

# LA ADMINISTRACIÓN ARMÓNICA COMO ESTRATEGIA PARA COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

Área de investigación: Teoría de la Administración  
y Teoría de la Organización

**Silvia Mata Zamores**

Universidad Autónoma de Querétaro  
México  
silviamata2011@hotmail.com.mx

**Rosa María Romero González**

Universidad Autónoma de Querétaro  
México  
rossyrg04@yahoo.com.mx

XX  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## LA ADMINISTRACIÓN ARMÓNICA COMO ESTRATEGIA PARA COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

### Resumen

Esta investigación surge al detectar la problemática que presentan las economías modernas por tener una escases de recursos tanto humanos como materiales, trayendo como consecuencia la necesidad de darle una mayor importancia a la gestión del conocimiento, a través de una mayor cooperación entre el personal que labora en la empresa y la organización misma. El objetivo que persigue este trabajo es proponer un modelo que integre la administración armónica y el compromiso organizacional para determinar si existe una relación entre éstos, al mismo tiempo que se verificará la incidencia que pudieran tener los términos anteriores en compartir el conocimiento en organizaciones de capital japonés dedicadas a la fabricación y venta de suministros para una industria internacional de capital japonés armadora de autos. El instrumento de medición fue un cuestionario conformado por las dimensiones de administración armónica, compromiso organizacional y compartir el conocimiento, con un total de 89 ítems, aplicado a un total de 65 trabajadores del área operativa, validado con un alfa de cronbach de .910. Los resultados preliminares indican que si existe una correlación entre la administración armónica, compromiso organizacional y compartir el conocimiento en los trabajadores.







## Antecedentes

### La Administración Armónica como Estrategia para Compartir el Conocimiento

Esta investigación surge al detectar la problemática que presentan las economías modernas por tener una escases de recursos tanto humanos como materiales, trayendo como consecuencia la necesidad de darle una mayor importancia a la gestión del conocimiento, a través de una mayor cooperación entre el personal que labora en la empresa y la organización misma. El objetivo que persigue este trabajo es proponer un modelo que integre la administración armónica y el compromiso organizacional para determinar si existe una relación entre éstos, al mismo tiempo que se verificará la incidencia que pudieran tener los términos anteriores en compartir el conocimiento en organizaciones de capital japonés dedicadas a la fabricación y venta de suministros para una industria internacional de capital japonés armadora de autos. El instrumento de medición fue un cuestionario conformado por las dimensiones de administración armónica, compromiso organizacional y compartir el conocimiento, con un total de 89 items, aplicado a un total de 65 trabajadores del área operativa, validado con un alfa de cronbach de .910. Los resultados preliminares indican que si existe una correlación entre la administración armónica, compromiso organizacional y compartir el conocimiento en los trabajadores.



## Antecedentes

La historia de la empresa muestra que se ha tenido una evolución importante a lo largo del tiempo, gracia a la transferencia del conocimiento que se ha dado por generaciones, en un principio el legado de la información se heredaba del maestro al alumno aprendiz; posteriormente cuando la empresa fue creciendo hasta llegar a ser corporativo fue prácticamente imposible que una sola persona siguiera enseñando a toda una organización y fue por ello que se desarrollaron estrategias de gestión del conocimiento con la finalidad de obtener el conocimiento de los trabajadores, sistematizarlo y que este fuera compartido al mayor número de personas dentro de una organización. El problema surge cuando un trabajador no desea compartir lo que sabe y abandona la empresa con toda la experiencia que genero a lo largo del tiempo que estuvo trabajando ahí; por ello esta investigación tiene la finalidad de identificar qué factores influyen para que un trabajador genere compromiso con la empresa, permanezca en ella y tenga la intención de compartir el conocimiento. Lo anterior se logró partiendo de la propuesta de un modelo teórico, que contempla una herramienta administrativa relativamente nueva llamada administración armónica la cual tiene por objetivo reconocer y resolver problemas encaminados a la optimización de los recursos materiales y reducir la incertidumbre de los cambios ambientales; se tomó en cuenta el compromiso organizacional identificando que factores contribuyen a que un trabajador genere lealtades para con la empresa; elaborando un instrumento que apoyó a la identificación de los factores que influyen para que un trabajador comparta







su conocimiento; con el objetivo que las empresas tengan la oportunidad de capitalizar la gestión del conocimiento. El objeto de estudio son organizaciones de capital japonés que fabrican y venden suministros a una empresa internacional de capital japonés, armadora de autos en el Estado de Aguascalientes.

## Marco teórico

### Administración armónica

Sin importar cuanto se hayan desarrollado los sistemas automatizados para la realización de procesos, es un hecho que cada vez se les exige más a los empleados a estar bien capacitados y a tener la información de primera mano para mejorar la toma de decisiones, ya que de éstas depende el futuro de una organización. (Drucker, 1993). Chandler (1990) asegura que las empresas se enfrentaron a una gran revolución durante las dos últimas décadas del siglo pasado, lo que las llevo a evolucionar en lo que se refiere a las competencias de la era industrial que las ayudarían a mejorar su desempeño. Es importante señalar que la gestión del conocimiento ha cobrado tal importancia que se le ha asignado al hombre como el componente fundamental del mismo, ya que el valor del capital humano se encuentra en la capacidad de sumar conocimientos a los procesos para elevar la productividad (Artiles, 2009) y para ello Norton y Kaplan (1997), desarrollaron formas y modelos para analizar el desempeño de las organizaciones.

