

# SATISFACCIÓN LABORAL E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO

JOB SATISFACTION AND KNOWLEDGE SHARING IN A PUBLIC  
GOVERNMENT ORGANIZATION IN THE STATE OF MEXICO

Eréndira Fierro Moreno <sup>ρ</sup>

Francisca Ariadna Ortiz Reyes <sup>£</sup>

Juan Carlos Montes de Oca López <sup>π</sup>

- **RESUMEN:** El objetivo de este artículo científico es determinar en qué medida incide la satisfacción laboral en el intercambio de conocimiento en una organización del sector público. Con base en la revisión de literatura y confiando en la perspectiva teórica del intercambio social se formularon las hipótesis de la investigación. A través de un estudio transeccional y mediante la percepción de 84 servidores públicos se probó la hipótesis planteada. Se realizó un análisis de regresión lineal. Los resultados confirman la importancia de la satisfacción laboral como una variable determinante en el intercambio del conocimiento en las organizaciones. Esta investigación también muestra que, mediante la gestión interviniente de recursos intangibles, las organizaciones pueden generar estrategias para lograr el intercambio de conocimiento sin costos para las organizaciones del sector público, para los servidores públicos basta sentirse partícipes de las decisiones en la organización.

---

<sup>ρ</sup> Doctora en Economía, Profesora de Tiempo Completo, UAEMEX, Toluca. Correo electrónico: [efierrom@uaemex.mx](mailto:efierrom@uaemex.mx)

<sup>£</sup> Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [faortizr@uaemex.mx](mailto:faortizr@uaemex.mx)

<sup>π</sup> Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: [jcmontesdeocal@uaemex.mx](mailto:jcmontesdeocal@uaemex.mx)

*Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales, ISSN 2415-2250 (impresa)*  
*ISSN 2521-960X (en línea), vol.5 n°2, 71-96, jul-dic 2020.*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4477744>

- **PALABRAS CLAVES:** Satisfacción laboral; Conocimiento; Teoría del intercambio social; Organizaciones del sector público.
- **ABSTRACT:** The aim of this scientific article is to determine to what extent affects job satisfaction in the knowledge sharing in a public sector organization. Based on the literature review and relying on the theoretical perspective of the social exchange we formulated the hypothesis of the research. Through a study transactional and by the perception of 84 servant's public the hypothesis was tested. A linear regression analysis was performed. The results confirm the importance of job satisfaction as a determining variable in the knowledge sharing in organizations. This research also shows that through the intervening management of intangible resources, organizations can generate strategies to achieve knowledge sharing without cost for organization's in the public sector, only if the public servants feel part of the decisions in the organization.
- **KEY WORDS:** Job satisfaction; Knowledge; Social Exchange theory; Public sector organizations.
- Recepción: 23/06/2020 Aceptación: 12/10/2020

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento es un activo fundamental en cualquier economía, si el conocimiento es creado, aplicado y utilizado, será un factor clave en la competitividad de las naciones y también en las organizaciones (Wang & Noe, 2010; Grant, 1996; Barney, 1991; Davenport & Prusak, 1998). En una economía del conocimiento, se consideran a los procesos de apropiación social del conocimiento un bien público, que al ser compartido, difundido y aplicado permite a las organizaciones responder a las oportunidades y desafíos que el entorno les ofrece (Stiglitz, 1998). Gestionar el conocimiento, desde un enfoque organizacional, permite a las organizaciones incrementar su valor al

mejorar la forma en que crean, adoptan, validan, difunden, almacenan y usan el conocimiento (Huircalaf, 2003; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). De manera específica, el objetivo de intercambiar el conocimiento en las organizaciones es proveer de información y conocimiento para ayudar a otros, con la finalidad de resolver problemas, desarrollar nuevas ideas o implementar políticas o procedimientos que puedan ayudar a que la organización sea más eficiente (Calabrese & Orlando, 2006; Cummings, 2004).

Por lo anterior, en las organizaciones es necesario abarcar todas las actividades y recursos administrativos que orientados conscientemente produzcan capacidades que todavía no están presentes en la organización y que es posible, incidan en la generación de capacidades o formas de gestión organizacional, las cuales, entre otras, derivan del conocimiento (Fahey & Prusak, 1998). Esto es, las organizaciones requieren enfatizar y potenciar los recursos internos tales como el conocimiento que ya existen dentro de éstas (Spender & Grant, 1996; Davenport & Prusak, 1998) mediante diversas actividades administrativas.

