UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Recompensas Anticipadas, Identidad Social y Acaparamiento de Conocimiento. Un Análisis y Propuesta en la Jurisdicción Sanitaria Toluca

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

PRESENTA

M. EN A.D.S.I. VANIA BERENICE GARDUÑO HERNÁNDEZ

PH. D. DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ
DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL DE GRADO

DRA. EN C.E. ARACELI ROMERO ROMERO
CODIRECTORA DEL TRABAJO TERMINAL DE GRADO

DR. ARTURO ENRIQUE OROZCO VARGAS
TUTOR DE TRABAJO TERMINAL DE GRADO

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue analizar la relación de las recompensas anticipadas de promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación, con el acaparamiento de conocimiento y la identidad social en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM (Instituto de Salud del Estado de México). El diseño de investigación empleado fue correlacional, no experimental y transversal. En concreto, se aplicó una encuesta no probabilística a 104 colaboradores de la JST. Los datos se analizaron mediante correlación de Pearson y técnicas de análisis multinivel. Los resultados indican que la correlación entre las recompensas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento no es significativa. Sin embargo, se encontró significatividad estadística en la interacción entre las relaciones recíprocas anticipadas, la identidad social y el acaparamiento de conocimiento.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the relationship between anticipated rewards like promotion and anticipated salary increase, anticipated reciprocal relationships, and reputation building, with knowledge hoarding and social identity in the Toluca Sanitary Jurisdiction of ISEM (Instituto de Salud del Estado de México). The research design was correlational, non-experimental, and cross-sectional. Specifically, a non-probabilistic survey was completed by 104 JST collaborators. Data were analyzed using Pearson correlation and a multi-level analysis technique. The results indicate that the correlation between anticipated rewards and knowledge hoarding is not significant. However, statistical significance was found in the interaction between anticipated reciprocal relationships, social identity, and knowledge hoarding.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **19**

CAPÍTULO I. El acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM **25**

1.1. La salud: Necesidades y desafíos generales 25

1.2. Los sistemas de salud 27

1.3. El sistema de salud en México 29

1.4. La Secretaría de Salud del Estado de México 32

1.5. El Instituto de Salud del Estado de México 34

1.6. La Jurisdicción Sanitaria Toluca (JST) 36

1.7. Coordinaciones Normativas de la JST 39

1.8. El acaparamiento de conocimiento en la JST 43

1.9. Planteamiento del problema 47

1.9.1. Objetivos y preguntas de investigación 47

1.9.2. Justificación 48

CAPÍTULO II. Antecedentes teóricos e hipótesis **51**

2.1. El conocimiento organizacional y la compartición del conocimiento 51

2.1.1. El conocimiento organizacional 51

2.1.2. La importancia del conocimiento organizacional 53

2.1.3. La generación del conocimiento organizacional 56

2.1.4. La compartición de conocimiento 57

2.1.5. La compartición del conocimiento y la gestión del conocimiento 60

2.2. La mala conducta organizacional y el acaparamiento de conocimiento 64

2.2.1. La mala conducta organizacional 64

2.2.2. El acaparamiento de conocimiento 69

2.3. La Teoría del intercambio social y el autointerés 72

2.3.1. El intercambio social 72

2.3.2. La promoción y anticipación de aumento salarial 77

2.3.3. Las relaciones recíprocas anticipadas 78

2.3.4. La construcción de la reputación 79

2.4. La Teoría de la identidad social 80

2.4.1. La identidad social 80

CAPÍTULO III. Método de investigación **84**

3.1. Datos y muestra 84

3.2. Procedimiento 85

3.3. Medición de variables 87

3.4. Análisis 90

CAPÍTULO IV. Resultados **92**

4.1. Validez y normalidad 92

4.2. Descriptivos 95

4.3. Prueba de hipótesis 99

4.4. Breve diagnóstico de la situación 108

CAPÍTULO V. Propuesta para mejorar la identidad social en la Jurisdicción Sanitaria Toluca **110**

