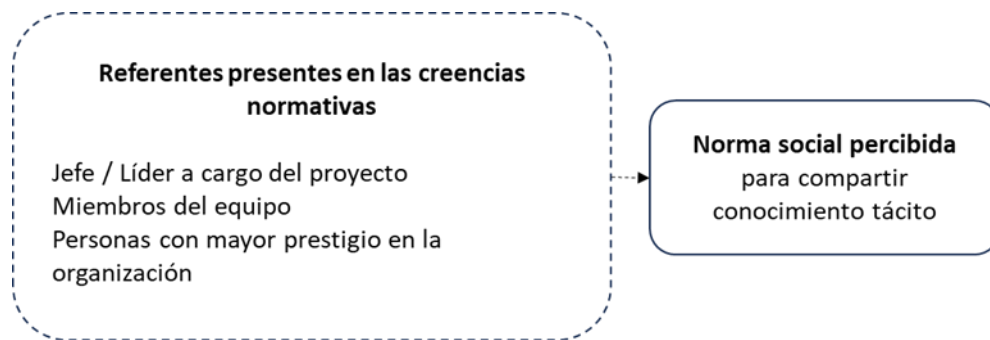
Con base en lo señalado, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* representa la presión social percibida para compartir o no compartir conocimiento tácito, principalmente por parte de personas significativas que aprueban o desaprueban este comportamiento. Las creencias normativas en este caso se sustentan tanto en la percepción de que dichas personas significativas aprueban o no compartir conocimiento tácito (creencias normativas prescriptivas) como en la percepción de que estas personas comparten o no conocimiento tácito (creencias normativas descriptivas).

Creencias normativas vinculadas a compartir conocimiento tácito. En el ámbito académico, los estudios sobre compartir conocimiento en el ámbito organizacional apuntan a que los gerentes, directores, jefes o líderes del equipo, colegas o miembros del equipo, personas más reconocidas en la organización, mentores y las personas cuya opinión es muy valorada, son los referentes normativos más relevantes para los colaboradores (Lin & Lee, 2004; Bock et al.,

2005; Ho et al., 2012; Young, 2014; Castañeda, 2015; Punniyamoorthy & Asumptha, 2019; Moreno, Cavazotte & Dutra, 2020). En este estudio se evaluaron los referentes reconocidos como los de mayor influencia en el contexto de la ingeniería de proyectos (Zhikun & Fungfai, 2009; Mahmood et al., 2011; Zhang & Ng, 2013; entre otros), tal como puede observarse en la Figura 3.

Figura 3

Referentes indicados en las Creencias Normativas Evaluadas en esta Investigación



Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito. La

TPB define el control conductual percibido sobre el comportamiento como la percepción sobre la capacidad para llevar a cabo un comportamiento específico y sobre el control que se cree tener para efectuarlo. Este componente se relaciona con el concepto de autoeficacia de Bandura (Ajzen, 2002; 2012) según el cual, si una persona se cree capaz de realizar una tarea, entonces ejecutará los cursos de acción que sean necesarios para llevarla a cabo de forma efectiva. Ajzen sostiene que, cuando el control conductual percibido sobre el comportamiento refleja de manera muy aproximada el control real del comportamiento, este puede contribuir directamente a la predicción del mismo, además de influir en la intención de realizar el comportamiento.

Las creencias de control desempeñan un rol determinante en el control conductual percibido sobre el comportamiento y se definen como las percepciones acerca de la presencia de factores, tanto personales como ambientales, que pueden facilitar o dificultar la ejecución de un comportamiento en particular. Estas creencias pueden construirse a partir de experiencias personales pasadas con el comportamiento o de información proveniente de experiencias de terceros (Fishbein & Ajzen, 2010). Igualmente, pueden provenir de otros factores que influyen en la percepción de la capacidad para llevar a cabo la conducta en cuestión. A medida que los individuos crean contar con más recursos y oportunidades que les facilite compartir su conocimiento e identifiquen menos obstáculos para hacerlo, el control conductual percibido sobre el comportamiento se incrementará.

Las creencias de control pueden explicarse a través del modelo de expectativa-valor propuesto por Fishbein, ya que se basan en la expectativa sobre

la presencia de factores que facilitan o dificultan que se realice un comportamiento (probabilidad) y en el poder que se confiere a esos factores (valor).

Es preciso mencionar que la TPB, al ser un modelo general aplicable a cualquier comportamiento específico, no especifica las creencias de control que influyen en el control conductual percibido sobre el comportamiento, ya que estas deben estar en correspondencia con el comportamiento particular que se estudia y el contexto en el que se lleva a cabo.

El control conductual percibido sobre el comportamiento puede evaluarse mediante una medida directa y una medida indirecta. La medida directa proporciona el control conductual percibido sobre el comportamiento en términos generales (Fishbein & Ajzen, 2010). La medida indirecta, por su parte, proviene de la evaluación de las creencias de control que se tienen respecto a la facilidad o dificultad para ejecutar el comportamiento.

A partir de lo expuesto, el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* refleja la percepción del individuo acerca de su capacidad para compartir este conocimiento y el grado de control que considera tener sobre la práctica de este comportamiento. Las creencias de control que determinan esta variable se construyen en base a la percepción del individuo sobre la presencia de factores que pueden favorecer o, por el contrario, dificultar que comparta su conocimiento tácito. En otras palabras, si percibe que el factor, ya sea de naturaleza personal (recursos internos) o ambiental (como tiempo, apoyo u oportunidades) está presente y es accesible, esta creencia fortalecerá el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*; por el contrario, si percibe que dicho factor

se encuentra poco presente, ausente o incluso representa una barrera, el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* disminuirá.

Creencias de control vinculadas a compartir conocimiento tácito. Dentro del ámbito particular de los equipos de proyectos de ingeniería, se observó que uno de los factores clave para facilitar/dificultar la práctica de compartir conocimientos es la presencia/ausencia de mecanismos formales e informales diseñados para respaldar las actividades de intercambio de conocimiento. En este sentido, si los miembros del equipo creen que en su organización se cuenta con estos mecanismos, es más probable que sientan mayor control sobre compartir conocimiento tácito y estén más dispuestos a participar en este comportamiento. En relación con esto, Hassan (2017) descubrió que en la mayoría de empresas de proyectos de Tecnologías de la información (TI), el intercambio de conocimientos tiene lugar en un entorno informal, principalmente a través de la comunicación verbal.

Riege (2005) y Ghafoor & Zhang (2017) concordaron en que tanto los espacios formales como los informales facilitan compartir y capturar nuevos conocimientos en la medida que mejoran las oportunidades de los empleados para hacerlo. Por el contrario, la ausencia de espacios en donde la interacción sea frecuente genera barreras para ejercer esta actividad (Gold et al., 2001).

La disponibilidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) también constituye un factor que influye en la intención y en el comportamiento de compartir conocimiento. Zhang & Ng (2013), en su estudio llevado a cabo en equipos de proyectos de construcción, observaron que contar con el respaldo y la disponibilidad de estas tecnologías promueve en los ingenieros una mayor intención de compartir conocimiento. Con relación a este hallazgo, Javernick-Will & Levitt

(2010) sostuvieron que las plataformas interactivas en línea, al fomentar una mayor interacción social, facilitan la participación en actividades de compartir conocimientos.

La confianza se configura como uno de los factores más importantes para favorecer la práctica de compartir conocimientos en un equipo (Lee et al., 2010; Rutten, 2016; Hernández-Soto, 2020). Cummings & Bromiley (1996) la definieron como el acto por el cual un individuo o grupo se esfuerza, de buena fe, por comportarse de acuerdo con un compromiso explícito o implícito, por responder con honestidad al compartir conocimiento y por no aprovecharse de otros, incluso cuando existe la oportunidad de hacerlo (oportunismo limitado). Swift & Hwang (2013) por su parte, se refirieron a la confianza en dos aspectos. El aspecto cognitivo, el cual alude a las razones que encontramos en los demás —como las competencias y comportamientos que exhiben— y que nos motivan a tomar la decisión de confiar en ellos y, el aspecto afectivo, el cual se basa en los lazos emocionales entre las personas, como cuando se muestra una preocupación sincera por los demás y esta preocupación es correspondida. Considerando lo planteado, se puede afirmar que, en el proceso de compartir conocimientos, especialmente de naturaleza tácita, la confianza emerge como un factor por demás relevante. En este contexto, la honestidad de los miembros del equipo resulta indispensable para crear un ambiente propicio que facilite compartir conocimientos, particularmente entre los *knowledge workers* (Walumbwa et al., 2011; Kucharska et al., 2017).

Las creencias de control que se sustentan en las características de la fuente del conocimiento también desempeñan un papel importante para facilitar el acto de compartir conocimiento. Szulanski (1996) sostuvo que cuando los miembros del

equipo creen que el emisor del conocimiento es confiable, que cuenta con la experiencia adecuada y además con la autoridad o la legitimidad necesaria para considerar que su conocimiento es válido y útil, esto puede convertirse en un factor decisivo que favorece la transmisión de conocimientos. De manera opuesta, si la fuente de conocimiento es percibida como poco confiable o poco experta en el tema, puede convertirse en un factor que obstaculiza este comportamiento. Incluso, los consejos y ejemplos transmitidos por esta fuente podrían ser cuestionados y causar una reacción desfavorable por parte de los receptores. En este caso, pueden manifestarse actitudes o comportamientos que conduzcan a entorpecer la aceptación y la aplicación del conocimiento que se ha compartido, como por ejemplo, la negación de la validez de los consejos o ejemplos proporcionados, la falta de interés en aplicar el conocimiento compartido, la búsqueda de información adicional para verificar la credibilidad de la fuente o, incluso, la oposición activa a adoptar nuevas prácticas o ideas sugeridas por esa fuente.

La calidad de la comunicación también desempeña un rol determinante como factor que facilita la práctica de compartir conocimiento entre los miembros de equipos de proyectos (Mueller-Seeger, 2012); además, constituye un elemento decisivo para el éxito en la implementación de dichos proyectos (Aubert et al., 2013). Cuando las creencias de control están respaldadas por la percepción de que una comunicación abierta y efectiva facilita compartir conocimiento, se genera un efecto significativo en el control conductual percibido sobre compartir conocimiento y, por tanto, sobre la intención de compartir conocimiento. Contrariamente, la falta de canales de comunicación abiertos afecta negativamente la intención de compartir conocimiento y limita la práctica de este comportamiento

(Akgün et al., 2017). De igual forma, cuando la comunicación es fluida y no se encuentra restringida hacia una sola dirección o a determinados grupos, la probabilidad de que se comparta conocimiento entre los colaboradores se incrementa; más aún, cuando se trata de transferir componentes tácitos, la fluidez de la comunicación es un factor clave, ya que se requiere numerosos intercambios individuales para el éxito de este proceso (Ives et al., 2000; Bagieńska, 2024).

La Guía PMBOK del Project Management Institute, una herramienta ampliamente aceptada en el campo de la gestión de proyectos, resalta igualmente la importancia de la comunicación como un factor clave para que el conocimiento se comparta. Aunque los procesos y principios recopilados en esta guía se han enfocado principalmente en la dimensión explícita del conocimiento, se destaca la importancia de una administración eficiente de la comunicación para asegurar la generación, recolección, distribución, almacenamiento, extracción y disposición de la información relacionada con un proyecto, con el propósito de que llegue de manera oportuna y apropiada a todo el equipo involucrado, a fin de contribuir con el éxito del proyecto (Conexión ESAN, 2019).

A pesar de que Bollinger & Smith (2001) argumentaron que la tecnología desempeña un papel fundamental en el proceso de comunicación para capturar el conocimiento tácito, la comunicación cara a cara se presenta como la opción más enriquecedora cuando se trata de compartir este conocimiento, dada su complejidad para expresarse y comunicarse (Bagieńska, 2024). La interacción presencial facilita un intercambio más eficiente del conocimiento tácito, especialmente al interior de los equipos de proyectos, debido a que es esencial para observar, comprender, aclarar y compartir experiencias y lecciones aprendidas. Ahora bien, el uso de

Tecnologías de la Información (TI) en la comunicación para compartir conocimiento tácito puede resultar sumamente beneficioso cuando se utiliza de manera complementaria. Las TI ofrecen diversas herramientas y plataformas que facilitan la captura, almacenamiento, distribución y acceso a la información en tiempo real, lo que puede ayudar al intercambio de este conocimiento en algunas situaciones (Abidi et al., 2009; Steininger et al., 2010; Chennamaneni & Teng, 2011; Panahi et al., 2013), como por ejemplo, cuando se requiere superar barreras geográficas y temporales, facilitando la colaboración entre equipos dispersos geográficamente, como suele ocurrir en el ámbito de equipos de proyectos de ingeniería. Sin embargo, es importante recalcar que cuando se trata de compartir conocimiento tácito las TI no pueden reemplazar el valor de la comunicación cara a cara, ya que permite comprender en profundidad, clarificar conceptos complejos y crear vínculos de confianza. En definitiva, las Tecnologías de la Información (TI) deben ser vistas como un apoyo a la comunicación cara a cara, no como su sustituto absoluto.

Un espacio caracterizado por la apertura y la flexibilidad también se considera un factor relevante que facilita compartir conocimiento. Cuando la creencia de control refleja un entorno en el que no existe suficiente apertura y flexibilidad, esta puede afectar negativamente el control conductual percibido sobre compartir conocimiento. En una investigación realizada en organizaciones basadas en proyectos, Wiewiora et al. (2009) identificaron que la negativa a recibir los consejos de otros manifestada por los líderes de proyectos más jóvenes, particularmente por aquellos pertenecientes a la generación Y, sumado a su exceso de confianza, actúan como una barrera crítica que dificulta compartir conocimiento.

Lo mismo sucede cuando el equipo muestra resistencia a desviarse de un pensamiento común, o cuando un individuo está firmemente arraigado en sus propias ideas y le resulta difícil aceptar nuevas perspectivas, entonces la exposición de ideas o pensamientos divergentes puede resultar complicada según Sun & Scott (2005).

El liderazgo que impulsa una cultura de compartir conocimiento también constituye un factor que favorece significativamente este acto. Cuando los colaboradores creen que su líder fomenta la colaboración y motiva a compartir lo que saben, les resulta más fácil compartir conocimiento (Bhatti et al., 2021), debido a que el control conductual percibido sobre compartir conocimiento se incrementa.

En el estudio de Mueller-Seeger (2012) se reportó que la orientación hacia los resultados es un factor importante que favorece compartir conocimiento en equipos de proyectos de ingeniería. En efecto, un equipo enfocado en los resultados está comprometido con el logro de los objetivos del proyecto, lo que genera una alta probabilidad de que las decisiones y acciones de sus miembros estén dirigidas a asegurar el éxito del mismo, incluyendo compartir conocimiento.

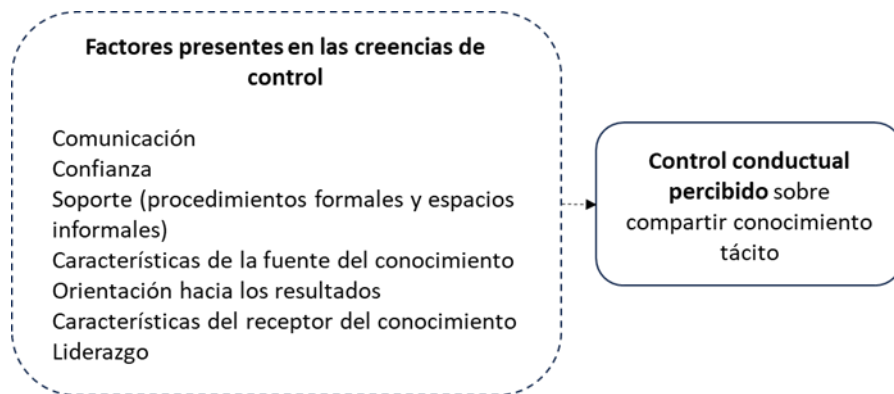
La motivación del receptor del conocimiento es un factor propuesto por Szulanski (1996) como determinante en la transferencia de conocimiento. Consiste en el deseo de la unidad receptora (quien recibe el conocimiento) de participar o involucrarse en actividades de recepción del conocimiento que proviene de la unidad fuente (quien transfiere o de donde proviene el conocimiento transferido). Por tanto, que los miembros de un equipo manifiesten interés por compartir conocimiento puede favorecer compartir conocimiento. Por el contrario, la falta de motivación del receptor para adquirir y utilizar el conocimiento transferido puede

dificultar al acto de compartir conocimiento. Szulanski (1996) concluyó que entre las respuestas a esta falta de motivación se puede observar pasividad, una falsa aceptación del conocimiento, sabotaje oculto, o incluso el rechazo total a implementar o usar los nuevos conocimientos. A propósito, vale la pena mencionar que en algunos estudios realizados en equipos de proyectos, esta escasa motivación del receptor se ha manifestado como una actitud negativa hacia recibir cualquier conocimiento que provenga de una fuente externa al equipo, a lo que se ha denominado el síndrome de “no inventado aquí” (*Not Invented Here* - NIH), el cual conduce principalmente a obstruir la asimilación de conocimientos que se originen fuera del equipo (Hannen et al., 2019) pudiendo representar un obstáculo para la transmisión efectiva de conocimiento entre unidades organizativas y entre personas (Antons et al., 2017).

Sin lugar a dudas, existe evidencia sólida de que los factores previamente mencionados influyen de manera significativa en el comportamiento de compartir conocimiento dentro de una organización. En este estudio, se consideraron aquellos factores identificados como los más relevantes para facilitar o dificultar que se comparta conocimiento tácito en equipos de proyectos de ingeniería. La figura 4 muestra los factores que conforman las creencias de control evaluadas en esta investigación.

Figura 4

Factores presentes en las Creencias de Control Evaluadas en esta Investigación



Intención de compartir conocimiento tácito. La intención de realizar el comportamiento o intención conductual indica la representación cognitiva de la disposición para ejecutar un comportamiento específico. Esta refleja todos los factores motivacionales que determinan el nivel de esfuerzo que una persona está dispuesta a invertir para llevar a cabo dicho comportamiento (Ajzen, 1991).

Mientras que en un estudio reciente Chitraranjan & Saini (2023) conceptualizan la intención de realizar el comportamiento como un factor motivacional que indica cuánto esfuerzo una persona planea o decide invertir para llevarlo a cabo, en investigaciones previas la describieron como la percepción sobre la posibilidad de ejecutar una conducta en particular, sugiriendo que no se trata de la acción en sí, sino de la creencia de que la persona esté dispuesta y se perciba capaz de realizar dicha acción (Bock et al., 2005). En ese sentido, la intención de realizar el comportamiento y el comportamiento real constituyen componentes distintos dentro de una relación funcional, que tienen lugar en momentos diferentes (Bandura, 2001).

Gibbons et al. (1998) sugirieron establecer una distinción entre la intención de realizar el comportamiento y la voluntad de realizarlo. Sin embargo, al evaluar esta distinción, Fishbein & Ajzen (2010) encontraron que agregar la voluntad como un componente separado no mejora la medida de la intención como predictora del comportamiento, razón por la cual concluyeron que cuando una persona expresa su intención de realizar el comportamiento, esta ya implica su voluntad, propósito y determinación de realizar el comportamiento.

Según la TPB, la intención de realizar el comportamiento puede estimarse mediante medidas directas, lo que permite cuantificar de manera precisa la disposición del individuo a ejecutarlo.

La intención de compartir conocimiento dentro de la organización, según Tsai, Chen & Chien (2012), está influenciada por una variedad de factores, entre ellos las condiciones del entorno y las creencias personales del individuo. Por lo tanto, en virtud a su naturaleza dinámica y compleja, la intención de compartir conocimiento no es fácil de predecir. De hecho, puede representar una de las barreras más significativas en el proceso de transformar el aprendizaje individual en capacidades organizacionales, al dificultar la práctica de compartir e integrar el conocimiento de los miembros de la organización (Lemmetyinen; 2007).

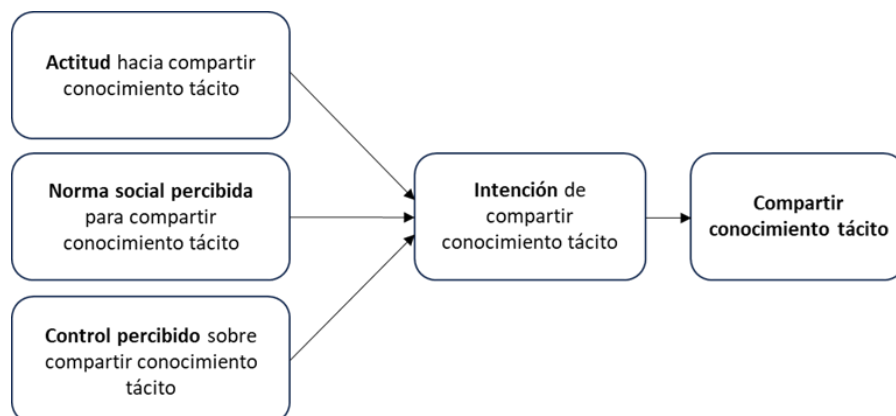
Hau et al. (2013) definieron la intención de compartir conocimiento —tácito o explícito— como el grado en que una persona cree que participará en actividades que impliquen compartir uno u otro tipo de conocimiento y, basándose en estudios anteriores, concluyeron que la intención de compartir conocimiento es afectada por factores concretos que facilitan u obstaculizan este acto. Desde esta perspectiva, la intención de compartir conocimiento se ajusta a los diferentes recursos requeridos

para realizar este comportamiento, según sea el tipo de conocimiento que se espera compartir. Así, la naturaleza del conocimiento influye en la manera en que las personas modulan su disposición y esfuerzo para compartirlo, según sea el valor que otorgan a las circunstancias y a los recursos que consideran necesarios para hacerlo.

La *intención de compartir conocimiento tácito* hace referencia a la disposición, voluntad o deseo de compartir los saberes y experiencias (Yang & Farn, 2010; Cai et al., 2020a), y en el ámbito organizacional implica estar dispuesto a hacerlo de manera voluntaria, contribuyendo y participando tanto con la organización como con los colegas (Fierro et al., 2023). Bajo el enfoque de la TPB, la *intención de compartir conocimiento tácito* es precedente inmediato del comportamiento de compartir conocimiento tácito, y se encuentra determinada por la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* (ver Figura 5).

Figura 5

Intención de Compartir Conocimiento Tácito según el Modelo de la TPB



Nota. Adaptado de “Theory of Planned Behavior Diagram”. Ajzen, 2019. (<https://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html>).

Se anticipa que mientras mayor sea la *intención de compartir conocimiento tácito*, mayor será la probabilidad de que se comparta conocimiento tácito (Fishbein & Ajzen, 2010).

2.1.7. Definición del comportamiento de estudio

Fishbein & Ajzen (2010) sostienen que para hacer un análisis de la conducta humana desde la perspectiva teórica de la TPB es fundamental definir con total claridad el comportamiento de interés. Con este objetivo, se deben tener en consideración cuatro aspectos fundamentales de la conducta, como son la acción a realizar, el objetivo hacia el cual la acción está dirigida, el contexto en el que se lleva a cabo la acción y el tiempo en el que es ejecutada. Cualquier modificación en alguno de los elementos, resultará a su vez en un cambio en la conducta a investigar. Para propósito del presente estudio, el comportamiento específico sobre el cual se realizó la evaluación de las variables *intención de compartir conocimiento tácito*, *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* fue: “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

En el contexto del presente estudio, se entiende por conocimiento tácito, aquel conocimiento práctico e intuitivo que proviene de los esquemas mentales y que comprende las creencias, valores, aprendizajes, habilidades y destrezas adquiridas a partir de la experiencia en proyectos similares. Para ser compartido, este conocimiento requiere de la interacción directa con el equipo, a fin de trasladar las experiencias personales, mostrar comportamientos, dialogar y reflexionar entre todos, para identificar aquel conocimiento valioso que se posee y que puede ser de

gran utilidad para el proyecto en desarrollo (Nonaka & Takeuchi, 1999; Nonaka et al., 2001; Mohajan, 2016).

2.1.8. Panorama contextual de la Ingeniería de Consulta

La ingeniería de consulta constituye un área especializada dentro del campo de la ingeniería, cuyo propósito es brindar asesoramiento técnico, planificación, diseño y supervisión en la ejecución de proyectos. Las empresas consultoras de ingeniería desempeñan un papel fundamental, aportando conocimiento experto y soluciones técnicas en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto en los diferentes sectores como infraestructura, minería, energía y construcción, entre otros, donde contribuyen a asegurar su correcta ejecución, conforme a los estándares establecidos y las mejores prácticas del sector. El entorno en el que operan estas empresas se caracteriza por su complejidad y dinamismo, así como por un marco regulatorio riguroso, que exige el cumplimiento de estándares técnicos, normativas nacionales e internacionales, y criterios de calidad y seguridad estrictos, para garantizar la viabilidad de los proyectos. A estas condiciones se suma la constante e intensa presión bajo la cual operan los equipos de proyectos. Estas organizaciones se encuentran condicionadas a plazos de entrega muy ajustados y a la optimización de costos, tiempo y recursos disponibles para maximizar la eficiencia, sin comprometer la calidad técnica y la seguridad del proyecto. Además de ello, la complejidad y magnitud de los proyectos encargados requieren la articulación de equipos multidisciplinarios integrados por profesionales de distintas especialidades de ingeniería, quienes trabajan de forma colaborativa bajo esquemas temporales y, en muchos casos, con participación tanto local como internacional.

En este contexto, el conocimiento altamente especializado que poseen estos profesionales, el cual abarca no sólo la pericia técnica (conocimiento explícito) sino, principalmente, la experiencia adquirida y las destrezas desarrolladas durante la trayectoria profesional (conocimiento tácito), constituye el principal activo intangible de estas empresas, y compartirlo representa una dinámica esencial. Este conocimiento, según Gardiner (2016), es la base de la fuerte identidad profesional que suele caracterizar a estos ingenieros, además de la autonomía, orientación a resultados y el riguroso compromiso con los objetivos y calidad del trabajo. Estos rasgos, junto a otros factores, pueden influir directamente en su *intención de compartir conocimiento tácito*. Este mismo autor, por ejemplo, sostiene que los ingenieros tienden a compartir su conocimiento cuando perciben que sus valores y objetivos están alineados con los de la organización y que la falta de calidad en el capital relacional puede convertirse en una barrera significativa para esta práctica.

Por último, es pertinente mencionar que el entorno de equipos de proyectos se caracteriza por estar mayoritariamente integrado por hombres. Si bien se están llevando a cabo esfuerzos para reducir las brechas en este aspecto, la participación femenina continúa siendo limitada en comparación con otros sectores. Esta predominancia del sexo masculino constituye una característica estructural del sector que se mantiene aún en la actualidad (Wang & Degol, 2017; Unesco 2024), tanto a nivel local como global.

Para la presente investigación, se contó con la participación de empresas peruanas que otorgan servicios de consultoría en ingeniería, que se encuentran ubicadas en la ciudad de Lima, las cuales poseen una amplia trayectoria en el

mercado nacional y regional, atendiendo principalmente al sector minero, infraestructura, industria, energético, petrolero y de gas.

2.2. Antecedentes de la investigación a nivel nacional e internacional

A nivel nacional, no se han documentado investigaciones en las que se haya adoptado la TPB para analizar la *intención de compartir conocimiento tácito* en el entorno organizacional. No obstante, se identificó una investigación realizada por Azambuja (2022) en la que se abordó el comportamiento de compartir conocimiento en un sentido amplio, sin precisar si se trata de conocimiento explícito o tácito. Este autor llevó a cabo un estudio en una muestra de 950 docentes de 25 universidades peruanas, en el que propuso un modelo basado en la investigación de Bock et al. (2005) para analizar la influencia de los factores individuales intrínsecos y extrínsecos —como las relaciones recíprocas esperadas, los incentivos extrínsecos esperados, la autovaloración, la confianza interpersonal, la norma de reciprocidad y el clima organizacional— en la actitud hacia compartir conocimiento, en la norma subjetiva y en la intención de compartir conocimiento en docentes universitarios. Entre los principales hallazgos, encontró que la actitud hacia compartir conocimiento tuvo una fuerte influencia sobre la intención de compartir conocimiento ($\beta = .862$). Del mismo modo, los incentivos extrínsecos esperados y la actitud hacia compartir conocimiento exhibieron una relación significativa y negativa ($\beta = -.068$). En el caso de las relaciones recíprocas esperadas y del sentido de autovaloración, los resultados del modelo estructural indicaron una relación significativa y positiva entre ambos constructos y la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .558$ y $\beta = .309$ respectivamente). Asimismo, el sentido de

autovaloración y la norma subjetiva evidenciaron una relación significativa y positiva ($\beta = .364$), lo mismo sucedió con la norma subjetiva y la intención de compartir conocimiento ($\beta = .139$). Por otra parte, se detectó también una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la norma subjetiva ($\beta = .470$), caso contrario a lo hallado entre el clima organizacional y la intención de compartir conocimiento, en donde la relación no fue significativa. Respecto a la variable confianza interpersonal, se halló una influencia positiva sobre la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .138$), a diferencia de lo observado en la relación entre esta variable y la norma de reciprocidad, en donde la relación fue significativa y negativa ($\beta = -.178$). Finalmente, al analizar las variables de control como el sexo, el régimen de trabajo y el tipo de universidad, el autor encontró que ninguna de estas tenía efecto alguno en las relaciones entre las principales variables de estudio, a decir la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva y la intención de compartir conocimiento.

A pesar de la escasez de investigaciones nacionales que abordan el comportamiento de compartir conocimiento desde el enfoque de la TPB, se han registrado estudios que utilizan esta teoría para analizar la intención de llevar a cabo otros comportamientos, tales como la intención de compra, la intención de reciclaje, la intención emprendedora, entre otros.

En un estudio en el que participaron 385 mujeres, con edades entre 24 y 35 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, Espinoza & Téllez (2023) analizaron la intención de comprar prendas de vestir a emprendedores limeños que ofrecen sus productos en redes sociales, encontrando que la intención de comprar prendas a los emprendedores por redes sociales

correlacionó positiva y significativamente tanto con la actitud hacia comprar prendas a los emprendedores por redes sociales ($r = .272$), como con el control conductual percibido sobre comprar prendas a los emprendedores por redes sociales ($r = .247$). En este estudio no se evaluó la variable norma subjetiva. En su lugar, se evaluó la confianza en la honestidad de las tiendas que ofrecen las prendas a través de redes sociales, así como en el producto que ofrecen, la cual demostró una correlación positiva y significativa con la intención de comprar prendas a los emprendedores por redes sociales ($r = .369$).

Villanueva & Alva (2022) encontraron una relación estadísticamente significativa entre la intención de comprar alimentos orgánicos y la actitud hacia comprar alimentos orgánicos, la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre comprar alimentos orgánicos en consumidores de este tipo de alimentos, con edades entre 28 y 40 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B1 de Lima Metropolitana. Las correlaciones halladas fueron de $r = .924$, $r = .864$ y $r = .969$ respectivamente, concluyendo con ello que las tres variables —en especial el control conductual percibido sobre comprar alimentos orgánicos— tienen una fuerte relación con la intención de comprar alimentos orgánicos. Por tanto, los autores concluyeron que, en la medida que los consumidores de estos alimentos tengan una actitud hacia comprar alimentos orgánicos favorable, su intención de comprar alimentos orgánicos será mayor, incrementando con ello la probabilidad de comprar alimentos orgánicos. De la misma forma, cuanto mayor sea la norma social percibida para comprar alimentos orgánicos, especialmente en relación con las personas a quienes este considera importantes, su intención de comprar alimentos orgánicos se incrementará, y por tanto, será más probable que compren

alimentos orgánicos. Finalmente, un alto control conductual percibido sobre comprar alimentos orgánicos, esto es, la percepción de mayor facilidad para comprar estos alimentos, determinará en mayor medida la intención de comprar alimentos orgánicos.

Buscaglia et al. (2017) analizaron los tres factores que explican la intención de emprender en 384 residentes de la ciudad de Arequipa, encontrando que esta variable es explicada en un 31% por la actitud hacia emprender, en un 16% por la norma subjetiva y en un 36% por el control conductual percibido sobre emprender, siendo este último el que más influencia ejerce sobre la intención de emprender.