Drucker (1993), afirma que las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas si tienen un adecuado uso de la información y sobre todo del conocimiento. Apoyando esta postura Huiping (2012) sostiene que el conocimiento es la principal herramienta estratégica para las empresas del siglo XXI, por lo tanto diversas firmas empresariales han implementado modelos de gestión del conocimiento con la finalidad de mejorar la toma de decisiones así como para optimizar los procesos e innovarlos. Sin embargo su implementación no ha sido satisfactoria debido a que diversos autores no han contemplado a las personas como piezas importantes en el proceso de compartir el conocimiento, ya que es de ellos precisamente de quien se extrae la experiencia que se ha generado a través de los años (Liao, 2002); otro aspecto importante a considerar es, la integración de la armonía en la interrelación de los subsistemas de la empresa, para lograr una armonía en todo el sistema. Bloodgood y Salisbury (2001) afirman que la implementación del sistema de gestión del conocimiento ha estado centrada en la parte administrativa, técnica y de información dejando fuera lo que el trabajador pudiera sentir, pensar y aportar. Al respecto North y Rivas (2007) destacan que es indispensable un cambio estructural de actividades relacionadas tanto con el capital como con el trabajo mismo, para lograr una armonía entre ambas y con ello convertirse en empresas sabias.







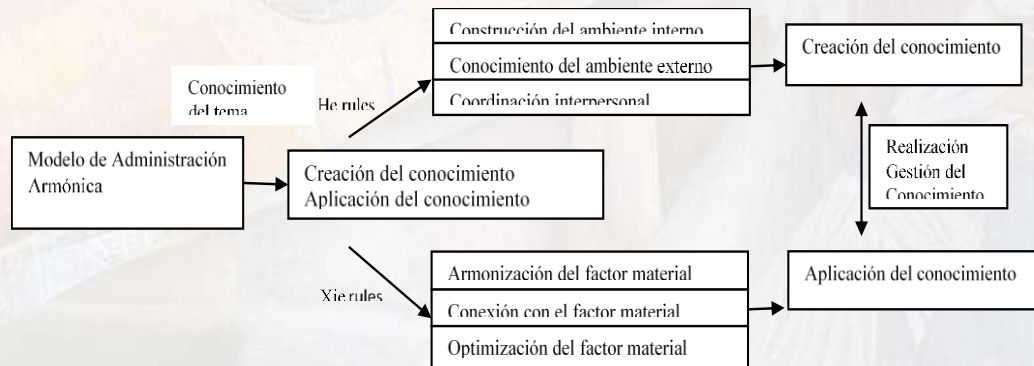
Derivado de lo anterior se propone una nueva metodología basada en la administración armónica la cual está fundamentada en dos hipótesis importantes, la primera argumenta que la persona es el principal recurso en la administración pero el más incierto; la segunda menciona que el recurso material puede ser incierto pero con el conocimiento de las personas puede ser controlado; con lo anterior se modifica la manera de ver la administración basada en la planeación, organización y control; para dividirla en dos grandes rubros a los cuales les da el nombre de He rules y Xie rules (Benbya, Passiante, y Belbaly, 2004). El He rules son los acuerdos intangibles e inciertos de cada persona, que se dan entre persona-persona, persona-organización, organización-medio ambiente, organización-organización, considerando como medio ambiente los sistemas, regulaciones, contratos, cultura. Por otro lado el término que el acuña como Xie rules tiene por objetivo la optimización de los recursos materiales, refiriéndose a los problemas administrativos, esta división ayuda a la gerencia a determinar con mayor precisión el por qué se da un problema administrativo, cuestiona lo que está pasando alrededor, analiza el por qué sucede y que más sucederá haciendo que la práctica administrativa sea más precisa y simplifique sus operaciones para dar resultados más óptimos. (Xi, y Tang, 2004)

De acuerdo con esta clasificación el He rules tiene por objetivo la construcción de un entorno administrativo armónico que permita una gestión del conocimiento óptimo, para ello se tienen que dar tres condiciones importantes; la primera es que el personal comprenda el papel que desempeña en la creación del conocimiento y la responsabilidad que esto conlleva; la segunda es que la persona haga suyos valores tales como honestidad, credibilidad, así como tomar muy en serio la responsabilidad de su comportamiento; y, la tercera es lograr un proceso interactivo entre el personal y la gerencia para solicitar la cooperación de todo el personal y con ello lograr eliminar conflictos de interés para la organización, coordinar relaciones complejas y crear un medio ambiente donde se dé un dialogo continuo y se pueda expresar tanto el conocimiento tácito como el explícito y con ello lograr una innovación en el conocimiento. Una vez que la empresa logra implementar estas tres condiciones se pueden establecer valores y metas comunes que impulsen el establecimiento de los mecanismos necesarios para llevar a cabo la promoción de la generación del conocimiento con la finalidad de lograr la creación del conocimiento y la aplicación del conocimiento obteniendo como resultado la reducción de la incertidumbre del ambiente externo. (Xi, Xiao, y Hong, 2005). De acuerdo a Xi y Tang (2004) la diferencia del He rules y el Xie rules, tiene como objetivo el factor material, y tiene tres reglas básicas, la primera es una especie de armonización la cual es el principal requisito que debe haber en la combinación de los procesos materiales; la segunda, se refiere a la conexión de las relaciones entre el factor material; y, el tercero es la optimización del factor material. Basados en la administración armónica la creación del conocimiento y la aplicación del conocimiento requieren la secuencia satisfactoria del proceso de armonización, conectividad, y optimización de las ventajas competitivas de la organización la cual está representada en la Figura 1.





**Figura 1. Administración Armónica como modelo para la gestión del conocimiento**



Fuente: Huiping (2012, p. 45).