5.1. Alternativa para mejorar la identidad social a través de redes sociales 110

5.2. Alternativa para mejorar la identidad social a través de un taller 116

5.3. Alternativa para mejorar la identidad social a través de un boletín organizacional 120

5.4. Plan de acción 124

CAPÍTULO V. Discusión de resultados **130**

6.1. Discusión teórica e implicaciones prácticas 130

6.2. Limitaciones 132

6.3. Áreas futuras de investigación 134

CONCLUSIONES **136**

REFERENCIAS **138**

ANEXOS **160**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Antecedentes de la compartición del conocimiento* 59

Figura 2. *Estilos de gestión del conocimiento* 63

Figura 3. *Modelo de hipotético de la tesis* 83

Figura 4. *Grupos etarios de la JST* 85

Figura 5. *Áreas de ocupación de la JST* 86

Figura 6. *Gráficas de normalidad por variable* 93

Figura 7. *Diferencias en acaparamiento de conocimiento por departamento* 98

Figura 8. *La relación entre la promoción y anticipación de aumento salarial y el acaparamiento de conocimiento en los departamentos participantes* 100

Figura 9. *La relación entre las relaciones recíprocas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento en los departamentos participantes* 102

Figura 10. *La relación entre la construcción de la reputación y el acaparamiento de conocimiento en los departamentos participantes* 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Factores extraídos mediante rotación por varimax* 93

Tabla 2. *Prueba de normalidad* 93

Tabla 3. *Descriptivos y correlaciones bivariadas* 96

Tabla 4. *Departamentos participantes en el estudio* 97

Tabla 5. *Prueba de la Hipótesis 1* 101

Tabla 6. *Prueba de la Hipótesis 2* 103

Tabla 7. *Prueba de la Hipótesis 3* 105

Tabla 8. *Prueba de las hipótesis de moderación* 106

Tabla 9. *Plan de acción de la gestión de redes sociales* 127

Tabla 10. *Plan de acción del taller de identidad social* 128

Tabla 11. *Plan de acción del boletín organizacional* 129

INTRODUCCIÓN

Aceptar que se realizan actos en perjuicio de una organización no es una respuesta a la que se tenga fácil acceso. Pese a que se tengan las mejores intenciones en los actos, el hecho de que un trabajador admita públicamente que está actuando en contra de la organización significaría poner en riesgo hasta el propio empleo. Sin embargo, las conductas perniciosas se manifiestan en casi todos los niveles organizacionales (Vardi y Weitz, 2003). Es decir, las comete desde el empleado de menor rango, hasta gerentes o directores, por lo menos, una vez durante su vida laboral (Robinson y Bennett, 1997). Dichas conductas pueden involucrar desde colocarse audífonos durante el horario de trabajo, hasta agresiones físicas en contra de las instalaciones, otros colaboradores y jefes, por mencionar algunos ejemplos.

Robbins (2004) define a la mala conducta en las organizaciones como el entorpecimiento del trabajo con comportamientos desviados de las normas que se esperan de los colaboradores en la organización. En otras investigaciones, como la de Griffin y O'Learly-Kelly (2004), se considera que tal comportamiento trae como consecuencia desventajas, tanto para la organización como para sus empleados. Las malas conductas se pueden agrupar en tres grupos de acuerdo con Vardi y Weitz (2003). En primera instancia se encuentra la desviación de los empleados; enseguida está la agresión en el lugar de trabajo y, por último, el comportamiento político organizacional. Esta clasificación también obedece a la gravedad de los actos cometidos por los empleados que van desde los no graves hasta los muy graves que ponen en peligro la integridad de los empleados y de la propia organización.

Al margen de su gravedad, se reconoce al acaparamiento de conocimiento como una mala conducta en el trabajo que consiste en no compartir el conocimiento, acumularlo y protegerlo deliberadamente y de forma estratégica (Evans, Hendron y Oldroyd, 2015). No obstante, es

importante diferenciar al acaparamiento del ocultamiento de conocimiento. Si bien el primer término hace referencia a no compartir conocimiento en un momento sin descartar la posibilidad de hacerlo más tarde bajo ciertas circunstancias, el ocultamiento se presenta cuando el conocimiento es solicitado por otro colaborador y no se comparte ni ahora ni después (Hislop, 2003). Por lo tanto, destaca el rol de un actor clave: El acaparador de conocimiento, que se describe como el individuo que teme compartir conocimiento ya que supone que con ello perdería poder en la organización (Bilginoğlu, 2019).