Estas actividades administrativas, pueden ser el resultado de actitudes específicas relacionadas con diversos elementos de la organización, o bien de factores de comportamiento u organizacionales tales como la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se basa en el cumplimiento de necesidades mediante factores laborales los cuales proceden de diversos elementos motivacionales (Martin & Hason, 1985); es una respuesta eficaz que resulta de una evaluación de la situación del trabajo, por lo general, se hace referencia al grado en que a los integrantes de una organización les agrada su trabajo (Spector, 1997; Mottaz, 1981); es un juicio evaluativo que el empleado hace de su trabajo o de una situación laboral (Weiss, 2002). Derivado de lo anterior, la satisfacción laboral, es el sentimiento o estado mental individual, relacionado

con la naturaleza de trabajo individual que es influenciado por diversos elementos tales como la calidad de la relación con el superior, el estado físico del ambiente y el grado de realización lo cual implica la participación en las decisiones y la satisfacción con el reconocimiento (McNamara, 1999).

El éxito de compartir el conocimiento en las organizaciones depende de elementos tecnológicos, pero en gran medida de factores organizacionales, como la satisfacción laboral (Liao, et al. 2004; Suliman & Al-Hosani, 2014; Tong, Wah & Wong, 2013). Incluso, Salancik y Pfeffer (1977) establecían que la satisfacción laboral positiva se vería reflejada en comportamientos y actitudes positivas organizacionales. Estas actitudes positivas, pueden ser, entre otras, el intercambio de conocimiento (De Vries, et al, 2006; Tong, et al, 2013; Wang & Noe, 2010).

Por lo anterior, factores organizacionales que no impliquen gastos económicos en las organizaciones del sector público son requeridos, ya que éstas se enfrentan a diversos desafíos tales como recortes presupuestales y escasos de recursos, y requieren, por lo tanto, de estrategias de gestión pública que den un funcionamiento eficiente administrativo, que respondan y atiendan necesidades sociales, políticas y económicas (Uvalle, 2004).

El principal planteamiento de la teoría del intercambio social hace referencia a entender todas las relaciones sociales con base en las necesidades de las personas que participan en ellas, así como a un intercambio de recompensas (Morales, 1981). Es una perspectiva que postula que las interacciones humanas son contempladas como transacciones en la que las personas intercambian recursos con la expectativa de recibir algo a cambio (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959; Blau, 1964). Las organizaciones representan un marco constante de intercambios e interdependencias entre

los actores que intervienen dentro de las mismas, en donde las actitudes y los comportamientos de los individuos pueden ser determinados en relación a los beneficios que puedan recibir (Zoghbi & Camaño, 2010; Álvarez, Castro y Vila, 2014; Chernyak y Tziner, 2014). De acuerdo con esta perspectiva, se sugiere que la fuerza de la asociación entre la satisfacción laboral y el intercambio de conocimiento depende del grado en el que el empleado experimenta una relación de intercambio social con las acciones o factores organizacionales que le otorga la organización en la que trabaja al sentirse o no satisfecho. Incluso, el conocimiento puede representar uno de los elementos a compartir en espera de un beneficio (Haller, 2011).

Con la finalidad de predecir el fenómeno de la investigación, este estudio hará uso y confiará en este eje teórico para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿En qué medida la satisfacción laboral influye en el intercambio de conocimiento en una organización del sector público?

Esta investigación contribuye al conocimiento actual estableciendo que la satisfacción laboral incide de manera positiva en el intercambio de conocimiento, pero de manera específica, en esta investigación se encontró que únicamente la participación en las decisiones es la variable que incide en el intercambio de conocimiento en una organización del sector público del gobierno del Estado de México. Además, se han encontrado pocos estudios referentes a la incidencia de la satisfacción laboral sobre el intercambio de conocimiento (Oshagbemi, 2000; Suliman & Al-Hosani, 2014).

El resto de este documento está organizado de la siguiente manera: Primero, se presenta una revisión de la literatura relevante con el objetivo de exponer el argumento que lleva a suponer que la satisfacción laboral influye en el intercambio de conocimiento. Después se establecen las hipótesis de

investigación seguidas del método y los resultados estadísticos. Este documento finaliza con una discusión de los hallazgos y las limitaciones de la investigación.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA E HIPÓTESIS

### **La satisfacción laboral**

Los estudios de las actitudes en el trabajo se han enfocado en el análisis de la satisfacción laboral debido a las implicaciones que tienen sobre ciertos aspectos de la organización tales como: el ausentismo, la rotación, el compromiso, el desempeño e incluso sobre ciertos comportamientos de carácter social (Scott & Taylor, 1985; Organ, 1988; Judge, Thoreson; Bono & Patton, 2001; Judge & Kammenyer-Muller, 2012). Para Robbins (2004), la satisfacción laboral es la actitud que adopta una persona ante su trabajo derivado de la diferencia percibida entre la recompensa recibida y la expectativa de lo que debería recibir; es decir, la satisfacción laboral se puede observar como una relación de intercambio recíproco entre la organización y el empleado.