Castro et al. (2017), por su parte, desarrollaron un modelo conceptual para determinar los principales factores que influyen en la intención de reciclar en 231 ejecutivos que ejercen cargos de Gerencia/Sub-Gerencia, Jefatura y Supervisión. En este estudio se consideraron las variables de la TPB actitud hacia reciclar, norma subjetiva e intención de reciclar, así como las variables severidad percibida, vulnerabilidad percibida, autoeficacia percibida, costo de respuesta y eficacia de respuesta, las cuales forman parte de la Teoría de la Motivación para la Protección de Rogers (1983). Los resultados permitieron concluir que la intención de reciclar se relaciona positivamente con el comportamiento de reciclar ($r = .597$) y que además existe una relación significativa y positiva, principalmente, entre la intención de reciclar y las variables autoeficacia percibida ($r = .724$), actitud hacia reciclar ($r = .551$) y norma subjetiva ($r = .571$).

En el contexto latinoamericano, Oviedo et al. (2020) aplicaron la TPB para desarrollar un estudio cualitativo en comunidades de práctica de organizaciones públicas de Ecuador, con el objetivo de identificar las creencias conductuales,

normativas y de control que influyen en la intención y comportamiento de compartir conocimiento de trabajadores que laboran en el sector público. Las variables actitud, norma subjetiva y control conductual percibido fueron evaluadas indirectamente, a través de las creencias subyacentes a cada una de ellas. Los resultados demostraron que las creencias conductuales más determinantes se relacionan con la mejora en la ejecución de los procesos en la organización, los referentes más influyentes son quienes integran la jefatura inmediata y los factores más limitantes se relacionan tanto con la ausencia de una estrategia organizacional para compartir conocimiento como con la excesiva carga laboral, que no permite dedicar tiempo a participar en estas iniciativas.

En Colombia, Castañeda et al. (2016), evaluaron la función que desempeñan la autoeficacia, la norma subjetiva y el soporte organizacional percibido en la determinación de la intención y la conducta de compartir conocimiento en 188 *knowledge workers* de una entidad pública colombiana. Los hallazgos de la investigación revelaron que la autoeficacia para compartir conocimiento fue el factor que tuvo el mayor efecto sobre la intención de compartir conocimiento ($\beta = .80$). La norma subjetiva mostró un efecto menor sobre la conducta de compartir conocimiento ($\beta = .44$), seguida por la intención de compartir conocimiento, que también influyó en la conducta de compartir conocimiento, aunque en menor medida ($\beta = .32$). Por otra parte, se observó un efecto leve entre la norma subjetiva y la intención de compartir conocimiento ($\beta = .05$) y entre la autoeficacia para compartir conocimiento y la conducta de compartir conocimiento ($\beta = .01$). De manera similar, se identificaron efectos directos e indirectos entre las variables estudiadas. El análisis mostró que el efecto directo más pronunciado sobre la

conducta de compartir conocimiento lo tuvo la norma subjetiva, seguida por la intención de compartir conocimiento. En relación con los efectos indirectos, se estableció que la autoeficacia influye en la conducta de compartir conocimiento a través de la intención de compartir conocimiento ($\beta = .255$). Además, el efecto directo entre la autoeficacia y la conducta de compartir conocimiento resultó ser muy bajo ($\beta = .005$). Por tanto, la variable intención de compartir conocimiento tiene un efecto mediador en la relación entre las variables autoeficacia y la conducta de compartir conocimiento. Respecto al soporte organizacional percibido, se evidenció un efecto directo de esta variable sobre la conducta de compartir conocimiento, reflejado en la relación positiva y significativa entre ambas variables ($\beta = .224$); no obstante, no se pudo determinar un efecto directo del soporte organizacional percibido sobre la intención de compartir conocimiento, en vista de la relación poco significativa entre ambas variables ($\beta = .075$). El soporte organizacional percibido se comportó como mediador en la relación entre la norma subjetiva y la conducta de compartir conocimiento; así, en los grupos con un nivel bajo de soporte organizacional percibido, el tamaño del efecto total fue de .49, mientras que en los grupos con un alto nivel de soporte organizacional percibido fue de .32. En este caso, se observó que ante una mayor percepción de soporte organizacional, la fuerza de la relación entre la norma subjetiva y la conducta de compartir conocimiento disminuye, caso contrario al efecto mediador total del soporte organizacional percibido entre las variables norma subjetiva e intención de compartir conocimiento, el cual, es más fuerte en los grupos con niveles altos de soporte organizacional percibido (.13) y casi nulo en los grupos con niveles bajos de soporte organizacional percibido (.029). En este caso, cuanto mayor es la

percepción de soporte organizacional, el efecto de la norma subjetiva en la intención de compartir conocimiento incrementa. También se observó un efecto moderador del soporte organizacional percibido en la relación entre autoeficacia y la conducta de compartir conocimiento. En el grupo con un nivel bajo de soporte organizacional percibido, el efecto fue bajo y negativo. En el grupo con un alto nivel de soporte organizacional percibido, el efecto fue mayor ($\beta = .24$), mas no significativo. Por último, en cuanto a la relación entre autoeficacia y la intención de compartir conocimiento, esta fue significativa en ambos grupos, con valores de .79 en el grupo con un nivel bajo de soporte organizacional percibido y .81 en el grupo con alto soporte organizacional percibido.

Dorina Stefani (1993) aplicó la Teoría de la Acción Razonada-TRA (Fishbein & Ajzen, 1975), precursora de la TPB, para examinar el papel de las variables actitud hacia confinar a adultos mayores y norma subjetiva como determinantes de la intención de confinar a adultos mayores en una institución geriátrica. La relevancia de este estudio radica en que tanto la actitud hacia confinar a adultos mayores como la norma subjetiva fueron medidas de forma indirecta, a través de las creencias conductuales y de las creencias normativas asociadas a cada variable. El estudio se realizó con una muestra de 170 participantes, de los cuales el 63% eran hombres y el 37% mujeres, todos pertenecientes al nivel socioeconómico medio y residentes en la ciudad de Buenos Aires. Los resultados indicaron que la actitud hacia confinar a adultos mayores fue desfavorable. Igualmente, hallaron una considerable norma subjetiva para rechazar dicho comportamiento. La norma subjetiva mostró una correlación significativa con la intención de confinar a adultos mayores ($r = .45$), al igual que la actitud hacia

confinar a adultos mayores ($r = .42$). El análisis de regresión múltiple evidenció que tanto la actitud hacia confinar a adultos mayores ($\beta = .32$) como la norma subjetiva ($\beta = .39$) son factores que influyen por separado en la predicción de la intención de confinar a adultos mayores, con lo que se concluyó además que el componente normativo contribuye de modo más relevante que el componente actitudinal a la intención de confinar a adultos mayores. Asimismo, se determinó que las creencias conductuales más importantes para los participantes fueron: el deterioro de la imagen de sí mismo o autoestima, la pérdida de libertad al tener que someterse a las reglas de la institución, convivir con otros internos que son desconocidos, establecer nuevos vínculos con residentes de la misma edad, recibir los cuidados y atención médica especializada que brindaría la institución, la generación de sentimiento de culpa en la familia del adulto mayor por ser internado y la solución al problema de la familia por su atención y cuidado. En relación con la norma subjetiva, como ya se mencionó, los participantes experimentaron una alta presión social para desaprobare este comportamiento, con los familiares más cercanos actuando como los referentes sociales más significativos para ellos.

A nivel internacional, se ha registrado un creciente interés en realizar estudios enfocados en la intención de compartir conocimiento y en la conducta misma de compartir conocimiento en el ámbito organizacional desde la perspectiva de la TPB. Sin embargo, aún son pocos los estudios disponibles y queda mucho por explorar en este campo.

En una reciente investigación llevada a cabo en una muestra de 200 empleados y líderes de diferentes organizaciones basadas en el uso intensivo de conocimientos (KIOs), las cuales pertenecen a diferentes industrias como la

tecnológica, consultoría e investigación, Barnty & Enoch (2025) realizaron una contribución significativa al explorar el efecto de los estilos de liderazgo sobre la intención de compartir conocimiento, encontrando que el estilo de liderazgo transformacional mostró la correlación más alta con la dicha variable ($r = .72$), seguida del estilo de liderazgo transaccional ($r = .45$), mientras que el estilo de liderazgo *Laissez-faire* evidenció una correlación débil y negativa ($r = -.20$), aunque no significativa. En un análisis complementario, hallaron que el liderazgo transformacional es el que mejor predice el comportamiento de compartir conocimiento ($\beta = .82$), sugiriendo con ello que este estilo de liderazgo desempeña un papel clave para fomentar este comportamiento dentro de las organizaciones intensivas en conocimiento (KIOs). Por otro lado, el liderazgo transaccional mostró un efecto moderado ($\beta = .35$), a diferencia del liderazgo *laissez-faire*, el cual tuvo un efecto negativo, pero estadísticamente no significativo ($\beta = -0.18, p = .12$).

Yuan et al. (2024) analizaron una muestra de 357 colaboradores de las áreas de diseño creativo, planeamiento y de Investigación y Desarrollo (ID) de diversas empresas de creatividad digital de China, en donde se identificó un efecto significativo negativo de la propiedad psicológica del conocimiento en el comportamiento de compartir conocimiento entre los empleados ($\beta = -.098$), lo que permite concluir que, cuanto más fuerte es la creencia de que el conocimiento individual que poseen les pertenece, más difícil es que se sientan dispuestos a compartir dicho conocimiento con sus colegas.

Bartkowiak et al. (2023), al evaluar a empleados con diferente tiempo de antigüedad en 13 empresas medianas polacas de los sectores comercial, servicios, comercio y producción, identificaron una correlación positiva y significativa entre

la antigüedad de los individuos y compartir conocimiento, aunque esta pareció debilitarse después de 14 años de permanencia en la empresa. En este estudio, los empleados con mayor antigüedad mostraron una menor tendencia a compartir conocimiento en comparación con aquellos con menos tiempo en la organización.

Un reciente estudio llevado a cabo por Farooq (2023) en 293 *knowledge workers* del sector manufacturero y de servicios en la India, el autor reportó una correlación positiva y significativa entre la conducta de búsqueda de retroalimentación y la conducta de compartir conocimientos, en donde además se halló que el sexo desempeñaba el rol de variable moderadora.

En otra investigación en la que se evaluó a 297 gerentes bancarios, Mustika et al. (2022) examinaron la intención de compartir conocimiento, la autoeficacia para compartir conocimiento y el placer de ayudar a los demás, como factores que influyen en el comportamiento de compartir conocimiento, evidenciando un efecto positivo y significativo de la autoeficacia para compartir conocimiento ($\beta = .524$) y del placer de ayudar a los demás ($\beta = .413$) sobre la intención de compartir conocimiento. Igualmente, se confirmó un efecto positivo y significativo por parte de la autoeficacia para compartir conocimiento ($\beta = .334$), del placer de ayudar a los demás ($\beta = .350$) y de la intención de compartir conocimiento ($\beta = .347$) sobre la conducta de compartir conocimiento. Además, se demostró un efecto indirecto significativo sobre el comportamiento de compartir conocimiento a través de la intención de compartir conocimiento, tanto de la autoeficacia para compartir conocimiento ($\beta = .175$) como del placer de ayudar a otros ($\beta = .138$).

El estudio de Yao & Sheng (2022) evaluó los factores psicosociales y tecnológicos que influyen en la adopción de la conducta de compartir información

de salud en redes sociales, en una muestra de 375 personas usuarias frecuentes de estas plataformas. Entre sus principales resultados, encontró que las creencias de control —evaluadas desde dos dimensiones: la expectativa de esfuerzo (EE) y las condiciones facilitadoras (FC)— mostraron una influencia parcial sobre la intención de compartir información de salud. En particular, las condiciones facilitadoras tuvieron un efecto positivo y significativo en la intención de uso de la información de salud ($\beta = .232$), indicando que el acceso a recursos y apoyo técnico puede incrementar la intención de compartir información de salud. En contraste, la expectativa de esfuerzo no mostró un efecto significativo, probablemente debido a la alta familiaridad de los usuarios con estas tecnologías.

Dong et al. (2022), al evaluar una muestra de 567 empleados de una compañía, analizaron el efecto del empoderamiento psicológico (entendido como la convicción de autoeficacia para compartir conocimiento y de responsabilidad para efectuar este comportamiento) y de la norma subjetiva sobre la intención de compartir conocimiento, así como el efecto moderador de la distancia de poder (entendida como el nivel de aceptación que tiene una persona frente a jerarquías o estructuras desiguales de poder). Los autores encontraron que, tanto la norma subjetiva como el empoderamiento psicológico, se asociaron positivamente con la actitud hacia compartir conocimiento y que la distancia de poder, como variable mediadora, disminuyó el efecto del empoderamiento psicológico sobre la intención de compartir conocimiento. Además, en un análisis posterior al principal, encontraron que las creencias normativas ($r = .195$) y la motivación para cumplir con los referentes ($r = .122$), definidas como dos dimensiones que conforman la

norma subjetiva, influyen de forma indirecta en la intención de compartir conocimiento, a través de la actitud hacia compartir conocimiento.

Al evaluar una muestra de 342 ingenieros de proyectos de TI conformada por jefes de departamento de información, gerentes de proyectos, analistas de sistemas, ingenieros de sistemas, gerentes de bases de datos y programadores que laboran en empresas de tecnologías de la información, Thi & Duong (2022) determinaron que la intención de compartir conocimiento en estos ingenieros está principalmente influenciada por su actitud hacia compartir conocimiento y por el control conductual percibido sobre compartir conocimiento. La actitud hacia compartir conocimiento manifestó una influencia más significativa sobre la intención de compartir conocimiento ($\beta = .57$) en comparación al control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .25$). Los autores además advirtieron que la norma subjetiva no tuvo un impacto estadísticamente significativo en la intención de compartir conocimiento entre estos profesionales. Por otro lado, al evaluar otros factores vinculados a las creencias que afectan la actitud hacia compartir conocimiento hallaron que, tanto la posibilidad de pérdida de sus ventajas y del valor de su conocimiento ($\beta = -.30$), como el fortalecimiento de las relaciones con los demás ($\beta = 0.20$), el altruismo ($\beta = 0.12$) y la interdependencia de tareas ($\beta = 0.12$), influían de forma significativa en su actitud hacia compartir conocimiento. Contrariamente, detectaron que las recompensas esperadas, la contribución a la organización y la confianza no afectaban directamente a la actitud hacia compartir conocimiento. A su vez, identificaron que la norma subjetiva recibía influencia directa de la confianza basada en el afecto ($\beta = .60$) y de la interdependencia de tareas ($\beta = .11$), en tanto que el control conductual

percibido sobre compartir conocimiento dependía directamente de la creencia de contar con las habilidades y recursos necesarios para compartir conocimientos ($\beta = .80$). Finalmente, al analizar el efecto total de todas las variables sobre compartir conocimiento concluyeron que, entre los ingenieros de proyectos de TI, la intención de compartir conocimiento ($\beta = .26$) y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .25$) son los principales factores que determinan si compartirán su conocimiento o no.

Feng Xin et al. (2021) analizaron el efecto de los factores autoeficacia, reciprocidad, reconocimiento por parte del grupo, creencias altruistas y recompensas materiales en la intención de compartir conocimiento en jóvenes universitarios usuarios de una red social de preguntas y respuestas denominada Zhihu. Los resultados revelaron que la autoeficacia ($\beta = .312$) y las recompensas materiales ($\beta = .267$) tuvieron un efecto positivo en la intención de compartir conocimiento. Por su parte, las creencias altruistas no fueron significativas y la reciprocidad ($\beta = -.081$) y el reconocimiento del grupo ($\beta = -.063$) tuvieron un efecto negativo en la intención de compartir conocimiento, contrariamente a lo que suele indicar la literatura.

Khosravifar et al. (2021) realizaron un estudio en profesores de la Universidad de Ciencias Médicas de Kermanshah (KUMS) en Irán para determinar las variables que mejor predicen la intención de compartir conocimiento en estos participantes. Se encontró que la actitud hacia compartir conocimiento fue el predictor más significativo de la intención de compartir conocimiento ($\beta = .387$), seguido del control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .215$). Adicionalmente, tanto la actitud hacia compartir conocimiento como la norma

subjetiva y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento constituyeron el 25% de la varianza en la intención de compartir conocimiento, concluyendo que el diseño de intervenciones orientadas al trabajo de la actitud hacia compartir conocimiento y del control conductual percibido sobre compartir conocimiento pueden ser de mucho beneficio para promover compartir conocimiento entre los docentes.

En los estudios de Almher & Abdal, (2021) y Almher et al. (2021) en una muestra de 240 ingenieros integrantes de equipos a cargo del desarrollo de proyectos petrolíferos y gasíferos del sector público en Iraq, se halló una relación alta y positiva entre la intención de compartir conocimiento y las variables actitud hacia compartir conocimiento ($r = .638$), control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($r = .679$) y norma social percibida para compartir conocimiento ($r = .639$). Estos resultados evidencian que las tres variables están fuertemente relacionadas con la intención de compartir conocimiento, lo cual es consistente con lo planteado por la TPB.

Xiao & Wang (2021), en su estudio realizado en una muestra conformada por trabajadores de empresas chinas dedicadas al desarrollo de alta tecnología, observaron que las variables confianza en los miembros del equipo y confianza percibida por parte de los miembros del equipo, fortalecían la intención de compartir conocimiento tácito y explícito y que este efecto se incrementaba en presencia de una fuerte creencia en la reciprocidad ($R^2 = .32; p < .001$). Es decir, la fuerza de la relación entre la confianza y la intención de compartir conocimiento era mayor cuanto más arraigada se encontraba la creencia de que las relaciones interpersonales deben basarse en una correspondencia mutua entre las partes.

Los hallazgos de Hwang (2021) indicaron una correlación positiva y significativa entre la comunicación colaborativa y la intención de compartir conocimiento en 326 empleados a cargo de operar políticas de gestión del conocimiento, confirmando que el conocimiento útil ($\beta = .533$), la retroalimentación recíproca ($\beta = .168$) y los procesos formales de comunicación ($\beta = .229$) afectan positivamente la disposición a compartir conocimiento entre los trabajadores.

Mosharrof et al. (2020), en una muestra de miembros académicos pertenecientes a universidades privadas de Malasia, estudiaron la relación entre la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva, el control conductual percibido sobre compartir conocimiento y la confianza en el equipo, con la intención de compartir conocimiento a través de la publicación de trabajos de investigación. Los resultados confirmaron un efecto positivo de la confianza en el equipo sobre la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .601$); sin embargo, no tuvo efecto significativo sobre la intención de compartir conocimiento. Por otro lado, tanto la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .472$) como la norma subjetiva ($\beta = .539$) tuvieron un efecto positivo sobre la intención de compartir conocimiento mediante la publicación de trabajos de investigación, a diferencia del control conductual percibido sobre compartir conocimiento, cuyo efecto sobre la intención de compartir conocimiento no fue significativo.

Liu et al. (2020), al utilizar la TPB como modelo para explorar las variables que predicen el comportamiento de compartir conocimiento en gerentes de megaproyectos de construcción en China, descubrieron que la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento correlacionaban

positivamente con la intención de compartir conocimiento. En contraste, la actitud hacia compartir conocimiento, evaluada tanto en términos de la percepción de los beneficios como de los riesgos de practicar este comportamiento, no evidenció influencia sobre la intención de compartir conocimiento en ninguno de los aspectos evaluados. Sin embargo, se verificó la relación positiva entre la intención de compartir conocimiento y el comportamiento de compartir conocimiento.

Un reciente aporte en la intención de compartir conocimiento tácito lo constituye el estudio de Cai et al. (2020b), quien al relacionar esta variable con el capital social identificó cómo la energía emocional (entendida como la percepción de simpatía, empatía y apoyo emocional en las relaciones interpersonales) cumple un rol mediador en esta relación. En este estudio —desarrollado en más de 200 empleados de múltiples industrias de China— demostraron que el capital social (entendido desde su dimensión estructural, cognitiva y relacional) afecta positivamente la energía emocional, la cual, a su vez, influye de manera positiva en la intención de compartir conocimiento tácito ($\beta = .699$). Este resultado sugiere que un empleado que entabla relaciones más cercanas y positivas con sus compañeros de trabajo experimentará una mayor energía emocional, lo cual contribuirá a incrementar su intención de compartir conocimiento tácito.

En Indonesia, Puterisari & Wening (2019) analizaron el comportamiento de compartir conocimiento en propietarios de empresas familiares, medianas a grandes, desde las primeras generaciones hacia las siguientes, a fin de garantizar la continuidad de las mismas. Entre los principales resultados, se observó que la intención de compartir conocimiento influye positivamente sobre la conducta de compartir conocimiento con las generaciones posteriores ($\beta = .174$), en coherencia

con lo que postula la TPB. A su vez, encontraron que la actitud hacia compartir conocimiento tiene un efecto positivo y significativo ($\beta = .730$) sobre la intención de compartir conocimiento, lo mismo que el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .525$), mas no así la norma subjetiva, la cual no evidenció efecto significativo sobre la intención de compartir conocimiento.

Abdelwhab Ali et al. (2019), al evaluar los factores que influyen sobre compartir conocimiento en 41 trabajadores de la industria de petróleo y gas en Malasia, confirmaron una relación positiva y significativa entre este comportamiento y la confianza interpersonal ($\beta = .353$), las relaciones recíprocas ($\beta = .215$), las recompensas organizacionales ($\beta = .474$), la motivación para compartir conocimiento ($\beta = .660$), la estructura organizacional ($\beta = .224$), la cultura que de soporte a compartir conocimiento ($\beta = .840$) y la Web 2.0 ($\beta = .833$). Las fuertes relaciones observadas entre el comportamiento de compartir conocimiento y la obtención de beneficios tangibles como el crecimiento organizacional ($\beta = .939$) y la reducción de costos ($\beta = .893$) resalta la relevancia de esta práctica para impulsar el desarrollo y eficiencia organizacional. Igualmente, se alcanzó una fuerte relación entre compartir conocimiento y la obtención de beneficios intangibles ($\beta = .888$), entre los que se incluyen la resolución de problemas, las oportunidades de negocio y las ventajas competitivas obtenidas.

Nguyen et al. (2019a), en un meta análisis que incluyó 44 estudios, examinaron los efectos directos y mediadores de los factores intrínsecos y extrínsecos que se relacionan con el comportamiento de compartir conocimiento. Los hallazgos más destacados indicaron que, entre los factores intrínsecos, tanto la autoeficacia ($r = .385$) como el placer de compartir estuvieron significativamente

relacionados con compartir conocimiento. De igual forma, entre los factores extrínsecos, tanto las recompensas tangibles ($r = .315$) como la reciprocidad ($r = .245$) estuvieron significativamente relacionados con dicho comportamiento. Los autores concluyeron que los factores intrínsecos tienen mayor importancia que los factores extrínsecos, en vista que la relación entre los primeros y el comportamiento de compartir conocimiento fue más fuerte. Además, se encontró que la motivación extrínseca fortalecía la motivación intrínseca. En cuanto a las características sociodemográficas, la edad cumplió un rol mediador en la relación entre la reciprocidad y compartir conocimiento, siendo esta mayor en los participantes más jóvenes. El sexo, por su parte, desempeñó un papel mediador en la relación entre ambos factores intrínsecos y compartir conocimiento. De hecho, se observó que en los estudios con mayor participación de mujeres la autoeficacia tuvo una mayor influencia sobre compartir conocimiento, a diferencia del placer de compartir, el cual evidenció mayor influencia sobre compartir conocimiento en los estudios con participación mayoritaria de hombres. Los factores extrínsecos, por su parte, no evidenciaron efectos significativos sobre compartir conocimiento según sexo. A su vez, el placer de compartir, la reciprocidad y las recompensas demostraron tener un efecto más fuerte en este comportamiento cuando este tenía lugar dentro de una organización, a diferencia de los sistemas abiertos, como las comunidades virtuales. Del mismo modo, tanto los factores intrínsecos como extrínsecos reflejaron un mayor efecto sobre compartir conocimiento cuando se contaba con infraestructura tecnológica. Finalmente, los autores hallaron que el efecto de los factores intrínsecos y extrínsecos sobre compartir conocimiento se incrementaba en presencia de culturas con un alto nivel de colectivismo, así como en culturas más

normadas y con reglas claramente establecidas para reducir la incertidumbre y la ambigüedad. Igualmente, estos factores tenían un mayor efecto sobre compartir conocimiento en presencia de culturas con baja orientación al desempeño.

En el mismo año, Nguyen et al. (2019b) revisaron una considerable cantidad de estudios sobre el uso de la TPB en el contexto del intercambio de conocimientos, concluyendo que tanto la actitud hacia compartir conocimiento como el control conductual percibido sobre compartir conocimiento se encontraban fuertemente correlacionados con la intención de compartir conocimiento, mientras que la norma subjetiva ejercía una influencia menor. Asimismo, confirmaron que la intención de compartir conocimiento era la variable con mayor efecto sobre el comportamiento de compartir conocimiento, concluyendo que era la que mejor predecía dicho comportamiento. Además, observaron que los principales factores determinantes de la actitud hacia compartir conocimiento eran el placer o la satisfacción percibida por ayudar y los beneficios recíprocos percibidos.

Mustika et al. (2019), en otra investigación realizada en una de las empresas de servicios portuarios de mayor envergadura en el ámbito estatal de Indonesia, hallaron una relación positiva y significativa entre la intención de compartir conocimiento y las variables actitud hacia compartir conocimiento ($r = .127$), norma subjetiva ($r = .457$) y control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($r = .208$). De igual manera, se constató el efecto positivo de la variable intención de compartir conocimiento sobre el comportamiento de compartir conocimiento, así como su rol mediador entre las tres variables y el comportamiento referido.

En el estudio de Tran (2019), realizado con 2,600 empleados de tres grandes empresas de servicios en Vietnam, se encontró una relación positiva y significativa

entre el liderazgo auténtico y el comportamiento de compartir conocimiento ($\beta = .237$). Este estudio destaca el rol del líder en la creación de un ambiente de trabajo favorable que valore tanto el acto de compartir como el conocimiento compartido. Además, enfatiza que el líder, cuando es consciente de la influencia de sus actos en sus seguidores, tiende a comportarse de manera coherente con sus valores, lo que a su vez lo impulsa a compartir su propio conocimiento con todo su equipo.

Haesebrouck et al. (2018) concluyeron que la intención de compartir conocimiento puede verse afectada por las diferencias de estatus o jerarquía al interior de los equipos y por los incentivos individuales o grupales. Donde existen diferencias de estatus, los incentivos grupales tienden a ser más efectivos para promover que se comparta conocimiento, principalmente entre los miembros de menor estatus, ya que esta forma de incentivos contribuye a que se sientan integrados en torno a un objetivo común. No obstante, en los equipos donde sus integrantes tienen el mismo estatus, se tiende a compartir conocimiento sin la necesidad de incentivos grupales, ya que estos perciben menos barreras de comunicación para hacerlo. Así mismo hallaron que, la inseguridad experimentada por las personas con menor estatus al compartir sus ideas en presencia de miembros del equipo con mayor estatus, puede afectar la cantidad de conocimiento compartido. Por tanto, los incentivos grupales pueden reducir el efecto negativo de las diferencias de estatus en el comportamiento de compartir conocimiento al interior del equipo.

Los datos obtenidos en el estudio de Zhang et al. (2017) en comunidades de salud virtuales en hospitales y centros comunitarios de China, mostraron diferencias significativas entre sus miembros (profesionales de la salud y usuarios cotidianos).

Los resultados evidenciaron que tanto la motivación intrínseca (conformada por la autoeficacia del conocimiento, el altruismo y la empatía) como la motivación extrínseca (conformada por la reputación y la reciprocidad) se relacionaron positivamente con la intención de compartir conocimiento en ambos grupos. En los profesionales de la salud, la motivación intrínseca presentó un efecto notablemente mayor ($\beta = .587$) que la extrínseca ($\beta = .178$). En el caso de los usuarios cotidianos, ambas motivaciones también fueron relevantes, con un efecto ligeramente superior de la motivación intrínseca ($\beta = .468$) frente a la extrínseca ($\beta = .430$). Por consiguiente, los factores motivacionales intrínsecos tuvieron una mayor influencia en la intención de compartir conocimiento en los profesionales de la salud que en la de los usuarios cotidianos, mientras que los factores motivacionales extrínsecos influyeron más en la intención de compartir conocimiento en los usuarios cotidianos que en la de los profesionales de la salud. De manera similar, el capital social (conformado por las dimensiones interacción social, confianza social y metas compartidas) se relacionó positivamente con la intención de compartir conocimiento en ambos grupos ($\beta = .246$ en los profesionales; $\beta = .449$ en los usuarios); sin embargo, esta relación dejó de ser significativa ($\beta = -.026$; $\beta = .040$) al introducir la motivación intrínseca y extrínseca en el modelo. Este último hallazgo corroboró el efecto mediador de ambos factores motivacionales en la relación entre el capital social y la intención de compartir conocimiento. Finalmente, respecto a las variables sociodemográficas, tanto la edad como el nivel de educación y el estado de salud influyeron positivamente en la intención de compartir conocimiento.

En un estudio cualitativo llevado a cabo en miembros de equipos de proyectos, Ghafoor & Zhang (2017) analizaron los factores que pueden facilitar o dificultar compartir conocimiento en organizaciones que operan bajo un entorno en el que se valora altamente el desempeño. Los resultados mostraron que el entorno de desempeño tiene una influencia tanto positiva como negativa sobre compartir conocimiento. Además, se encontró que el tiempo disponible es un desafío crítico que dificulta compartir conocimiento, y que la socialización es un factor clave para facilitar compartir conocimiento. El estudio concluyó que diseñar actividades de gestión del conocimiento en la organización es fundamental para minimizar los efectos negativos del entorno de desempeño sobre compartir conocimiento.

Mafabi et al. (2017) estudiaron el efecto mediador de la intención de compartir conocimiento en la relación entre la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento y la conducta de compartir conocimiento en profesionales de la salud de hospitales de Uganda. Se constató una relación positiva y significativa entre la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva, y principalmente, entre el control conductual percibido sobre compartir conocimiento y la intención de compartir conocimiento ($\beta = .368$; $\beta = .201$; $\beta = .451$, respectivamente). Igualmente, se halló una relación muy significativa entre la intención de compartir conocimiento y la conducta de compartir conocimiento ($\beta = .787$). Finalmente, se confirmó un efecto mediador absoluto de la intención de compartir conocimiento en la relación entre la conducta de compartir conocimiento y la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento. Con base en los resultados obtenidos, los autores confirmaron que la

intención de compartir conocimiento es factor determinante para compartir conocimiento.

El estudio realizado por Buvik y Tvedt (2017) en equipos de proyectos de construcción en Noruega examinó la relación entre la confianza, el compromiso con el equipo, el compromiso con el proyecto y compartir conocimiento, encontrando que el compromiso con el proyecto estaba fuertemente relacionado con compartir conocimiento ($\beta = 0.683$), mientras que el compromiso con el equipo no mostró una relación significativa con dicho comportamiento ($\beta = -0.044$, n.s.). Además, el compromiso con el proyecto desempeñó un rol mediador entre la confianza y compartir conocimiento. Estas evidencias respaldan la importancia del compromiso con el proyecto como factor clave para fomentar compartir conocimiento en los equipos de proyectos.

Hassan et al. (2016), en un estudio sobre compartir conocimiento entre docentes de universidades pakistaníes, observaron que la actitud hacia compartir conocimiento fue la variable que más efecto tuvo en la intención de compartir conocimiento entre estos docentes ($\beta = .393$), seguida por la norma subjetiva ($\beta = .255$). El control conductual percibido sobre compartir conocimiento exhibió una influencia positiva en la intención de compartir conocimiento, pero de menor intensidad ($\beta = .048$); no obstante, demostró tener un efecto significativo y positivo en el comportamiento de compartir conocimiento ($\beta = .196$).

Chang et al. (2015) llevaron a cabo un estudio intercultural con 394 empleados de China y Estados Unidos para determinar si los factores reputación, recompensas, reciprocidad y autoeficacia para compartir conocimiento pueden facilitar compartir conocimiento. Entre los principales resultados se halló que, entre

los trabajadores chinos, la intención de compartir conocimiento se relacionó positivamente con las recompensas ($\beta = .181$), reciprocidad ($\beta = 0.552$) y autoeficacia para compartir conocimiento ($\beta = 0.251$), y entre los trabajadores estadounidenses, con la reciprocidad ($\beta = .520$) y autoeficacia para compartir conocimiento ($\beta = .373$). Los resultados también revelaron que el factor cultural “individualismo/colectivismo” modera negativamente la relación entre las recompensas y la intención de compartir conocimiento entre los empleados estadounidenses ($\beta = -.439$), al igual que lo hace el factor “evitación de la incertidumbre” en la relación entre la autoeficacia de compartir conocimiento y la intención de compartir conocimiento en los trabajadores chinos ($\beta = -.996$).