Por otro lado el profesor Xi, Xiao y Hong (2005) en su investigación aseguran que se tiene la creencia de que una efectiva administración de la empresa proviene de la experiencia administrativa y de teorías de administración clásica, sin embargo Él propone el término de administración armónica la cual se basa en la teoría de los sistemas; sustentando que en las economías modernas existe una gran escases de recursos tanto humanos como materiales, lo que trae como consecuencia la necesidad de concientizar una mayor cooperación entre el personal que labora en la empresa y la organización misma.

El término harmonious management o administración armónica es definida como “la llave para resolver el problema organizacional que se da entre las personas y los recursos materiales de la empresa en el cual se desenvuelven los trabajadores”. (Xing 2010, p. 43). La esencia de la Administración Armónica (HM) es la organización en su conjunto con la finalidad de reconocer y resolver problemas encaminados a la optimización de los recursos materiales y reducir la incertidumbre de los cambios ambientales. Se proponen factores esenciales para la construcción de un modelo de administración armónica, los cuales son: la relación interpersonal armoniosa en la empresa; Armonía entre el personal y la empresa; y, Armonía entre la empresa y la sociedad, (Huang, y Xi, 2001) los cuales se describen a continuación:

La relación interpersonal armoniosa en la empresa, habla de la relación que se da entre las personas en la empresa, es decir, como se conectan unas con otras y como pueden influir entre ellas para que se lleve a cabo un cambio. La Armonía entre el personal y la empresa, la administración tradicional indica que los gerentes tratan de alcanzar los objetivos empresariales sin importar las metas de las personas que laboran en la empresa, si se mira desde el punto de vista armónico o humano se buscará que los gerentes tengan una actitud de apoyo o ayuda hacia los trabajadores, y éstos a su vez encuentren placer al realizar su trabajo y alcanzar las metas de la empresa. Armonía entre la empresa







y la sociedad, se refiere al medio ambiente en el cual se desarrolla la empresa, el cual incluye las leyes gubernamentales que se aplican en ese lugar, los movimientos sociales, la situación económica, la cultura, el clima, entre otros. En la Armonía entre la empresa y la naturaleza, deberá establecer sistemas de producción en las cuales se utilice material reciclado para hacer sus productos (convertirlos en productos verdes), o bien apoyar campañas de reciclaje, con ello se beneficiarán empresa y ecología.

Xing (2010) por su parte propone que para construir el modelo de administración armónica en la empresa, se necesario considerar tres factores básicos los cuales son modelo de administración armónica entre la empresa y el personal, busca crear un ambiente de trabajo en el cual el trabajador pueda desarrollar tanto su vida personal como de trabajo, esto se logra a través de equipos de autocontrol, que aumentan la motivación trayendo como consecuencia mayor calidad en la producción y un mejor servicio, ya que la persona descubre su propio valor y contagia de buen ánimo a sus compañeros creando un ambiente de armonía laboral. Modelo de administración armónica entre la empresa y el gobierno, en este modelo Xing (2010), muestra la necesidad que la empresa respete las leyes del gobierno en el cual se encuentra operando, poniendo a su disposición tecnología que le ayude a mejorar la toma de decisiones, así como establecer una plataforma en internet que permita el intercambio de conocimiento más reciente en prácticas administrativas; por su parte el gobierno se encargará de regular la variables macroeconómicas de tal forma que beneficie la operación de la empresa, así como apoyar el decreto de leyes que favorezcan el crecimiento económico de la misma. (Dong, Yu y Liu, 2005). Modelo de administración armónica entre la empresa y la competencia, en este modelo se introduce el término de armonía de coexistencia que quiere decir crear una cultura de ganar – ganar; es decir, Xing (2010) establece una cooperación entre empresas las cuales tengan por objetivo diversificar las necesidades de los clientes, y con ello abrir nuevos mercados para que no haya una competencia directa y compartir las beneficios.

### Compromiso Organizacional

En la década de los sesenta el término de compromiso organizacional fue estudiado por Kantz y Kahn (1977), ellos lo abordan presentándolo como la interiorización e identificación con los objetivos organizacionales, que se presenta cuando el trabajador percibe una reciprocidad entre las metas de la empresa y las propias. Por otro lado Porter, Steer, Mowday y Boulian (1974) lo consideraban como la fuerza de la identificación de un individuo con una organización y su participación en ella; por otro lado Etzioni (1961) aporta que no solo se trata de la actitud, sino que también pueden incluirse aspectos que se puedan medir, refiriéndose a la decisión de permanecer en una empresa o dejarla; de igual forma se ha considerado como un término que incluye aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), así como características del trabajo (Bishop, Scott y Burroughs, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen, 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou, 1991).





Asimismo, este concepto se ha utilizado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, así como la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), y la productividad de los empleados (Keller, 1997).

Meyer, Smith y Allen (1993) definieron el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. p. 539. Davis y Newstrom (2000) abordan el compromiso organizacional como la medida en la que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella, plantean la teoría de que el compromiso se hace más fuerte entre aquellos trabajadores que llevan más años laborando en la misma, ya que han tenido la oportunidad de vivir un éxito tanto personal como ver crecer a la empresa y ser parte de ello. El compromiso organizacional llega a ser un conjunto de vínculos que mantienen a un trabajador apegado a una organización en particular, tal como lo explica Arciniega (2002). Allen y Meller (1996) proponen tres tipos de dimensiones para el compromiso organizacional; los cuales son:



**Compromiso afectivo:** refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. A este se le puede considerar desde una perspectiva psicológica que considera la identificación con los objetivos y valores organizacionales, las ganas de participar en el logro de las metas así como el deseo de ser parte de la organización. Este compromiso se ve reflejado cuando se logra que el trabajador se sienta afín y orgulloso de pertenecer a la empresa al entusiasmarse de hablar de su trabajo con amigos y familiares, se muestra solidario ante las crisis por las que puede pasar la organización y se alegra cuando las cosas marchan a la perfección.