La satisfacción laboral es una actitud manifiesta por consecuencia de diversos factores motivacionales de naturaleza interna (intrínseca) o externa (intrínseca) (Porter & Lawler, 1968; Kamdron, 2005; Roos & Van Eeden, 2008). Los factores que han sido analizados dentro del estudio de la satisfacción laboral son: en primer lugar, los sentimientos que despierta el trabajo y que son de naturaleza interna, como los sentimientos de logro, autoestima, independencia, satisfacción con su trabajo; creatividad, control, oportunidad de utilizar las habilidades, influencia en las decisiones, responsabilidades, entre otros. En segundo lugar, los relacionados con el

trabajo o externos, como el entorno, salario, promoción, recompensas, premios, relaciones interpersonales, políticas organizacionales, entre otros (Porter & Lawler, 1968; Spector, 1997; Robbins & Judge, 2007).

### **Intercambio de conocimiento**

Al considerar al conocimiento como un activo fundamental para las organizaciones, se debe buscar la manera en que éste sea utilizado para su beneficio. La gestión del conocimiento es un proceso organizacional que ha permitido aprovechar el efectivo manejo y compartición de flujos de conocimiento necesarios para incrementar su abastecimiento e impactar de manera sustancial en el éxito de las organizaciones (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Para Du, Ai y Ren (2007), el intercambio de conocimiento representa uno de los pasos de mayor importancia en la gestión del conocimiento, debido a que el conocimiento es creado en la mente de los individuos y emerge a través de un proceso de interacción social entre los empleados y su entorno (Polanyi, 1983; Nonaka & Takeuchi, 1995; Small & Sage, 2006). En este sentido, el intercambio de conocimiento en las organizaciones provee de información y conocimiento para la resolución de problemas, el desarrollo de nuevas ideas o la implementación de políticas y procedimientos que incrementen la eficiencia de la organización (Cummings, 2004; Calabrese & Orlando, 2006).

El intercambio de conocimiento es un proceso en el que los empleados de la organización comparten su experiencia laboral (know – how), así como la información que tienen acerca de su entorno con sus colegas. En efecto, el proceso de intercambio de conocimiento está determinado por la disposición

del empleado a comunicar el conocimiento de manera voluntaria y activa, no solo de manera obligada y pecuniaria, en donde la recompensa esperada sea, entre otras, brindar y acumular conocimiento (Käiser y Miles, 2002; Lin, 2007).

### **La satisfacción laboral y el intercambio de conocimiento**

Se puede interpretar que el éxito del intercambio de conocimiento en las organizaciones está relacionado con factores inherentes a las actitudes y comportamientos sociales presentes en la interacción entre los empleados (Judge y Kammenyer-Muller, 2012).

De manera específica, Wang y Noe (2010) establecen cinco áreas de énfasis para la investigación sobre el intercambio de conocimiento organizacional: 1) El contexto organizacional; 2) Características interpersonales; 3) Características individuales; 4) Características culturales, y 5) Factores motivacionales. En relación con lo anterior, se establece que el intercambio de conocimiento dentro de la organización puede estar sujeto a la percepción que tienen los empleados acerca de ciertos factores, que no solamente están presentes en el esquema formal de la organización (recompensas o beneficios), que incentivan a los empleados a compartir su conocimiento de manera voluntaria y extensiva (Käiser & Miles, 2002; Haller, 2011).

Con base en el argumento anterior, se determina que la satisfacción laboral es un rasgo individual que incide para que el empleado comparta su conocimiento (sin estar sujeto a la expectativa de esperar algo a cambio) con los demás miembros de la organización, es decir, la satisfacción laboral se percibe como un elemento que incide para que los empleados intercambien de manera voluntaria su conocimiento (Käiser & Miles, 2002; Wang & Noe,

2010; Haller, 2011; Judge & Kammenyer-Muller, 2012; Suliman & Al-Hosani, 2014).