No obstante, el acaparamiento de conocimiento impide que las organizaciones aprovechen los beneficios que trae consigo la compartición de conocimiento. Esta conducta (la compartición) incrementa la eficacia y la calidad del trabajo, y tiene como consecuencia la mejora organizacional (Mohajan, 2019). Por estas razones, en esta investigación se consideró a bien identificar algunas variables que podrían limitar el acaparamiento de conocimiento.

En este sentido, se encontró que las recompensas anticipadas podrían significar un aliciente para el acaparamiento de conocimiento, entendiendo a éstas como aquellos beneficios personales que los individuos podrían recibir a cambio de acaparar menos conocimiento. Witherspoon, Bergner, Cockrell y Stone (2013) clasifican a las recompensas anticipadas en tres categorías. La primera se refiere a la promoción y anticipación de aumento salarial; la segunda a las relaciones recíprocas anticipadas; la tercera es la construcción de la reputación. En el metaanálisis que llevaron a cabo estos investigadores se encontró evidencia suficiente indicando que tales recompensas anticipadas podrían predecir la intención de compartir el conocimiento. Por lo tanto, como aportación a esta área de conocimiento, en este trabajo terminal de grado se pretende evidenciar que estas recompensas anticipadas podrían limitar el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones.

Ahora bien, aunado a lo anterior, surge el interés de investigar el efecto que podría tener la identidad social entre la relación de las recompensas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento con la finalidad de limitar aún más el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones. Para Ashforth y Mael (1989), la identidad social es una percepción de unidad con un grupo ya que cuando los propios individuos se categorizan, es porque buscan pertenecer a una colectividad. Este fenómeno se explica mejor con la ayuda de la Teoría de la identidad social (TIS; Tajfel y Turner, 1985), que indica que los individuos se autoclasifican en categorías sociales. Por ejemplo, la pertenencia a un grupo político, a movimientos sociales como el feminismo o a asociaciones religiosas. Dicha autoclasificación tiende a incrementar la autoimagen, ya que, al compararse positiva o negativamente entre grupos, mejora la autoestima individual (Tajfel y Turner, 2004). Vale la pena señalar que la identidad social no promueve comportamientos por conveniencia pues en las personas altamente identificadas prevalecen comportamientos de ciudadanía que se destacan por promover el funcionamiento eficaz de una organización (Organ, 1988).

El acaparamiento de conocimiento es un área del conocimiento que requiere de entenderse más a fondo para ayudar a las organizaciones a identificarlo y limitarlo, ya que, como mala conducta laboral debe frenarse de manera oportuna y certera para prevenir sus daños. Si bien en esta investigación se abordan algunas variables que podrían estar relacionadas con este tema, como las recompensas anticipadas y la identidad social, es preciso continuar con investigaciones que aporten evidencia a la solución de este problema.

Propósitos, contribuciones y organización de este trabajo terminal de grado

El propósito de este trabajo es analizar la relación de las recompensas anticipadas de promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la

reputación, con el acaparamiento de conocimiento y la identidad social en la Jurisdicción Sanitaria Toluca (JST) del ISEM. La JST es un organismo dependiente del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM), y tiene la responsabilidad de dirigir, regular y controlar el cumplimiento de acciones y metas de la prestación de los servicios de salud públicos en los municipios de Toluca, Zinacantepec, Almoloya de Juárez y Metepec (Manual de Organización Tipo Jurisdicción Sanitaria, 2010). Como una organización dedicada a la salud, en relevante analizar las conductas que afecten el desempeño de los colaboradores de la JST, de la organización misma e inclusive de sus usuarios. El propósito de este trabajo se realiza mediante una encuesta transversal cuyos datos se analizaron estadísticamente para encontrar tendencias y decantar conclusiones.