**Compromiso continuo:** se refiere al apego de carácter material que el trabajador tiene con la organización, reconociendo los costos asociados con dejarla. Este va ligado a las ganancias que puede tener un trabajador resultado de la transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y él, éste asocia los beneficios que recibe en el trabajo, como los son los planes de jubilación y el seguro de salud; considerándolos como incentivos para permanecer en la organización (Bayona, Goñi y Madorrán 1999); otro aspecto que toma en cuenta el trabajador son las oportunidades que tiene para conseguir un nuevo trabajo en condiciones similares; de tal forma que si se da cuenta que tiene mayores posibilidades de encontrar algo mejor fuera de la empresa será menor su apego a la organización; por el contrario, mientras más reducidas sean las posibilidades éste tendrá un mayor apego hacia ésta. Las variables como la edad, antigüedad en el trabajo, nivel educativo y la capacitación recibida influyen directamente en este compromiso.

**Compromiso normativo:** se da cuando el trabajador experimenta un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa para la cual labora, revelando así los sentimientos de obligación del colaborador; ésta define el







compromiso como una obligación que el colaborador adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Al igual que el compromiso afectivo, el compromiso normativo es de carácter emocional porque desarrolla un sentimiento de obligación hacia la empresa la cual puede tener sus inicios desde la formación de la persona en su niñez, adolescencia o sus primeras experiencias laborales. Cuando un trabajador desarrolla un alto compromiso normativo, por consecuencia puede experimentar un sentimiento de deuda hacia la organización que le brindó la oportunidad de trabajar, por lo que su trabajo puede ser incondicional al momento de implementar algún nuevo proyecto, donde tal vez dicho colaborador no trabajará con el entusiasmo y energía del colaborador con compromiso afectivo, pero sí con la seguridad y garantía de que en todo momento apoyará a la organización.



### Compartir el Conocimiento

La gestión del conocimiento se define como “un proceso sistémico y específico organizacional para adquirir, organizar, y comunicar conocimiento de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso del conocimiento y sean más eficaces y productivos en su trabajo” (Gosain, Malhotra, y Sawy, 2005, p. 20). De acuerdo con Davenport y Prusak (1997), el conocimiento tácito y el explícito se ha convertido en un elemento inherente a la empresa, así como el proceso de integración de ambos; con la finalidad de generar nuevo conocimiento que de pauta a generar nuevos productos, servicios o bien procesos y promover esta nueva manera de hacer las cosas entre todos los trabajadores. Nonaka y Takeuchi (1999), proponen un modelo de creación de conocimiento organizacional.



Figura 2. Creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p.96).

Una organización creadora de conocimiento debe operar como un sistema abierto permitiendo el intercambio constante de conocimiento con el ambiente externo en el cual se desarrolla, y no como un sistema cerrado que no permite ningún tipo de intercambio, reiterándose una vez más que el conocimiento tácito de las personas es el más importante y se considera como la plataforma para crear un conocimiento nuevo en la organización, el compartir este conocimiento entre los individuos que integran la empresa no es sencillo, ya que todos tienen sus propios antecedentes, perspectivas y motivaciones tratar







de entenderlas, unificarlas así como darle a cada uno lo requieren es un paso fundamental para crear la voluntad en el trabajador para que éste desee compartir ese conocimiento. (Nonaka y Takeuchi, 1999).

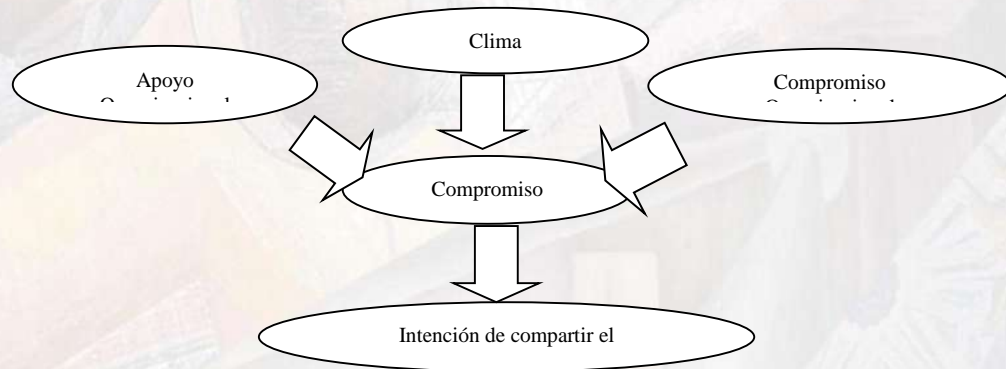
Según Tormo y Osca (2011) en su investigación identificaron tres elementos básicos para lograr que el trabajador desee compartir su conocimiento, los cuales son el apoyo organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986) que se basa a su vez en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) donde se establece que si un trabajador se siente valorado por su empresa, éste se mostrará comprometido y llevara a cabo mejor su trabajo, pues sentirá que está en deuda, tendiendo a actuar de forma recíproca tratando de devolver lo que ha recibido ya que se involucrará aún más con los objetivos de la organización ayudando a sus compañeros a realizar mejor su trabajo. Apoyando lo anterior el estudio de Rhoades y Eisenberger (2002) muestran que el apoyo organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en un 62%, la implicación en un 67%, con la intención de abandonar la organización en un -51% y el desempeño en un 18%. El clima organizacional ha sido otro factor que se considera importante para valorar si un comportamiento resulta favorable para el equipo de trabajo, ya que los empleados que sienten que la organización valora sus ideas y reciben recursos para desarrollar innovación, se sentirán más involucrados y satisfechos mostrando un mejor desempeño. (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001)