Por lo anterior, se hipotetiza que en la medida en que los empleados perciban satisfacción por su trabajo, habrá un mayor intercambio de conocimiento, como se establece en la siguiente hipótesis:

**H1:** La satisfacción laboral influye de manera positiva en el intercambio de conocimiento.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Diseño y alcance de la investigación**

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo; con un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional. Esta investigación examinó el grado de asociación y el efecto de la satisfacción laboral sobre el intercambio de conocimiento en una organización del sector público del Gobierno del Estado de México, de manera específica, en un organismo público descentralizado de carácter estatal.

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de un instrumento escrito y autoadministrado. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante dos meses en el año 2018. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

#### **Caracterización de la muestra**

A fin de cumplir el objetivo, dar respuesta a las preguntas y comprobar o desaprobar la hipótesis de la investigación, este estudio empírico llevó a cabo un proceso de muestreo no probabilístico, el muestreo fue por conveniencia

(sujetos voluntarios), en una organización del sector público del Gobierno del Estado de México. La muestra se conformó por 84 individuos (tanto empleados como directivos) que respondieron el cuestionario. La unidad de análisis fueron directivos, mandos medios y personal operativo.

Respecto de la caracterización de los respondientes, 53% de los encuestados fueron hombres. El mayor número de respondientes osciló entre una edad de 36 a 45 años (33%). 29% de los respondientes es personal joven (26 a 35 años).

Respecto de la jerarquía laboral (puesto), 8% es mando medio y directivo, y la mayoría de los respondientes (73%) es personal operativo.

En cuanto a la antigüedad laboral en la institución, el mayor porcentaje (48%) es personal con mucho tiempo laborando en la organización, es decir, tienen una antigüedad entre 21 y 30 años en ésta. Apenas 1.2% es de recién ingreso. Llama la atención que casi 5% tiene más de 30 años en la organización.

Respecto a ser personal sindicalizado, 45% lo es. Referente al estado civil, la mayoría de los respondientes son casados (37%). Finalmente, la mayoría de los respondientes dijo contar un ingreso económico distinto al que le otorga la propia organización (60%).

### **Instrumento de medición**

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de un instrumento escrito y auto administrado, elaborado a partir de las aportaciones teóricas de diversos autores. La variable independiente satisfacción laboral se sustentó en McNamara (1999), Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015; Ehsan, Nawab,

Naeem & Qaiser (2010); se conformó por cinco dimensiones: 1) Relación con superiores (5 reactivos); 2) Condiciones físicas en el trabajo (2 reactivos); 3) Participación en las decisiones (6 reactivos); 4) Satisfacción con su trabajo (4 reactivos); y 5) Satisfacción con el reconocimiento (3 reactivos).

Respecto a la variable dependiente intercambio de conocimiento se construyó a partir de la base teórica de Chen & Huang (2007), Lin (2007), Wensley et al. (2011), Fard & Selseleh (2010), y Camelo F. et al. (2010); se conformó por 5 reactivos.

Los reactivos fueron elaborados con base en el contexto en donde es viable de observarse el fenómeno de la investigación (organizaciones del sector público en el gobierno del Estado de México).

El instrumento se integró en dos secciones: la primera, contiene los datos demográficos y organizacionales; la segunda los reactivos para medir las dos variables de estudio (satisfacción laboral e intercambio de conocimiento).

Para mejorar la calidad y perfeccionamiento de la medición del cuestionario se sometió a una validación de contenido por expertos, quienes dieron sus sugerencias y aportaciones para ser incorporadas. Se utilizó una escala Likert de 1 a 6 (donde 1 significaba totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo).

Para determinar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, se realizaron dos pruebas estadísticas. En primer lugar, se corrió la prueba para validar la consistencia interna de los reactivos mediante el alfa de Cronbach; la satisfacción laboral presentó una confiabilidad adecuada (0.94); el intercambio de conocimiento presentó un alfa de Cronbach de (0.89). En segundo lugar, se efectuó un análisis factorial exploratorio donde se calculó el

índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Oklin (KMO). Este estadístico se evalúa dentro de un rango de 0 y 1; este estudio reporta un  $KMO=0.876$ . La prueba de esfericidad de Bartlett, que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, resultó una prueba significativa  $p=0.00$ ; lo que permitió considerar que existe una adecuación muestral. Las estructuras factoriales obtenidas consideraron cinco factores, presentando todos los reactivos cargas o saturación superior a 0.44, criterio a partir del cual son consideradas como aceptables (Castañeda, Cabrera, Navarro & DeVries, 2010); y una varianza explicada de 76.13%. Lo que indica que los índices de consistencia interna y los del análisis factorial exploratorio fueron adecuados.