Este documento se desglosa en cinco capítulos que contienen información, datos y aportaciones significativas que conducen a una mejor comprensión acerca del acaparamiento de conocimiento en las organizaciones. Los capítulos se organizan de tal manera que conducen a una lectura sugestiva cuya tarea es explicar un fenómeno atrayente en el comportamiento humano organizacional.

El primer capítulo de esta obra explica la necesidad y los desafíos de la investigación en salud, así como la estructura de los sistemas de salud y su conformación en México. Más adelante, se abordan los antecedentes y principales funciones de la Secretaría de Salud y el Instituto de Salud del Estado de México. Enseguida se explica la estructura de la Jurisdicción Sanitaria Toluca y las funciones de las coordinaciones normativas que la integran. Una parte importante de este capítulo es el planteamiento del problema de acaparamiento de conocimiento en esta organización. Al final del capítulo se incluye una justificación del trabajo expresada en términos de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

En el segundo capítulo se abordan inicialmente los antecedentes teóricos del conocimiento organizacional, la compartición del conocimiento y la gestión del conocimiento. La segunda parte de este capítulo comprende el análisis teórico de la mala conducta organizacional y el acaparamiento de conocimiento. A continuación, se exponen la Teoría del intercambio social y el autointerés. Finalmente, se explica la Teoría de la identidad social y se muestra el modelo hipotético de este trabajo de investigación.

El tercer capítulo trata sobre la metodología empleada. En primera instancia, se describen los datos y la muestra que se analizaron en este trabajo. Enseguida, en el apartado del procedimiento, se explica el enfoque y método de esta investigación, así como la escala empleada para medir el fenómeno investigado. Más adelante, se explica también el tipo de estudio y el diseño de investigación. En la tercera parte de este capítulo se operacionalizan las variables. Al final, se expone el análisis utilizado para la prueba de las hipótesis.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados obtenidos en esta investigación iniciando con la validez y la normalidad. A continuación, se muestran los resultados descriptivos y la prueba de las hipótesis. Adicionalmente, en este capítulo se describe un diagnóstico breve sobre de la situación detectada en la JST.

El contenido del capítulo cinco se enfoca es la descripción de las estrategias que se proponen para mejorar la situación actual de la JST frente a la problemática de acaparamiento de conocimiento. Todas las estrategias se perfilan a reforzar de manera reactiva e inmediata la identidad social de los colaboradores. Al final, se muestran los planes de acción para emprender los cursos de planteados.

El cierre de esta obra comprende la discusión de los resultados desde una perspectiva teórica y se explica las implicaciones prácticas. Asimismo, se enlistan las limitaciones a las que se enfrentó

esta investigación, se ofrecen algunas alternativas para retomar líneas de investigación futuras y se presentan las conclusiones.

Personalmente deseo que esta investigación contribuya al conocimiento del acaparamiento de conocimiento en las organizaciones. Tengo la certeza de que, al enfrentar el problema de acaparamiento de conocimiento y seguir las estrategias propuestas en este trabajo, la JST enfrentará con mayor audacia los desafíos que se le presenten. Espero que al leer esta obra se estimule el interés por emprender y ampliar la investigación en el tema analizado a partir de nuevas perspectivas.

CAPÍTULO I. El acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM

1.1. La salud: Necesidades y desafíos generales

Derivado de experimentar una de las pandemias más devastadoras en la historia, causada por el virus SARS- CoV-2 que provoca la enfermedad de COVID-19 (Malik et al., 2020), la salud es una de las preocupaciones más urgentes en el mundo. Por tal motivo, también se ha convertido en una de las prioridades en la agenda de organizaciones nacionales e internacionales que requiere la participación de la sociedad, las organizaciones y los gobiernos. Precisamente, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2022) declara en su tercer objetivo de desarrollo sostenible para la Agenda 2030: "Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades". No obstante, la salud pareciera encontrarse en una situación vulnerable sin precedente. La evolución de virus y bacterias, los riesgos y daños derivados de la contaminación ambiental, la pobreza y la explosión demográfica que enfrenta el planeta, exigen que la salud sea investigada a partir de diferentes perspectivas. Ello, con la finalidad de aportar soluciones a las múltiples problemáticas que enfrenta dicho sector.