Según la investigación de Choi (2007) el clima organizacional se relaciona de manera significativa con el compromiso y el desempeño; sostiene que el clima de innovación se vincula con aquellas actitudes que buscan hacer cambios propositivos en los métodos, procedimientos y normas de trabajo; por su parte Zarraga y Bonache (2003) observan que un clima organizacional caracterizado por la confianza mutua entre sus miembros, orientado y abierto a la innovación, así como a las mejoras, en donde se valora el respeto, influye positivamente en que se comparta lo que se sabe con los compañeros, y por el último el compromiso con la organización, se refiere al nivel de identificación que tiene un trabajador con su empresa. Allen y Meyer (1996). Los empleados realmente comprometidos se esmeran por cumplir con los objetivos de la organización, mejorando su desempeño. Por su parte Ardichvili (2008) sostiene que cuando existe un vínculo que une a los empleados con su empresa, éstos están dispuestos a realizar esfuerzos extra y compartirán su conocimiento con sus compañeros, en este sentido, Lin (2007) obtiene en un estudio con alumnos taiwaneses que el compromiso afectivo es un factor fundamental para que compartan lo que saben.

Por lo tanto los factores que influyen en que un empleado desee compartir su conocimiento se muestran en la figura 3.

**Figura 3. Factores que influyen para que un empleado desee compartir su conocimiento**





Fuente: Tormo y Osca (2011).



### Metodología de la investigación

La pregunta de investigación es ¿Existe una relación entre la administración armónica y el compromiso organizacional y estos a su vez inciden en compartir del conocimiento en una organización? El objetivo general que se pretende cumplir es proponer un modelo que integre la administración armónica y el compromiso organizacional para determinar si existe una relación entre éstos, al mismo tiempo que se verificará la incidencia que pudieran tener los términos anteriores en compartir el conocimiento en organizaciones de capital japonés dedicadas a la fabricación y venta de suministros para una industria internacional de capital japonés armadora de autos.

Las hipótesis que se formulan son

Hipótesis nula:

H0: No existe una relación entre la administración armónica y el compromiso organizacional, no influyendo en el compartir el conocimiento.

Hipótesis alternativas:

H1: Existe una relación entre la administración armónica y el compromiso organizacional.

H2: La administración armónica y el compromiso organizacional, inciden en compartir el conocimiento.

El diseño de la investigación fue cuantitativo, no experimental, transeccional o transversal, muestreo convenido bajo consentimiento informado, de tipo exploratorio, descriptivo, y correlacional. La empresa objeto de estudio es una empresa de origen Japonés, dedicada a la fabricación y venta de equipo de soldadura por resistencia, tiene un total de 15 plantas a nivel mundial, con 34 oficinas y una de ellas está ubicada en la Ciudad de Aguascalientes.

El cuestionario estuvo compuesto por tres dimensiones; la primera fue Administración Armónica la cual estuvo conformada por dos variables Xie Rules y He Rules basada en el modelo propuesto por Huiping (2012); la primer variable tuvo como indicadores la estructura, tarea, e información y la segunda tenía por indicadores toma de decisiones, recompensas, personas y apego emocional, estos indicadores se obtuvieron del modelo de Hanna (1988). La segunda dimensión fue Comportamiento Organizacional, este contemplo como





variables el compromiso afectivo, y como indicadores del mismo apego emocional, identificación e implicación con la organización, motivación de participar en el logro de metas organizacionales; el compromiso de continuidad tuvo como indicador la permanencia y el compromiso normativo contempló el sentimiento de obligación y la normatividad, todo esto basado en el modelo de Allen y Meyer (1996). La tercera dimensión es la Intención de Compartir el Conocimiento, la cual tuvo dos indicadores Trabajo en equipo y la Innovación, basados en el modelo propuesto por Tormo y Osca (1995) y Shu y Chuang (2011); conto con un total de 89 items, la escala utilizada fue de Likert, siendo el número 1 totalmente en desacuerdo hasta llegar al número 5 totalmente de acuerdo. La fiabilidad del instrumento fue de un  $\alpha$  de Cronbach .910.