### **Definición operacional**

El intercambio de conocimiento (variable dependiente) es proveer de información y conocimiento para ayudar a otros, con la finalidad de resolver problemas, desarrollar nuevas ideas o implementar políticas o procedimientos que puedan ayudar a que la organización sea más eficiente (Calabrese & Orlando 2006; Cummings, 2004); se refiere al flujo y a la dispersión del conocimiento entre las personas de una organización (Chen & Huang, 2007; Wensley, et al., 2011; Fard & Selseleh, 2010).

La variable independiente satisfacción laboral, es el sentimiento o estado mental individual, relacionado con la naturaleza de trabajo individual que es influenciado por diversos elementos tales como la calidad de la relación con el superior, el estado físico del ambiente, el grado de realización lo cual implica la participación en las decisiones tales como la satisfacción con el reconocimiento (McNamara, 1999; Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015; Ehsan, Nawab, Naeem & Qaiser, 2010).

## Procedimiento para el análisis de los datos

Se empleó la correlación de Pearson para determinar la relación entre las variables en estudio. El análisis de regresión lineal se llevó a cabo para determinar el efecto predictivo de la satisfacción laboral sobre el intercambio de conocimiento. El tratamiento de los datos estadísticos se realizó mediante un paquete estadístico comercial.

## 4. RESULTADOS

### Análisis de normalidad, linealidad, independencia, heterocedasticidad y multicolinealidad

Como se observa en la tabla 1, al verificarse el supuesto de normalidad mediante los valores de la asimetría y la curtosis, los valores se encuentran entre  $\pm 2$  (Pérez, 2008). Con los valores de la asimetría y curtosis se comprueba que las variables (intercambio de conocimiento y el desempeño organizacional) se distribuyen de manera normal.

Tabla 1. Normalidad

Variables	Asimetría	Curtosis
Satisfacción laboral (X)		
1) Relación con sus superiores	-.13	.09
2) Condiciones físicas en el trabajo	-.29	.18
3) Participación en las decisiones	.02	.60
4) Satisfacción con su trabajo	-.14	.52
5) Satisfacción con el reconocimiento	-.00	-.39
Intercambio de conocimiento (Y)	-.02	.73

Fuente: elaboración propia.

Se evaluó el supuesto de linealidad y el de heterocedasticidad a través de graficar los residuos (Levine, Krehbiel & Berenson, 2006) en contra de la variable independiente: no se observó ningún patrón aparente. En la tabla 2 se puede observar que el valor de la significancia de la relación entre la variable independiente (satisfacción laboral) con la variable dependiente (intercambio de conocimiento) se encuentra por debajo de 0.01 correspondiente al nivel de confianza del 99%. Por lo tanto, también se ratifica que la relación entre la variable dependiente y la variable independiente es lineal.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos, correlaciones y coeficiente de confiabilidad

	Media	D.E	Intercambio de conocimiento	Desempeño organizacional
<b>Satisfacción laboral</b>	3.67	0.86	(0.94)	0.757**
<b>Intercambio de conocimiento</b>	3.64	0.95	0.757**	(0.89)
Nota: **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). Los índices de confiabilidad aparecen entre paréntesis en la intersección de cada variable.				

Fuente: elaboración propia.

Para el supuesto de independencia, se considera que cuando los datos son recolectados en un momento único del tiempo, no se viola este supuesto (Levine, Krehbiel & Berenson, 2006).

Los valores del FIV (Factor de Inflación de la Varianza) de las dimensiones de la variable satisfacción laboral muestran valores que fluctúan de 1.44 a 4.38; la tolerancia mostrada de las dimensiones fluctúa de .22 a .69, es decir, la variable independiente se encuentra en un nivel aprobado (Martín, Cabero y De Paz, 2008). Además, el índice de condición fue menor a 23.46

(Belsley, Kuh & Welsch, 1980; Belsley, 1982). Por lo tanto, no hay presencia de multicolinealidad o correlación entre las variables independientes representativas en el modelo de regresión.

### Asociación entre la satisfacción laboral y el intercambio del conocimiento

Para comprobar la asociación la satisfacción laboral y el intercambio de conocimiento se realizó un análisis de correlación bivariada. La tabla 3 reporta el análisis de correlación bivariada para la variable dependiente intercambio de conocimiento y las cinco dimensiones de la variable independiente satisfacción laboral.