Mueller (2015) entrevistó a miembros y líderes de equipos de proyectos de cinco organizaciones de habla alemana en las que se hace uso intensivo del conocimiento, para analizar las prácticas de compartir conocimiento en dichos equipos. Al evaluar tanto mecanismos formales como informales para compartir conocimiento, encontró que aunque existan prácticas formales (como repositorios de proyectos emblemáticos o bases de datos), los empleados desarrollan mayormente prácticas informales para compartir conocimiento. La autora destacó la importancia de la confianza, la autonomía y el liderazgo compartido como factores que facilitan estas prácticas informales. También halló que los empleados recurren a sus referentes más importantes, en especial la alta dirección, para obtener conocimiento especializado, aunque estos canales no estén formalmente establecidos.

Al evaluar a trabajadores de 31 empresas de alta tecnología en China, Li et al. (2015) destacaron la importancia de la propiedad psicológica del conocimiento

como factor determinante del comportamiento de compartir conocimiento, sea de naturaleza general o especializada. Los autores observaron un efecto negativo de la percepción de propiedad del conocimiento sobre compartir conocimiento general ($\beta = - .13$) y sobre compartir conocimiento especializado ($\beta = - .19$), concluyendo que cuando los empleados cuidan más de la propiedad de su conocimiento personal, se encuentran menos dispuestos a compartirlo con sus colegas, principalmente si se trata del conocimiento especializado.

Nedon & Herstatt (2014), en una muestra de 133 integrantes de equipos a cargo de proyectos de innovación abierta en empresas alemanas, analizaron la intención de compartir conocimiento, documentado e indocumentado, con asociados externos. Además de las variables actitud hacia compartir conocimiento, norma subjetiva y control conductual percibido sobre compartir conocimiento, se incluyeron otros factores que influyen sobre la actitud hacia compartir conocimiento, como disfrutar de ayudar a los demás, obtener recompensas intrínsecas, obtener recompensas extrínsecas, sentido de autoestima y reciprocidad. Como resultado, se halló que la norma subjetiva tuvo el mayor efecto en la intención de compartir conocimiento ($\beta = .248$). Igualmente, tanto la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .248$) como el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .217$) mostraron efectos significativos y positivos sobre la intención de compartir conocimiento. Adicionalmente, se comprobó que la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento explicaron el 51% de la varianza en la intención de compartir conocimiento, confirmando con ello que estos tres factores determinan, de forma significativa, la intención de compartir conocimiento de los empleados

con socios externos durante el desarrollo de proyectos de innovación abierta. Por otra parte, los factores motivacionales que demostraron tener mayor efecto sobre la actitud hacia compartir conocimiento fueron disfrutar de ayudar a los demás ($\beta = .330$), las recompensas intrínsecas ($\beta = .209$) y el sentido de autoestima ($\beta = .177$). Estos tres factores explicaron el 31% de la varianza en la actitud hacia compartir conocimiento, lo que subraya su importancia en la formación de la actitud de los empleados hacia compartir conocimiento con socios externos en este contexto. No obstante, no se detectó un efecto significativo de las recompensas extrínsecas ni de la reciprocidad en la actitud hacia compartir conocimiento con estas personas.

Ranasinghe & Dharmadasa (2013) analizaron una muestra de 123 *knowledge workers* del sector de Tecnologías de la Información en Sri Lanka, con el objetivo de examinar la influencia de factores psicosociales y motivacionales en la intención de compartir conocimiento, combinando la Teoría de la Conducta Planeada (TPB) con el modelo de las necesidades psicológicas de McClelland. Los resultados revelaron que tanto la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .301$) como la norma subjetiva ($\beta = .331$) y la necesidad de afiliación ($\beta = .456$) tuvieron efectos significativos sobre la intención de compartir conocimiento. En cambio, el control conductual percibido sobre compartir conocimiento, la necesidad de logro y la necesidad de poder no mostraron efectos significativos sobre esta variable.

Por otra parte, en una muestra de ingenieros senior y gerentes ejecutivos de una empresa pública de construcción e ingeniería de petróleo de Irán, Alvani et al. (2013) destacaron la importancia de que tanto los emisores como los receptores de conocimiento se encuentren motivados para compartir conocimiento, para que este intercambio sea realmente efectivo. Estos autores encontraron un efecto

significativo y positivo de la motivación del emisor y de la motivación del receptor sobre el desempeño al compartir conocimiento ($\beta = .710$ y $\beta = .790$ respectivamente). Igualmente, encontraron que esta variable se relacionaba de forma positiva con la *expertise* del emisor del conocimiento ($\beta = .740$), con el contexto organizacional ($\beta = .770$), con las políticas organizacionales ($\beta = .790$), con el soporte de la gerencia ($\beta = .670$), con el método de reuniones formales para compartir conocimientos *face to face* ($\beta = .730$) y grupos de discusión ($\beta = .710$), así como con la retroalimentación o *feedback* del conocimiento ($\beta = .790$).

Alexopoulos & Buckley (2013) realizaron un estudio en profesionales integrantes de diferentes proyectos en tres organizaciones irlandesas. Un aporte relevante de los autores fue la diferencia que establecieron entre la confianza personal (aquella basada en la calidad de la relación, lo cual implica un vínculo emocional) y la confianza profesional (aquella que se basa en las habilidades y el desempeño observados). Los resultados evidenciaron un efecto sinérgico de ambos tipos de confianza en el comportamiento de compartir conocimiento, especialmente cuando existe una relación de larga duración. En términos más precisos, se advirtió que en relaciones de corta duración entre el emisor y el receptor del conocimiento las personas confían principalmente en las habilidades y la profesionalidad del otro, mientras que, en relaciones de mayor duración, la confianza personal cobra mayor relevancia.

Zhang & Ng (2013) analizaron los factores psicológicos que motivan el comportamiento de compartir conocimiento en 231 profesionales, integrantes de equipos a cargo de la ejecución de proyectos de infraestructura en Hong Kong. La muestra estuvo conformada principalmente por gerentes de proyecto, jefes de obra,

ingenieros, analistas de costos e ingenieros de seguridad. Los resultados de la investigación señalaron que compartir conocimiento se encuentra significativamente influenciado por la intención de compartir conocimiento ($\beta = .48$). Igualmente, se encontró que los determinantes más importantes de la intención de compartir conocimiento fueron el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .56$) y la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .36$) y no tanto así la norma social percibida para compartir conocimiento, la cual no tuvo influencia significativa sobre dicha variable.

En otro estudio en donde se analizó la intención de compartir conocimiento y en el que participaron 158 miembros de una comunidad de educadores en línea —conformada en su mayoría por participantes provenientes de América del Sur, Asia, Europa, América del Norte, Medio Oriente, Nueva Zelanda y, principalmente, de Estados Unidos— Alajmi (2012) evaluó la norma subjetiva —considerando tanto la dimensión prescriptiva como la descriptiva— y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento —considerando los aspectos de capacidad de control y autoeficacia para compartir conocimiento—. El estudio reveló que las normas prescriptivas son las más influyentes en la intención de compartir conocimiento ($r = .338$), y no tanto así las normas descriptivas ($r = .261$) y que, además, la autoeficacia para compartir conocimiento explicaba de modo significativo la intención de compartir conocimiento ($r = .267$). Por su parte, la actitud hacia compartir conocimiento y la capacidad de control no evidenciaron efectos significativos en la intención de compartir conocimiento.

Los resultados obtenidos por Wu & Zhu (2012) han contribuido con confirmar el efecto significativo que tienen la actitud hacia compartir conocimiento

($\beta = .60$), la norma subjetiva ($\beta = .167$) y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .128$) en la intención de compartir conocimiento en *knowledge workers*, alumnos del MBA de la Universidad Tecnológica de Hefei en China. Según los hallazgos, en relación a la norma subjetiva, las expectativas de los gerentes y de los colegas son importantes para que estos profesionales decidan o no compartir conocimiento. De la misma manera, se observó un efecto significativo del clima organizacional sobre la norma subjetiva ($\beta = .27$), por lo que se concluyó que, entre los *knowledge workers*, cuanto más fuerte es la percepción de que existe un ambiente caracterizado por la equidad, la innovación y la afiliación, mayor es la presión social para compartir conocimiento. Igualmente, se encontró un efecto importante del control conductual percibido sobre compartir conocimiento en la intención de compartir conocimiento ($\beta = .40$); por tanto, habrá una mayor intención de compartir conocimiento si estos profesionales creen contar con el tiempo, las oportunidades y los recursos para hacerlo, especialmente si tienen disponibilidad de herramientas y tecnologías necesarias para esta práctica y pueden usarlas fácilmente. Los resultados también demostraron que los factores percibidos como beneficios de compartir conocimiento, tales como la reciprocidad ($\beta = .097$), el incremento de la reputación ($\beta = .103$) y la satisfacción de ayudar a otros ($\beta = .494$), tienen un efecto importante sobre la actitud hacia compartir conocimiento. Igualmente, la pérdida del poder del conocimiento, al ser considerada un costo derivado de compartir conocimiento, evidenció un efecto negativo sobre la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = -.252$). Esto último sugiere que si los *knowledge workers* creen firmemente que al compartir su conocimiento su poder dentro de la

organización se verá reducido, será menos probable que se involucren en esta actividad.

Hung et al. (2010) se enfocaron en analizar los factores determinantes de la intención de compartir conocimiento en una muestra de 423 miembros de comunidades virtuales de programación en Taiwán. Como predeterminantes de la actitud hacia compartir conocimiento, de la norma subjetiva y del control conductual percibido sobre compartir conocimiento, se consideraron tres grupos de factores. El primer grupo concentraba los factores de motivación personal, entre los que se incluyeron la reputación, la reciprocidad, el placer por ayudar a los demás, el esfuerzo de codificación y la autoeficacia en el conocimiento. El segundo grupo reunía a los factores tecnológicos, que incluyeron la utilidad percibida, la facilidad de uso percibida y la compatibilidad. Por último, el tercer grupo contempló los factores ambientales como la confianza, la influencia de pares y la disponibilidad de recursos. Los resultados indicaron que la intención de compartir conocimiento se encontraba significativamente afectada, principalmente, por la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .528$). El control conductual percibido sobre compartir conocimiento también mostró una influencia significativa sobre la intención de compartir conocimiento ($\beta = .380$), seguido por la norma subjetiva ($\beta = .184$). Los factores que mayor efecto tuvieron sobre la actitud hacia compartir conocimiento fueron, por orden de relevancia, la facilidad de uso percibida ($\beta = .262$), la utilidad percibida ($\beta = .255$), el disfrute de ayudar a otros ($\beta = .212$), la autoeficacia del conocimiento ($\beta = .171$), la compatibilidad ($\beta = .126$) y la confianza ($\beta = .087$). El factor que mostró un efecto más importante sobre la norma subjetiva fue la influencia de los pares ($\beta = .693$). Los factores que exhibieron un mayor efecto en

el control conductual percibido sobre compartir conocimiento fueron, en primer lugar, la autoeficacia del conocimiento ($\beta = .404$), en segundo lugar, la disponibilidad de recursos ($\beta = .351$) y, por último, la facilidad de uso percibida ($\beta = .126$). Las variables reciprocidad, reputación y esfuerzo de codificación no resultaron significativas.

En las empresas del sector petrolero, en donde la gestión del conocimiento es esencial debido a la naturaleza específica de la industria, Tohidinia & Mosakhani (2010) demostraron, mediante coeficientes de trayectoria, que la intención de compartir conocimiento se encontraba significativamente relacionada con la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .50$), con la norma subjetiva ($\beta = .42$) y con el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .57$). De forma similar, hallaron que la actitud hacia compartir conocimiento estaba determinada por las relaciones recíprocas esperadas que contemplaban el fortalecimiento de las relaciones ($\beta = .60$), y por la autoeficacia percibida ($\beta = .55$), no así por las recompensas extrínsecas esperadas. La norma subjetiva, por su parte, se vio influenciada por el clima organizacional ($\beta = .63$).

Los resultados obtenidos en el estudio de Holste & Fields (2010) representan una contribución significativa a la comprensión de la confianza afectiva y de la confianza cognitiva como factores determinantes en la intención de compartir conocimiento tácito y de usar el conocimiento tácito. En una muestra de directivos y profesionales pertenecientes a una organización sin fines de lucro que apoya el trabajo de los misioneros a nivel mundial, estos autores hallaron que ambos tipos de confianza influyen tanto en la intención de compartir conocimiento tácito (confianza cognitiva $\beta = .17$; confianza afectiva $\beta = .41$), como en la intención de

usar el conocimiento tácito (confianza cognitiva $\beta = .37$; confianza afectiva $\beta = .23$). Más aún, identificaron que la confianza basada en el afecto tenía un mayor efecto en la intención de compartir conocimiento tácito ($\beta = .41$), a diferencia de la confianza cognitiva, cuya influencia era más fuerte en la intención de usar el conocimiento tácito ($\beta = .37$). En este sentido, es posible afirmar que ambos tipos de confianza deben estar presentes para que compartir conocimiento sea significativo.

De igual manera, Becerra et al. (2008) resaltaron el rol de la percepción de confianza cuando se trata de transmitir conocimiento tácito y explícito entre socios que participan en una alianza estratégica. Al examinar a 155 empresas de diferentes sectores en Noruega, entre ellos construcción, pesca, servicios y sector público, los autores llegaron a la conclusión que la alta percepción de confianza general tiene un efecto importante sobre compartir conocimiento tácito ($\beta = .55$), principalmente cuando se trata de la confianza en la capacidad de los asociados ($\beta = .52$), lo cual favorece compartir este conocimiento. Por otro lado, cuando se trata de compartir conocimiento explícito, los autores hallaron que no existe efecto significativo de la confianza general sobre dicha variable, pero sí se encuentra influenciada significativamente por una mayor disposición a asumir riesgos ($\beta = .59$). Esto sugiere que, para compartir conocimiento explícito, estar dispuesto a asumir riesgos es más relevante que la percepción de confianza en el socio.

Braun & Avital (2007), en una muestra de 327 miembros de equipos de proyectos pertenecientes a 15 sectores industriales diversos, demostraron que la influencia de los miembros del equipo es clave para compartir conocimiento, al confirmar que la responsabilidad social con el equipo —determinada por la

interdependencia grupal percibida, la dependencia del equipo hacia el individuo y la presión percibida de los pares— tiene un efecto fuerte y positivo sobre compartir conocimiento ($\beta = 0.66$).

Chennamaneni (2007) construyó un modelo unificado que incluyó factores psicológicos, organizacionales y tecnológicos, para comprender el comportamiento de compartir conocimiento en gerentes y profesionales que desempeñan un rol decisivo en la gestión del conocimiento (GC). La muestra incluyó 180 estudiantes de MBA de la facultad de negocios de una universidad estatal en Estados Unidos, entre los cuales figuraban gerentes, ejecutivos, directores y vicepresidentes, analistas, ingenieros con diferente especialidad, científicos y otros *knowledge workers*. En el modelo planteado, la actitud hacia compartir conocimiento, la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento son determinantes de la intención de compartir conocimiento, y la actitud hacia compartir conocimiento estuvo predeterminada por los incentivos económicos, la reciprocidad en las relaciones (beneficios recíprocos), el incremento de la reputación, la pérdida del poder que el conocimiento otorga y la satisfacción de ayudar a otros. De igual manera, la norma subjetiva estuvo determinada por la percepción del clima organizacional (que involucra innovación, justicia y sentido de unidad) y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento estuvo determinado por la facilidad de disponer de herramientas y tecnología para facilitar el acto de compartir conocimiento. Los hallazgos pusieron de manifiesto que los incentivos económicos no tienen efecto en la actitud hacia compartir conocimiento entre los estudiantes. Sin embargo, las relaciones recíprocas sí la afectaron moderadamente ($\beta = .097$); lo mismo que el incremento de la reputación ($\beta = .103$).

Contrariamente, la pérdida del poder del conocimiento tuvo un efecto significativo y negativo en la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = -.252$). El efecto más fuerte sobre esta variable lo tuvo la satisfacción de ayudar a otros ($\beta = .494$). Por otra parte, el clima organizacional evidenció un efecto considerable sobre la norma subjetiva ($\beta = .273$) y la facilidad de disponer de herramientas y tecnología demostró una relación fuerte y positiva con el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .401$). Entre las variables determinantes de la intención de compartir conocimiento, la actitud hacia compartir conocimiento reveló el efecto positivo más fuerte ($\beta = .601$), seguido de la norma subjetiva ($\beta = .167$) y del control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .128$), el cual también tuvo un efecto positivo sobre el comportamiento de compartir conocimiento ($\beta = .415$).

El estudio de Lin (2007) realizado en 50 industrias Taiwanesas reportó entre sus resultados que tanto los beneficios recíprocos (como recibir ayuda, soporte y conocimiento de los colegas) como la autoeficacia percibida y la satisfacción de ayudar a otros, se encontraban significativamente relacionados con la actitud hacia compartir conocimiento ($\gamma = .35$; $\gamma = .27$; $\gamma = .21$ respectivamente) y con la intención de compartir conocimiento ($\gamma = .25$; $\gamma = .42$; $\gamma = .24$ respectivamente). Por el contrario, las recompensas organizacionales esperadas (como promociones, aumento de salarios, entre otros) no mostraron una relación significativa ni con la actitud hacia compartir conocimiento ni con la intención de compartir conocimiento.

Luna (2006), en su estudio llevado a cabo en integrantes de equipos de trabajo en modalidad virtual en el ámbito universitario, confirmó el papel

determinante de la comunicación abierta para compartir conocimiento, al observar una alta relación entre ambas variables ($\beta = .80$). Igualmente, observó que la comunicación abierta influyó significativamente en la confianza en el equipo ($\beta = .80$) y en el sentido de comunidad ($\beta = .80$), el cual a su vez fomenta compartir conocimiento ($\beta = .79$). Además, la autora subrayó que los medios electrónicos pueden ser una alternativa adecuada para compensar la falta de comunicación cara a cara.

En una investigación basada en las creencias de los profesionales que integran una red electrónica de intercambio de conocimientos en el ámbito legal, Wasko & Faraj (2005) examinaron en qué medida las motivaciones sociales y el capital social pueden influir en estos profesionales para compartir conocimiento en estas redes. Los hallazgos más relevantes indicaron que existe una mayor intención de compartir conocimientos útiles si los participantes creen que al hacerlo tendrán una mejor reputación ($\beta = .21$), disfrutarán de ayudar a los demás ($\beta = .13$) u ocuparán una posición central y activa en la red ($\beta = .33$). No obstante, no se encontró relación entre contar con un alto grado de experiencia en el campo jurídico y compartir conocimiento útil, tampoco entre tener una mayor experiencia para compartir conocimiento de forma efectiva y compartir conocimiento útil. Por el contrario, en este estudio quedó demostrada una relación significativa y negativa entre el compromiso con la red y compartir conocimiento útil ($\beta = -.20$), así como también se confirmó que no existe relación entre la expectativa de reciprocidad y compartir conocimiento útil.

Bock et al. (2005), en una investigación realizada con gerentes de 27 organizaciones coreanas en la que se analizaron los factores que favorecían o

inhibían la intención de compartir conocimiento, encontraron que tanto la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .232$) como la norma subjetiva ($\beta = .266$) y el clima organizacional ($\beta = .142$), afectaban la intención de compartir conocimiento, siendo la norma subjetiva la variable que ocasionó un mayor efecto. Del mismo modo, hallaron que el factor “relaciones basadas en reciprocidad”, afecta en mayor medida la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .367$) y que tanto la autoestima de los participantes como el clima organizacional afectan la norma subjetiva ($\beta = .301$ y $\beta = .432$ respectivamente). De manera similar, encontraron que el clima organizacional afecta la intención de compartir conocimiento ($\beta = .142$) y que las recompensas extrínsecas esperadas tienen un efecto negativo en la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = - .159$).

Lin & Lee (2004) llevaron a cabo un estudio en el que analizaron la relación entre la intención de fomentar que se comparta conocimiento en la organización y la actitud hacia fomentar que se comparta conocimiento en la organización, la norma subjetiva y el control conductual percibido sobre fomentar que se comparta conocimiento en la organización. El estudio se realizó en un grupo de 720 directivos de empresas taiwanesas de diferentes industrias del sector manufacturero, banca/finanzas/seguros y comunicaciones, bienes raíces, construcción, salud y transporte. Los coeficientes de trayectoria obtenidos apoyaron una relación positiva y significativa entre la intención y la conducta de fomentar que se comparta conocimiento en la organización por parte de los directivos ($\beta = .41$). Similar resultado se obtuvo al analizar la relación entre la actitud hacia fomentar que se comparta conocimiento en la organización y la intención de fomentar que se comparta conocimiento en la organización ($\beta = .43$) y entre el control conductual

percibido sobre fomentar que se comparta conocimiento en la organización y la intención de fomentar que se comparta conocimiento en la organización ($\beta = .22$). Sin embargo, la relación más significativa tuvo lugar entre la norma subjetiva y la intención de fomentar que se comparta conocimiento en la organización ($\beta = .45$). Este resultado coincide con el hallazgo reportado por Ryu, Ho & Han (2003) en una muestra de 286 médicos de entidades públicas de salud ubicadas en Corea. Similar al caso expuesto, estos autores hallaron que la norma subjetiva tenía un efecto total mucho mayor en la intención de compartir conocimiento de los médicos ($\beta = .482$) en comparación con la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .406$) y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento ($\beta = .143$).

Con el propósito de investigar cómo la actitud hacia compartir conocimiento en el ámbito organizacional puede encontrarse determinada por los factores relaciones esperadas (entendidas como el fortalecimiento de las relaciones con sus colegas), contribución esperada (entendida como la expectativa del empleado de contribuir al desempeño de la organización) y recompensas esperadas, Bock & Kim (2002) evaluaron una muestra de 467 empleados de cuatro grandes organizaciones públicas en Kenya, encontrando que tanto las relaciones esperadas como la contribución esperada son los principales determinantes de la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = .382$ y $\beta = .237$ respectivamente). Sin embargo, en contraste con lo que muchos anticipaban, las recompensas esperadas basadas en beneficios extrínsecos demostraron una relación negativa y significativa con la actitud hacia compartir conocimiento ($\beta = -.124$). Los resultados también demostraron que esta variable influye significativamente en la intención de compartir conocimiento ($\beta = .568$), representando el 32% de la variación en la

intención conductual. Además, se comprobó que existe una fuerte correlación entre compartir conocimiento y la intención de compartir conocimiento. Con estos resultados, los autores determinaron que mantener una actitud positiva hacia compartir conocimiento promueve tanto la intención de compartir conocimiento en los empleados como la adopción efectiva de este comportamiento.

2.3. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables

2.3.1. *Actitud hacia compartir conocimiento tácito*

Definición Conceptual. Definida como la evaluación positiva o negativa de compartir conocimiento tácito y determinada por las creencias conductuales que vinculan el acto de compartir conocimiento tácito con la ocurrencia de ciertas consecuencias, positivas y negativas, como resultado de realizar este comportamiento (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019).

Definición Operacional. Se define operacionalmente a través de las medidas obtenidas de forma directa e indirecta en la Escala de Actitud hacia Compartir Conocimiento Tácito EA-CCT. (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019).

La Matriz Operacional de la variable se detalla a continuación (ver Tabla 1).

Tabla 1*Matriz Operacional de la Variable Actitud hacia Compartir Conocimiento Tácito.*

Variable	Componentes		Items	Escala de medición
	Subescalas	Dimensiones		
Actitud hacia compartir conocimiento tácito*	Medida directa: Actitud hacia compartir conocimiento tácito.	Actitud general hacia compartir conocimiento tácito.	ACT1 ACT2 ACT3 ACT4	Medición cuantitativa ordinal
	Medida indirecta: Creencias conductuales que determinan la actitud hacia compartir conocimiento tácito.	Probabilidad subjetiva de que las creencias conductuales vinculadas a las consecuencias positivas de compartir conocimiento tácito se materialicen.	ACT5 ACT6 ACT7 ACT8	
		Probabilidad subjetiva de que las creencias conductuales vinculadas a las consecuencias negativas de compartir conocimiento tácito se materialicen.	ACT9 ACT10 ACT11	
		Valor otorgado a las consecuencias positivas.	ACT12 ACT13 ACT14 ACT15	
		Valor otorgado a las consecuencias negativas.	ACT16 ACT17 ACT18	

Nota. *Conforme a la TPB (Ajzen, 1991), la variable se operacionalizó en función del comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

2.3.2. Norma social percibida para compartir conocimiento tácito

Definición Conceptual. Definida como la presión social percibida para compartir o no conocimiento tácito y comprende tanto las normas sociales prescriptivas como las normas sociales descriptivas. Está determinada por el conjunto de creencias normativas sobre las expectativas de los referentes importantes para la persona en relación a compartir conocimiento tácito (Ajzen, 1991, Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019).

Definición Operacional. Se define operacionalmente a través de las medidas obtenidas de forma directa e indirecta en la Escala de Norma Social Percibida para Compartir Conocimiento Tácito ENSP-CCT (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019).

La Matriz Operacional de la variable se detalla a continuación (ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz Operacional de la Variable Norma Social Percibida para Compartir Conocimiento Tácito

Variable	Componentes		Ítems	Escala de medición
	Subescalas	Dimensiones		
Norma social percibida para compartir conocimiento tácito*	Medida directa: Norma social percibida para compartir conocimiento tácito.	Norma social general para compartir conocimiento tácito.	NSP1	Medición cuantitativa ordinal
			NSP2	
	Medida indirecta: Creencias normativas que determinan la norma social percibida para compartir conocimiento tácito.	Probabilidad subjetiva de que las creencias normativas prescriptivas se materialicen.	NSP3	
			NSP4	
			NSP5	
		Probabilidad subjetiva de que las creencias normativas descriptivas se materialicen.	NSP9	
			NSP10	
			NSP11	
		Motivación para cumplir con lo que los referentes importantes prescriben respecto a compartir conocimiento tácito.	NSP6	
			NSP7	
			NSP8	
		Motivación para cumplir con los referentes importantes, imitando lo que hacen respecto a compartir conocimiento tácito.	NSP12	
			NSP13	
			NSP14	

Nota. *Conforme a la TPB (Ajzen, 1991), la variable se operacionalizó en función del comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

2.3.3. Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito

Definición Conceptual. Definido como la medida en que se cree tener la capacidad y el control necesario para compartir conocimiento tácito de forma exitosa (basado en Ajzen,1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019). Puede entenderse como la autoeficacia percibida para compartir conocimiento tácito y la percepción de control para ejecutar dicho comportamiento (Fishbein & Ajzen, 2010). Está determinado por las creencias de control relacionadas a la presencia de factores —personales o contextuales— que pueden facilitar u obstaculizar que se comparta conocimiento tácito.

Definición Operacional. Se define operacionalmente a través de las medidas obtenidas de forma directa e indirecta en la Escala de Control Conductual Percibido sobre Compartir Conocimiento Tácito (ECCP-CCT) (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019).

La Matriz Operacional de la variable se detalla a continuación (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz Operacional de la Variable Control Conductual Percibido sobre Compartir Conocimiento Tácito

Variable	Componentes		Ítems	Escala de medición
	Subescalas	Dimensiones		
Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*	Medida directa: Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito.	Control general percibido sobre compartir conocimiento tácito.	CCP1	Medición cuantitativa ordinal
			CCP2	
			CCP3	
			CCP4	
			CCP5	
			CCP6	
			CCP7	
	Medida indirecta: Creencias de control que determinan el control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito.	Probabilidad subjetiva de que el factor que puede facilitar o dificultar que se comparta conocimiento tácito esté presente.	CCP8	
			CCP9	
			CCP10	
			CCP11	
			CCP12	
			CCP13	
			CCP14	
			CCP15	
		Poder otorgado al factor.	CCP16	
			CCP17	
			CCP18	
			CCP19	
			CCP20	
			CCP21	
			CCP22	
			CCP23	

Nota. *Conforme a la TPB (Ajzen, 1991), la variable se operacionalizó en función del comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

2.3.4. *Intención de compartir conocimiento tácito*

Definición Conceptual. Definida como la disposición de la persona a compartir conocimiento tácito (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019), lo que incluye la decisión de participar en actividades que impliquen la práctica de este comportamiento.

Definición Operacional. Se define operacionalmente a través de los puntajes obtenidos en la Escala de Escala de Intención de Compartir Conocimiento Tácito EI-CCT. (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010; Ajzen, 2019).

La Matriz Operacional de la variable se detalla a continuación (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz Operacional de la Variable Intención de Compartir Conocimiento Tácito

Variable	Ítems	Escala de medición
Intención de compartir conocimiento tácito*	INT1	Medición cuantitativa ordinal
	INT2	
	INT3	
	INT4	
	INT5	

Nota. *Conforme a la TPB (Ajzen, 1991), la variable se operacionalizó en función del comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

2.4. Hipótesis

2.4.1. *Hipótesis general:*

Existe correlación alta entre la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control*

conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito con la intención de compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto.

2.4.2. Hipótesis específicas:

H1: Existe correlación alta entre las creencias conductuales que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *actitud hacia compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto y la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto.

H2: Existe correlación alta entre las creencias normativas que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto y la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto.

H3: Existe correlación alta entre las creencias de control que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto y la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Nivel y tipo de investigación

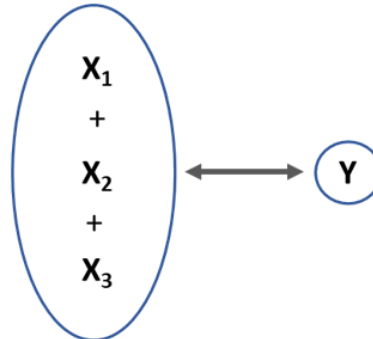
El nivel de investigación fue descriptivo de tipo básico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Hernández & Mendoza, 2018), puesto que estuvo dirigido a describir y comprender mejor las variables de estudio y aportar con nuevos conocimientos sobre su comportamiento en el entorno de los equipos de proyectos de ingeniería, describiéndolas tal y como se presentan en el momento de llevarse a cabo.

3.2. Diseño de la investigación

El presente estudio utilizó una base de datos secundaria, cuyos datos fueron previamente recolectados en cuatro estudios primarios, realizados con fines de consultoría organizacional. En dichos estudios, se utilizó un diseño no experimental, correlacional, de corte transversal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Hernández & Mendoza, 2018). Esto implica que los datos se recopilaban en un momento específico, a fin de obtener una representación fiel de la situación en ese periodo, buscando determinar si los cambios en los valores de una variable se acompañan de cambios en los valores de las otras variables, sin que exista una manipulación deliberada de las mismas.

El diseño de la presente investigación quedó ilustrado de la siguiente manera (ver Figura 6):

Figura 6
Esquema del Diseño de Investigación



Donde:

X_1 : Actitud hacia compartir conocimiento tácito.

X_2 : Norma social percibida para compartir conocimiento tácito.

X_3 : Control percibido sobre compartir conocimiento tácito.

Y : Intención de compartir conocimiento tácito.

El signo (+) indica que las variables X_1 , X_2 , X_3 están siendo consideradas en forma conjunta. Esto significa que, si alguna de estas variables o todas cambian, también habrá cambios en la variable Y . De manera recíproca, si la variable Y experimenta cambios, estos estarán acompañados por variaciones en alguna o en todas las variables X_1 , X_2 y X_3 .

3.3. Población y muestra

3.3.1. Descripción de la población

La población estuvo conformada por un total de 870 ingenieros que integran los equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería de 07 empresas consultoras peruanas, con sede en Lima, quienes aceptaron participar voluntariamente en los cuatro estudios primarios antes mencionados y otorgaron su

autorización para el uso de sus datos en futuras investigaciones a través del consentimiento informado (ver anexos 4,5,6,7). En las consultorías realizadas se enrolaron 297 colaboradores. No obstante, la muestra elegible para esta investigación quedó conformada por 281 participantes, quienes cumplieron con los criterios de inclusión determinados para el presente estudio. La unidad de análisis fue cada profesional de ingeniería que forma parte de los equipos de proyectos.