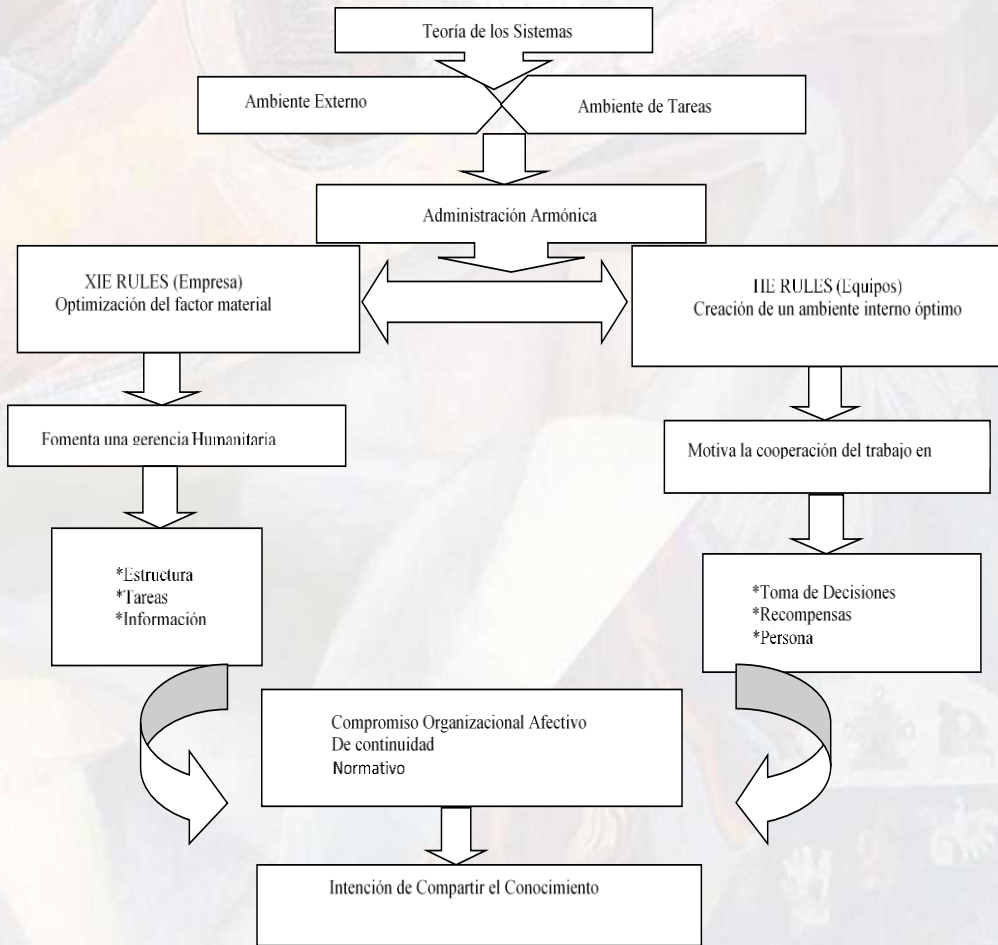
## Resultados

Los resultados de la revisión literaria para generar el modelo propuesto, fueron tomados de la investigación del profesor Xi, Xiao y Hong (2005) quien sostiene que una efectiva administración de la empresa proviene de la experiencia administrativa y de teorías de administración clásica, proponiendo la administración armónica basada en la teoría de los sistemas, la cual Chiavenato (2006) la define como: “[...] proporciona una visión, comprensiva, inclusiva, holística y gestáltica de un conjunto de cosas complejas mediante una configuración e identidad total. Permite revelar lo general en lo particular al indicar propiedades generales de las organizaciones de una forma global y totalizadora [...]” (p.370), considerando tanto el ambiente externo como el interno de la empresa, e integrando la postura de los investigadores Xi, Xiao y Hong (2005) de que la administración armónica contempla tanto el ambiente general como el de tareas, así como los equipos de trabajo, estableciendo factores clave para identificar la administración armónica (Hanna 1988), siguiendo con el modelo de Meyer y Allen (1996) para generar un compromiso organizacional y llegar a la intención de compartir el conocimiento Shu y Chuang (2011); todo lo anterior integra la postura de Tormo y Osca (2011) considerando los factores que influyen en que un trabajador comparta su conocimiento, sustentados en las investigaciones de apoyo organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison, y Sowa (1986), clima organizacional por Choi (2007) y Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, y Rhoades (2001); compromiso organizacional por Allen y Meyer (1996); y compromiso afectivo por Ardichivil (2008) y Lin (2007), dando por resultado el modelo que se propone en la Figura 4.

**Figura 4. Modelo de integración de la teoría de los sistemas, la administración armónica y los factores que influyen para que un trabajador comparta su conocimiento.**







Fuente: Elaboración Propia, basada en con base en Chiavenato (2006), Xi Youming (2005), Tormo y Osca (2011), Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa (1986), Choi (2007), Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. y Rhoades, L. (2001), Meyer y Allen (1997); Ardichivili (2008), Lin (2007), y Hanna (1988).

Para validar este modelo se realizaron pruebas estadísticas, primeramente se elaboró un análisis exploratorio de los datos procedentes de las encuestas aplicadas, después se realizaron pruebas de correlación entre las variables que componen el modelo y finalmente una regresión lineal para identificar las participación de cada variable para compartir el conocimiento.

Un total de 65 trabajadores fueron parte de esta investigación, donde se encontró que el 67% se encuentran en un rango de edad entre los 20 y 30 años de edad; el 23% tienen de 31 a 40 años, y el 10% se encuentra en el rango de 41 a 50 años de edad. El 26% tiene una antigüedad en la empresa de 1 mes a 2 años; el 20% tiene de 2 a 4 años en la empresa, el 10% ha permanecido de 4 a 6 años, el 16% tiene de 6 a 8 años y el 28% tiene laborando en esta empresa 8 años en adelante. El 77% son del género masculino y el 23% son del género femenino en el área operativa. El 90% pertenece al área de producción, el 3% depende del área de administración y el 7% a otros departamentos que no se



mencionaron. En lo que se refiere a formación académica, el 27% tiene educación básica (primaria, secundaria); el 43% cuenta con el bachillerato, el 27% tiene carrera técnica o comercial y el 3% cuenta con licenciatura o ingeniería.

Se calculó el coeficiente de correlación de siete variables que conforman las tres dimensiones principales del modelo para identificar la relación que tienen entre sí, y ver de qué forma estas inciden unas en otras. Cabe mencionar que se obtuvo una  $p < .005$  requerido para la significancia. Los resultados del análisis de la correlación se presenta en la tabla 1 donde se muestra que cinco de las variables tienen una correlación fuerte ya que son mayores a .60, y dos muestran una relación moderada estando en un rango superior a .04 pero inferior a .05; indicando que Xie Rules estructura y tarea incide en Xie información, así como en He Rules (toma de decisiones, recompensas y personas); en el compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional normativo y en compartir el conocimiento. La variable de Xie Rules información He Rules (toma de decisiones, recompensas y personas); compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional normativo y en compartir el conocimiento. Por su parte He Rules tiene una relación moderada con el compromiso organizacional de continuidad en la parte de permanencia y fuerte relación con compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional normativo y en compartir el conocimiento. El compromiso organizacional afectivo tiene una relación moderada con compromiso organizacional de continuidad en la parte de permanencia y fuerte relación con compromiso organizacional normativo y en compartir el conocimiento, la excepción es la variable de compromiso organizacional de continuidad de permanencia que tiene una relación insignificante con las demás variables, y por último la variable de compromiso normativo tiene una fuerte relación con compartir el conocimiento.