Tabla 3. Correlaciones bivariadas de la variable dependiente y las cinco dimensiones de la variable independiente

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>Intercambio de conocimiento (1)</b>	1	.598**	.421**	.767**	.674**	.516**
<b>Satisfacción laboral (Relación con sus superiores) (2)</b>		1	.338**	.718**	.675**	.378**
<b>Condiciones físicas en el trabajo (3)</b>			1	.600**	.546**	.385**
<b>Participación en las decisiones (4)</b>				1	.818**	.547**
<b>Satisfacción con su trabajo (5)</b>					1	.490**
<b>Satisfacción con el reconocimiento (6)</b>						1

Nota: \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

La correlación entre las variables fue de media baja ( $r=.338$ ,  $p<0.01$ ) a alta ( $r=0.818$ ,  $p<0.01$ ). Las correlaciones fueron estadísticamente significativas. Este resultado da soporte a la hipótesis establecida en la investigación.

### **La relación de la satisfacción laboral sobre el intercambio del conocimiento**

Para comprobar o desaprobar la hipótesis, referente a la relación positiva de la satisfacción laboral (VD) sobre el intercambio de conocimiento (VD), se realizó un análisis estadístico de regresión lineal múltiple. El modelo fue significativo ( $p<0.00$ ;  $R^2= .586$ ) (ver tabla 4).

Tabla 4. Análisis de regresión lineal múltiple

<b>Intercambio de conocimiento (VD)</b>	
<b>Satisfacción laboral (VI)</b>	
R2	.612
R2 ajustada	.586
Anova F	23.944**
Nota: **P < 0.01.	

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, la satisfacción laboral tuvo un efecto de casi 60% sobre el desempeño organizacional ( $R^2=0.586$ ), además de ser un modelo estadístico significativo ( $F= 23.94.49$ ,  $p<0.01$ ). Esto indica que la variable satisfacción laboral contribuye a explicar cerca del 60% de la variabilidad del intercambio del conocimiento. Estos datos previos dan soporte a la hipótesis establecida.

Además, es importante observar (tabla 5) que de las cinco dimensiones de la variable satisfacción laboral, solo una dimensión (participación en las decisiones) es estadísticamente significativa en el modelo.

Tabla 5. Coeficientes no estandarizados y tipificados

Variable / Dimensión	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes tipificados beta	t	Significancia
Satisfacción laboral (X)				
Relación con sus superiores	.050	.053	.49	.62
Condiciones físicas en el trabajo	-.058	-.076	-.82	.41
Participación en las decisiones	.595	.606	4.04	.00
Satisfacción con su trabajo	.105	.113	.86	.39
Satisfacción con el reconocimiento	.110	.139	1.61	.11
a Variable dependiente: Intercambio de conocimiento				

Fuente: elaboración propia.

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La literatura muestra que la satisfacción laboral ha sido objeto de varios estudios relacionados con el desempeño, rotación, ausentismo, entre otros; sin embargo, la relación entre la satisfacción en el trabajo y el intercambio de conocimiento no ha sido discutida a profundidad (Oshagbemi, 2000; Murray, 1999; Liao, et al., 2004; Suliman & Al-Hosani). Aunque cabe señalar que diversas investigaciones sí se han centrado en el estudio de las relaciones de recursos organizacionales como determinantes del intercambio de conocimiento.

El objetivo de la investigación fue determinar en qué medida la satisfacción laboral influye en el intercambio de conocimiento. El intercambio del conocimiento puede ser una de las principales bases que genera valor y eficiencia organizacional, no obstante, este intangible requiere de factores organizacionales, como la satisfacción laboral (Liao, et al, 2004; Suliman & Al-Hosani, 2014; Tong, Wah & Wong, 2013), para verse reflejado en actitudes positivas de los empleados favorecedoras a la organización, que pueden ser, entre otras, el intercambio de conocimiento. Esta investigación es coincidente con lo encontrado por De Vries, et al. (2006), Tong, et al (2013) y Wang y Noe (2010) en donde efectivamente la satisfacción laboral incide de manera positiva en el intercambio del conocimiento.

Además de lo anterior, esta investigación comprobó que cuando los integrantes de la organización sienten que su participación en las decisiones organizacionales es crucial, es decir, cuando los empleados consideran que la organización cumple con los convenios, disposiciones y leyes laborales; cuando consideran que sus decisiones tanto en su departamento, área o en el grupo de trabajo es suficiente; cuando consideran que reciben un trato igualitario y justo; y cuando consideran que tienen una capacidad autónoma de decisión sobre aspectos del trabajo, los empleados estarán dispuestos a compartir su conocimiento. Lo anterior, afianza lo establecido por la teoría del intercambio social, que postula que las interacciones humanas son contempladas como transacciones en la que las personas intercambian recursos con la expectativa de recibir algo a cambio (Homans, 1958; Thibaut y Kelley, 1959; Blau, 1964).