En este sentido, la salud ha sido definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1976, p. 100) como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades". Asimismo, la OMS menciona que el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano (Derechos Humanos y Salud: OMS, 2022). Por ello, la sociedad, las organizaciones y los gobiernos del mundo se encuentran enfocados en generar estrategias para mejorar y garantizar el acceso de la población a los servicios de salud.

Algunos de los principales problemas que se atienden y que se observan como amenazas a la salud son el crecimiento exponencial de la población, la contaminación del aire y el cambio climático, las enfermedades no transmisibles como la diabetes, el cáncer y las cardiopatías, las pandemias, la resistencia a los medicamentos creados para combatir los virus y las bacterias, las deficiencias de la atención primaria de la salud, la renuencia a la vacunación, entre otros (Felitti, 2008; OMS, 2019). Por ello, los esfuerzos de las autoridades sanitarias se han centrado en fortalecer la provisión de la atención médica. Asimismo, dichas autoridades trabajan en mejorar la resiliencia de la población enfocándose en los grupos más vulnerables, como los niños y los adolescentes, las mujeres y las niñas, las personas con discapacidad, los migrantes, los refugiados y los adultos mayores (Guida y Carpentieri, 2021).

Ahora bien, el derecho a la salud hace referencia al acceso oportuno, aceptable y asequible a servicios de atención de salud de calidad suficiente (OMS, 2022). Esta calidad hace referencia al grado en que las propiedades de la estructura y los procesos de los servicios de salud, tanto para individuos como para poblaciones, sean eficientes, efectivos, accesibles, equitativos, seguros, aceptables y con un enfoque en las personas (OMS, 2006). Sin embargo, en muchos países con tasas de mortalidad altas y en donde prevalece la situación de pobreza entre su población, la calidad de la que se habla anteriormente se encuentra como pendiente en sus agendas (Flores-Hernández et al., 2021).

La calidad de los servicios de salud es considerada, entonces, un elemento clave de la cobertura sanitaria universal (Del Carmen Sara, 2019). Se estima que los sistemas de salud de alta calidad podrían evitar 2.5 millones de muertes por enfermedades cardiovasculares, 900,000 muertes por tuberculosis, un millón de muertes de recién nacidos y hasta la mitad de todas las muertes maternas cada año (OMS, 2022). Estas cifras justifican la búsqueda de estrategias en el sector salud para

incrementar la calidad de sus servicios y garantizar el cumplimiento del derecho de las personas al goce de su salud. Para ello, se instituyen organizaciones como la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que ofrece apoyo técnico y liderazgo a los estados miembros para alcanzar la salud de sus habitantes y que funciona como una oficina regional de la OMS en las Américas. El compromiso de la OPS es lograr que cada persona tenga acceso a la atención de salud que necesita, de calidad y sin caer en la pobreza. Con la finalidad de alcanzar este objetivo, la OPS fomenta la cooperación entre países y trabaja en conjunto con los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades, los organismos de la seguridad social, los grupos comunitarios, entre otros. En este sentido, la OPS vigila que las políticas de cada país incluyan a la salud y que todos los sectores colaboren para asegurar que cada persona tenga acceso a una vida de calidad, considerando a la salud como el recurso más valioso para los individuos. La OPS cuenta con un plan estratégico que establece la orientación de la organización y se especifican los resultados que se esperan en el ámbito de la salud pública durante el periodo 2020 – 2025 (OPS, 2022; Mújica y Moreno, 2019).