**Tabla 1**  
**Correlación de variables para trabajadores del área operativa**

	Xie Estructura y Tarea	Xie Información	He Rules (Toma de Decisiones, Recompensas y Personas)	Compromiso Organizacional Afectivo	Compromiso Organizacional Continuidad Permanencia	Compromiso Organizacional Normativo
Xie Información		.763**				







He Rules (Toma de Decisiones, Recompensas y Personas)	.812**	.656**				
Compromiso Organizacional Afectivo	.779**	.719**	.824**			
Compromiso Organizacional Continuidad Permanencia	.320	.208	.495**	.405*		
Compromiso Organizacional Normativo	.625**	.633**	.663**	.743**	.305	
Compartir Conocimiento	.743**	.612**	.720**	.749**	.093	.745**

En lo referente a la aplicación de la regresión lineal para obtener la ecuación que muestra que variables influyen de manera positiva y cuáles de manera negativa en compartir el conocimiento, el resultado que se obtuvo fue que el compromiso organizacional normativo influye en un .553, seguido He rules (toma de decisiones, recompensas y personas) con un .472, y Xie estructura y tareas con un .331, y del lado opuesto con signo negativo se tiene con un -.752 al compromiso organizacional continuidad permanencia, seguido por Xie información con un -.134.

Ecuación obtenida de la regresión lineal:

Compartir Conocimiento =  $-.322 + .331$  Xie Estructura y Tareas -  $.134$  Xie Información +  $.472$  He rules (Toma de Decisiones, Recompensas y Personas) +  $.219$  Compromiso Organizacional Afectivo -  $.752$  Compromiso Organizacional Continuidad Permanencia +  $.553$  Compromiso Organizacional Normativo

En suma a partir de los resultados obtenidos se puede señalar que si existe una validación del modelo literario que se está proponiendo, ya que las variables tienen correlaciones significativas entre ellas, sin embargo se tiene que tomar en cuenta que no todas influyen en el mismo grado.

## 5 CONCLUSIONES

Una vez que se realizó tanto el análisis literario como estadístico, se puede dar respuesta a la pregunta de investigación que se planteó en un inicio, diciendo que si existe una relación entre la administración armónica y el compromiso organizacional y ambos inciden en compartir el conocimiento, sin embargo es importante señalar que para que esto suceda se debe considerar que ciertas variables no tienen demasiada relevancia en el modelo que se propone, el resultado fue claro en el personal operativo, los resultados obtenidos fueron que la variable de He Rules (Toma de decisiones, Recompensas y Personas) tuvo relación con la variable de compromiso organizacional afectivo; esto es mientras una persona sienta que la involucran en la toma de decisiones, al igual que siente el apoyo de sus jefes y compañeros en la organización se verá incrementado su afecto por la empresa; la variable de Xie Rules estructura y tarea mostro relación con las variables de He Rules, compromiso







organizacional afectivo, Xie información y compartir el conocimiento; esto es que es importante para el trabajador conocer quién es su jefe, quien le marca los objetivos, y los tiempos de entrega para saber el impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales; la variable de Compromiso Organizacional Afectivo tuvo relación con la variable de compartir el conocimiento y la de compromiso organizacional normativo, el Compromiso Normativo también tuvo relación con la variable de compartir el conocimiento; y la variable de Compromiso Organizacional de Continuidad no tuvo ninguna relación significativa con las demás variables, sin embargo las variables de administración armónica y compromiso afectivo y normativo, tuvieron sin duda una gran significancia y esto es porque los trabajadores consideran importante que la empresa tenga una estabilidad económica que les dé la certeza que no se les despedirá, es importante que se sientan apoyados y escuchados por sus jefes, así como reconocidos por el trabajo que desempeñan y de esta manera tendrán la confianza para compartir lo que saben.



En lo que se refiere a los resultados obtenidos con las ecuaciones de regresión lineal, se puede concluir que las variables que tuvieron unas aportaciones positivas fueron las de Xie Estructura y Tareas; He Rules, Compromiso Organizacional Afectivo y Compromiso Organizacional Normativo; y con signo negativo se tiene Xie información y Compromiso Organizacional de Continuidad. Con lo anterior se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa, dejando la tarea de continuar investigando y analizando las variables para dejar únicamente las que sean significativas para todo el personal de una empresa; cabe señalar que el modelo que se propone presenta las ventajas que puede traer la inclusión de la administración armónica en la gestión del conocimiento para fomentar en el trabajador el deseo de compartir su conocimiento. La desventaja que se le puede ver, es que es necesario trabajar arduamente en la cultura de la organización, es decir, modificar aspectos que ya están muy arraigados como la impuntualidad, posponer entregas, entre otras cosas que entorpecerían la implementación de este modelo. Se cree que es necesario secundar un cambio de esta naturaleza, ya que el país en general debe evolucionar adoptando nuevas propuestas culturales siempre y cuando sean en favor del país, la empresa y la sociedad.



## REFERENCIAS

Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México: Limusa.







Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10. 541-554. doi: 10.1177/1523422308319536.