Por lo anterior, esta investigación permitió también comprobar el fundamento teórico (teoría del intercambio social) en el que se basó dicho documento.

Los últimos estudios de los años recientes enfatizan que la satisfacción laboral sigue incidiendo en diversas variables organizacionales y que buscan la eficiencia, tales como: estrés laboral (Soto et al., 2017; Chiang et al., 2018; Jui-Chang y Yi O-Yang, 2018; Çağla, y Demet, 2020), productividad (Naser et al., 2017; Linares et al., 2018; Inegbedion et al., 2020), clima organizacional (Montoya et al., 2017), motivación (Marin y Placencia, 2017), entre otros.

## **6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Esta investigación hace referencia a la incidencia que tiene la satisfacción laboral en el intercambio de conocimiento, esto es, las organizaciones requieren enfatizar y potenciar los recursos internos tales como el conocimiento a través de diversas actividades administrativas, que pueden ser el resultado de actitudes específicas relacionadas con diversos elementos de la organización, o bien de factores de comportamiento u organizacionales tales como la satisfacción laboral.

Esta investigación concluye que la satisfacción laboral es un elemento que incide para que los empleados intercambien de manera voluntaria su conocimiento. Algo digno de comentarse es que para esta organización del sector público no es trascendente el que los empleados cuenten con excelentes relaciones con sus superiores, ni que cuenten con condiciones físicas idóneas, ni sentir satisfacción en su reconocimiento, basta tan solo sentirse partícipes en las decisiones de la organización para considerar compartir su conocimiento. Esto es, en esta investigación se muestra que, mediante la gestión interviniente de recursos intangibles, las organizaciones pueden generar estrategias para lograr el intercambio de conocimiento sin costos para las organizaciones del sector público.

No obstante, el reto de futuras investigaciones está en encontrar qué otros intangibles, o bien, factores organizacionales son detonantes para la solución de problemas o para el desarrollo de nuevas ideas que puedan ayudar a que la organización sea más eficiente, sin que ello implique gastos económicos organizacionales.

Esta investigación tiene limitaciones dignas de mencionarse. La primera de éstas es el tamaño de la muestra (relativamente pequeño), lo cual sugiere considerar con precaución las conclusiones obtenidas. Asimismo, los hallazgos deberían interpretarse cuidadosamente en cuanto a su generalización a otros contextos, ya que el estudio de variables organizacionales requiere diseños de investigación longitudinal y no transeccional como fue la presente investigación.

## REFERENCIAS

- Álvarez, D., Castro, C. y Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 65: 24-42.
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Belsley, D.A. (1982). Assessing the presence of harmful collinearity and other forms of weak data through a test for signal-to-noise. *Journal of Econometrics*: 20, 211-253.
- Belsley, D.A., Kuh, E. y Welsch, R.E. (1980). *Regression Diagnostics. Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Çağla, F., Turgut T., & Demet Y. (2020). An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*. Volume 90. ISSN 0742-051X, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103025>.

- Calabrese, F.A. y Orlando, C.Y. (2006). Knowledge organizations in the twenty-first century Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system. *The journal of information and knowledge management systems*, 36 (3): 238-254.
- Camelo, F. et al. (2010). The importance of the relation between the socio-political context, interdisciplinarity and the learning of mathematics. *Proceedings of the Sixth International Mathematics Education and Society Conference*, 1, 199-208
- Castañeda, Cabrera, A., Navarro, & De Vries, W. (2010): *Procesamiento de datos y análisis estadístico utilizando SPSS*. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos. Porto Alegre: Edipucrs.
- Chen, & Huang (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management the social interaction perspective. *International Journal of Information management* 27 pp.104–118.
- Chernyak, L. y Tziner, A. (2014). Relationship between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*: 30, 1-12.
- Chiang, M., Riquelme, G. & Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*, 20(63), 178-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*. 50 (3): 352-364.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B. y De Ridder, J.A. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33 (2): 115-135.
- Du, R., Ai, S. y Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an China. *Experts Systems with Applications*, 32 (1): 38-46.