3.3.2. Descripción de la muestra y método de muestreo

La muestra estuvo constituida por 281 profesionales de ingeniería de diferentes especialidades, tanto hombres como mujeres, integrantes de los equipos de proyectos de las 07 empresas consultoras de ingeniería. El tipo de muestreo utilizado en los estudios primarios fue no probabilístico y de tipo intencional, ya que los profesionales que formaron parte de la muestra fueron seleccionados en virtud al cumplimiento de ciertas características y criterios específicos considerados relevantes para los objetivos del estudio, como lo sugieren Otzen & Manterola (2017), incluyéndose sólo a los profesionales que se encontraban accesibles y que decidieron participar voluntariamente en los cuatro estudios primarios. Las características de la muestra de estudio se exhiben en la Tabla 5.

Tabla 5*Descripción de la Muestra de Estudio*

Factores personales/laborales	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Femenino	58	21%
Masculino	223	79%
Edad		
22 a 25 años	19	7%
26 a 35 años	79	28%
36 a 45 años	102	36%
46 a 55 años	53	19%
56 años a más	28	10%
Número de años en el equipo actual		
1 a 5 años	182	65%
6 a 12 años	58	21%
13 a 20 años	37	13%
21 años a más	4	1%
Rol		
Director/Gerente	21	7%
Jefe/Líder de equipo	56	20%
Ingeniero de proyectos	161	57%
Otro	43	15%

n=281

3.3.3. Criterios de inclusión

- Ingenieros, tanto varones como mujeres, que integran los equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería que pertenecen al Área de Proyectos de las empresas y que hayan dado su autorización, por medio del consentimiento informado, para el uso de sus datos en el presente estudio.
- Tener un año a más formando parte del equipo de proyectos.
- Ser de nacionalidad peruana.

- Ingenieros que hayan aceptado participar en forma voluntaria en los cuatro estudios primarios.
- Haber completado los cuatro instrumentos: EA-CCT, ENSP-CCT, ECP-CCT, EI-CCT; cuyo diseño, construcción y propiedades psicométricas se determinaron como parte de los cuatro estudios primarios.

3.4. Consideraciones éticas

El presente estudio fue evaluado por el CIEI de la UPCH y se ejecutó una vez que fue aprobado por el mismo.

Este estudio representa una investigación libre de riesgo y se desarrolló respetando los principios éticos básicos de investigación: respeto, beneficencia y justicia indicados en *The Belmont Report* (1979).

En esta investigación se trabajó con bases de datos secundarias, cuyos datos provienen de cuatro estudios primarios que formaron parte de consultorías realizadas previamente por la autora del presente estudio dentro del área de especialidad. La participación en dichas consultorías y el consentimiento de uso de datos para futuras investigaciones, como el caso de la presente investigación, fue totalmente voluntaria.

Las encuestas en las mencionadas consultorías se distribuyeron a través de un enlace y se completaron en forma virtual, dejando establecido que los datos serían manejados con total privacidad y confidencialidad por el investigador. Asimismo, se informó a los participantes que el tiempo promedio estimado para responder a cada encuesta era entre 10 a 20 minutos, recomendándoles elegir el

momento más conveniente para responderlas, de manera que sus actividades laborales diarias no se vieran afectadas.

Los beneficios de la presente investigación se concretaron en las recomendaciones para fomentar una mayor *intención de compartir conocimiento tácito* en los equipos de ingeniería, como un pilar fundamental para la instauración de una gestión eficaz del conocimiento en la organización.

3.5. Instrumentos

Los instrumentos empleados para evaluar las cuatro variables de interés en la presente investigación han sido validados en profesionales integrantes de equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería de empresas consultoras peruanas ubicadas en Lima. Las propiedades psicométricas de los cuatro instrumentos fueron determinadas como parte de cuatro estudios primarios, previamente ejecutados por expertos en el campo, con fines de consultoría en el ámbito organizacional. Por consiguiente, la creación de estos instrumentos no está incluida como parte de la presente investigación. A continuación, se describen los instrumentos utilizados.

3.5.1. Escala Actitud hacia compartir conocimiento tácito (EA- CCT)

Este instrumento fue diseñado y construido sobre la base teórica de la TPB, con el objetivo de evaluar la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (Carbajal-Alfaro & Ojeda, s.f.-a). El instrumento cumple con los estándares psicométricos de validez y confiabilidad ($GFI = .900$; $\omega = .788$).

La EA-CCT consiste en un instrumento estandarizado de recolección de datos desarrollado en formato virtual. El tiempo aproximado de aplicación es de 15

minutos y su administración puede ser individual o grupal. La escala consta de 18 ítems y tiene un formato tipo Likert con opciones de respuesta de -2 a 2, donde -2 es “Totalmente en desacuerdo” / “Muy malo” y 2 es “Totalmente de acuerdo” / “Muy bueno” y con opciones de respuesta de 1 a 4, donde 1 es “Muy poco probable” y 4 es “Muy probable”. En la subescala de medida directa, los puntajes positivos indican una *actitud hacia compartir conocimiento tácito* favorable. Por el contrario, puntajes negativos indican una *actitud hacia compartir conocimiento tácito* desfavorable. En la subescala de medida indirecta, las creencias conductuales con puntajes más altos son las que contribuyen más fuertemente a la formación de una *actitud hacia compartir conocimiento tácito* más favorable.

3.5.2. Escala Norma social percibida para compartir conocimiento tácito (ENSP-CCT)

Este instrumento fue diseñado y construido sobre la base teórica de la Teoría de la Conducta Planeada, con el objetivo de evaluar la *presión social percibida para compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (Carbajal-Alfaro & Ojeda, s.f.-b). El instrumento cumple con los estándares psicométricos de validez y confiabilidad ($GFI = .903$; $\omega = .904$).

La ENSP-CCT consiste en un instrumento estandarizado de recolección de datos desarrollado en formato virtual. El tiempo aproximado de aplicación de la escala es de 10 minutos y su administración puede ser individual o grupal. La escala consta de 14 ítems y tiene un formato tipo Likert con opciones de respuesta de 1 a 4, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” / “Es muy poco probable” y 4 es “Totalmente de acuerdo” / “Es muy probable”; y opciones de respuesta de -2 a 2, donde -2 es “Totalmente en desacuerdo” / “nada en absoluto” y 2 es “Totalmente

de acuerdo” / “Totalmente”. En la subescala de medida directa, la calificación más alta indica una mayor *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*. Por el contrario, una calificación más baja indica una *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* más débil. En la subescala de medida indirecta, las creencias normativas con puntajes más altos son las que contribuyen más fuertemente a la formación de la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*.

3.5.3. Escala Control percibido sobre compartir conocimiento tácito (ECP-CCT)

Este instrumento fue diseñado y construido sobre la base teórica de la Teoría de la Conducta Planeada con el objetivo de evaluar el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (Carbajal-Alfaro & Ojeda, s.f.-c). El instrumento cumple con los estándares psicométricos de validez y confiabilidad ($GFI = .843$; $\omega = .925$).

La ECP-CCT consiste en un instrumento estandarizado de recolección de datos desarrollado en formato virtual. El tiempo aproximado de aplicación de la escala es de 20 minutos y su administración puede ser individual o grupal. La escala consta de 23 ítems, y tiene un formato tipo Likert con opciones de respuesta de 1 a 4, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” / “Es muy poco probable” y 4 es “Totalmente de acuerdo” / “Es muy probable”; y opciones de respuesta de -2 a 2, donde -2 es “Totalmente en desacuerdo” y 2 es “Totalmente de acuerdo”. En la subescala de medida directa, la calificación más alta indica un *mayor control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*. Por el contrario, la calificación más baja indica escaso *control conductual percibido sobre compartir*

conocimiento tácito. En la subescala de medida indirecta, las creencias de control con puntajes más altos son las que contribuyen más fuertemente a la formación del *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*.

3.5.4. Escala Intención de compartir conocimiento tácito (EI-CCT)

Este instrumento fue diseñado y construido sobre la base teórica de la Teoría de la Conducta Planeada, con el objetivo de evaluar la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (Carbajal-Alfaro & Ojeda, s.f.-d). El instrumento cumple con los estándares psicométricos de validez y confiabilidad ($GFI = .952$; $\omega = .894$).

La EI-CCT consiste en un instrumento estandarizado de recolección de datos desarrollado en formato virtual, cuyo objetivo es evaluar la disposición de la persona a compartir su conocimiento tácito con su equipo durante un proyecto. El tiempo aproximado de aplicación es de 04 minutos y su administración puede ser individual o grupal. La escala consta de 05 ítems y tiene un formato tipo Likert con opciones de respuesta de 1 a 4, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 4 es “Totalmente de acuerdo”. Los puntajes más altos indican una mayor *intención de compartir conocimiento tácito*. Los puntajes más bajos, por el contrario, reflejan una *menor intención de compartir conocimiento tácito*.

3.6. Procedimiento

- Se obtuvo la aprobación del proyecto por parte del Comité de Ética de la UPCH.

- La información y data utilizada en el presente estudio provienen de la información recopilada en los estudios primarios antes mencionados.
- Es fundamental destacar que, en cada uno de los estudios referidos, mediante la inclusión de una sección dedicada dentro del protocolo de consentimiento informado, se requirió la autorización de los evaluados para el uso de sus datos en investigaciones futuras (ver anexos 4,5,6,7).
- La información y data antes señalada, la cual incluye las respuestas de los participantes a los cuatro instrumentos, se enviaron automáticamente a una hoja de cálculo, a partir de la cual se elaboró la matriz de datos, con la data totalmente anonimizada y codificada. Se procedió con el correspondiente análisis estadístico con el fin de someter a prueba las hipótesis planteadas en la investigación y brindar líneas de orientación para el caso de la presente muestra de estudio.

3.7. Plan de análisis de datos

Se realizó el análisis de los datos para abordar las preguntas de investigación.

Previamente, se utilizaron estadísticos descriptivos con el fin de obtener una visión general los datos recopilados (ver Anexo 1). A continuación, para determinar si las variables cumplían con el supuesto paramétrico de normalidad, se utilizó la prueba de normalidad KOLMOGOROV-SMIRNOV (K-S), al tratarse de una

muestra mayor a 50 observaciones (ver Anexos 2 y 3). Al concluirse que las variables no presentan una distribución normal, se procedió a analizar los datos con estadísticos no paramétricos.

Para dar respuesta al objetivo general, en vista de que los datos no cumplieron con el supuesto de normalidad, se realizó un análisis de regresión múltiple robusta utilizando el programa de análisis estadístico de código abierto, RStudio, desarrollado por Joseph J. Allaire (2011), con el propósito de obtener el coeficiente de determinación múltiple, el cual, al extraerle la raíz cuadrada, permitió obtener el coeficiente de correlación múltiple. En este caso, se utilizó el paquete RobustBase con el comando `lmrob`. Se empleó el método MCD (Minimum Covariance Determinant), ya que es un estimador robusto, adecuado para el manejo de datos con distribuciones no normales. Para dar respuesta a los objetivos específicos correlacionales se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por tratarse de un coeficiente más firme frente a distribuciones no normales y menos sensible a los valores extremos. Para determinar la capacidad predictiva de cada variable: *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* sobre la variable *intención de compartir conocimiento tácito*, se realizó una correlación parcial robusta utilizando el programa de análisis estadístico de código abierto, RStudio. En este caso, se utilizó el paquete MASS, con el comando `rlm`, el cual permite un mejor manejo de los datos atípicos.

Por último, para describir la intensidad de la correlación entre las variables se adoptaron los criterios propuestos por Cohen (1988), según los cuales, un

coeficiente de correlación con un valor $r = 1$ indica una correlación perfecta; mientras que un valor de $0.8 < r < 1$ representa una correlación muy alta; un valor de $0.6 < r < 0.8$ indica una correlación alta; un valor de $0.4 < r < 0.6$ señala una correlación moderada; un valor de $0.2 < r < 0.4$ refleja una correlación baja; un valor de $0 < r < 0.2$ sugiere una correlación muy baja; y un valor $r = 0$ denota una correlación nula.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Los resultados se presentan respetando la estructura en que se formularon los objetivos e hipótesis al inicio de la investigación. Asimismo, se incluyen tablas y gráficos con la finalidad de exponer los resultados obtenidos luego de analizar los datos.

En relación con el objetivo general, se obtuvo una correlación alta ($r = .921$) entre las variables *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* y la *intención de compartir conocimiento tácito* entre los integrantes de los equipos de proyectos de ingeniería que conforman esta muestra (Ver Tabla 6). Por lo tanto, la hipótesis general planteada para la presente investigación, “Existe correlación alta entre la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto” quedó confirmada. Este resultado respalda las premisas fundamentales de la TPB (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 2010) e implica que variaciones muy pequeñas en la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, en la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y en el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*, o variaciones muy pequeñas en todo este conjunto, se acompañan de un cambio importante en la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto.

Tabla 6

Correlación entre Actitud, Norma Social Percibida, Control Conductual Percibido e Intención de Compartir Conocimiento Tácito

Variables*	Intención de compartir conocimiento tácito
	Coeficiente de correlación múltiple robusta <i>R</i>
Actitud hacia compartir conocimiento tácito.	
Norma social percibida para compartir conocimiento tácito.	.921
Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito.	

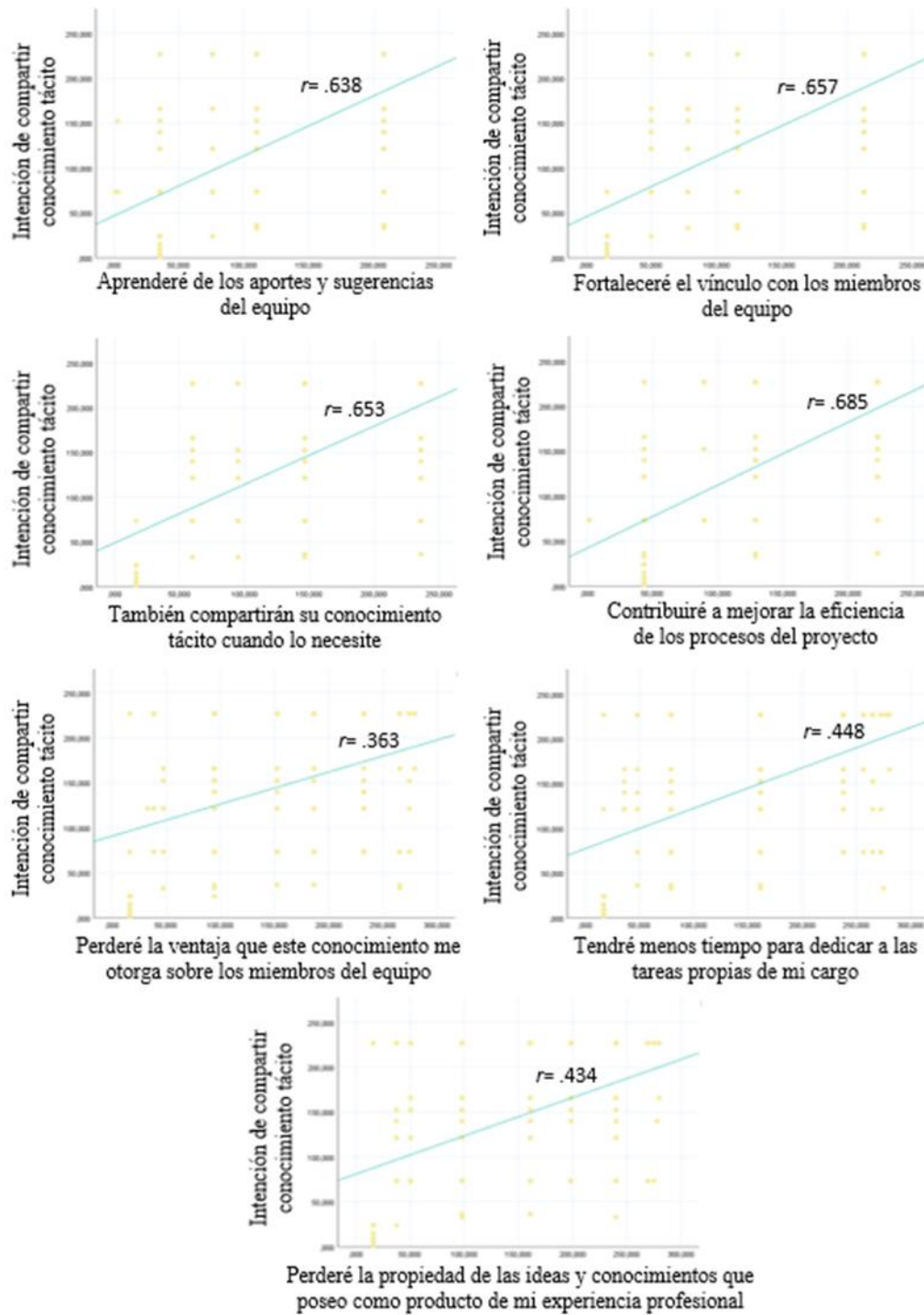
Nota. *Conforme a la TPB (Ajzen, 1991), las variables corresponden al comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

El resultado presentado hasta este punto ha dado cuenta de la pregunta de investigación y del objetivo general. Habiéndose corroborado lo anterior, se procederá a analizar de manera desagregada la contribución individual de cada variable de estudio a este resultado. Para ello, se presentan las relaciones específicas entre las creencias que subyacen a la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con la *intención de compartir conocimiento tácito*, así como la capacidad predictiva de cada una de estas variables sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*. Este análisis complementa el objetivo general al permitir identificar qué variables y qué creencias subyacentes a ellas aportaron de manera más específica a la *intención de compartir conocimiento tácito*, con el fin de respaldar el desarrollo de acciones focalizadas en sus determinantes más relevantes.

Para dar cumplimiento al objetivo específico 1, se incluyen los diagramas de dispersión que muestran la correlación entre cada creencia conductual que conforma la subescala de medida indirecta de la variable *actitud hacia compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto y la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (ver Figura 7).

Figura 7

Correlaciones entre las Creencias Conductuales y la Intención de Compartir Conocimiento Tácito



Como se puede observar, los coeficientes exhibidos en cada diagrama evidencian correlaciones con distintos niveles de intensidad.

Con respecto a las creencias conductuales que involucran consecuencias positivas como resultado de compartir conocimiento tácito, el coeficiente $r = .638$ confirmó una correlación alta y positiva entre la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, aprenderé de los aportes y sugerencias recibidas del equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito*. Esto significa que, cuanto más fuerte es la creencia de que al compartir este conocimiento se obtendrá como beneficio el nutrirse de otros conocimientos y de las recomendaciones de los miembros del equipo, la *intención de compartir conocimiento tácito* con ellos es mucho mayor.

De la misma forma, el coeficiente $r = .657$ indicó una correlación alta y positiva entre la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, fortaleceré el vínculo con los miembros del equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito*. En tal sentido, se puede afirmar que, cuanto más fuerte es la creencia de que al compartir conocimiento tácito la relación con los demás miembros se consolidará, mayor es la *intención de compartir conocimiento tácito* con ellos.

Igualmente, se observó una correlación alta y positiva entre la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, los miembros del equipo también compartirán el suyo cuando yo lo necesite” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .653$). En definitiva, cuanto más fuerte es la creencia de que si se comparte este conocimiento los colegas responderán con reciprocidad compartiendo también su conocimiento cuando se

requiera, la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo también se incrementa.

El coeficiente $r = .685$, indicó una correlación alta y positiva entre la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, contribuiré a mejorar la eficiencia de los procesos del proyecto” y la *intención de compartir conocimiento tácito*. Esta relación sugiere que la *intención de compartir conocimiento tácito* aumenta a medida que se reconoce la importancia de este comportamiento para mejorar el rendimiento general del proyecto.

Con respecto a las creencias conductuales que involucran consecuencias negativas como resultado de compartir conocimiento tácito, se observó una correlación baja y positiva entre la creencia conductual “si comparto mi conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, perderé la ventaja que este conocimiento me otorga sobre los miembros del equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .363$). Este resultado sugeriría que, aunque los ingenieros evaluados inicialmente crean que compartir conocimiento tácito pone en riesgo su ventaja competitiva frente a los compañeros de equipo, valoran más los beneficios que trae el compartir este conocimiento con ellos. Más adelante, se realizará un análisis más exhaustivo sobre este punto, en la discusión de resultados.

El coeficiente $r = .448$ corroboró una correlación moderada y positiva entre la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, tendré menos tiempo para dedicar a las tareas propias de mi cargo” y la *intención de compartir conocimiento tácito*. Este resultado da a entender que, aunque los participantes reconocen que compartir este conocimiento puede

implicar dedicar parte de su tiempo laboral, esta percepción no disminuye su *intención de compartir conocimiento tácito*. En otras palabras, la percepción del costo del tiempo no constituiría una barrera determinante, probablemente porque se asume como parte inherente a la práctica de intercambio de conocimientos. Así, el acto de compartir conocimiento tácito parece ser más valorado que el posible costo que implica, tal como se evidenció en el caso anterior.

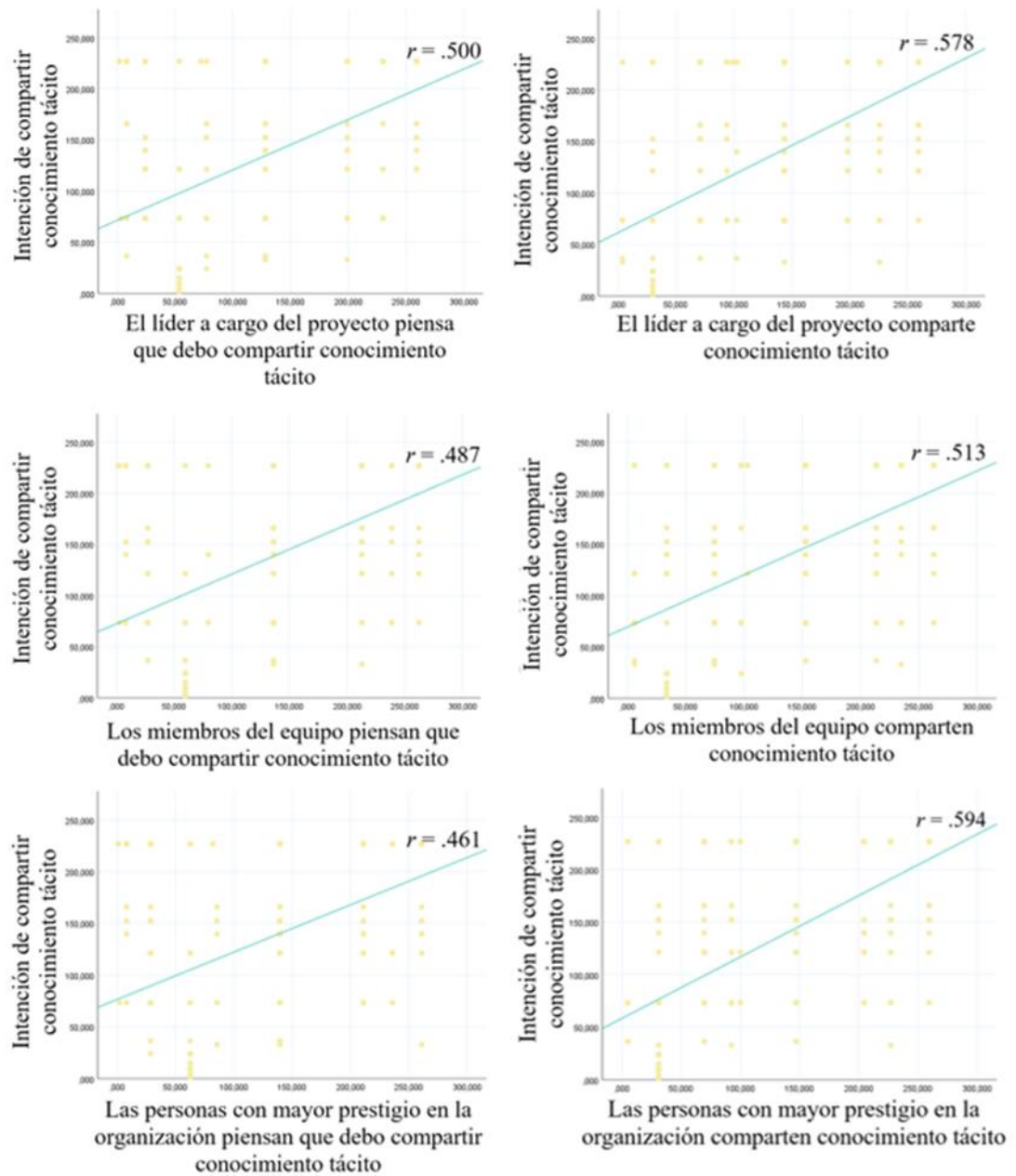
Finalmente, se confirmó una correlación moderada y positiva entre la creencia conductual “si comparto mi conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, perderé la propiedad de las ideas y de los conocimientos que me pertenecen” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .433$). Esto evidencia que, aún cuando los participantes reconocen que esta práctica podría significar la pérdida de la propiedad de lo que saben, esto no reduce su *intención de compartir conocimiento tácito*, posiblemente porque el valor asignado al intercambio de conocimientos o al aprendizaje colaborativo sea mayor a su preocupación por la pérdida de la propiedad individual del conocimiento. Al igual que lo observado anteriormente, los beneficios vinculados a compartir conocimiento tácito podrían estar superando los posibles riesgos asociados con la pérdida del control o dominio exclusivo sobre el conocimiento compartido.

El análisis de los datos obtenidos en las siete creencias conductuales ofreció correlaciones que oscilaron entre los valores $r = .363$ y $r = .685$. En consecuencia, se decidió rechazar la hipótesis específica H1, al confirmarse que no todas las creencias conductuales que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *actitud hacia compartir conocimiento tácito* tienen una alta correlación con la variable *intención de compartir conocimiento tácito*.

En relación al objetivo específico 2, se presentan los diagramas de dispersión que ilustran la correlación entre cada creencia normativa que conforma la subescala de medida indirecta de la variable *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto y la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (Ver Figura 8). Las creencias normativas se expresan tanto en el aspecto prescriptivo como en el descriptivo.

Figura 8

Correlaciones entre las Creencias Normativas y la Intención de Compartir Conocimiento Tácito



Como se puede apreciar, los diagramas de dispersión ubicados a la izquierda corresponden a las creencias normativas prescriptivas, mientras que los de la derecha corresponden a las creencias normativas descriptivas.

En cuanto a las creencias normativas prescriptivas, el coeficiente $r = .500$ señaló una correlación moderada y positiva entre la creencia normativa prescriptiva “El líder a cargo del proyecto piensa que debo compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir conocimiento*. De acuerdo con este resultado, cuanto más arraigada se encuentra la creencia de que el líder del proyecto opina que se debe compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo, la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo también es mayor; sin embargo, al tratarse de una correlación moderada, otros factores también podrían estar influyendo sobre la intención de llevar a cabo el comportamiento.

Al analizar la correlación entre la creencia normativa prescriptiva “los miembros del equipo piensan que debo compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir conocimiento tácito*, el coeficiente $r = .487$ demostró una correlación moderada y positiva. Este resultado demuestra que, cuanto más fuerte es la convicción de que los compañeros de equipo opinan que se debe compartir dicho conocimiento, la *intención de compartir conocimiento tácito* con ellos es igualmente mayor. No obstante, tal como en el caso anterior, aunque la opinión de estos referentes es importante para los ingenieros evaluados y contribuye a una mayor *intención de compartir conocimiento tácito*, otros factores también influirían en su intención de efectuar este comportamiento.

Asimismo, se encontró una correlación moderada y positiva entre la creencia normativa prescriptiva “Las personas con mayor prestigio en la organización piensan que debo compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .461$). Esto significa que, mientras más sólida es la creencia de que las personas más reconocidas dentro de la organización aprueban compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante el desarrollo de un proyecto, la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo también se incrementa, aunque no en una forma determinante.

En cuanto a las creencias normativas descriptivas, se observó una correlación moderada y positiva entre la creencia “el líder a cargo del proyecto comparte conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” ($r = .578$) y la *intención de compartir conocimiento tácito*, lo que indica que, cuanto mayor es la convicción de que el líder del proyecto comparte dicho conocimiento con el equipo, la *intención de compartir conocimiento tácito* también incrementa. Esto demuestra que, en estos profesionales, la figura del líder como impulsor de este comportamiento es significativa, no obstante, no es suficiente por sí sola. Aun si el líder cree y transmite la importancia de compartir conocimiento tácito, hay otros factores que influyen en la intención de hacerlo.

De igual forma, la correlación entre la creencia normativa descriptiva “los miembros del equipo comparten conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir conocimiento tácito* fue moderada y positiva ($r = .513$), lo que sugiere que, mientras más sólida es la creencia de que los compañeros de equipo comparten conocimiento tácito, mayor es la *intención de*

compartir conocimiento tácito con ellos. Esto sugiere que, como modelo de comportamiento, estos referentes constituyen un factor relevante que puede influir en la intención, pero no es suficiente por sí solo para determinarla.

Por último, se registró un coeficiente $r = .594$ que describe una correlación moderada a alta y positiva entre la creencia normativa descriptiva “Las personas con mayor prestigio en la organización comparten conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir conocimiento tácito*. Este resultado se traduce en que, mientras más firme es la percepción de que las personas con mayor prestigio en la organización comparten dicho conocimiento, la *intención de compartir conocimiento tácito* con los miembros del equipo también se incrementa. Según este hallazgo, estos referentes tienen una importante influencia en la formación de la intención de los miembros del equipo, lo cual representa un dato importante en las iniciativas que buscan fortalecer el comportamiento de compartir conocimiento tácito.

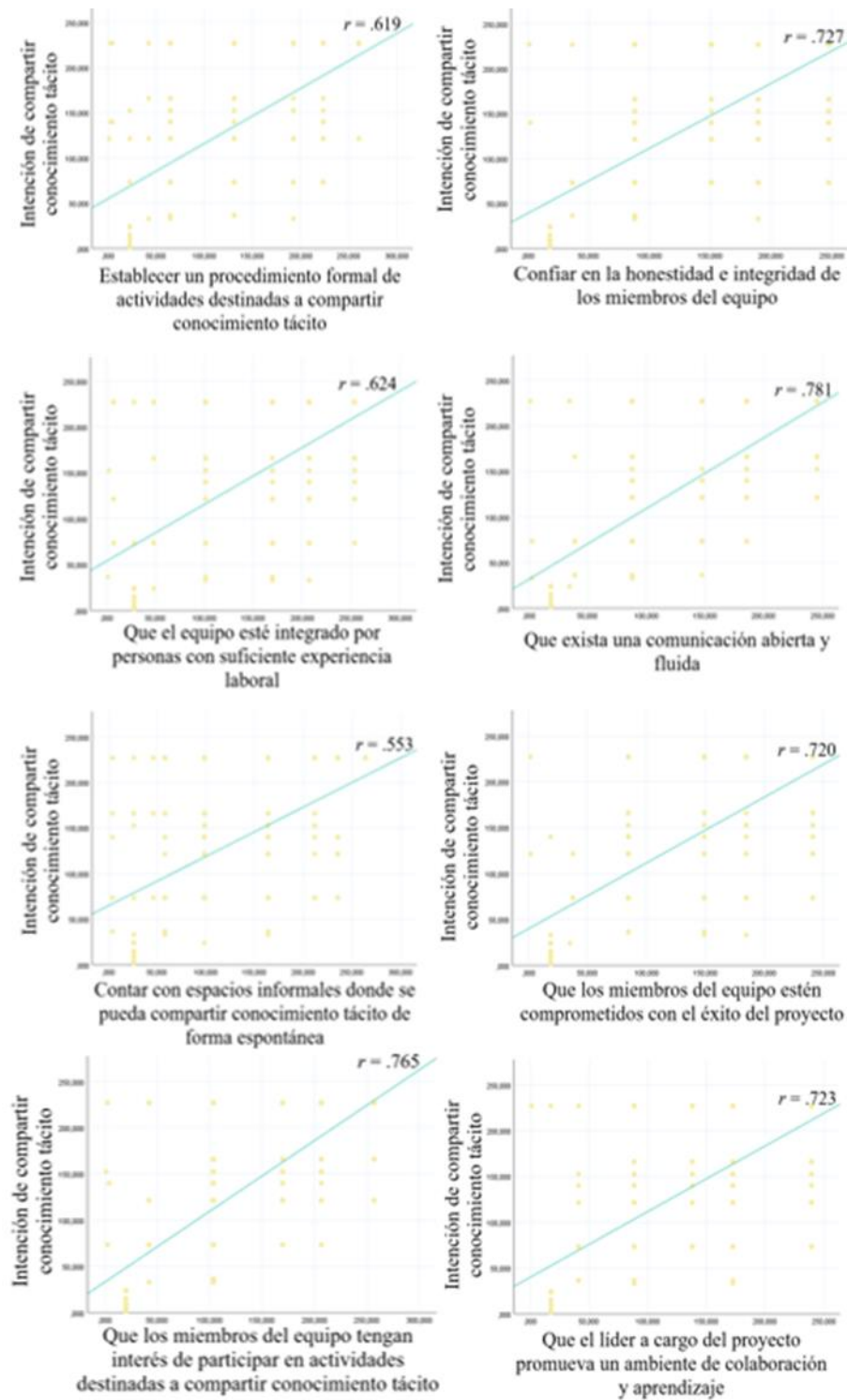
Dado que las correlaciones obtenidas en las seis creencias normativas son moderadas y positivas, con valores entre $r = .461$ y $r = .594$, no se puede confirmar la hipótesis específica H2, según la cual se esperaba correlaciones altas entre las creencias normativas que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y la variable *intención de compartir conocimiento tácito*. Por lo tanto, en base a estos hallazgos, se concluye que la hipótesis específica H2 debe ser rechazada.