Artiles, S. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. *ACIMED* 19(5). Consultado el 19 de marzo de 2015. Desde <http://web.b.ebscohost.com.dibpxy.uaa.mx/ehost/detail/detail?vid=3&sid=aba5e490-81a2-433f-9200-497386d8ad76%40sessionmgr115&hid=115&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=lth&AN=47122657>



Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (1999). "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Pp. 139–149.

Black, J., Mendenhall, M. y Oddou G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*. (16).

Benbya, H., Passiante, G., y Belbaly, N. (2004). Corporate Portal: A Tool for Knowledge Management Synchronization. *International Journal of Information Management*. 24(3). 201-220.

Bishop, W., Y Scott K. (2000). An examination of organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*. (85) 439-450.

Bloodgood, J. Y Salisbury, D. (2001). Understanding the influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies. *Decision Support System*. 31, 55-69.

Chandler A. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge. Harvard University Press.

Chiavenato, I. (2006). *Administración, teoría, proceso y práctica*. México: Editorial Mc Graw Hill. pp. 4-6.

Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484. Doi: 10.1002/job.

Davenport, T.H. y Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York. Oxford





Univesity Press. ISBN: 0195111680. Consultado el 7 de Agosto de 2013. Desde <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=549584>.

Davis, K y Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.

Dong, G., Yu, B. y Liu T. (2005). The research on model of control pattern between government and Enterprise. Management Science. Six(12). p. 94-97

Drucker, P. (1993). Post- capitalist society. Nueva York. Butterworth – Heinemann.

Drucker, P. (1993). The rise of knowledge society. The Wilson Quaterly. 17(2):52-70.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology. 86. 42-51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology. 71. 500-507.

Etzioni, A. (1961). A comparative análisis of complex organization. New York. Free Press.

Gossain, S., Malhotra, A., y Sawy, O. A. (2005). Coordinating for flexibility in e-business supply chains. Journal of Management Information Systems. 21(3). Consultado el 8 de Agosto de 2013. Desde <http://mesharpe.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,2,10;journal,35,53;linkingpublicationresults,1:106046,1>.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity - a preliminary statement. American Sociological Review, 25(2). Consultado el 8 de Agosto de 2013. Desde <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2092623?uid=3738664&uid=2&uid=4&sid=21102568414543>.

Hanna, D. (1988). Designing Organizations for high performance. Canada. Addison-Wesley publishing company.

Huang, D. Y Xi Y. (2001). The Basic of Hamonious Management theory: The concept of Harmony Academic journal If management engineering. 3(3). P. 69-72.

Huiping, N. (2012) Harmonius Management Pattern of Knowledge Management. Management Science and Engineering. (pp 42-46) DOI 10.3968/j.mse.19113035X20120604.ZR0042. Consultado el 21 de







enero de 2013. Desde <http://www.cscanada.net/index.php/mse/article/view/j.mse.1913035X20120604.ZR0042>.

Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México. Editorial Trillas.

Keller, R. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*. (82) 539-545.

Ko, J., Price J., Y Mueller W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*. (82) 961-973.

Liao, S. (2002). Problem Solving and Knowledge Inertia. *Expert Systems with Applications*. 22(1), 21-31.

Lin, C. (2007). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*. 36(3). 457-475. doi: 10.1108/004-83480710731374

Mathieu J, y Zajac D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. (108) 171-174.

Meyer, J. Smith, C. y Allen, N. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol 78(4). pp.538-551. Consultado el 26 de noviembre de 2014. Desde <http://psycnet.apa.org/journals/apl/78/4/538/>.

Meyer, J., y Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Toward a General Model, *Human Resource Management Review*. Vol. 11, pp.299-326. Consultado el 26 de Noviembre de 2014. Desde <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>

Nonaka I. y Takeuchi H. (1999). *Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México. Oxford.

Norton, D. y Kaplan, R. (1997). *The balance Scorecard*. Barcelona. Editorial Gestion 2000.

North, K, y Rivas, R. (2007). *Gestión del Conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Consultado el 19 de marzo de 2015. Desde <http://www.librosenred.com/libros/gestiondelconocimientounaquiapRACTICAHACIAEMPRESAINTELIGENTE.html>.





Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Scychology*.

Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. (pp. 698-71). DOI 10.1037//0021 9010.87.4.698. Consultado el 27 de julio de 2013. Desde [http://eisenberger.psych.udel.edu/files/01\\_Perceived\\_Organizational\\_Support.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/files/01_Perceived_Organizational_Support.pdf)



Shu W. y Chuang Y. (2011). Why People Share Knowledge In Virtual Communities. *Social Behavior and Personality*. Vol 39 (5). Pp. 671-690. DOI 10.2224/sbp. 2011.39.5.671. Consultado el 4 de Febrero de 2015, desde <http://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2011/00000039/00000005/art00009>.

Tormo G. y Osca S. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*. pp. 213-226. Obtenido el 24 de julio de 2012 desde <http://redalyc.org/pdf/2313/231322132006.pdf>.



Xing-Guo, L. (2010). A model of Harmonious Management in Enterprise. *School of Management, JiNan University, P.R. Chin*. Obtenido el 12 marzo de 2012, desde <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2006zxqyh y04a1.pdf>

Xi Youming, T. Xiao H., y Hong T. (2005). HeXie Management Theory and Its New Development in the Principles. *Academic Journal of management*. 1(7) P. 4-9.

Xi, Youming, y Tang F. (2004). HeXie Management Pattern If Intangible Assets in the Uncertain Enviroment. *Journal of Xi'an Jiaotong Unviersity (Social Scienses)*.

Zarraga, C. y Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*. 14(7), 1227-1245. DOI 10.1080/0958519032000114282. Consultado el 4 de junio de 2013. Desde [http://www.emeraldinsight.com/bibliographic\\_databases.htm?id=1311241](http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1311241)