- Ehsan, M., Nawab, S., Naeem, B. y Qaiser, R. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6): 17-26.
- Fahey, L. y Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40 (3): 265-276.
- Fard, H.D., & Selseleh, M. (2010). Measuring Knowledge Management Cycle: Evidence from Iran. *European Journal of Scientific Research*, 41(2), 297-309
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firms. *Strategic Management Journal*, 17 (Número especial): 109-122.
- Haller, O. (2011). Learning by sharing: Does it improve graduates preparation for the working world. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5 (9): 143-161.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Huircalaf, J. (2003). La revolución del conocimiento en la sociedad y la empresa. *Revista Gerencia*. Disponible en: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=10&num=9&mag=1&wmag=25>.
- Inegbedion, H. et al. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Helijon* 6(1). ISSN 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.he liyon.2020.e03160>.
- Judge, T. A. y Kammeyer-Muller, J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63 (1): 341-367.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407
- Jui-Chang Ch. & Yi O-Yang. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 72, 78-85, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>.
- Käiser, P. y Miles, R. (2002). Understanding Knowledge Activists Successes and Failures. *Longe Range Planning*, 35: 9-28.

- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian Higher Officials. *Journal of Public Administration*, 28(1): 1211-1240.
- Levine, D., Krehbiel, T. Y. y Berenson, M. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.
- Liao S, Chang J, Cheng S. y Kuo, C. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2 (1): 24-34.
- Lin, H. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28 (3), pp. 315-332.
- Linares, L., Maldonado, C. & Martínez, R. (2018). *Impact of job satisfaction in work performance in a group of state police*. 10.21772/ripo.v37n1a01.
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5-15.
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>.
- Martin, J. y Hason, S. (1985). Sex, family wage-earning status and satisfaction with work. *Work and Occupations*, 12: 91-109.
- Martín, Q., Cabrero, A. y De Paz, Y. R. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid: Thomson.
- McNamara. (1999). *Job satisfaction*. Disponible en: [http://www.managementhelp.org/prsn\\_wll/job\\_stfy.htm](http://www.managementhelp.org/prsn_wll/job_stfy.htm).1999.
- Montoya, P. et al. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>.
- Morales, J. (1981). *La conducta social como intercambio*. Bilbao: Dsclee de Brouwer.

- Mottaz, C. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22: 515-529.
- Murray, R. (1999). *Dissertation: Job satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the university of North Carolina at chapel hill. University of North Carolina at Chapel Hill.* A Master's paper for the M.S. in L.S. degree. Disponible en: <https://ils.unc.edu/MSpapers/2501>
- Naser, H., Alireza, F., Sareh, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work* 8(1), 67-71, <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 14-37.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Massachusetts: Lexington.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers. *Management Review*, 15 (7): 331-343.
- Pérez, C. (1983). *Minería de datos: técnicas y herramientas.* Madrid: Thomson.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension.* Peter Smith, Gloucester. Massachusetts.
- Porter, L. y Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance.* Homewood, IL. Dorsey Press.
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2007). *Organizational Behavior.* New York: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Editorial Pearson.
- Roos, W. y VanEeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (1): 54-63.

- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22: 427-456.
- Scott, K. y Taylor, G. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta – analysis. *Academy of Management Journal*, 28 (3): 599-612.
- Small, C. y Sage, A. (2006). Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management*, 5: 153-169.
- Soto F., Paz E., Barrios, S. & Molina, Y.. (2017). Síndrome de quemarse por el trabajo y satisfacción laboral como predictores de calidad de la atención de enfermería hospitalaria. *Ciencia y enfermería*, 23(3), 99-111. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532017000300099>.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessments, causes, and consequences* (Advanced topics in organizational behavior). USA: Sage Publication, Inc.
- Spender, J.C. y Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17 (número especial): 5–9.
- Stiglitz, J. (1998). *Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Process*. World Bank, Prebisch Lecture.
- Suliman, A. y Al-Hosani. (2014). Job satisfaction and knowledge sharing: The case of the UAE. *Business Management and Economics*, 2 (2): 024-033.
- Thibaut, J. y Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Tong, C., Wah, W. y Wong, A. (2013). The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: the perception of information communication and Technology (ICT) practitioners in hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1): 9-37.
- Uvalle, R. (2004). El valor institucional de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9 (28), 1-29.
- Wang, S. y Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20: 115-131.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12: 173-194.

Wensley, A. et. al. (2011). How entrepreneurial actions transform customer capital through time: Exploring and exploiting knowledge in an open-mindedness context. *International Journal of Manpower*.

Zoghbi, P. y Camaño, G. (2010). El impacto de la alienación laboral sobre las conductas desviadas en el trabajo: Un estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (1): 79-92.

*Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales, ISSN 2415-2250 (impresa)*  
*ISSN 2521-960X (en línea), vol.5 n°2, 71-96, jul-dic 2020.*