En atención al objetivo 3, se presentan los diagramas de dispersión que ilustran la correlación entre cada creencia de control que conforma la subescala de medida indirecta del *control conductual percibido sobre compartir conocimiento*

tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto y la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (ver Figura 9).

Figura 9

Correlaciones entre las Creencias de Control y la Intención de Compartir Conocimiento Tácito



Los coeficientes de correlación exhibidos muestran una correlación alta y positiva entre la creencia de control “establecer un procedimiento formal de actividades destinadas a compartir conocimiento tácito facilitaría que comparta conocimiento tácito con el equipo de trabajo” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .619$). Esto significa que, los individuos que piensan que contar con un plan estructurado para compartir conocimiento tácito otorga mayor facilidad para participar en esta práctica, tienden a tener una mayor intención de llevar a cabo este comportamiento.

De la misma forma, la correlación alta y positiva observada entre la creencia de control “confiar en la honestidad e integridad de los miembros del equipo facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .727$) refleja que, mientras más firme es la creencia de que la confianza en la honestidad e integridad de los colegas de equipo facilita que se comparta conocimiento tácito, la *intención de compartir conocimiento tácito* es igualmente mayor. Por consiguiente, según la percepción de los ingenieros evaluados, un ambiente de confianza incrementa la colaboración y fomenta el intercambio de conocimiento tácito dentro del equipo.

La creencia de control “que el equipo de trabajo esté integrado, en su mayoría, por personas con suficiente experiencia laboral, facilitaría que comparta conocimiento tácito” también presentó una correlación alta y positiva con la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .624$). Esto demuestra que la *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo será mucho mayor si entre sus integrantes se encuentran personas con amplia experiencia, lo que reflejaría la importancia que los profesionales evaluados otorgan a la

competencia y la trayectoria de los colegas con quienes esperan compartir su conocimiento tácito.

La correlación observada entre la creencia de control “que exista una comunicación abierta y fluida entre los miembros del equipo facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos” y la *intención de compartir conocimiento tácito* resultó ser alta y positiva ($r = .781$). Esto refleja que, mientras más fuerte es la creencia de que la comunicación abierta y fluida favorece compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo, más probable es que las personas estén dispuestas a compartir este conocimiento con sus colegas. Esta correlación confirma la importancia de garantizar la apertura y continuidad en la comunicación para desarrollar una mayor disposición a participar en el intercambio de conocimiento tácito con el equipo de trabajo.

Por otra parte, se encontró una correlación positiva y moderada entre la creencia de control “contar con espacios informales donde se pueda compartir conocimiento tácito espontáneamente puede facilitar compartir este conocimiento con el equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .553$). Esto permite inferir que, aunque los profesionales evaluados creen que disponer de espacios informales en los que se puede compartir conocimiento tácito fomenta a que lo hagan, puede haber otros factores que promuevan una intención aún mayor de practicar este comportamiento.

El coeficiente $r = .720$ reveló una correlación alta y positiva entre la creencia de control “que los miembros del equipo estén comprometidos con el éxito del proyecto facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos” y la *intención de compartir conocimiento tácito*. En términos prácticos, esto sugiere que la *intención*

de compartir conocimiento tácito se incrementa cuanto mayor es la creencia de que el compromiso de los colegas con el éxito del proyecto favorece el acto de compartir conocimiento tácito. Este resultado destaca la relevancia de involucrarse activamente con el proyecto y con el logro de los resultados esperados para que se manifieste una mayor disposición a compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo.

La creencia de control “que los miembros del equipo tengan interés de participar en actividades destinadas a compartir conocimiento tácito, facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos” demostró encontrarse positiva y altamente correlacionada con la *intención de compartir conocimiento tácito* ($r = .765$). Esta relación evidencia que, cuanto mayor es la creencia de que el interés expresado por los compañeros de equipo hacia las prácticas en las que se comparta conocimiento tácito facilita que se comparta este conocimiento, la *intención de compartir conocimiento tácito* es igualmente mayor.

Por último, la correlación obtenida entre la creencia de control “que el líder a cargo del proyecto promueva un ambiente de colaboración y aprendizaje facilitaría que comparta conocimiento tácito con el equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito*, fue alta y positiva ($r = .723$), lo que demuestra la importancia que los ingenieros evaluados otorgan al rol del líder como promotor de un entorno de aprendizaje continuo para que la *intención de compartir conocimiento tácito* entre los miembros del equipo se fortalezca.

Según se ha podido apreciar, las correlaciones en las ocho creencias de control fueron positivas y altas en su mayoría, con valores entre $r = .619$ y $r = .781$. Únicamente se evidenció una correlación moderada ($r = .553$) en la creencia de

control relacionada a contar con espacios informales en donde se pueda compartir conocimiento tácito, como factor que puede facilitar que se comparta este conocimiento. Atendiendo a este resultado, la hipótesis específica H3 se rechazó, al confirmarse que no todas las correlaciones entre las creencias de control que conforman la subescala de medida indirecta del *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto y la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto fueron altas.

A continuación, se exhiben las correlaciones parciales robustas que indican la capacidad predictiva de las variables *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* en relación con la variable *intención de compartir conocimiento tácito* con el equipo de trabajo durante un proyecto (ver Tabla 7).

Tabla 7

Capacidad Predictiva de la Actitud, Norma Social Percibida y Control Conductual Percibido sobre la Intención de Compartir Conocimiento Tácito

Variables*	Intención de compartir conocimiento tácito	
	<i>r</i>	<i>R</i> ²
Actitud hacia compartir conocimiento tácito.	.361	.131
Norma social percibida para compartir conocimiento tácito.	.236	.055
Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito.	.569	.323

Nota. *Conforme a la TPB (Ajzen, 1991), las variables corresponden al comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

Con relación al objetivo 4, el coeficiente de determinación parcial $R^2 = .131$ demostró que la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* tiene una capacidad predictiva del 13.1% sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*, al controlarse el efecto de las variables *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*.

Con relación al objetivo 5, el coeficiente de determinación parcial $R^2 = .0554$ evidenció que la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* tiene una capacidad predictiva del 5.54% sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*, al controlarse el efecto de las variables *actitud hacia compartir conocimiento tácito* y *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*.

Con relación al objetivo 6, el coeficiente de determinación parcial $R^2 = .323$ evidenció que el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* tiene una capacidad predictiva del 32.3% sobre la *intención de compartir*

conocimiento tácito, al controlarse el efecto de las variables *actitud hacia compartir conocimiento tácito* y *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*.

CAPÍTULO V: DISCUSION

Con respecto al objetivo principal, el alto nivel de correlación obtenido entre las variables de estudio en la presente muestra podría ser reflejo del intercambio intensivo de conocimientos que suele caracterizar a los equipos de proyectos de ingeniería. Los estudios de Almher & Abdal, (2021) y Almher et al. (2021) respaldan este resultado, con correlaciones altas entre estas variables en un entorno similar. Las investigaciones de Lin & Lee (2004), Chennamaneni (2007), Tohidinia & Mosakhani (2010), Mustika et al. (2019), Khosravifar et al. (2021), entre otras, evidenciaron resultados semejantes, observándose correlaciones significativas entre la intención de compartir conocimiento y la actitud hacia compartir conocimiento, la norma social percibida para compartir conocimiento y el control conductual percibido sobre compartir conocimiento, al analizar cada variable de manera independiente con la intención de compartir conocimiento.

En cuanto al objetivo específico 1, las correlaciones altas y positivas entre la *intención de compartir conocimiento tácito* y las creencias conductuales vinculadas a las consecuencias positivas de compartir este conocimiento apuntan a que las percepciones de los ingenieros sobre los beneficios de compartir dicho conocimiento juegan un papel clave en su intención de participar en este proceso.

La alta correlación observada con la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, aprenderé de los aportes y sugerencias recibidas del equipo” guarda similitud con las conclusiones de Wasko & Faraj (2000) y las observaciones de Zhang & Fai Ng (2012) y Farooq (2023). Este hallazgo podría implicar que los ingenieros perciben el acto de compartir conocimiento tácito como una oportunidad para su desarrollo

profesional, ya que la retroalimentación recibida mediante las respuestas, comentarios y diversas perspectivas por parte del equipo, contribuye a enriquecer y mejorar los conocimientos que poseen. No obstante, en otros estudios como el de Hwang (2021), la retroalimentación tuvo un efecto bajo en la intención de compartir conocimiento. Esto podría deberse a que en contextos donde la gestión del conocimiento ya está institucionalizada y normalizada, como en el estudio de Hwang, la retroalimentación podría no ser tan valorada. Por otro lado, esta investigación, al encontrarse enfocada en compartir conocimiento de naturaleza tácita, puede ser que la retroalimentación adquiera mayor importancia para los ingenieros, dado que se requiere una interacción constante, fluida y reflexiva entre el emisor y el receptor del conocimiento al momento de compartirse, a fin de que este sea comprendido y transmitido de manera eficaz.

Retomando el resultado aquí obtenido, este coincide con lo reportado por Alvani et al. (2013), quienes observaron una alta correlación entre la retroalimentación y el desempeño al compartir conocimientos en un entorno semejante al del presente estudio. Esto destaca la importancia de la retroalimentación o *feedback* como un factor que puede afectar tanto la intención de compartir conocimiento como el desempeño real de este comportamiento.

En cuanto a la correlación alta y positiva con la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto fortaleceré el vínculo con los colegas de equipo” el hallazgo es particularmente relevante al sugerir que, entre estos participantes, la percepción de que compartir su conocimiento tácito mejora las relaciones dentro del equipo juega un papel fundamental en su intención de compartirlo. Al parecer, percibirían este acto no

sólo como una manera de obtener un beneficio tangible en términos de incrementar su conocimiento, sino también, como una forma de obtener un beneficio social, al fortalecer las relaciones interpersonales dentro del equipo. La fuerte relación entre compartir conocimiento y el fortalecimiento de los vínculos al interior del equipo ha sido reportada por Bock et al. (2005) y Tohidinia & Mosakhani (2010), y podría encontrar soporte en la dimensión relacional de la Teoría del capital social, la cual sostiene que los beneficios derivados de la calidad de las relaciones se reflejan en las acciones que los individuos realizan en conjunto (Kostova & Roth, 2003). De este modo, si estos vínculos son positivos, pueden promover que se comparta conocimientos (Heaphy & Dutton, 2008; Glińska-Neweś et al., 2020). Por el contrario, si las relaciones son conflictivas, la intención de efectuar esta acción tenderá a disminuir (Greunen et al., 2021). Desde el enfoque de la Teoría de la Conservación de los Recursos (COR), Cai et al. (2020b) concluyeron que las relaciones fuertes y positivas influyen en la intención de compartir conocimiento tácito por medio de la energía emocional, lo cual concuerda en parte con los resultados obtenidos. Como se puede observar, aunque las investigaciones previas han demostrado que las relaciones positivas son un factor importante que favorece la intención de compartir conocimiento, la presente investigación aporta una perspectiva complementaria, al demostrar que el acto de compartir conocimiento tácito, a su vez, puede fortalecer las relaciones interpersonales. Este hallazgo apunta a que en los equipos de proyectos se podría fomentar el intercambio de conocimientos no solo promoviendo relaciones armoniosas, sino también destacando, explícitamente, cómo al compartir su conocimiento tácito se puede mejorar el trabajo en equipo y fortalecer los vínculos interpersonales, lo que a su

vez incrementaría la probabilidad de que estos profesionales compartan este conocimiento.

La alta correlación hallada con la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, los miembros del equipo también compartirán el suyo cuando yo lo necesite” indica que, en esta muestra, los ingenieros esperan que al compartir su conocimiento tácito con sus compañeros de equipo estos respondan de la misma manera, lo cual a su vez incrementaría su intención de compartir conocimiento tácito. Este resultado reflejaría el principio de reciprocidad al cual hicieron referencia Cropanzano & Mitchell (2005), que implica que las acciones de una parte generan una respuesta correspondiente en la otra, creando un sentido de obligación mutua entre las partes involucradas. Por lo tanto, al reforzar la creencia de que al compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo los colegas actuarán de la misma forma con ellos (en especial si esto se traduce en acciones concretas), es probable que la intención de compartir conocimiento tácito aumente, tal como lo sugirieron Wasko & Faraj (2000); Kankanhalli et al. (2005); Bock et al. (2005); Lin (2007); Wu & Zhu (2012); Nedon & Herstatt (2014); Chang et al. (2015); Zhang et al. (2017). A pesar de ello, esta tendencia puede no mantenerse en todos los casos, como lo demuestra el estudio de Feng Xin et al. (2021), quienes observaron un efecto negativo de la reciprocidad sobre la intención de compartir conocimiento, o el estudio de Wasko & Faraj (2005), en el que la relación entre la reciprocidad y el comportamiento de compartir conocimiento no fue significativa.

Con relación a la alta correlación con la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, contribuiré a

mejorar la eficiencia de los procesos del proyecto”, el resultado es semejante al que se observó en el estudio de Bock & Kim (2002), en el que se constató que la expectativa de los empleados por contribuir a su organización constituye un factor determinante de su actitud hacia compartir conocimiento, la cual, a su vez, influye directamente en su intención de compartir conocimiento. En cuanto al estudio en curso, la alta correlación obtenida podría responder al entorno laboral en el que se encuentran inmersos los participantes, en donde el incremento de la eficiencia es un objetivo claro y valorado en la mayoría de los equipos de proyectos (Jewels, 2006). Al tratarse de un espacio principalmente caracterizado por la constante presión y la demanda de resultados inmediatos es razonable que, entre los beneficios percibidos por compartir conocimiento tácito, los ingenieros prioricen aquellos que contribuyan de forma más directa y positiva a cumplir con los plazos y objetivos del proyecto, lo cual reforzaría su *intención de compartir conocimiento tácito*. Este planteamiento coincide con lo observado por Mueller-Seeger (2012) en su estudio llevado a cabo también en ingenieros integrantes de equipos de proyectos, quienes evidenciaron que su intención compartir conocimientos era mayor cuando percibían como beneficio reducir la carga de trabajo y alcanzar los objetivos del proyecto con mayor facilidad. La creencia conductual examinada aquí encontraría respaldo en la revisión sistemática que realizaron Navimipour & Charband (2016), en donde se reportó que, según los líderes a cargo de equipos de proyectos, el intercambio de conocimientos al interior de estos equipos incrementa la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

En lo que concierne a las correlaciones moderadas y baja observadas entre la *intención de compartir conocimiento tácito* y las creencias conductuales

vinculadas a las consecuencias negativas de compartir este conocimiento, todo indica que estas creencias no tendrían la suficiente fuerza para debilitar considerablemente la *intención de compartir conocimiento tácito*, sin embargo, la magnitud de las correlaciones halladas también nos indican que la percepción de riesgos o costos vinculados a este acto tampoco estarían del todo ausentes, pudiendo afectar negativamente la intención de los ingenieros de compartir su conocimiento tácito en situaciones específicas, al actuar como barreras para efectuar este comportamiento. Esto representa un punto clave a abordar en futuras estrategias de intervención.

La correlación con la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, perderé la ventaja que este conocimiento me otorga sobre los miembros del equipo” no solo fue la más baja entre todas las correlaciones, sino también fue positiva. Este hallazgo podría parecer contradictorio, ya que se esperaría que cuanto más fuerte sea esta creencia, menor sea la *intención de compartir conocimiento tácito*, tal como se desprende de lo planteado por Osterloh & Frei (2000), Gagné et al. (2019) y Thi & Duong (2022), quienes señalaron que el hecho de perder la ventaja de contar con el conocimiento como consecuencia de compartirlo constituye una de las barreras más significativas en el intercambio de conocimientos. Más aún, Iqbal et al. (2022) observaron que esta creencia está estrechamente relacionada con el comportamiento de retener conocimientos. Los hallazgos de Michailova & Husted (2003), Kankanhalli et al. (2005) y Donate et al. (2022) también respaldan lo anterior, al concluir que la pérdida del poder que otorga el conocimiento, entendido como una forma de ventaja competitiva sobre los demás, tiene un efecto negativo sobre compartir

conocimientos. No obstante, el resultado obtenido en el actual estudio puede significar que, aunque los participantes reconozcan que compartir su conocimiento tácito podría afectar su ventaja competitiva, sienten que es adecuado hacerlo por los otros beneficios que pueden obtener al hacerlo. Esta explicación adquiere sentido al tomar en cuenta las correlaciones altas y positivas, reportadas previamente, entre la *intención de compartir conocimiento tácito* y las creencias conductuales vinculadas a los beneficios de este comportamiento, como contribuir con la eficiencia y éxito del proyecto, fortalecer los vínculos entre los colegas, recibir el conocimiento que comparten los demás y aprender de los aportes y sugerencias de los compañeros de equipo. A pesar de esto, este resultado adquiere relevancia para el desarrollo de programas de intervención dirigidos a incrementar la *intención de compartir conocimiento tácito*, ya que esta creencia conductual, aunque no se manifestó como una barrera muy considerable en este contexto, sigue siendo un aspecto importante a abordar con el fin de favorecer el comportamiento deseado.

Con relación a la correlación moderada y positiva con la creencia conductual “si comparto conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto, tendré menos tiempo para dedicar a las tareas propias de mi cargo” — considerando que la falta de tiempo representa una de las barreras más importantes que impiden compartir conocimiento en el entorno de equipos de proyectos (Fong, 2005; Mueller-Seeger, 2012; Razmerita et al., 2016; Ghafoor & Zhang, 2017; Mohajan, 2019; Van Sang Do et al., 2019)— se podría esperar que la *intención de compartir conocimiento tácito* sea menor cuanto mayor sea la creencia de que compartirlo reducirá el tiempo dedicado a las responsabilidades laborales. Sin embargo, tal como en el caso anterior, la correlación no refleja tal relación. Es

posible que, en esta muestra, a pesar de que los ingenieros suscriban esta creencia, la percepción de los beneficios potenciales derivados de compartir conocimiento tácito esté contrarrestando su efecto sobre la intención, lo que explicaría la correlación positiva observada. Holdt (2003) explicó el papel del tiempo en el proceso de compartir conocimiento, argumentando que el tipo de conocimiento y de la urgencia con la que se le requiere son aspectos clave en la intención de compartirlo; de esta manera, si el conocimiento tácito es urgente para resolver problemas inmediatos, es más probable que los empleados estén dispuestos a invertir su tiempo en compartirlo, por estimarlo esencial para resolver una situación crítica. Por consiguiente, el hecho de que esta creencia no ejerza la fuerza suficiente como para afectar la *intención de compartir conocimiento tácito* de forma considerable, no implica que deba ser desestimada. La correlación observada refleja que esta creencia conductual sigue siendo percibida como un costo derivado de este comportamiento, por lo tanto, no se descarta que pueda intensificarse y afectar la *intención de compartir conocimiento tácito* bajo otras circunstancias. Por otro lado, el que esta creencia conductual haya alcanzado una correlación mayor en comparación con las otras creencias conductuales vinculadas a las consecuencias negativas de compartir conocimiento tácito, confirmaría que el tiempo constituye un factor importante para los evaluados, posiblemente por las exigencias de su entorno de trabajo, donde la necesidad de optimizar tiempo y recursos es fundamental. En consecuencia, es muy importante tener en cuenta el efecto de esta creencia al momento de diseñar las estrategias destinadas a incrementar la *intención de compartir conocimiento tácito* al interior de los equipos de proyectos.

La correlación moderada y positiva alcanzada con la creencia “si comparto conocimiento tácito, perderé la propiedad de las ideas y de los conocimientos que poseo como producto de mi experiencia profesional” contradice los hallazgos de Li et al. (2015), en los que la percepción de la propiedad psicológica del conocimiento tuvo un efecto negativo sobre compartir conocimiento especializado. La conclusión a la que llegaron estos autores y a la que se llega en muchas investigaciones es que, si los trabajadores creen que perderán la propiedad del conocimiento que poseen, optarán por no compartirlo, debido a la propiedad psicológica que perciben sobre su conocimiento, pudiendo adoptar conductas “territoriales” para protegerlo de posibles amenazas percibidas (Avey et al., 2009). Sin embargo, también se han reportado hallazgos que coinciden con los obtenidos en la presente investigación, como los de Batool et al. (2023), en los que se reportó una relación positiva entre la propiedad psicológica y los comportamientos orientados a compartir conocimientos, resultado que fue atribuido al contexto cultural colectivista en el que su estudio se llevó a cabo. De forma similar, en esta investigación la correlación positiva obtenida podría reflejar la alta necesidad de intercambio de conocimientos en los equipos de ingeniería, especialmente de conocimiento tácito, aun cuando exista la creencia de que compartirlo podría significar la pérdida de su propiedad. Asimismo, la percepción de que compartir conocimiento tácito también puede generar beneficios como contribuir al logro de los objetivos del proyecto o mejorar las relaciones con los colegas, tal como lo demuestran las correlaciones previamente observadas, podría estar favoreciendo la intención de compartir este conocimiento frente a la de no hacerlo, en concordancia con la evaluación del costo-beneficio propuesta por la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964).

En relación con el objetivo específico 2, las correlaciones entre las creencias normativas y la *intención de compartir conocimiento tácito* fueron todas moderadas, y no altas como se hipotetizó inicialmente. Bock et al. (2005) obtuvieron resultados semejantes, evidenciando que tanto los gerentes, como los jefes y los compañeros de equipo pueden ejercer presión social sobre los trabajadores de empresas coreanas, incrementando su intención de compartir conocimiento. Los hallazgos de Dong et al. (2022), por otra parte, respaldan la idea de que tanto las creencias normativas como la motivación para cumplir con los referentes pueden influir en la intención de compartir conocimiento de forma indirecta, a través de la actitud hacia compartir conocimiento como variable mediadora. En cuanto a los hallazgos, era razonable esperar correlaciones más fuertes en un entorno altamente normado como lo es el de los equipos de proyectos de ingeniería, caracterizado por una fuerte presión para cumplir con los estándares de los procedimientos operativos, así como con las legislaciones gubernamentales —tanto generales como transectoriales— relacionadas con la calidad de los procesos, la seguridad y el medio ambiente (Aduvire, 2021; Castro 2021). No obstante, las correlaciones moderadas sugieren que, si bien las expectativas de los referentes son importantes para los ingenieros evaluados, no parecen ser tan determinantes sobre su *intención de compartir conocimiento tácito*. En consecuencia, es posible que otras consideraciones particulares puedan estar atenuando la presión social percibida para compartir dicho conocimiento (Ajzen, 1991).

La ausencia de una cultura de aprendizaje que fomente compartir tanto el conocimiento explícito como el tácito (teniendo en consideración el valor

específico que puede aportar cada uno al proyecto) podría ayudar a explicar el resultado obtenido (Jain & Moreno, 2015). En el campo de la ingeniería de consulta, es posible que la intención de compartir conocimiento se encuentre más estrechamente asociada con la necesidad de abordar los desafíos técnicos del proyecto; en este sentido, la presión social para compartir conocimientos podría estar enfocada, principalmente, en la transmisión del conocimiento explícito que se considere esencial para el proyecto (Meloni & Villa, 2007; Van Hulst et al., 2022). Como resultado, los ingenieros no percibirían tanta presión social por cumplir con las expectativas de los referentes respecto a compartir su conocimiento tácito, pese a ser considerado un conocimiento importante para el éxito del proyecto (Zhang & He, 2016).

En cuanto a las correlaciones entre la *intención de compartir conocimiento tácito* y las creencias normativas prescriptivas, la creencia “el líder a cargo piensa que debo compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” registró el valor de correlación más alto respecto a las demás. Esto implica que los miembros del equipo reconocen al líder a cargo del proyecto como una figura influyente, tal como lo reportó Tran (2019), quien luego de confirmar el efecto positivo del liderazgo auténtico sobre compartir conocimiento, destacó el rol del líder como impulsor de un ambiente en el que se valore tanto el acto de compartir como el conocimiento compartido. La correlación moderada registrada en el actual estudio da indicios de que podrían existir otros factores que afectan la *intención de compartir conocimiento tácito* de los ingenieros, como el hecho de que estos profesionales no se sientan lo suficientemente motivados o influidos por el líder para compartir este conocimiento; de ser así —según French & Raven

(1959)— su poder legítimo no estaría ejerciéndose plenamente sobre el equipo. Con base en los hallazgos de Barnty & Enoch (2025), cabe considerar que el estilo de liderazgo adoptado puede influir en la manifestación de una intención moderada por parte de los participantes. La relación moderada que dichos autores observaron entre la intención de compartir conocimiento y el liderazgo transaccional, que es el liderazgo que suele predominar en organizaciones que hacen uso intensivo del conocimiento, reflejaría la necesidad de implementar estilos de liderazgo más transformacionales cuando se trata de compartir conocimiento tácito en contextos en los que se demanda un intercambio activo de conocimientos.

La correlación moderada y positiva entre la creencia normativa prescriptiva “los miembros del equipo piensan que debo compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir conocimiento tácito* confirma la presión social ejercida por los compañeros de equipo para compartir este conocimiento, resultado que coincide con los planteamientos de Braun & Avital (2007), quienes encontraron que las expectativas de los pares sobre la colaboración y el intercambio de conocimientos y habilidades, como una forma de aprendizaje mutuo, incrementa el comportamiento de compartir conocimientos. Aun así, la intensidad de la correlación aquí hallada indica que la influencia de los miembros del equipo es menor que la del líder del proyecto, pero es mayor a la de las personas percibidas como las de mayor prestigio en la organización, como se verá a continuación.

La correlación entre la creencia normativa prescriptiva “las personas con mayor prestigio en la organización piensan que debo compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto” y la *intención de compartir*

conocimiento tácito fue de menor magnitud en comparación con la creencia normativa prescriptiva relacionada a los miembros del equipo. Posiblemente, esto se deba a que los ingenieros evaluados se sienten más identificados con sus compañeros de equipo, dado que suelen compartir el mismo espacio de trabajo y mantienen una mayor proximidad, lo que facilita interacciones más frecuentes e inmediatas (Liu & Phillips, 2011) que dan lugar a que la opinión de los compañeros tenga una influencia más directa en su comportamiento. No obstante, la correlación observada demuestra que las personas con mayor prestigio en la organización desempeñan un papel importante en los comportamientos vinculados al intercambio de conocimiento. En concordancia con esto, Mueller (2015) encontró que, aunque no existan mecanismos formales para compartir conocimiento entre equipos, los empleados acuden a personas con mayor reconocimiento o experiencia para resolver dudas u obtener conocimiento, lo que resalta su rol como referentes relevantes en este proceso. Por lo tanto, involucrar activamente a personas con alto prestigio y trayectoria en las iniciativas para fomentar una mayor intención de compartir conocimientos en estos equipos parece ser una medida acertada.

En cuanto a las creencias normativas descriptivas, podría esperarse que la creencia “durante un proyecto, el líder a cargo del proyecto comparte conocimiento tácito con el equipo de trabajo” alcance la mayor correlación con la *intención de compartir conocimiento tácito* (Hannah et al., 2008), ya que los líderes son los llamados a tomar la iniciativa de compartir conocimientos y representan el ejemplo y modelo a seguir (Holsapple & Joshi, 2000; Liu & Li, 2018). Sin embargo, la correlación observada reveló que este referente, aunque ejerce influencia, no constituye el modelo principal para los ingenieros evaluados en lo que respecta a

compartir conocimiento tácito. Este resultado podría estar relacionado con un escaso liderazgo orientado al conocimiento, como se ha manifestado en algunas empresas consultoras de ingeniería, según observaron Castellani et al. (2021), quienes enfatizaron la necesidad de fortalecer el rol integrador del líder para fomentar el acto de compartir conocimientos, mediante el ejercicio del liderazgo transformacional, transaccional, carismático y ético.

La correlación entre la creencia normativa descriptiva “durante un proyecto, los miembros del equipo comparten conocimiento tácito con el equipo de trabajo” y la *intención de compartir conocimiento tácito*, a pesar de ser moderada, fue la de menor intensidad, lo cual implica que la presión social percibida por parte de estos referentes si practicaran este comportamiento, sería menos determinante que la ejercida por los líderes del proyecto y por las personas con más prestigio en la organización. Este hallazgo podría deberse a que los colegas de equipo suelen ser percibidos como “pares”, a diferencia de los líderes del proyecto y de las personas con mayor prestigio en la organización, a quienes se les reconoce como figuras de mayor autoridad sobre el conocimiento a compartir (Bommer et al., 2005), actuando en muchos casos como modelos aspiracionales a seguir.

La mayor correlación con la *intención de compartir conocimiento tácito* la obtuvo la creencia normativa descriptiva “durante un proyecto, las personas con mayor prestigio en la organización comparten conocimiento tácito con el equipo de trabajo”. Este hallazgo sugiere que, en esta muestra, los integrantes de los equipos de proyectos tienden a observar y valorar lo que hacen las personas que consideran que tienen mayor reputación en su entorno laboral, especialmente si se trata de compartir conocimiento tácito, debido a que suelen ser reconocidas por su

trayectoria y conocimiento acumulado. En este caso, se estaría expresando lo que French & Raven (1959) identificaron como el poder del experto. En este sentido, los comportamientos de dichos referentes podrían generar mayor influencia sobre los miembros del equipo para compartir su conocimiento tácito, convirtiéndose en modelos a seguir (Bandura, 1987). Los resultados del estudio de Mueller (2015) coinciden con este resultado, al demostrar que en el ámbito de equipos de proyectos los ingenieros recurren a la alta dirección como fuente de conocimiento, debido a que pueden proporcionarles conocimientos y experiencias relevantes de otros proyectos.

Por último, es importante destacar que las correlaciones entre las creencias normativas descriptivas y la *intención de compartir conocimiento tácito* fueron más fuertes en comparación con las observadas entre las creencias normativas prescriptivas y la *intención de compartir conocimiento tácito*. Este resultado se aleja de las conclusiones de Alajmi (2012), posiblemente debido al contexto en el que se llevó a cabo su estudio. En la presente muestra, los ingenieros manifestaron una mayor presión social para compartir conocimiento tácito al percibir que sus referentes más importantes practican este comportamiento, en lugar de cuando creen que dichos referentes piensan que se debe llevar a cabo. Este hecho tiene implicancias significativas, al sugerir que las acciones concretas de los referentes tienen mayor influencia sobre los ingenieros evaluados, tal como se observó en el estudio de Niemiec et al. (2020) y de Zou & Savani (2019), en los cuales se concluyó que las normas descriptivas tienen un mayor efecto en las decisiones personales de los individuos de participar en un comportamiento particular debido a que reflejan lo que las demás personas hacen en una situación específica, a

diferencia de las normas prescriptivas, las cuales mayormente son utilizadas como referencia para hacer recomendaciones o sugerencias a los demás, al especificar lo que se espera que se haga conforme a las normas sociales.