Como se observa, el tema de la salud se encuentra bajo responsabilidad de organizaciones internacionales como la OMS y la OPS que emiten medidas que funcionan como guía para que los países miembros ejecuten sus políticas encaminadas a ofrecer servicios de salud de calidad a la población. Para cumplir con esta responsabilidad, se establecen los sistemas de salud que trabajan para mejorar la capacidad resolutiva de los países en este sector y no verse rebasados ante una población endeble frente las condiciones actuales.

1.2. Los sistemas de salud

Los sistemas de salud se crean para garantizar el acceso de la población a servicios de salud de calidad. Dichos sistemas son un conjunto de organizaciones dotados de recursos humanos, financieros, insumos, tecnología y conocimientos para atender las necesidades de la población a

través de estrategias centradas en reducir los costos y mejorar la calidad de los servicios, incrementar la eficiencia del personal y mejorar el acceso de las personas a la atención en salud (Frist, 2005). Un sistema de salud es una estructura social constituida por personas y acciones destinadas a mantener y mejorar la salud de la población (OMS, 2000).

Los sistemas de salud se instituyen tomando como referencia los componentes de cada país como las características sociodemográficas, los ecosistemas que prevalecen en su territorio, el tipo de gobierno, la economía y las enfermedades endémicas, por nombrar algunos. Los sistemas de salud son complejos ya que comprenden a las organizaciones, las instituciones y los recursos que persiguen un solo propósito: Mejorar la salud de las personas (Báscolo, Houhton y Del Riego, 2018). En este orden, los sistemas de salud pueden ser evaluados por la ONU a través de la OMS, quien analiza el desarrollo de sus políticas públicas y su contribución al logro de los objetivos de desarrollo sostenible, que tienen entre sus consideraciones más importantes la eliminación de desigualdades entre diferentes poblaciones y el logro de las metas de acuerdo con los recursos asignados y utilizados para el logro de dichos objetivos (Gil, 2018; Schütte, Acevedo y Flahault, 2018).

Los sistemas en cuestión contribuyen, principalmente, a mejorar la salud de toda la población, ofrecer servicios de calidad y ser financieramente sostenibles. La OMS (2022) menciona las siguientes características fundamentales de los sistemas de salud: En primera instancia, deben ser universales buscando la cobertura total de la población. Enseguida, deben otorgar atención integral incluyendo la promoción de la salud, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la enfermedad; deben ser equitativos al momento de distribuir los recursos, ser eficientes, ser flexibles y ser participativos para dar respuesta a las nuevas necesidades e incluir a toda la población en la planificación y gestión del propio sistema.

La OMS (2022) que es la máxima organización en salud, hace referencia a que la eficiencia de un sistema de salud radica en la respuesta equilibrada a las necesidades y expectativas de la población, mejorando el estado de los individuos, las familias y las comunidades, identificando las amenazas que atenten en contra de la salud de la población, protegiendo a las personas de las consecuencias económicas de la enfermedad, proporcionando un acceso equitativo al cuidado de las personas y haciendo posible que éstos sean partícipes de las decisiones correspondientes a su salud (Gomez, Atucha y Moleón, 2013). Por ello, los sistemas de salud en cuestión son complejos y es importante el análisis de su entorno para su configuración.

1.3. El sistema de salud en México

En México, el sistema de salud se encuentra conformado por dos sectores: Público y privado. En el sector público se encuentran las instituciones de seguridad social como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), la Secretaría de Marina (SEMAR) y los Servicios Estatales de Salud de cada entidad, como el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM), por ejemplo. Estas instituciones tienen la función de prestar servicios de salud a los trabajadores del sector formal de la economía. En ese mismo sentido, existen instituciones que protegen o prestan servicios a la población sin seguridad social; entre ellas, se incluye la Secretaría de Salud del poder ejecutivo federal (SSA), el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI) y las secretarías de salud de cada entidad federativa. Por su parte, el sector privado ofrece servicios de salud a la población con capacidad de pago y financia sus servicios a partir de los pagos de los particulares y de las primas de los seguros privados. Mientras tanto, el financiamiento para las instituciones públicas

proviene de las contribuciones del gobierno, de los empleadores y de los empleados (Dantés et al., 2011).