Otra posible interpretación de este resultado está relacionada con las características propias del conocimiento tácito. Compartir este tipo de conocimiento involucra la transmisión de experiencias personales, intuiciones y habilidades prácticas, las cuales son difíciles de trasladar (Mládková, 2012; Oranga, 2023). Por ello, la interacción física entre los miembros del equipo resulta fundamental, ya que muchas veces se requiere la observación directa de comportamientos para que el conocimiento tácito pueda identificarse y comprenderse. En este contexto, cuando los ingenieros observan directamente cómo sus referentes resuelven problemas o manejan situaciones particulares del proyecto, estos comportamientos operan como normas descriptivas que los influyen a adoptar prácticas, habilidades y procedimientos que han observado en dichos referentes por considerarlos apropiados o efectivos. Esta forma de interacción promovería en estos profesionales una mayor *intención de compartir conocimiento tácito*.

Finalmente, la evidencia recogida confirma que tanto las normas prescriptivas como las normas descriptivas pueden incrementar de forma importante la *intención de compartir conocimiento tácito*, información que debe ser tomado en cuenta al momento de diseñar estrategias para promover este comportamiento al interior de estos equipos, puesto que la presencia simultánea de ambas normas sociales resulta más efectiva para lograr un comportamiento esperado, siempre que los mensajes de ambas sean coherentes entre sí (Bonan et al., 2020).

En lo que concierne al objetivo específico 3, las correlaciones entre las creencias de control y la *intención de compartir conocimiento tácito* fueron altas en su mayoría, siendo solo una de ellas moderada, lo que indica que la percepción de capacidad o control sobre compartir este conocimiento es un factor relevante en esta muestra. Este hallazgo es en parte consistente con el de Yao & Sheng (2022), quienes encontraron que las creencias de control ejercen una influencia parcial sobre la intención de compartir información de salud en redes sociales, lo que evidencia que estas creencias mantienen una influencia importante aún en otros contextos.

La alta correlación obtenida entre la creencia de control “que exista un procedimiento formal de actividades destinadas a compartir conocimiento tácito facilitaría que comparta este conocimiento con el equipo de trabajo” y la *intención de compartir conocimiento tácito* manifiesta la importancia atribuida a que se establezcan procesos estructurados e institucionalizados que incluyan espacios formales destinados a compartir este conocimiento (Ghafoor & Zhang, 2017), lo cual promovería una mayor intención de practicar este comportamiento. El estudio de Hwang (2021) respalda en cierta medida este hallazgo, al confirmar que los procesos formales de comunicación orientados a compartir conocimiento tuvieron un efecto positivo y significativo sobre la disposición de compartir conocimiento, aunque este fue de baja magnitud.

La alta correlación obtenida entre la creencia de control “confiar en la honestidad e integridad de los miembros del equipo facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos” y la *intención de compartir conocimiento tácito* confirma la importancia otorgada a la confianza interpersonal —y más

específicamente a que el equipo actúe de manera honesta— por parte de los ingenieros. Este resultado está en línea con las observaciones de Al-Alawi et al., (2007); Lee et al., 2010; Alexopoulos & Buckley (2013), Abdelwhab Ali et al., (2019); Xiao & Wang (2021). No obstante, contradice los hallazgos de Mosharrof et al. (2020), quienes en una investigación relacionada a difundir conocimientos a través de artículos científicos no encontraron una relación significativa entre la confianza y la intención de publicar los trabajos de investigación. La diferencia en los contextos de estudio puede explicar esta contradicción. En el entorno de proyectos de ingeniería, la interdependencia entre tareas y los riesgos asociados a no compartir conocimientos (retrasos, sobrecostos, entre otros) incrementan la relevancia de la confianza en el equipo, mientras que, en entornos académicos y científicos, que suelen ser más individualistas, otros factores —como la reputación académica— pueden predominar sobre la confianza interpersonal.

Con respecto al resultado del presente estudio, la alta correlación observada puede explicarse por la importancia de confiar en la conducta ética de los integrantes del equipo para tomar la decisión de compartir conocimiento tácito con ellos; en otras palabras, de tener la firme percepción de que el conocimiento compartido no será usado de manera inapropiada o no será utilizado en perjuicio de quien lo compartió (Cummings & Bromiley, 1996; Jewels, 2006; Ardichvili et al., 2008; Costa & Anderson, 2011; Xiao & Wang 2021). Esto cobra especial relevancia dado que se trata de un conocimiento de naturaleza tácita (Becerra et al., 2008; Zhou, Siu & Wang, 2010). Al respecto, Holste & Fields (2010) concluyeron que la confianza afectiva tiene un mayor efecto en la intención de compartir conocimiento

tácito, lo que resalta la importancia de los vínculos emocionales y la calidad de las relaciones interpersonales en este tipo de intercambio.

La alta correlación entre la creencia de control “que el equipo esté mayormente integrado por personas con suficiente experiencia laboral facilitaría que comparta conocimiento tácito” y la *intención de compartir conocimiento tácito* supone que la presencia de personas con más experiencia y conocimientos dentro del equipo determina una mayor *intención de compartir conocimiento tácito*, aspecto que se encuentra vinculado al “poder del experto” descrito por French & Raven (1959) y Zambrano et al. (2017). El estudio de Alvani et al. (2013) guarda relación con el resultado obtenido, al concluir que la *expertise* del emisor del conocimiento tiene un efecto significativo y positivo sobre compartir conocimiento. Sin embargo, lo observado por Wasko & Faraj (2005) contrasta con lo encontrado en esta investigación, ya que no identificaron una relación significativa entre poseer un alto nivel de experiencia y compartir conocimientos. Esta diferencia en los hallazgos probablemente se deba al tipo de conocimiento y al entorno virtual en el que se desarrolló el citado estudio, en donde la *expertise* de los integrantes de la red no suele ser tan determinante como lo es en un entorno presencial, en particular cuando se trata de compartir conocimiento tácito.

Otro aspecto a considerar es que, aunque los equipos experimentados representan una oportunidad valiosa para el aprendizaje, la presencia de colegas con mayor trayectoria también puede generar cierta inseguridad en algunos miembros con menor experiencia, pudiendo afectar negativamente la intención de compartir conocimiento tácito. Esto podría explicar por qué dentro de las correlaciones altas observadas en las creencias de control, esta creencia fue la de menor valor. Bakker

et al. (2006) reportaron que la intención de compartir conocimiento puede disminuir cuando las personas no se sienten lo suficientemente competentes o valiosas frente a otras con mayor experiencia o estatus, o cuando creen que estas ya cuentan con el conocimiento que se les va a compartir. Este escenario podría generar dudas o cuestionamientos sobre la relevancia del conocimiento que se va a trasladar (Riege, 2005) y temor de que los aportes no sean apreciados. Aunque en el estudio de Bakker et al. (2006) no se abordó la misma creencia de control aquí discutida, existe similitud en cuanto a que se explora cómo la percepción de las capacidades, de las competencias y de la experiencia de los colegas de trabajo puede influir al momento de compartir conocimientos. Estos autores concluyeron que la confianza de los miembros del equipo en su capacidad para compartir conocimiento puede tener un efecto negativo, que se refleja en una tendencia a compartir menos conocimientos en presencia de colegas más experimentados, como se ha reportados en algunos casos.

La creencia de control que exhibió una mayor correlación con la *intención de compartir conocimiento tácito* fue “que exista una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del equipo, facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos”. Hwang (2021) reportó un resultado similar, en donde la comunicación evidenció un efecto significativo y positivo sobre la intención de compartir conocimiento. El estudio de Luna (2006) realizado en equipos de trabajo virtual también respalda este hallazgo. Aunque su estudio se enfocó en equipos virtuales, sus hallazgos son pertinentes para el presente estudio si se tiene en cuenta de que una parte de los integrantes de los equipos de proyectos trabaja ocasionalmente de manera remota, generándose una dinámica similar a la de los equipos virtuales en

cuanto a la necesidad de mantener una comunicación abierta y fluida, incluso cuando los ingenieros no se encuentran en el mismo espacio físico. El resultado reportado en la actual investigación es igualmente consistente con lo planteado por Ives et al. (2000), Sun & Scott, 2005, Wiewiora et al. (2009) y Akgün et al. (2017), quienes destacaron que una comunicación que carece de apertura y constancia tiene un efecto negativo en la disposición a compartir los conocimientos y experiencias. En conjunto, estos hallazgos coinciden en resaltar la importancia que los miembros del equipo de proyectos le atribuyen a la libertad para exponer sus ideas y conocimientos, que de otro modo quizás no compartirían, probablemente por temor a ser evaluados negativamente por el resto del equipo (Bordia et al., 2006).

Por otra parte, la correlación moderada obtenida entre la creencia de control “contar con espacios informales que permitan compartir conocimiento tácito de forma espontánea, facilitaría que comparta conocimiento tácito con el equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito* refleja la disposición de los miembros del equipo a compartir dicho conocimiento si se cuenta con ambientes distendidos (pasillos, ambientes al aire libre, cafeterías, entre otros) que faciliten esta práctica, probablemente porque se consideran espacios más flexibles y espontáneos en comparación con los procedimientos formales. Sin embargo, la presencia de ambientes informales no parece ser más efectiva que el establecimiento de mecanismos formales y estructurados para fomentar una mayor *intención de compartir conocimiento tácito* según se observó en el presente estudio, coincidiendo con los hallazgos presentados por Alvani et al. (2013). Es posible que los procedimientos formales conduzcan a una mayor *intención de compartir conocimiento tácito*, debido a que al tratarse de procedimientos institucionalizados

se podría dedicar el tiempo necesario a esta práctica, al encontrarse integrada como parte de las responsabilidades laborales del día a día (Yip, 2011). Considerando que en el entorno de la ingeniería de consulta el factor tiempo es un recurso crítico, esta formalización aliviaría dicho problema, eliminando una de las principales barreras para compartir conocimiento, especialmente tácito. Desde otro ángulo, el hecho de que se establezca un procedimiento formal de actividades destinadas a esta práctica, podría intensificar la percepción de presión social para cumplir con las expectativas o requisitos establecidos por la organización, en especial si la figura del líder es sólida e influyente (Boh & Wong, 2013). Ahora bien, los hallazgos de Mueller (2015) respecto a la habilitación de espacios formales e informales en el entorno de equipos de proyectos resultan interesantes, ya que se constató que así no se haya incluido el intercambio de conocimientos como parte de la organización formal del trabajo, los mismos miembros del equipo y los líderes de los proyectos tienden a desarrollar prácticas informales para compartir sus conocimientos. En el caso de los integrantes del equipo, estos aprovechan las oportunidades y espacios disponibles para compartir conocimiento, principalmente técnico, o contactan directamente a los expertos, y en el caso de los líderes, estos realizan prácticas informales (como reuniones de retroalimentación sobre el avance del proyecto) para compartir conocimiento relacionado principalmente a la organización del equipo de proyecto. Esto podría explicar por qué en esta muestra, los espacios informales para compartir conocimiento también se consideran relevantes para fomentar la *intención de compartir conocimiento tácito*, tal como lo sugirieron Virkar et al. (2019), quienes resaltaron la importancia de contar con espacios físicos y virtuales claramente definidos, en vista de que favorecen compartir conocimiento de manera informal.

Dicho esto, es válido concluir que tanto los espacios informales como los procedimientos formales que dan soporte a la práctica de compartir conocimiento tácito no son factores excluyentes, por el contrario, en el contexto de las organizaciones basadas en proyectos, ambos procedimientos son complementarios y beneficiosos para impulsar la intención de llevar a cabo este comportamiento.

Otra de las creencias de control que correlacionó fuertemente con la *intención de compartir conocimiento tácito* es “que los miembros del equipo estén comprometidos con el éxito del proyecto facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos”. Este resultado responde a las características del entorno de ingeniería, donde la orientación hacia los resultados y el cumplimiento de los plazos establecidos constituye la prioridad principal, especialmente cuando la optimización del tiempo se configura como factor determinante (Fong; 2005; Kashif & Kelly, 2013). Buvik & Tvedt (2017) respaldan este resultado al concluir que el compromiso con el proyecto es decisivo para promover que se comparta conocimiento entre los miembros del equipo.

De la misma forma, se comprobó que la creencia de control “que los miembros del equipo tengan interés de participar en actividades destinadas a compartir conocimiento tácito facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos” y la *intención de compartir conocimiento tácito*, se encuentran altamente correlacionadas. Este resultado es similar al obtenido por Alvani et al. (2013) y guarda coherencia con las conclusiones de Szulanski (1996), quien señaló que tanto la motivación del emisor para transferir el conocimiento como la del receptor para recibir el conocimiento favorecen la disposición a transferir conocimientos. Sobre este resultado, el hecho de expresar interés de participar en actividades en las que

se comparta conocimiento tácito reflejaría la voluntad del emisor para compartir este conocimiento, así como el interés del receptor para acoger el conocimiento transmitido, lo cual conlleva a un reconocimiento y valoración del conocimiento que se pretende trasladar (Dixon, 2002). Esta dinámica promueve una mayor *intención de compartir conocimiento tácito*. Desde otra perspectiva, si el equipo manifiesta un interés genuino por participar en esta práctica, se podría generar una percepción de presión social para involucrarse en dichas actividades, debido a lo cual la *intención de compartir conocimiento tácito* aumentaría. En este caso, la norma social percibida sería la que impulse a los ingenieros a comprometerse más en este proceso.

La alta correlación entre la creencia de control “que en el equipo de trabajo, el líder a cargo del proyecto promueva un ambiente de colaboración y aprendizaje, facilitaría que comparta conocimiento tácito con el equipo” y la *intención de compartir conocimiento tácito* refleja la importancia que los participantes otorgan al líder del proyecto como promotor de un ambiente que favorezca compartir conocimientos, lo cual conlleva un efecto significativo en la *intención de compartir conocimiento tácito* con sus colegas de equipo. Este resultado es consistente con lo observado por Tran (2019), quien destacó el rol del líder en la creación de un entorno que incentive compartir conocimientos y en el que se involucre activamente compartiendo su propio conocimiento con su equipo. Nguyen et al. (2020) encontraron un resultado similar, por el cual concluyeron que existe una relación positiva entre el liderazgo caracterizado por la humildad y la intención de compartir conocimiento. Los hallazgos de Barnty & Enoch (2025) también respaldan este resultado al evidenciar una fuerte relación entre el estilo de liderazgo

transformacional y la disposición de compartir conocimiento. Estos autores coinciden en destacar la importancia de una relación recíproca y de calidad entre el líder y sus trabajadores, como factor organizacional determinante para incrementar la intención de compartir conocimiento. Sin embargo, además del rol del líder, investigaciones recientes también han señalado que el clima de aprendizaje, en sí mismo, así como la cultura de aprendizaje, constituyen factores determinantes para fomentar compartir conocimiento a nivel individual y organizacional (Gara et al., 2017; Syed, 2021). En este sentido, tanto el apoyo del líder como la creación de un entorno que favorezca la colaboración y el aprendizaje continuo parecen ser elementos clave que, en conjunto, impulsan la intención de compartir conocimiento entre los colaboradores.

En relación al objetivo específico 4, se confirmó la capacidad predictiva de la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*. Los estudios de Bock & Kim (2002), Chennamaneni (2007) y Khosravifar et al. (2021) se alinean en parte con este resultado, al concluir que la actitud hacia compartir conocimiento es un predictor relevante de la intención de compartir conocimiento. No obstante, el efecto predictivo aquí obtenido fue menos pronunciado, lo que sugeriría que, en esta muestra, la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* no es el único factor determinante en la *intención de compartir conocimiento tácito*. Existen estudios en donde la actitud hacia compartir conocimiento no tuvo efecto significativo sobre la intención de compartir conocimiento, a diferencia de la norma social percibida para compartir conocimiento y del control conductual percibido sobre compartir conocimiento, que sí evidenciaron un efecto positivo en la intención de compartir conocimiento (Liu

et al., 2020). El contraste entre este resultado y el obtenido en el presente estudio podría explicarse porque en dicha investigación se evaluó a gerentes de megaproyectos, cuya actitud hacia compartir conocimiento podría no ser tan determinante como en otros niveles jerárquicos, ya que ellos tienen claro el valor de compartir. En ese caso, la intención de compartir conocimiento probablemente esté más determinada por la estructura normativa y la capacidad de control sobre el comportamiento, necesarios para garantizar un flujo continuo del conocimiento, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Retomando el resultado observado en el presente estudio, es posible que la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* refleje un efecto disminuido cuando la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* se manejan como variables controladas (Fishbein & Ajzen, 2010). A pesar de ello, trabajar en la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* sigue siendo un aspecto importante a considerar en cualquier estrategia dirigida a incrementar la *intención de compartir conocimiento tácito*.

En relación al objetivo específico 5, la capacidad predictiva de la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* sobre la *intención de compartir conocimiento tácito* fue reducida. Este resultado concuerda con los estudios de Castañeda et al. (2016), Azambuja (2022) y de Mafabi et al. (2017); sin embargo, es parcialmente consistente con las observaciones de Thi & Duong (2022), quienes encontraron que la norma subjetiva no tuvo influencia directa en la intención de compartir conocimiento en un entorno similar al de la actual investigación. Zhang & Ng (2013) también concluyeron en su estudio que la

relación entre la norma subjetiva y la intención de compartir conocimiento no fue significativa. En el caso de la presente investigación, el resultado evidencia una influencia real de los referentes sobre su equipo; sin embargo, esta no llega a ser determinante en la *intención de compartir conocimiento tácito* en los ingenieros. En otras palabras, estos profesionales no perciben mayor presión social para cumplir con las expectativas de sus referentes más importantes o imitar su conducta con relación a compartir dicho conocimiento. Es probable que las normas prescriptivas no sean lo bastante claras, o que el mensaje no sea lo suficientemente directo como para impulsar el comportamiento de los miembros del equipo hacia esta práctica. Igualmente, es posible que los referentes no suelen compartir conocimiento tácito, por lo que no se contaría con modelos del comportamiento a seguir; en otras palabras, se carecería de normas descriptivas que faciliten la imitación de este acto. Estos hallazgos encuentran respaldo en las correlaciones moderadas observadas anteriormente entre la *intención de compartir conocimiento tácito* y las creencias normativas. En consecuencia, las estrategias dirigidas hacia incrementar la *intención de compartir conocimiento tácito* no deben enfocarse únicamente en fortalecer la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*, ya que pueden resultar poco efectivas o insuficientes.

Finalmente, en relación al objetivo específico 6, el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* tuvo la mayor capacidad predictiva sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*, resultado que guarda similitud con lo observado por Zhang & Ng (2013) y Mafabi et al. (2017) aunque por otro lado contradice a Ranasinghe & Dharmadasa (2013) quienes encontraron que el control conductual percibido sobre compartir conocimiento no tuvo un efecto

significativo sobre la intención de compartir conocimiento, probablemente por las características de la muestra y por el entorno en el que su estudio se llevó a cabo. La muestra estuvo conformada principalmente por personas jóvenes (entre 25 y 30 años), como es común en el sector de Tecnologías de la Información; por tanto, es posible que al estar más familiarizados con entornos tecnológicos y tener mayor confianza en sus capacidades, no perciban la necesidad de control adicional para compartir su conocimiento. Asimismo, el tipo de conocimiento evaluado, probablemente de naturaleza técnica y más estructurada, suele requerir menos percepción de control individual para ser compartido, en comparación al conocimiento tácito.

Volviendo al resultado obtenido se puede decir que, en esta muestra, *la intención de compartir conocimiento tácito* no está determinada únicamente por la voluntad de las personas. Dicho de otra forma, es probable que los ingenieros tengan una mayor *intención de compartir conocimiento tácito* si creen que cuentan con los recursos internos o externos, con el tiempo y con las oportunidades suficientes para hacerlo (Chennamaneni, 2007).

En conclusión, en este estudio el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* representa un predictor clave de la *intención de compartir conocimiento tácito*, lo que sugiere que para fomentar una mayor *intención de compartir conocimiento tácito* en estos participantes, las intervenciones deberán centrarse especialmente en mejorar el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*, enfocándose en las creencias de control que reflejan su capacidad para superar los posibles obstáculos, tanto

personales como del entorno, a fin de que puedan efectuar satisfactoriamente este comportamiento.

CONCLUSIONES

En base a los hallazgos obtenidos, se pueden establecer las conclusiones siguientes:

1. Con respecto al objetivo principal, se acepta la hipótesis general. Existe una alta correlación entre la *actitud hacia compartir conocimiento tácito*, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*, el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* y la *intención de compartir conocimiento tácito*.
2. En cuanto al objetivo específico 1, se rechaza la hipótesis específica 1. Las correlaciones entre las creencias conductuales que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *actitud hacia compartir conocimiento tácito* y la variable *intención de compartir conocimiento tácito* fueron altas y positivas en las creencias vinculadas a las consecuencias positivas de compartir conocimiento tácito; entre estas, la relacionada con ‘contribuir con la eficiencia de los procesos del proyecto’ alcanzó el mayor puntaje. No obstante, en las creencias vinculadas a las consecuencias negativas de compartir conocimiento tácito, las correlaciones fueron moderadas en las relacionadas con ‘tener menos tiempo’ y ‘perder la propiedad del conocimiento’ y baja en la relacionada con ‘perder la ventaja que otorga el conocimiento’.
3. Con relación al objetivo específico 2, se rechaza la hipótesis específica 2. Todas las correlaciones entre las creencias normativas que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* y la variable *intención de compartir*

conocimiento tácito fueron moderadas y positivas, siendo las creencias normativas descriptivas las correlaciones que alcanzaron mayor magnitud en comparación con las creencias normativas prescriptivas. Las personas con mayor prestigio en la organización y el líder a cargo del proyecto fueron considerados los referentes más influyentes en la intención de compartir conocimiento tácito.

4. En cuanto al objetivo específico 3, se rechaza la hipótesis específica 3. Las correlaciones entre las creencias de control que conforman la subescala de medida indirecta de la variable *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* y la variable *intención de compartir conocimiento tácito*, fueron altas y positivas en su mayoría; siendo las creencias relacionadas con una ‘comunicación abierta y fluida’ y con el ‘interés de participar en prácticas donde se comparta conocimiento tácito’ las que alcanzaron las correlaciones más altas. No obstante, se evidenció una correlación moderada y positiva en la creencia vinculada a ‘contar con espacios informales donde se comparta conocimiento tácito’.
5. Con relación al objetivo específico 4, la *actitud hacia compartir conocimiento tácito* tiene una capacidad predictiva moderada sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*; contribuyendo a su formación de manera relevante.
6. En lo que se refiere al objetivo específico 5, la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito* tiene una capacidad predictiva reducida sobre la *intención de compartir conocimiento tácito*, siendo la variable menos determinante en esta muestra.

7. En cuanto al objetivo específico 6, el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito* tiene la mayor capacidad predictiva en la *intención de compartir conocimiento tácito*, siendo el principal predictor en esta muestra.
8. La utilización de una muestra no probabilística restringe la capacidad de generalizar los resultados a toda la población, por lo que las conclusiones del presente estudio aplican únicamente a la muestra analizada.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se presentan las siguientes recomendaciones a nivel metodológico:

1. Realizar estudios adicionales en los que se considere el uso de muestras más amplias y representativas de la población objetivo, a fin de que los resultados puedan ser generalizables y aplicables a dicha población, así como para verificar la consistencia de los resultados.
2. Desarrollar nuevas líneas de investigación en las que se explore la influencia de otros factores en la *intención de compartir conocimiento tácito*, para tener una comprensión más amplia del comportamiento de esta variable en el contexto de la ingeniería de consulta.
3. Realizar futuras investigaciones en donde se analice cómo las variables evaluadas en este estudio difieren según los factores sociodemográficos y profesionales como edad, sexo, rol desempeñado y tiempo de pertenencia al equipo, con el fin de identificar comportamientos específicos dentro de cada subgrupo y conseguir una visión más integral de las variables que determinan la *intención de compartir conocimiento tácito*.

Con el propósito de contribuir al diseño e implementación de estrategias dirigidas a incrementar la *intención de compartir conocimiento tácito* en los equipos de proyectos, se sugieren a continuación algunas recomendaciones prácticas:

4. Desarrollar una *actitud hacia compartir conocimiento tácito* más favorable en los ingenieros, a partir de:

- Fortalecer las creencias conductuales vinculadas a los beneficios percibidos de compartir conocimiento tácito, resaltando los beneficios individuales y colectivos de este comportamiento, especialmente en relación a mejorar la eficiencia de los procesos del proyecto, fortalecer el vínculo con los miembros del equipo, recibir a cambio el conocimiento tácito compartido por los miembros del equipo y aprender de los aportes y sugerencias de los colegas.
 - Restructurar las creencias vinculadas a los costos percibidos de compartir conocimiento tácito, a fin de reducir las percepciones negativas asociadas a este comportamiento, como tener menos tiempo para dedicar a las tareas propias del cargo, perder la propiedad del conocimiento que se comparte y perder la ventaja que el conocimiento tácito otorga. Cuestionar dichas percepciones mediante información y evidencia que permitan relativizar las consecuencias adversas y sustituirlas por percepciones más favorables, reforzadas por condiciones organizacionales que validen los beneficios de compartir conocimiento tácito.
5. Incrementar la *norma social percibida para compartir conocimiento tácito*, a partir de:
- Fortalecer las creencias normativas prescriptivas, mediante la difusión de normas claras y concretas que establezcan que compartir conocimiento tácito es un comportamiento valorado y esperado dentro de la cultura organizacional y del equipo de proyectos.

- Reforzar las creencias normativas descriptivas, mediante la práctica activa de compartir conocimiento tácito, principalmente por parte de las personas con mayor prestigio en la organización y del líder a cargo del proyecto.
 - Fortalecer el rol del líder del proyecto como referente inmediato y responsable de promover el acto de compartir conocimiento tácito a través de su ejemplo, a fin de que se convierta en una práctica común y visible dentro del equipo.
6. Incrementar el *control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito*, a partir de:
- Entrenar al equipo para el proceso de transmisión del conocimiento tácito, desarrollando y afinando las competencias y habilidades necesarias para que la práctica de este comportamiento se realice de forma efectiva y sea productiva.
 - Atender a los factores que sustentan las creencias de control evaluadas, asegurando la presencia de aquellos que favorecen, en mayor medida, el proceso de compartir conocimiento, entre los que destacan una comunicación abierta y fluida, fomentar el interés para participar en actividades en las que se comparta conocimiento tácito, consolidar la confianza en la honestidad de los colegas, promover un ambiente de colaboración y aprendizaje y fortalecer el compromiso de los miembros del equipo con el éxito del proyecto.
7. Implementar la *intención de compartir conocimiento tácito*. Además de trabajar con las variables de estudio, se sugiere desarrollar planes

específicos que permitan que la *intención de compartir conocimiento tácito* se traduzca en acciones concretas.

8. Por último, es importante que todas las recomendaciones planteadas se implementen en paralelo con la construcción progresiva de una cultura organizacional que apoye y promueva compartir conocimientos, integrando este comportamiento como un valor compartido dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelwhab Ali, A., Panneer Selvam, D. D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*. 23(9), 1806-1837. <https://doi:10.1108/jkm-06-2018-0394>
- Abidi, S.S.R., Hussini, S., Sriraj, W., Thienthong, S. and Finley, G.A. (2009). Knowledge sharing for pediatric pain management via a Web 2.0 framework. *Studies in Health Technology and Informatics*, (150), 287-291.
- Abusweilem, M., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9(12), 2143–2156. <https://doi:10.5267/j.msl.2019.6.020>.
- Abzari, M., & Abbasi, R. (2011). Investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behavior by using Theory of Planned Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2(12), 121-134.
- Aduvire, O. (2021). Gestión ambiental en minería. *Revista Ingeniería Nacional*, 11(28), 74-81.
- Aedo, I., Onorati, T., Tucci, C., Díaz, P., Montero, A. & Castro, J. (2025, 16-18 de junio). Bridging the Gap between Knowledge and Human Expertise: Integrating Explicit and Tacit Knowledge in Maintenance Operations [Conferencia]. 10th International Symposium on End-User Development,

Munich, Germany. CEUR-WS. <https://ceur-ws.org/Vol-3978/regular-s4-03.pdf>

Afshar, J.Y. & Ghaleh, S. (2021). Knowledge sharing and the theory of planned behavior: a meta-analysis review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (51)2, 236-258. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0023>

Ajiri, E. (2023). *Knowledge-Sharing practice as a tool in organizational development in Nigerian higher educational institutions* [Tesis doctoral, Walden University]. Repositorio Institucional de Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=13068&context=dissertations>

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. En J. Kuhl and J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp.11-39). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational behavior and human decision processes. University of Massachusetts at Amherst*. 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.

Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2nd ed.). Milton-Keynes: Open University Press/McGraw-Hill.

- Ajzen, I. (2012). The Theory of Planned Behavior. En P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol.1, pp. 438-459). London, UK: Sage.
- Ajzen, I. (2019). *Theory of planned behavior*.
<https://people.umass.edu/aizen/sn.html>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Akgün, A.E., Keskin, H., Ayar, H., Okunakol, Z. (2017). Knowledge sharing barriers in software development teams: A multiple case study in Turkey. *Kybernetes*, 46(4), 603-620. <http://dx.doi.org/10.1108/K-04-2016-0081>
- Al-Alawi, A; Al-Marzooqi, N; & Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>.
- Alajmi, B. M. (2012). The intention to share: Psychological investigation of knowledge sharing behavior in online communities. *Journal of Information & Knowledge Management*, 11(3), 1250022-12.
- Alavi, M, & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>.
- Alexopoulos, A. N. & Buckley, F. (2013). What trust matters when: the temporal value of professional and personal trust for effective knowledge transfer. *Group & Organization Management*, 38(3), 361–391. <https://doi.org/10.1177/1059601113488939>.

- Alvani, S.M., Elyasi, Q.M., & Vakili, Y. (2013). The pattern of knowledge sharing in organization with social interaction approach: A case study in the research department of national Iranian oil engineering and construction company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3) 777-789.
- Almher, M.A., & Abdal, B.B. (2021). Relationship between perceived behavioral control, attitude and knowledge sharing among engineers in oil and gas companies. *Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management*, 2(2), 147-155.
- Almher, M., Thiruchelvam, S., Abdal, B., Jais, J. & Aliyu, M. (2021). Factors affecting knowledge sharing of engineers in oil and gas companies. *Journal of Industrial Engineering Management*, 6, 70-78. <https://doi:10.33536/jiem.v6i1.880>.
- Almuqrin A.H. (2022). Social exchange theory and theory of reasoned action affecting knowledge sharing: A case from Saudi Arabia. *Journal of Information Studies & Technology*, 1(5), 1-16 <https://doi.org/10.5339/jist.2022.5>.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>.
- Anand, G., Ward, P.T. & Tatikonda, M.V. (2010). Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management* 28(4), 303-315.

- Antons, D., Declerck, M., Diener, K., Koch, I. & Piller, F. (2017). Assessing the not-invented-here syndrome: Development and validation of implicit and explicit measurements. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4) pp 1-50. <https://doi.org/10.1002/job.2199>.
- Anu-Riikka Mäki. (2015). *The barriers of knowledge sharing in multicultural organization*. [Tesis de Maestría, University of Oulu]. Repositorio Institucional - University of Oulu.
- Arambarri, J. (2012). *Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC en el entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de gestión de proyectos en institución avanzada en conocimiento* [Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba]. Repositorio Institucional - Universidad de Córdoba.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1523422308319536>.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>.
- Arroyo, J. & Pérez de Celis-Herrero, M. (2020). Severidad, susceptibilidad y normas sociales percibidas como antecedentes de la intención de vacunarse contra COVID-19. *Revista de Salud Pública*, 22, 1-7. <https://doi.org/10.15446/rsap.v22n2.86877>.

- Aubert, B., Hooper, V., & Schnepel, A. (2013). Revisiting the role of communication quality in ERP project success. *American Journal of Business*, 28(1), 64–85. <https://doi.org/10.1108/19355181311314770>.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: Descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>.
- Azambuja, O. (2022). *La intención de los docentes universitarios de compartir su conocimiento: Factores motivacionales, organizacionales, el rol de la confianza interpersonal y la norma de reciprocidad*. [Tesis Doctoral, ESAN Graduate School of Business]. Repositorio institucional - Universidad ESAN.
- Ba, S., Stallaert, J., & Whinston, A. B. (2001). Research Commentary: Introducing a third dimension in information systems design—The case for incentive alignment. *Information Systems Research*, 12(3), 225–239. <https://doi.org/10.1287/isre.12.3.225.9712>.
- Bagieńska, A. (2024). The mediating effect of trust on the relation between interpersonal communication and tacit knowledge sharing. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 2372-2388. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.196>.

- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594–605. <https://doi:10.1108/09696470610705479>.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Comparison Theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: Fundamentos sociales*. Barcelona-España: Martínez Roca.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi:10.1146/annurev.psych.52.1.1>.
- Barnty, B. & Enoch, O. (2025). Exploring the impact of leadership styles on knowledge sharing in knowledge-intensive organizations. [Manuscrito no publicado].
- Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., & Krugielka, A. (2023). Knowledge sharing in the workplace by employees at different stages of seniority – the results of a study among polish managerial staff. *Perspectives on Culture*, 4/2(43), 459–482. <https://doi:10.35765/pk.2023.430402.27>.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>.
- Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83-105.

- Batool, U., Raziq, M.M., Obaid, A. et al. (2023). Psychological ownership and knowledge behaviors during a pandemic: Role of approach motivation. *Current Psychology* 42, 25089–25099. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03450-y>.
- Becerra, M., Lunnan, R., & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691–713. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00766.x>.
- Bencsik, A., Juhász, T., Mura, L. & Csanádi, Á. (2019). Formal and informal knowledge sharing in organizations from Slovakia and Hungary. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 25-42. <https://10.15678/EBER.2019.070302>.
- Bhatti, S., Kiyani, S., Dust, S. & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*. Ahead-of-print. <https://10.1108/IJMPB-05-2020-0159>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bock, G. W. & Kim Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*. 15(2), 14-21. <https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>.

- Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and organization*, 17(1), 27-58. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.10.001>.
- Boh, W. F., & Wong, S. S. (2013). Knowledge sharing via repositories, personal networks, versus institutionalized routines. *Journal of Association Information Systems*, 14, 122-52.
- Bollinger, A.S. & Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18 <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>.
- Bommer, W.H., Rich, G. & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733–753.
- Bonan J., Cattaneo C., d'Adda G., Tavoni M. (2020). The interaction of descriptive and injunctive social norms in promoting energy conservation. *Nature Energy*, 5(11), 1-10. <https://doi.org/10.1038/s41560-020-00719-z>.
- Bordia, P., Irmer, B. E., & 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. <https://doi.org/10.1080/13594320500417784>.
- Braun, F. & Avital, M. (2007, 9 -12 de agosto). *Good project management practices drive more than project success: Learning, knowledge sharing and job satisfaction in IT project teams* [Conference]. Reaching New Heights. 13th

- Americas Conference on Information Systems, AMCIS. Keystone, Colorado, USA <https://aisel.aisnet.org/amcis2007/297>.
- Bresani, Aldo. (2012). *Influencia de la complejidad de tareas y redes sociales en el intercambio de conocimiento* [Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull]. ESADE Business School.
- Burrone, E. & Guriqbal Singh (2004). *Intellectual Property (IP) rights and innovation in small and medium-sized enterprises* [Unpublished manuscript]. World Intellectual Property Organization, Ginebra.
- Buscaglia, A., Espinosa, H., Rivera, S., & Zavala, T. (2017). *Intención de emprendimiento en la ciudad de Arequipa* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional - Universidad ESAN.
- Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2017). The influence of project commitment and team commitment on the relationship between trust and knowledge sharing in project teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5–21. <https://doi:10.1177/875697281704800202>.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264. <https://doi:10.1080/09585190500404614>.
- Cai, Y., & Shi, W. (2020a). The influence of the community climate on users' knowledge-sharing intention: The social cognitive theory perspective. *Behavior & Information Technology*, 1, 17. <https://doi:10.1080/0144929x.2020.1808704>.

- Cai, Y., Song, Y., Xiao, X., & Shi, W. (2020b). The effect of social capital on tacit knowledge-sharing intention: The mediating role of employee vigor. *Sage Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945722>.
- Carbajal-Alfaro & Ojeda. (s.f.-a). *Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de Actitud hacia Compartir Conocimiento Tácito (EA-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada* [Manuscrito inédito]. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Carbajal-Alfaro & Ojeda. (s.f.-b). *Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de Norma Social Percibida para Compartir Conocimiento Tácito (ENSP-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada* [Manuscrito inédito]. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Carbajal-Alfaro & Ojeda. (s.f.-c). *Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de Control Conductual Percibido sobre Compartir Conocimiento Tácito (ECP-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada* [Manuscrito inédito]. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Carbajal-Alfaro & Ojeda. (s.f.-d). *Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de Intención de Compartir Conocimiento Tácito (EI-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada* [Manuscrito inédito]. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., & Anumba, C. (2004). Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers. *Project Management Journal*, 35(1), 46–56. <https://doi.org/10.1177/875697280403500105>.

- Castañeda Z, Delio Ignacio. (2015). Knowledge sharing: the role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicológica*, 22(1), 63-69. <https://doi:10.1016/j.sumpsi.2015.05.008>.
- Castañeda, D. I., Fernández Ríos, M., & Durán, W. F. (2016). Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 372–386.
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E. & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: The perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125–155.
- Castro, J. M., González, V. L., Sánchez, J. y Herrera, J. (2017). Estudio de los determinantes del comportamiento de reciclaje en los ejecutivos de Lima Metropolitana [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional - Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1130>.
- Castro, R. (julio 2021). Nuevas tendencias y herramientas para la gestión de la calidad en obras. *Revista Ingeniería Nacional*, 11(28), 120-123.
- Centrum PUCP (2024, 18 de junio). *Perú descendió 8 puestos y toca mínimo histórico*. <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-competitividad-mundial-2024-peru-descendio-8-puestos-toca-minimo-historico/>
- Chang, Yu-Wei; Hsu, Ping-Yu; Shiau, Wen-Lung; Tsai, Chung-Chih (2015). Knowledge sharing intention in the United States and China: A cross-cultural study. *European Journal of Information Systems*, 24(3), 262–277. <https://doi:10.1057/ejis.2014.28>.

- Chennamaneni, A. (2007). *Determinants Of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model* [Tesis Doctoral, University of Texas at Arlington]. Repositorio Institucional – UTA.
- Chennamaneni, A. & Teng, J. (2011, 4-7 de agosto). *An integrated framework for effective tacit knowledge transfer* [Conferencia]. 17th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions. 277. Detroit, Michigan. https://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/277.
- Chitraranjan, C., & Botenne, C. (2023). Association between anticipated affect and behavioral intention: A meta-analysis. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 1–14. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04383-w>.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201–234. [https://doi:10.1016/s0065-2601\(08\)60330-5](https://doi:10.1016/s0065-2601(08)60330-5).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- 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. <https://doi 10.1287/isre.5.4.400>.
- Conexión ESAN (2019, 4 de setiembre). *Project management: ¿Cómo afecta la diversidad cultural?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/project-management-como-afecta-la-diversidad-cultural>.

- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119–154. <https://doi:10.1080/13594320903272083>.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900. <https://doi:10.1177/0149206305279602>.
- Crosby, C. (2022). *Knowledge management: A theory of reasoned action study of knowledge exchange barriers on government organizations* [Tesis Doctoral, Northcentral University]. Repositorio Institucional de la Northcentral University. <https://www.proquest.com/openview/3f100d2fdaeb14e7fec61e283607281c/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>.
- Davenport T. & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dixon, Nancy. (2002). The neglected receiver of knowledge sharing. *Ivey Business Journal*, 66, 35-40.
- Donate, M., Gonzalez-Mohino, M., Appio, F.P. & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel

- industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research* 144, 572–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>.
- Dong, L., Ji, T., Zhou, G., & Zhang, J. (2022). Subjective norms or psychological empowerment? Moderation effect of power distance on knowledge sharing. *Sustainability*, 14(21), 14407. <https://doi.org/10.3390/su142114407>.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31(7), 262-266. <https://doi:10.1108/00197859910301962>.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Editorial Barcelona: Apóstrofe. España.
- Dueñas, Ana. (2022). Analizando la gestión del conocimiento y su relación con la gestión de proyectos de desarrollo de software y el razonamiento basado en casos. *Revista de Investigación de Sistemas e Informática*, 15(2), 49-60. <https://doi:10.15381/risi.v15i2.24779>.
- Elita, Y. & Moordiningsih, M. & Sinthia, R. (2021, 01 de enero). *Knowledge sharing behavior reviewed from a social exchange perspective* [Conferencia]. International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020). Bengkulu, Indonesia. <https://10.2991/assehr.k.210227.087>
- Escandell, S. (2024). En torno a los conceptos de datos, información y conocimiento en una sociedad cambiante. Implicancias epistemológicas. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 26(13), 55-81. <https://doi.org/10.54789/rihumso.24.13.26.3>.

- Espinoza, B. I. & Téllez, J de L. (2023). *Efecto de la confianza en la intención de compra de ropa en redes sociales a emprendimientos limeños* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional - Universidad de Lima.
- Farnese M.L., Barbieri B., Chirumbolo, A. & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10:2730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>.
- Farooq, Rayees. (2023). ¿Does feedback-seeking behavior trigger knowledge sharing at work? The role of gender. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54. <https://doi:10.1108/VJKMS-03-2022-0079>.
- Farzana, S. & Haque, S. (2023, 14 de octubre). *The influence of extrinsic rewards and organizational support on knowledge sharing behavior among the academic members in Bangladesh – An application of theory of reasoned action* [Conferencia]. International Conference on Economics, Business and Interdisciplinary Studies, Bangkok, Thailand. <https://doi:10.14458/SIAM.res.2023.31>.
- Feng, Xin; Wang, Lijie; Yan, Yue; Zhang, Qi; Sun, Liming; Chen, Jiangfei; Wu, Ye. (2021). The sustainability of knowledge-sharing behavior based on the Theory of Planned Behavior. In Q&A Social Network Community. *Complexity*, (4), 1-12. <https://doi.org/10.1155/2021/1526199>.
- Fierro, P., Melgar, J., Máñez-Guaderrama, A. & Arroyo, J. (2023). Análisis de factores que inciden en la intención y transferencia de conocimiento al

interior de las organizaciones entre colaboradores de la industria automotriz en la frontera norte de México. *Contaduría y Administración*, 68(2), 225-249. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.2997>

Fishbein, M. (1967). A behavior theory approach to the relations between beliefs about an object and the attitude toward the object. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: John Wiley & Sons.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior. The Reasoned Action approach*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203838020>.

Fong, P. S. W. (2005). Building a knowledge-sharing culture in construction project teams. *Knowledge Management in Construction*, 195–212. <https://doi:10.1002/9780470759554.ch12>.

French, J. R. P. Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40 (7), 783-799. <https://doi:10.1002/job.2364>.

Gamble, Jordan. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>.

- Gara B. O., E., Mansour, N., Al-Zahrani, A., & Chaari, A. (2017). Promoting knowledge sharing in Tunisian KIFs through HRM Practices. The mediating role of human capital and learning climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2321–2359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322117>.
- Gardiner C. M. (2016). Knowledge sharing success and resistance in an engineering department: A case study. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 254-271. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.30>.
- Gardner, D. G.; Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/1059601198231004>.
- Ghafoor, R. & Zhang, J. (2017). *Effective knowledge sharing between team members: Case perspective of performance climate in project-based organizations*. [Tesis de Maestría, Linköping University]. Repositorio Institucional - Linköping University.
- Gibbons, F.X., Gerrard, M., Blanton, H., Russell, DW. (1998). Reasoned action and social reaction: Willingness and intention as independent predictors of health risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1164–1180. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1164>.
- Glińska-Neweś, A., Sopińska, A. & Łuka, A. (2020). Positive interpersonal relationships and knowledge sharing in top management teams. *Studia & Materiały Wydziału Zarządzania*, 1, 21-33. <http://doi.org/10.7172/1733-9758.2020.32.2>.

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
<http://doi:10.1080/07421222.2001.11045669>.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375- 387.
- Grant, R.M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Greunen, C., Venter, E., & Sharp, G. (2021). The influence of relationship and task conflict on the knowledge-sharing intention in knowledge-intensive organizations. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1-9.
<http://doi:10.4102/sajbm.v52i1.2166>.
- Gupta, A; & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Gupta, B., Iyer, L.S. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (1), 17-21.
- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.

- Haesebrouck, K., Cools, M., & Van den Abbeele, A. (2018). Status differences and knowledge transfer: The effect of incentives. *The Accounting Review*, 93(1), 213–234. <https://www.jstor.org/stable/26551299>.
- Hall, H. (2001, 10-11 de abril). *Social exchange for knowledge exchange* [Paper basado en investigación doctoral]. Managing Knowledge: Conversations and Critiques. University of Leicester Management Centre. <https://www.researchgate.net/publication/228359956>.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669–692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>.
- Hannen, J., Antons, D., Piller, F; Salge, T. O., Coltman, T., Devinney, T. M. (2019). Containing the Not-Invented-Here syndrome in external knowledge absorption and open innovation: The role of indirect countermeasures. *Research Policy*, 48(9), 103822–. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103822>.
- Hassan, M., Ibrahim, A., Nawaz, M. S., & Shaukat, S. (2016). Knowledge sharing behavior of business teachers of Pakistani universities: An empirical testing of theory of planned behavior. *European Scientific Journal*, 12(13).
- Hassan, Ahmed (2017). Knowledge sharing in IT consultancy firms. Exploring the knowledge sharing mechanisms in small IT consultancy firms [Tesis de Maestría, Umeå University]. Repositorio Institucional - Umeå University, Suecia.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., Kim, Y-G. (2013). 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>.
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, (35)4, 519-530.
- Heaphy, E. & Dutton, J. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162. <https://10.5465/AMR.2008.27749365>.
- Henao-Calad, M., Uribe, B. & Diez, A. (2016, 30 de agosto). *El conocimiento tácito grupal, motor del conocimiento organizacional* [Conference]. IV Congreso Internacional Red Pilares. Cartagena, Colombia.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768. <https://doi:10.1108/JKM-10-2015-0414>.
- Hew, K. F., & Hara, N. (2007). Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(14), 2310–2324. <https://doi:10.1002/asi.20698>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Soto, R., Rodríguez-Medina, J. & Gutiérrez-Ortega, M. (2020). Confianza e intercambio de conocimiento en una comunidad de práctica transdisciplinar: un caso de estudio convergente paralelo. *Revista*

Latinoamericana de Tecnología Educativa, 19(2), 47-63.
<https://doi.org/10.17398/1695-288X.19.2.47>.

Herschel, R. & Nemati, H. (2000). Chief knowledge officer: Critical success factors for knowledge management. *Information strategy: the executive's journal*, 16(4), 37-45. <https://doi.org/10.1080/07438613.2000.10744623>.

Ho, L., Kuo, T., & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*, 22(1), 4–28. <https://doi.org/10.1108/10662241211199942>.

Holdt Christensen, P. (2003). *Knowledge sharing: time sensitiveness and push-pull strategies in a non-hype organization*. Department of Management, Politics and Philosophy, CBS. MPP Working Paper No. 12/2003.

Holsapple, C. & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 235-261. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00046-9](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9).

Holste, J. S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>

Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Nueva York: Harcourt, Brace & World.

Hosen, M., Ogbeibu, S., Lim, W. M., Ferraris, A., Munim, Z. H., & Chong, Y. L. (2023). Knowledge sharing behavior among academics: Insights from theory of planned behavior, perceived trust and organizational climate.

Journal of Knowledge Management, 27(6), 1740-1764.
<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0140>.

Hosseini, S. M. & Akhavan, P. (2017). A model for project team formation in complex engineering projects under uncertainty: A knowledge-sharing approach. *Kybernetes*, 46(7), 1131-1157. <https://doi.org/10.1108/K-06-2015-0150>.

Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72–79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000399>.

Hung, Shin-Yuan; Lai, Hui-Min; & Chou, Yu-Che. (2010, 9-12 de Julio). *The Determinants of Knowledge Sharing Intention in Professional Virtual Communities: An Integrative Model* [Sesión de conferencia]. Pacific Asia Conference on Information Systems. <http://aisel.aisnet.org/pacis2010/142>.

Hwang, I. (2021). The influence of collaborative communication on the intention to share knowledge: Analysis of the moderating effect of task interdependence and territoriality. *Journal of Convergence for Information Technology*, 11(7), 91–103.
<https://doi.org/10.22156/CS4SMB.2021.11.07.091>.

Institute of Management Development (IMD) (junio, 2024). *Rankings out of 67 countries*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

Iqbal, O., Ali, Z. & Azam, A. (2022). Exploring the underlying mechanism between fear of losing power and knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1069012>.

- Ireson N., & Burel G. (2010). Knowledge sharing in e-collaboration. In: Wimmer M.A., Chappelet J.L., Janssen M., Scholl H.J. (eds). *Electronic Government. Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Berlin, Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-14799-9_30.
- Ives, W., Torrey, B. & Gordon, C. (2000). Knowledge sharing is a human behavior. In Morey, D. et al. (Eds). *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14–39.
<https://doi.org/10.1108/TLO-05-2013-0024>.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A. & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877–904.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x>.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151–183.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045673>.
- Javernick-Will, A. (2012). Motivating knowledge sharing in engineering and construction organizations: Power of social motivations. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 193–202.
[https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.00000076](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.00000076).

- Javernick-Will, A. & Levitt, R. (2010). Mobilizing institutional knowledge for international projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(4), 430-441. [https://doi:10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000110](https://doi:10.1061/(asce)co.1943-7862.0000110).
- Jewels, T. J. (2006). *Motivators and inhibitors to knowledge sharing in I.T. project teams* [Tesis Doctoral, Queensland University of Technology]. Repositorio Institucional - Queensland University of Technology.
- Johnson-Laird (1983). *Mental models, towards a cognitive science of language, inference and consciousness*. Harvard University Press.
- Jurado-Zambrano, D. A., Mosquera Carrascal, A., & Ruedas Mosquera, W. A. (2024). Relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De Gestión*, 16(2), 182-203. <https://doi.org/10.15332/24631140.10084>.
- Kan, H., Li, Y. & Li, X. (2025). El mecanismo de influencia del contexto organizacional y el intercambio de conocimiento tácito en el desempeño de la innovación en megaproyectos. *Buildings*, 15 (17), 3237. <https://doi.org/10.3390/buildings15173237>.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>.
- Kariuki, F. M., & Senaji, T. A. (2020). Individual factors influencing knowledge sharing intentions among consulting engineers in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(3), 1508 – 1521.

- Kashif M. & Kelly K. (2013). *Knowledge management and sharing within project teams: a qualitative study of Ericsson* [Tesis de Maestría, School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University]. Repositorio institucional - Mälardalen University.
- Khosravifar, M; Jalili, C; Jalilian, F; Mirzaei-Alavijeh, M. & Morovati, S. (2021). Status of knowledge sharing intention among the faculty members of Kermanshah University of Medical Sciences, Iran (2019). *Educational Research in Medical Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.5812/erms.112084>.
- Kim, S. and Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>.
- Koskinen, K., Pihlanto, P. & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-290. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00030-3).
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 297–317. <https://doi.org/10.2307/30040714>.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2017). Trust, collaborative culture and tacit knowledge sharing in project management—a relationship model. *In*

Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management,
(1), 532-539. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.25908.04486>.

La Barbera, F., & Ajzen, I. (2020). Control interactions in the Theory of Planned Behavior: Rethinking the role of subjective norm. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 401-417. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i3.2056>.

La Barbera, F. & Ajzen, I. (2021). Moderating role of perceived behavioral control in the theory of planned behavior: A preregistered study. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(1), 35–45. <https://doi.org/10.1002/jts5.83>.

Lai, Hui-Min & Hsieh, Pi-Jung. (2018, 26 de junio). The effects of the norm of reciprocity and interpersonal trust on knowledge-sharing behavior: A longitudinal analysis [Conferencia]. Pacific Asia Conference on Information Systems PACIS, Proceedings. 70. <https://aisel.aisnet.org/pacis2018/70>

Leksono, Arianto. (2023). The impact of knowledge sharing on knowledge management implementation in improving employee performance: A case study at the maintenance 3 department of PT Petrokimia Gresik. In: W. R. Murhadi et al. (Eds.), *Proceedings of the 20th International Symposium on Management INSYMA 2023*, AEBMR 256, pp. 144–149. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-244-6_24.

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473–491. <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>.

- Lemmetyinen, M. (2007). *Factors influencing knowledge sharing in professional services* [Tesis de Maestría, Hanken School of Economics]. Repositorio Institucional - Hanken School of Economics University, Helsinki.
- Levitt, R. E., Wang, C.-M. A., Ho, S. P., & Javernick-Will, A. (2012). Encouraging knowledge-sharing in engineering firms-part I: Incentives, disincentives, and the impacts of firm context. *Engineering Project Organization Journal*, 2(4), 231–239. <https://doi:10.1080/21573727.2012.683412>.
- Li, J., Yuan, L., Ning, L., & Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1146-1166. <https://doi.org/10.1108/JKM01-2015-0043>.
- Liang, Ting-Peng; Liu, Chih-Chung; and Wu, Chia-Hsien. (2008). Can Social Exchange Theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. *International Conference on Information Systems Proceedings*. 171. <http://aisel.aisnet.org/icis2008/171>.
- Liew, A. (2007). Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, (8)2.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi:10.1177/0165551506068174>.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior. *Management Decision*, 42(1), 108-125. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410510181>.

- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44–52. <https://doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.002>.
- Liu, H. & Li, G. (2018). Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. *Frontiers in Psychology* 9: 1331. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01331>.
- Liu, M., Le, Y., & Zhang, X. (2020, 9 de noviembre). Understanding factors influencing participants' knowledge sharing behavior in megaproject construction in China [Conference Paper]. Construction Research Congress 2020: Project Management and Controls, Materials, and Contracts. 40-48. <https://10.1061/9780784482889.005>.
- Lochmüller, C. (2008). Información, conocimiento y desarrollo económico. *Revista EIA*, 5(9), 143-155. <https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/view/204>.
- Lossio, F., Martínez, A., & Morris, E. (2016). *La gestión de proyectos en el Perú: Análisis de madurez 2015-2016*. ESAN.
- Luna, Julieta del Carmen (2006). *El rol de la comunicación en la transmisión de conocimiento en comunidades de equipos de trabajo virtual*. [Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey] Repositorio Institucional - Tecnológico de Monterrey.
- Mafabi, S., Nasiima, S., Muhimbise, E.M., Kasekende, F., & Nakiyonga, C. (2017). The mediation role of intention in knowledge sharing behavior. *VINE*

- Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(2), 172-193. <https://doi: 10.1108/VJKMS-02-2016-0008>.
- Mahmood, A., Qureshi, M.A., & Shahbaz, Q. (2011). An examination of the quality of tacit knowledge sharing through the Theory of Reasoned Action. *Journal of Quality and Technology Management*. II(I), 39 - 55.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research* 33, 91-101.
- Manzo Martínez, L., & Manzo Martínez, M. (2023). El conocimiento tácito como ventaja competitiva sostenida a través del resource-based view y knowledge-based view. *Plataforma Abierta De Libros Y Memorias Académicas - PALMA*, 53–76. Recuperado a partir de <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/837>.
- Máynez Guaderrama, A. I., & Cavazos Arroyo, J. (2018). Conocimiento tácito: Su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible. *Administración Y Organizaciones*, 14(26), 9–26. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/155>.
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 7-27. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/820532b5-0b65-4f87-9990-fe54b4a6e507/content>.
- Meloni, G. & Villa, T. (2007). *Uncovering tacit knowledge in projects*. [Presentación en paper]. Project Management Institute Global Congress, EMEA, Budapest, Hungary.

- Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45(3), 59–77. <https://doi.org/10.2307/41166176>.
- Miton, H., & DeDeo, S. (2022). The cultural transmission of tacit knowledge. *Journal of the Royal Society Interface*, 19(195), 20220238.
- Mládková, L. (2012). Sharing tacit knowledge within organizations: Evidence from the Czech Republic. *Global Journal of Business Research*, 6(2), 105-115.
- Mohajan, H. (2016). Sharing of tacit knowledge in organizations: a review. *American Journal of Computer Science and Engineering*, 3(2), 6-19. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/82958/>
- Mohajan, H. K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. *Journal of Economic Development, Environment, and People*, 8(1), 52–61. <https://doi.org/10.26458/jedep.v8i1.612>.
- Moreno, V., Cavazotte, F., & Dutra, J.P. (2020). Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 283-299. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239>.
- Mosharrof H., Yee-Lee C., & Lin-Sea L. (2020). Sharing knowledge through publishing research work in indexed journals: A vision of Malaysian private universities. *Asia-Pacific Social Science Review*, 20(4), 44–62. <https://doi.org/10.59588/2350-8329.1333>.
- Mtsweni, E. S. & Gorejena, K. (2023). Team barriers to tacit knowledge sharing in software development project teams. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(1), 59-72. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.1.2244>.

- Mueller-Seeger, Julia. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 435-447. <https://doi.org/10.1108/13673271211238751>.
- Mueller, Julia. (2015). Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53–68. <https://doi.org/10.1002/pmj.21471>.
- Mustika, H., Eliyanab, A., & Agustinac, T.S. (2019). Antecedents of Knowledge Sharing Behavior. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(2), 57–71.
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). Testing the determining factors of knowledge sharing behavior. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221078012>.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>.
- Nair, B. & Munusami, C. (2020). Knowledge management practices: An exploratory study at the Malaysian higher education institutions. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 13(2), 174-190. <https://doi.org/10.1108/JRIT-01-2019-0008>.
- Natek, S. & Lesjaket, D. (2020). Knowledge management systems and tacit knowledge. *International Journal of Innovation and Learning*, 29(2), 166-180. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2021.112994>.
- National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report. Ethical principles and*

guidelines for the protection of human subjects of research. Washington, DC: US Government Printing Office.
<https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/read-the-belmont-report/index.html>.

Navimipour, N. & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730–742. [https://doi:10.1016/j.chb.2016.05.003](https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003).

Nedon, V. & Herstatt, C. (2014). *R&D employee's intention to exchange knowledge within open innovation projects* [Working Paper]. Hamburg University of Technology, Institute for Technology and Innovation Management.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/96525/1/783645880.pdf>.

Negara, D. J., Ferdinand, F., Meitiana, M., Astuti, M. H., Anden, T., Sarlawa, R., & Mahrita, A. (2021). Knowledge sharing behavior in Indonesia: An application of planned behavior theory. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1053-1064. [https://doi:10.13106/jafeb.2021](https://doi.org/10.13106/jafeb.2021).

Ng, K. Y. N. (2020). The moderating role of trust and the theory of reasoned action. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1221-1240.

Nguyen, T.-M., Nham, T. P., Froese, F. J., Malik, A. (2019a). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0029>.

Nguyen, T.-M., Nham, P.T. and Hoang, V.-N. (2019b). The theory of planned behavior and knowledge sharing: A systematic review and meta-analytic

- structural equation modelling. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49 (1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2018-0086>.
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: The moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0742>
- Nguyen, D.T.N., Teo, S.T.T., Halvorsen B. & Staples, W. (2020). Leader humility and knowledge sharing intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 560704. <https://doi:10.3389/fpsyg.2020.560704>.
- Niemiec, R.M., Champine, V., Vaske, J.J. & Mertens, A. (2020). Does the impact of norms vary by type of norm and type of conservation behavior? A meta-analysis. *Society & Natural Resources*, 33(8), 1024–1040. <https://doi.org/10.1080/08941920.2020.1729912>.
- Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1) 14–37.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of ‘Ba’: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54. <https://doi:10.2307/41165942>.
- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. (2001). Emergence of “Ba”. In I. Nonaka and T. Nishiguchi (Eds.), *Knowledge Emergence: Social, Technical and*

Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford University Press, Oxford.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, 'Ba' and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).

Nonaka I. & Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press México.

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>.

O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154–174. <https://doi.org/10.2307/41165948>.

Olajumoke, M. (2023). *Leadership strategies to initiate and reinforce knowledge sharing among employees* [Tesis Doctoral, Walden University]. Repositorio Institucional - Walden University.

Olaniran, O. J. (2017). Barriers to tacit knowledge sharing in geographically dispersed project teams in oil and gas projects. *Project Management Journal*, 48(3), 41–57. doi:10.1177/875697281704800303.

Oranga, J. (2023). Tacit knowledge transfer and sharing: characteristics and benefits of tacit & explicit knowledge. *Journal of Accounting Research*,

- Utility Finance and Digital Assets*, 2(2), 736–740.
<https://doi.org/10.54443/jaruda.v2i2.103>.
- Osterloh, M. & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.
<https://doi.org/10.4067/s0717-95022017000100037>.
- Oviedo Santillán, M. I., & López Parra, M. F. (2020). Una aproximación a lo cualitativo: identificando las creencias de la compartición de conocimiento en las comunidades de práctica. *Estudios de la Gestión*, (7), 19-42.
<https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.1>.
- Pallí, C., & Martínez, L. (2004). Naturaleza y organización de las actitudes. En Tomás Ibáñez (Ed.), *Introducción a la psicología social* (pp. 183-254). Editorial UOC.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379–397.
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley, New York.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea S.L. España.
- Perrin, A. & Rolland, N. (2007). Mechanisms of intra-organisational knowledge transfer: The case of a global technology firm. *M@n@gement*, 10(2), 25-47. <https://doi.org/10.3917/mana.102.0025>.

- Peters, L. (2024). The more we share, the more we have? Analyses of knowledge sharing by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 120, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.006>.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298. <https://doi.org/10.2307/259124>.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Primera edición. Doubleday and company inc. New York.
- Prax, J.-Y. (2019). Trois générations de knowledge management (Chapitre 2). En *Manuel de Knowledge Management - 4e éd.: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (p. 35-57). Dunod. <https://shs.cairn.info/manuel-de-knowledge-management--9782100793730-page-35?lang=fr>.
- Project Management Institute (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. 3rd Edition (*PMBOK® Guide*). PMI. Newtown Square.
- Punniyamoorthy, M., & Asumptha, J. A. (2019). A study on knowledge sharing behavior among academicians in India. *Knowledge Management & E-Learning*, 11(1), 95–113. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.006>.

- Puterisari D. U. & Wening, N. (2019). The applications of Theory Planned Behavior on knowledge sharing at family business. *International Journal of Business, Humanities, Education, and Social Sciences*, 1(2), 1-12.
- Ranasinghe, S. B., & Dharmadasa, P. (2013). Intention to knowledge sharing. *International Journal of Knowledge Management*, 9(4), 33–50. doi:10.4018/ijkm.2013100103.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285–300. <https://doi.org/10.1108/13673271011032418>.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. 9(3), 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 94 (5), 1002-1037.
- Rosado, L. A., Bermon, L., & Osorio, A. (2022). La relación entre la gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas. *Pensamiento & Gestión*, (53), 193-223. <https://doi.org/10.14482/pege.53.201.634>
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>.

- Ryu, S., Ho, S.H. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122. [https://doi:10.1016/S0957-4174\(03\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3).
- Saetang, S. (2011). *Knowledge ownership, its influencing factors, and the relationships with knowledge sharing intentions in organizations: a comparative study between Thailand and the UK* [Tesis Doctoral, University of Manchester]. Repositorio Institucional - University of Manchester.
- Salazar, J. & Zarandona, X. (6,7 y 8 de junio del 2007). Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. En C. M. (Coord.), *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Salmador, M (2006). Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo, estudio de sus dimensiones. *Economía Industrial*, 1(357), 27-57.
- Sánchez-Martínez, D., Aguirre-Llanes, C. E., & Galván-Gaytán, A. J. (2023). Intención emprendedora en estudiantes universitarios. Un modelo a partir de la Teoría del Comportamiento Planificado. *Vinculatégica EFAN*, 9(1), 17-33. <https://doi.org/10.29105/vtga9.1-369>.
- Samadi, S. (2018). Theory of planned behavior and knowledge sharing among nurses in patient computer management system: The role of distributive justice. *Management Science Letters*, 8(5), 427-436. [https://doi:10.5267/j.msl.2018.4.003](https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.4.003).
- Schumpeter, J.A. & Clemence, R. V. (1989). *Essays: On entrepreneurs, innovation, business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers.