Ahora bien, para comprender la configuración del sistema de salud mexicano se deben analizar algunas de las características más relevantes de la población; éstas, se explican a continuación. En 2020, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) contabilizó a 126 millones de habitantes, de los cuales 52% eran mujeres y 48% eran hombres. La demografía en México se caracteriza por un descenso en la mortalidad general. Sin embargo, a causa de la COVID-19, la mortalidad en este país incrementó en 13.2 puntos porcentuales entre el 2020 y el 2021 (INEGI, 2022). Por otro lado, la esperanza de vida en México ha incrementado, pues en 1930 las personas vivían un promedio de 34 años y para 2019 esta expectativa ya había incrementado a 75. Otra característica importante es que la tasa de fecundidad se ha visto disminuida; en los años sesenta, las mujeres en edad reproductiva tenían en promedio siete hijos y en años recientes el nivel de fecundidad del país es de 2.1 hijos por mujer (INEGI, 2020). Estos sucesos han dado pauta a la situación demográfica que se presenta en México ya que la pirámide poblacional ha mostrado un crecimiento en la estructura de los adultos mayores mientras que las cifras de los menores de cero a cinco años se han visto disminuidas. En 2008, este último grupo etario concentró a aproximadamente el 9% de la población y se estima que en 2050 se reducirá a 6% (Dantés et al., 2011).

Derivado del escenario anterior, y aunado a los hábitos poco saludables, la población en México presenta una transición epidemiológica que apunta a la influencia de las enfermedades no transmisibles y a las lesiones. En 2021, el INEGI identificó que, del total de defunciones, un 92.5% correspondía a enfermedades y problemas relacionados con la salud; entre cuales, se encontraron como principales causas la COVID-19, las enfermedades del corazón y la diabetes mellitus. Este

escenario ayuda a comprender por qué un alto porcentaje del ingreso de los habitantes en México es destinado a gastos de la salud, mismos que han llevado a un gran número de personas a la pobreza. Dicha situación afecta, sobre todo, a las familias que no cuentan con seguridad social y que no tienen capacidad de pago para cubrir gastos médicos de instituciones privadas; en tales familias, además, usualmente existe algún miembro que es un adulto mayor, niños menores de cinco de años, personas con algún tipo de discapacidad y que no cuentan con los recursos para financiar los servicios de salud que necesitan (CONEVAL, 2021).

Para atender la problemática en cuestión, y cumplir con el artículo 4º de la Constitución Política Mexicana (2012) que hace referencia a la protección de salud como un derecho de todos los mexicanos, el sistema mexicano de salud ofrece beneficios a la población que se encuentra fuera del mercado laboral, así como a sus familias y dependientes. El sistema también abarca a aquella población no asalariada que no cuenta con un empleo o que se encuentra discapacitada para realizar algún trabajo (Dantés et al., 2011). Para ello, el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Salud, ofrece servicios para la población abierta que comprende los grupos que se describen anteriormente.

Actualmente, los servicios mexicanos de salud para la población abierta se encuentran organizados bajo el Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), creado el 1º de enero de 2020 por el Gobierno actual, liderado por el presidente Andrés Manuel López Obrador. El INSABI tiene como objetivo proveer servicios de salud a las personas no derechohabientes a ninguna institución del Sistema Nacional de Salud, como el IMSS, el ISSSTE u otras (Gobierno de México, 2022). Este programa es el sucesor del extinto Seguro Popular (SP), fundado en 2003 y que pretendía una meta similar para los habitantes de México. Sin embargo, el SP recaudaba cuotas de algunos servicios que se consideraban fuera de cuadro básico o fuera del financiamiento del gobierno para

ser financiados por los usuarios, mientras que la política del INSABI es ofrecer y garantizar la prestación gratuita de servicios de salud, medicamentos y demás insumos asociados a las personas sin seguridad social (Gobierno de México, 2022). Actualmente, el INSABI registra 32.8 millones de usuarios de acuerdo con las cifras expuestas por la Secretaría de Salud en el Tercer Informe de Gobierno 2020 – 2021.