- Segarra Ciprés, M. (2006). *Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: Aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica*. [Tesis Doctoral, Universitat Jaume I].
Repositorio Institucional - Universitat Jaume I.
- Segarra, M. & Bou, J.C. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: Configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52-53), 175-196.
- Sheehan, T. (2000). Building on knowledge practices at Arup. *Knowledge Management Review*, 3(5), 12–15.
- Smith, C., De Beer, M., Bruce Mason, R. (2015). Tacit knowledge sharing behavior, within a relational social capital framework, in a south African university of technology. *The Journal of Applied Business Research*, 31(6), 2091-2106.
- Stefani, Dorina. (1993). Teoría de la acción razonada: Una aplicación a la problemática de la internación geriátrica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (2), 205-223.
- Steininger, K., Rueckel, D., Dannerer, E. and Roithmayr, F. (2010). Healthcare knowledge transfer through a Web 2.0 portal: An Austrian approach. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, (11)1, 13-30.
- Styhre, A. (2004). Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British Journal of Management*, 15(2), 177-188.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00413.x>.

- Sun, P., & Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75–90. <https://doi.org/10.1108/13673270510590236>.
- Sveiby, K.E. (2001). *What is Knowledge Management?* Sveiby Knowledge Associates. <https://www.sveiby.com/article/What-is-Knowledge-Management>.
- Swap, W.; Dorothy, L.; Shields, M.; & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-144. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045668>.
- Swift, P.E. & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization: An International Journal*, 20(1), 20-37. <https://doi.org/10.1108/09696471311288500>.
- Syed, A., Gul, N., Khan, H. H., Danish, M., Ul Haq, S. M., Sarwar, B., Azhar, U., & Ahmed, W. (2021). The impact of knowledge management processes on knowledge sharing attitude: The role of subjective norms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1017-1030.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>.

- Tan, H. C., Carrillo, P., Anumba, C., Kamara, J. M., Bouchlaghem, D., & Udeaja, C. (2006). Live capture and reuse of project knowledge in construction organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 149–161. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500097>.
- Taminiau, Y., Smit, W., & de Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42–55. <https://doi.org/10.1108/13673270910931152>.
- Tannenbaum, S., Methieu, J., Cannon-Bowers, J. & Salas, E. (1993). *Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis*. (Technical Report). Naval Air Warfare Center, Training Systems Division. <https://apps.dti.mil/sti/tr/pdf/ADA306933.pdf>.
- Tavera, J. F. & Londoño, B. E. (2014). Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en países emergentes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), 101-119. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7843>.
- Taylor, E. Z., & Murthy, U. S. (2009). Knowledge sharing among accounting academics in an electronic network of practice. *Accounting Horizons*, 23(2), 151–179. <https://doi.org/10.2308/acch.2009.23.2.151>.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79. <https://doi.org/10.2307/41165943>.

- 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.
- Thi, T.D.P. & Duong, N.T. (2022). A study on knowledge sharing behavior among IT engineers: An extended Theory of Planned Behavior. *Human Behavior and Emerging Technologies* 2022(1), 1-14.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Willey.
- Thomas, A. & Gupta, V. (2021). Social Capital Theory, Social Exchange Theory, Social Cognitive Theory, financial literacy and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: From bibliometric analysis to a conceptual framework model. *Frontiers in Psychology*, 12, 664-638. [https://doi: 10.3389/fpsyg.2021.664638](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.664638).
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behavior and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631. <https://doi.org/10.1108/02635571011039052>.
- Tran, Huy Phuong. (2019). How authentic leadership promotes individual knowledge sharing: Viewing from the lens of COR theory. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 386-401. [https://doi: 10.2478/mmcks-2019-0027](https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0027).
- Tsai, M. T., & Cheng, N. C. (2011). Understanding knowledge sharing between IT professionals – an integration of social cognitive and social exchange theory. *Behavior & Information Technology*, 31(11), 1069–1080. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.550320>.

- Tsai, M-T., Chen, K-S. & Chien, J-L. (2012). The factors impact of knowledge sharing intentions: the Theory of Reasoned Action perspective. *Quality & Quantity*, 46(5), 1479-1491. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9462-9>.
- Tsekhovoy, A. P.; Zholtayeva, A. S. & Stepanov, A. V. (2019). The role of knowledge management in organizational development. *Revista Espacios*, 40(25), 11-22.
- Tsoukas, H. (2002). Do we really Understand tacit knowledge? In: Easterby-Smith M. and Lyles M. (eds). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 410–427.
- UNESCO. (2024). *UNESCO call to action: Closing the gender gap in science*. https://www.sciencecentres.org.uk/documents/752/UNESCO_Call_to_action_closing_the_gender_gap_in_science.pdf.
- Van Hulst, R., Lübbermann, T. & Passoni, F. (2022). *Tacit knowledge sharing in project-based engineering organizations, catalyzing the firm's product innovation capabilities*. [Tesis de Maestría, Lund University]. Repositorio Institucional - Lund University.
- Van Sang Do, T. D. N., Tran, M. D., & Van Nam Le, Q. M. D. (2019). Literature review of knowledge sharing and issues raised for Vietnamese universities. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 10(18), 136–144. <https://doi.org/10.7176/jesd/10-18-1>.
- Villanueva, N., & Alva, X. (2022). *Factores que influyen en la intención de compra de alimentos orgánicos en los consumidores millennials de Lima Metropolitana* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional - Universidad de Lima.

- Virkar, S., Edelmann, N., Hynek, N., Parycek, P., Steiner, G., & Zenk, L. (2–4 de setiembre, 2019). *Digital transformation in public sector organizations: the role of informal knowledge sharing networks and social media* [Lecture Notes in Computer Science]. In P. Panagiotopoulos, N. Edelmann, O. Glassey, G. Misuraca, P. Parycek, T. Lampoltshammer, & B. Re (Eds.), *Electronic participation: 11th IFIP WG 8.5 International Conference, ePart 2019, San Benedetto del Tronto, Italy. Proceedings, 11686*, 60–72. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27397-2_6.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press, Inc., New York.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118. <https://doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.005>.
- Wang, M. T., & Degol, J. L. (2017). Gender gap in science, technology, engineering, and mathematics (STEM): Current knowledge, implications for practice, policy, and future directions. *Educational Psychology Review*, 29, 119-140. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9355-x>.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001>.
- Wang, H. K., Yen, Y. F., & Tseng, J. F. (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned

behavior. *Innovation*, 17(4), 450-465.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1129283>.

Warshaw, O. & Davis, F. (1985). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation, 21(3), 0–228. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90017-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90017-4).

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 155–173.

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.

Weber, M. (2007). *Sociología del poder: Los tipos de dominación*. Alianza Editorial.

Widén, G. (2011, octubre). *Social capital and knowledge sharing– lessons learned* [Documento de conferencia]. 12th Working Conference on Virtual Enterprises, São Paulo, Brazil. pp.48-57, https://doi.org/10.1007/978-3-642-23330-2_6

Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G. & Liang, C. (2009, 13-16 de setiembre). *Barriers to effective knowledge transfer in project-based organizations* [Conference paper]. Proceedings of the International Conference on Global Innovation in Construction. Loughborough University, Leicestershire, UK.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema press. Arlington, TX, USA.

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>.
- Wu, Y., & Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviors. *Kybernetes*, 41(10), 1462–1482.
<https://doi.org/10.1108/03684921211276675>.
- Wu, W.L., Yeh, R.S., & Hung, H.K. (2012). Knowledge sharing and work performance: a network perspective. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(7), 1113–1120.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.7.1113>.
- Xiao, Z., & Wang, Y. (2021). Positive reciprocity belief moderates the effects of trust and felt trust on knowledge-sharing intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 49(12), 1–10.
<https://doi.org/10.2224/sbp.10956>.
- Yang, M., & Xu, P. (2021). Understanding the antecedents of knowledge sharing behavior from the theory of planned behavior model: Cross-cultural comparisons between mainland China and Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12, 772764. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772764>.
- Yang, S. C., & Farn, C. K. (2010). Investigating tacit knowledge acquisition and sharing from the perspective of social relationships: a multilevel model. *Asia Pacific Management Review*, 15(2), 167–185.
- Yao, R., & Sheng, D. (2022). The impact of beliefs on health information social sharing for users: The perspectives of Social Psychology and information

- technology. *Frontiers in psychology*, 13, 891126.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.891126>.
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-38. [https://doi:10.1080/23311975.2023.2195027](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027).
- Yih-Tong, P. & Scott, J. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
<https://doi.org/10.1108/13673270510590236>.
- Yip, Kitty. (2011). *Exploring barriers to knowledge sharing. A case study of a virtual community of practice in a Swedish multinational corporation* [Tesis de Bachiller, Linnaeus University] Repositorio Institucional - Linnaeus University.
- Young, Mei-Lien. (2014). The formation of concern for face and its impact on knowledge sharing intention in knowledge management systems. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 36–47.
<https://doi:10.1057/kmrp.2012.50>.
- Yuan, D., Song, Z., Du, J. et al. (2024). Analysis of the impact of personal psychological knowledge ownership on knowledge sharing among employees in Chinese digital creative enterprises: A moderated mediating variable. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 3740–3766.
<https://doi.org/10.1007/s13132-023-01355-0>.
- Zander, U & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

- Zambrano Vargas, S., Suarez Pineda, M., & Parada Camargo, J. (2017). Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas. *ECONÓMICAS CUC*, 38(2), 31-42. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>.
- Zawawi, A. A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N. Z., Noordin, N., Sawal, M. M., Junos, N. M., & Najid, N. (2011). The study of barrier factors in knowledge-sharing: A case study in public university. *Management Science and Engineering*, 5(1), 59-70.
- Zevallos García, C. (2 de febrero del 2024). Estado no busca calidad, busca gestión sin problemas. *Boletín Consultoría y Desarrollo*, 1(3), 8-9. www.apcperu.org/wp-content/uploads/2024/03/boletin03-apc-marzo-2024.pdf.
- Zhang, P., & Fai Ng, F. (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1326–1347. <https://doi:10.1108/02635571211278956>.
- Zhang, P., & Ng, F. F. (2013). Explaining knowledge sharing intention in construction teams in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(3), 280–293. [https://doi:10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000607](https://doi:10.1061/(asce)co.1943-7862.0000607).
- Zhang, L., & Cheng, J. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams: The role of social capital. *Project Management Journal*, 46(5), 111–124. <https://doi:10.1002/pmj.21525>.

- Zhang, L., & He, J. (2016). Critical factors affecting tacit-knowledge sharing within the integrated project team. *Journal of Management in Engineering*, 32(2), 04015045. [https://doi:10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000402](https://doi:10.1061/(asce)me.1943-5479.0000402).
- Zhang, X., Liu, S., Chen, X. y Gong, Y. (2017). Social capital, motivations, and knowledge sharing intention in health Q&A communities. *Management Decision*, 55(7), 1536-1557. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0739>.
- Zhikun, D., & Fungfai, N. (2009). Knowledge sharing among architects in a project design team. *Chinese Management Studies*, 3(2), 130–142. <https://doi:10.1108/17506140910963639>.
- Zhou, S., Siu, F., & Wang, M. (2010). Effects of social tie content on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 449–463. <https://doi:10.1108/13673271011050157>.
- Zou, X. & Savani, K. (2019). Descriptive norms for me, injunctive norms for you: Using norms to explain the risk gap. *Judgment and Decision Making*, 14(6), 644-648. doi:10.1017/S1930297500005362.

ANEXOS

Anexo A

Estadísticos Descriptivos de las Variables de Estudio

Variables	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	D.E.	Asimetría		Curtosis	
							Estadístico	Error est.	Estadístico	Error est.
Actitud hacia compartir conocimiento tácito	16	-8	8	4.66	6.00	4.420	-1.681	0.145	1.939	0.290
Norma social percibida para compartir conocimiento tácito	6	2	8	6.04	6.00	1.474	-0.580	0.145	-0.131	0.290
Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito	21	7	28	22.42	22.00	4.692	-0.801	0.145	0.233	0.290
Intención de compartir conocimiento tácito	15	5	20	16.72	17.00	3.585	-1.099	0.145	0.737	0.290

Nota. Las variables corresponden al comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

Anexo B

Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de las Variables de Estudio

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Actitud hacia compartir conocimiento tácito.	.270	281	.000
Norma social percibida para compartir conocimiento tácito.	.244	281	.000
Control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito.	.154	281	.000
Intención de compartir conocimiento tácito.	.208	281	.000

Nota. Las variables corresponden al comportamiento de estudio “compartir conocimiento tácito con el equipo de trabajo durante un proyecto”.

Anexo C

Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de las Creencias que conforman las Subescalas de Medidas Indirectas de las Variables de Estudio

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl.	Sig.
Creencias conductuales que conforman la subescala de medida indirecta de la variable actitud hacia compartir conocimiento tácito.	.138	281	.000
Creencias normativas que conforman la subescala de medida indirecta de la variable norma social percibida para compartir conocimiento tácito.	.141	281	.000
Creencias de control que conforman la subescala de medida indirecta de la variable control conductual percibido sobre compartir conocimiento tácito.	.139	281	.000

Anexo D

Consentimiento Informado - Escala de Actitud hacia Compartir Conocimiento Tácito EA-CCT

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del estudio	: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de actitud hacia compartir conocimiento tácito (EA-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada”.
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia

Propósito del estudio:

Lo estamos invitando a participar en el estudio titulado: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de actitud hacia compartir conocimiento tácito basada en la Teoría de la Conducta Planeada”, desarrollado por investigadores docentes de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Este estudio a su vez, forma parte de una línea de investigación, que implica un estudio final denominado “Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima”.

En el entorno de equipos encargados del desarrollo de proyectos de ingeniería, compartir conocimiento tácito (experiencias y aprendizajes) es muy importante, ya que contribuye con el éxito del proyecto; por lo tanto, conocer cuál es la actitud de estos profesionales hacia compartir este conocimiento con su equipo de trabajo resulta de gran utilidad. En nuestro país, no se cuenta con una herramienta que permita hacer esta evaluación; por tal motivo, el objetivo del presente estudio es diseñar y construir un instrumento que evalúe la actitud hacia compartir conocimiento tácito, y así contar con información relevante para contribuir con mejorar el intercambio de conocimientos en estos equipos.

Procedimiento:

Si usted acepta participar en este estudio, deberá responder en forma virtual a las 22 preguntas de la Escala de Actitud hacia compartir conocimiento tácito en el que se le harán preguntas como “Compartir conocimiento tácito con mi equipo de trabajo durante un proyecto es útil” o “Si comparto conocimiento tácito con mi equipo de trabajo durante un proyecto daremos mejores soluciones”. El enlace para acceder a esta encuesta se le hará llegar al correo electrónico que usted indique. Le tomará alrededor de 05 minutos contestar a todas las preguntas de esta escala.

Riesgos:

Su participación en este estudio no implica riesgo alguno. La evaluación, al ser virtual, podrá ser respondida fuera de horas de trabajo, por lo que no afectará sus actividades laborales. Las preguntas han sido cuidadosamente elaboradas con el fin de no incomodar o generar ningún malestar en los participantes, sin embargo, si se presentara algún malestar emocional por alguna pregunta, usted tendrá la opción de retirarse sin problemas y será asesorado por el investigador en pro de asegurar su tranquilidad y bienestar emocional.

Beneficios:

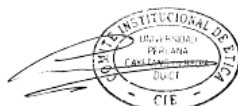
Los resultados del estudio permitirán generar recomendaciones que podrán ser utilizadas por los gerentes y líderes de equipos de proyectos, para hacer un adecuado manejo de los factores que promuevan la conducta de compartir conocimiento al interior de estos equipos. Usted podrá beneficiarse con los trípticos y folletos que le haremos llegar a su correo electrónico, en los que encontrará información sobre la importancia y ventajas de compartir su conocimiento tácito relativo a la naturaleza del proyecto de ingeniería en el que se encuentra trabajando.

Costos y compensación:

Usted no deberá realizar ningún pago por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

Todos los datos e información que usted proporcione serán guardados con códigos y no con nombres, es decir, no serán asociados con la identidad de los participantes. Únicamente los investigadores tendrán acceso a la base de datos mediante contraseña. Sus respuestas NO serán



APROBADO
16/08/2022
F. APROBACION

Página 1 de 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del estudio	: "Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de actitud hacia compartir conocimiento tácito (EA-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada".
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia

relacionadas con el correo electrónico que usted proporcionará para enviarle el enlace y al que también se le enviarán los trípticos y folletos de información que se le ofrecen como beneficio.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin perjuicio alguno.

Si tiene alguna duda adicional, puede contactar con la investigadora Carmen Carbajal, al siguiente correo electrónico: carmen.carbajal.a@upch.pe

Si tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio o ha sido tratado de forma injusta, puede contactar a la Dra. Frine Samalvides Cuba, presidenta del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia al teléfono 01-3190000 anexo 201355 o al correo electrónico: duet.cieb@oficinas-upch.pe

Uso futuro de información:

Deseamos conservar sus datos recogidos en este estudio para ser utilizados en una siguiente investigación denominada "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima". Si no desea que sus datos sean conservados ni utilizados posteriormente en la investigación indicada, aun puede seguir participando del presente estudio.

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

(☐) ACEPTO (☐) NO ACEPTO

Participar en este estudio de forma voluntaria y comprendo todas las actividades que ello implica. También entiendo que puedo retirarme del estudio en el momento que yo decida hacerlo.

Autorizo a que la información que brinde en este estudio también sea utilizada en la investigación: "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima".

SI (☐) NO (☐)

Nombres y apellidos del participante
DNI:

Fecha y hora

Nombres y apellidos del investigador principal
DNI:

Fecha y hora:



APROBADO

Página 2 de 2

16/08/2022

Anexo E

Consentimiento Informado – Escala de Norma Social Percibida para Compartir Conocimiento Tácito ENSP-CCT

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Titulo del estudio	: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de norma social percibida para compartir conocimiento tácito (ENSP-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada”.
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia

Propósito del estudio:

Lo estamos invitando a participar en el estudio titulado: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de norma social percibida para compartir conocimiento tácito basada en la Teoría de la Conducta Planeada”, desarrollado por investigadores docentes de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Este estudio a su vez, forma parte de una línea de investigación, que implica un estudio final denominado “Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima”.

En los equipos encargados del desarrollo de proyectos de ingeniería, compartir conocimiento tácito (experiencias y aprendizajes) es muy importante, ya que contribuye con el éxito del proyecto. Por lo tanto, conocer cuál es la norma social percibida por estos profesionales para compartir o no compartir su conocimiento tácito con su equipo de trabajo resulta de gran utilidad. La norma social se refiere a la presión social percibida por estos profesionales para compartir o no este conocimiento.

En nuestro país, no se cuenta con una herramienta que permita medir esta variable; por tal motivo, el objetivo del presente estudio es diseñar y construir un instrumento que evalúe la norma social percibida (presión social) para compartir conocimiento tácito, que permita recoger información relevante para contribuir con mejorar el intercambio de conocimientos al interior de estos equipos.

Procedimiento:

Si usted acepta participar en este estudio, deberá responder en forma virtual a las 18 preguntas de la Escala de Norma Social percibida para compartir conocimiento tácito, en el que se le harán preguntas como “Las personas a quienes admiro profesionalmente, comparten conocimiento tácito con su equipo de trabajo durante un proyecto” o “Cuando se trata de compartir conocimiento tácito con mi equipo de trabajo, quiero ser como las personas a quienes admiro profesionalmente”. El enlace para acceder a esta encuesta se le hará llegar al correo electrónico que usted indique. Le tomará alrededor de 05 minutos contestar a todas las preguntas de esta escala.

Riesgos:

Su participación en este estudio no implica riesgo alguno. La evaluación, al ser virtual, podrá ser respondida fuera de horas de trabajo, por lo que no afectará sus actividades laborales. Las preguntas han sido cuidadosamente elaboradas a fin de no incomodar o generar ningún malestar en los participantes, sin embargo, si se diera el caso, usted tendrá la opción de retirarse sin problemas y será asesorado por el investigador en pro de asegurar su tranquilidad y bienestar emocional.

Beneficios:

Los resultados del estudio darán lugar a recomendaciones que podrán ser utilizadas por los gerentes y líderes de equipos de proyectos, para hacer un adecuado manejo de los factores que promuevan la conducta de compartir conocimiento al interior de estos equipos. Usted podrá beneficiarse con información, a través de un video, sobre las ventajas e importancia de compartir su conocimiento tácito relativo a la naturaleza del proyecto de ingeniería en el que se encuentra trabajando. El enlace del video será enviado a su correo electrónico para su acceso.

Costos y compensación:

Usted no deberá realizar ningún pago por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

Todos los datos e información que usted proporcione SE GUARDARÁN CON CÓDIGOS Y NO CON NOMBRES. Únicamente los investigadores tendrán acceso a las bases de datos mediante contraseña. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que



APROBADO

Página 1 de 2

F. APROBACIÓN 16/08/2022

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del estudio	: "Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de norma social percibida para compartir conocimiento tácito (ENSP-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada".
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia

permita la identificación de las personas que participaron en él. Sus respuestas NO serán relacionadas con el correo electrónico que usted proporcionará para enviarle el enlace y al que también se le enviarán los trípticos y folletos de información que se le ofrecen como beneficio.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin perjuicio alguno.

Si tiene alguna duda adicional, puede contactar con la investigadora Carmen Carbajal, al siguiente correo electrónico: carmen.carbajal.a@upch.pe

Si tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio o ha sido tratado de forma injusta, puede contactar a la Dra. Frine Samalvides Cuba, presidenta del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia al teléfono 01-3190000 anexo 201355 o al correo electrónico: duict.cieh@oficinas-upch.pe

Uso futuro de información:

Deseamos conservar sus datos recogidos en este estudio para ser utilizados en una siguiente investigación denominada "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima", proyecto que antes de su ejecución, será previamente aprobado por un Comité Institucional de Ética en Investigación.

Si no desea que sus datos sean conservados ni utilizados posteriormente en la investigación indicada, aún puede seguir participando del presente estudio.

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

☐ ACEPTO ☐ NO ACEPTO

Participar en este estudio de forma voluntaria y comprendo todas las actividades que ello implica. También entiendo que puedo retirarme del estudio en el momento que yo decida hacerlo.

Autorizo a que la información que brinde en este estudio también sea utilizada en la investigación: "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima".

☐ AUTORIZO ☐ NO AUTORIZO

Nombres y apellidos del participante

Fecha y hora

Nombres y apellidos del investigador principal

Fecha y hora



APROBADO

Página 2 de 2

16/08/2022

Anexo F

Consentimiento Informado – Escala de Control Conductual Percibido sobre Compartir Conocimiento Tácito ECP-CCT

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del estudio	: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de control percibido sobre compartir conocimiento tácito (ECP-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada”.
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia

Propósito del estudio:

Lo estamos invitando a participar en el estudio titulado: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de control percibido sobre compartir conocimiento tácito basada en la Teoría de la Conducta Planeada”, desarrollado por investigadores docentes de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Este estudio a su vez, forma parte de una línea de investigación, que implica un estudio final denominado “Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima”.

En los equipos encargados del desarrollo de proyectos de ingeniería, compartir conocimiento tácito (experiencias y aprendizajes) es muy importante, ya que contribuye con el éxito del proyecto. Por lo tanto, conocer la percepción de estos profesionales respecto al control que pueden tener sobre compartir su conocimiento tácito con su equipo de trabajo, resulta de gran utilidad. El control se refiere a la medida en que estos profesionales creen en su capacidad para compartir su conocimiento tácito con su equipo de trabajo y la medida en que creen tener el control sobre los factores (personales o externos) que facilitan o dificultan que se comparta este conocimiento.

En nuestro país, no se cuenta con una herramienta que permita medir esta variable. Por tal motivo, el objetivo del presente estudio es diseñar y construir un instrumento que evalúe el control percibido sobre compartir conocimiento tácito, que permita recoger información relevante para contribuir con mejorar el intercambio de conocimientos en estos equipos.

Procedimiento:

Si usted acepta participar en este estudio, deberá responder en forma virtual a las 25 preguntas de la Escala de Control Percibido sobre compartir conocimiento tácito, en el que se le harán preguntas como “Compartir conocimiento tácito con mi equipo de trabajo durante un proyecto depende sólo de mí” o “Tener confianza en mi equipo de trabajo facilitaría que comparta conocimiento tácito con ellos”. El enlace para acceder a esta encuesta se le hará llegar al correo electrónico que usted indique. Le tomará alrededor de 07 minutos contestar a todas las preguntas de esta escala.

Riesgos:

Su participación en este estudio no implica riesgo alguno. La evaluación, al ser virtual, podrá ser respondida fuera de horas de trabajo, por lo que no afectará sus actividades laborales. Las preguntas han sido cuidadosamente elaboradas con el fin de no incomodar o generar ningún malestar en los participantes, sin embargo, si se diera el caso, usted tendrá la opción de retirarse sin problemas y será asesorado por el investigador en pro de asegurar su tranquilidad y bienestar emocional.

Beneficios:

Los resultados del estudio darán lugar a recomendaciones que podrán ser utilizadas por los gerentes y líderes de equipos de proyectos, para hacer un adecuado manejo de los factores que promuevan la conducta de compartir conocimiento al interior de estos equipos. Usted se beneficiará con los trípticos y folletos que le haremos llegar a su correo electrónico, con información sobre la importancia y ventajas de compartir su conocimiento tácito relativo a la naturaleza del proyecto de ingeniería en el que se encuentra trabajando, así como recomendaciones para mejorar su percepción de control (tanto de factores personales como externos) que le facilitará compartir este conocimiento.

Costos y compensación:

Usted no deberá realizar ningún pago por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.



APROBADO

Página 1 de 2

F. APROBACIÓN 16/08/2022

Confidencialidad:

Todos los datos e información que usted proporcione serán guardados con CÓDIGOS Y NO CON NOMBRES. Únicamente los investigadores tendrán acceso a las bases de datos mediante contraseña. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en él. Sus respuestas NO serán relacionadas con el correo electrónico que usted proporcionará para enviarle el enlace y al que también se le enviarán los trípticos y folletos de información que se le ofrecen como beneficio.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin perjuicio alguno.

Si tiene alguna duda adicional, puede contactar con la investigadora Carmen Carbajal, al siguiente correo electrónico: carmen.carbajal@upch.pe

Si tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio o ha sido tratado de forma injusta, puede contactar a la Dra. Frine Samalvides Cuba, presidenta del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia al teléfono 01-3190000 anexo 201355 o al correo electrónico: duet.cieh@oficinas-upch.pe

Uso futuro de información:

Deseamos conservar sus datos recogidos en este estudio para ser utilizados en una siguiente investigación denominada "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima", proyecto que antes de su ejecución, será previamente aprobado por un Comité Institucional de Ética en Investigación. Si no desea que sus datos sean conservados ni utilizados posteriormente en la investigación indicada, aún puede seguir participando del presente estudio.

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

☐ ACEPTO ☐ NO ACEPTO

Participar en este estudio de forma voluntaria y comprendo todas las actividades que ello implica. También entiendo que puedo retirarme del estudio en el momento que yo decida hacerlo.

Autorizo a que la información que brinde en este estudio también sea utilizada en la investigación: "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima".

☐ AUTORIZO ☐ NO AUTORIZO

Nombres y apellidos del participante

Fecha y hora

Nombres y apellidos del participante

Fecha y hora



APROBADO

Página 2 de 2

FECHA DE APROBACIÓN 16/08/2022

Anexo G

Consentimiento Informado – Escala de Intención de Compartir Conocimiento Tácito EI-CCT

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia - UPOCH
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Título del estudio	: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de intención de compartir conocimiento tácito (EI-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada”.

Propósito del estudio:

Lo estamos invitando a participar en el estudio titulado: “Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de intención de compartir conocimiento tácito basada en la Teoría de la Conducta Planeada”, desarrollado por investigadores docentes de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Este estudio a su vez, forma parte de una línea de investigación, que implica la realización a futuro de un estudio final denominado “Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima”.

En los equipos encargados del desarrollo de proyectos de ingeniería, compartir conocimiento tácito (experiencias y aprendizajes) es muy importante, ya que contribuye con el éxito del proyecto. Por lo tanto, resulta de gran utilidad conocer cuál es la intención de estos profesionales de compartir su conocimiento tácito con su equipo de trabajo durante un proyecto, entendiéndose la intención como la disposición de estos profesionales de compartir este conocimiento y a participar en actividades donde pueda hacerlo.

En nuestro país, no se cuenta con una herramienta que permita medir esta variable. Por tal motivo, el objetivo del presente estudio es diseñar y construir un instrumento que evalúe la intención de compartir conocimiento tácito que permita recoger información relevante para contribuir con mejorar el intercambio de conocimientos al interior de estos equipos.

Procedimiento:

Si usted acepta participar en este estudio, deberá responder en forma virtual a las 05 preguntas de la Escala de intención de compartir conocimiento tácito, en el que se le harán preguntas como: “Durante un proyecto, estoy dispuesto a participar en actividades donde pueda compartir mis experiencias con mi equipo de trabajo”. El enlace se le hará llegar al correo electrónico que usted indique. Le tomará alrededor de 02 minutos contestar a todas las preguntas de esta escala.

Riesgos:

Su participación en este estudio no implica riesgo alguno. La evaluación, al ser virtual, podrá ser respondida fuera de horas de trabajo, por lo que no afectará sus actividades laborales. Las preguntas han sido cuidadosamente elaboradas a fin de no incomodar o generar ningún malestar en los participantes, sin embargo, si se diera el caso, usted tendrá la opción de retirarse sin problemas y será asesorado por el investigador en pro de asegurar su tranquilidad y bienestar emocional.

Beneficios:

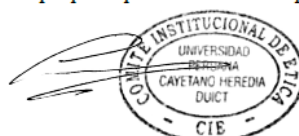
Los resultados del estudio darán lugar a recomendaciones que podrán ser utilizadas por los gerentes y líderes de equipos de proyectos, para hacer un adecuado manejo de los factores que promuevan la conducta de compartir conocimiento al interior de estos equipos. Usted podrá beneficiarse con información, a través de un video, sobre las ventajas e importancia de compartir su conocimiento tácito relativo a la naturaleza del proyecto de ingeniería en el que se encuentra trabajando. El enlace al video será enviado a su correo electrónico para su acceso.

Costos y compensación:

Usted no deberá realizar ningún pago por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

Todos los datos e información que usted proporcione se guardarán CON CÓDIGOS Y NO CON NOMBRES. Únicamente los investigadores tendrán acceso a las bases de datos mediante contraseña. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en él. Sus respuestas NO serán relacionadas con el



APROBADO

F. APROBACIÓN: 15/08/2022

Página 1 de 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución	: Universidad Peruana Cayetano Heredia - UPCH
Investigador	: Carmen Carbajal Alfaro – Giancarlo Ojeda Mercado
Título del estudio	: "Diseño, construcción y propiedades psicométricas de la Escala de intención de compartir conocimiento tácito (EI-CCT) basada en la Teoría de la Conducta Planeada".

correo electrónico que usted proporcionará para enviarle el enlace y al que también se le enviarán los trípticos y folletos de información que se le ofrecen como beneficio.

Derechos del participante:

Si decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin perjuicio alguno.

Si tiene alguna duda adicional, puede contactar con la investigadora Carmen Carbajal, al siguiente correo electrónico: carmen.carbajal.a@upch.pe

Si tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio o ha sido tratado de forma injusta, puede contactar a la Dra. Frine Samalvides Cuba, presidenta del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia al teléfono 01-3190000 anexo 201355 o al correo electrónico: duict.cieh@oficinas-upch.pe

Uso futuro de información:

Deseamos conservar sus datos recogidos en este estudio para ser utilizados en una investigación a futuro denominada "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima". Previamente al uso de sus datos en la investigación futura, esta contará con el permiso de un Comité Institucional de Ética en Investigación. Si no desea que sus datos sean conservados ni utilizados posteriormente en la investigación indicada, aún puede seguir participando del presente estudio.

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

☐ ACEPTO ☐ NO ACEPTO

Participar en este estudio de forma voluntaria y comprendo todas las actividades que ello implica. También entiendo que puedo retirarme del estudio en el momento que yo decida hacerlo.

Autorizo a que la información que brinde en este estudio también sea utilizada en la investigación: "Factores asociados a la intención de compartir conocimiento tácito en profesionales que integran equipos a cargo del desarrollo de proyectos de ingeniería en empresas consultoras ubicadas en la ciudad de Lima".

☐ AUTORIZO ☐ NO AUTORIZO

Nombres y apellidos del participante

Fecha y hora

Nombres y apellidos del investigador principal

Fecha y hora



APROBADO

Página 2 de 2

FECHA DE APROBACIÓN 15/08/2022