Ahora bien, el INSABI es operado por la Secretaría de Salud del Poder Ejecutivo de México, que es la organización responsable de la prevención de enfermedades y promoción de la salud poblacional. En la misión de la Secretaría de Salud se encuentra el establecimiento de políticas de estado para que la población ejerza su derecho a la protección de salud (Secretaría de Salud, 2022). No obstante, esta magna tarea se lleva a cabo con la participación de las secretarías de salud de las diferentes entidades federativas que conforman el país.

1.4. La Secretaría de Salud del Estado de México

La Secretaría de Salud del Estado de México (SSEM) es la dependencia encargada de conducir la política estatal en materia de salud y garantizar que las instituciones que conforman al Sistema Estatal de Salud operen de forma eficaz y coordinada para dar respuesta ágil y efectiva a los problemas y necesidades locales, mejoren el nivel de salud de la población mexiquense, distribuyan equitativamente los beneficios, mejoren la percepción de los usuarios y optimicen sus recursos (Secretaría de Salud del Estado de México, 2022).

En septiembre de 2000, se autorizó una estructura de organización que integra tres unidades administrativas pertenecientes a la SSEM, que son la oficina titular de la dependencia y dos unidades de apoyo, la unidad de estudios y proyectos especiales y la unidad de seguimiento y evaluación, con la finalidad de conducir a la SSEM al cumplimiento de sus objetivos y desarrollo de sus funciones. Más tarde, en 2006, se autoriza la creación de tres estructuras orgánicas de la

secretaría: La Coordinación de Hospitales Regionales de Alta Especialidad, la Dirección de Proyectos de Servicios Médicos Ambulatorios y de Diagnóstico, y la Dirección de Proyectos de Servicios Médicos con Internamiento (Secretaría de Salud del Estado de México, 2022).

En 2009, obedeciendo a las necesidades de salud de la población mexiquense, se creó la Subsecretaría de Salud, teniendo como objetivo apoyar al titular de la dependencia en la coordinación, dirección, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y acciones en materia de salud. No obstante, en julio de 2014 dicha dependencia se suprimió junto con la Delegación Administrativa y la Dirección de Proyectos de Servicios Médicos Ambulatorios y de Diagnóstico y la Coordinación de Hospitales Regionales y de Alta Especialidad, para dar pauta a la creación de la Contraloría Interna y la Coordinación Administrativa de la SSEM (Secretaría de Salud del Estado de México, 2022).

De acuerdo al manual de organización de la SSEM (2015), ésta tiene bajo su coordinación sectorial al Instituto de Salud del Estado de México (ISEM), al Instituto Materno Infantil del Estado de México (IMIEM), a la Comisión de Conciliación y Arbitraje Médico del Estado de México, al Hospital Regional de Alta Especialidad de Zumpango y al Banco de Tejidos del Estado de México, así como a los órganos desconcentrados como el Centro Estatal de Trasplantes, el Instituto Mexiquense Contra las Adicciones (IMCA) y el Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades. La normatividad que rige a la dependencia en cuestión es, en primera instancia, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, enseguida la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley General de Salud, por mencionar las más importantes. Esta última tuvo su más reciente reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 2022 y reglamenta el derecho a la protección de la salud de los individuos, establece las

bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de las entidades federativas en materia de salubridad general.

Algunas de las principales funciones de la SSEM son ejercer las atribuciones en materia de salud que correspondan al titular del Ejecutivo Estatal, conducir la política estatal en materia de salud, elaborar los programas de salud en coordinación con las autoridades competentes, coordinar la participación de todas las autoridades de los sectores público, social y privado en la ejecución de las políticas de salud de la entidad y planear, organizar, dirigir, coordinar y evaluar el Sistema Estatal de Salud con base en la legislación vigente (Secretaría de Salud del Estado de México, 2022).

Como se mencionó anteriormente, la SSEM cuenta con organismos que le ayudan a cumplir su misión. En esta línea se encuentra el Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) que de acuerdo con el Reglamento de Salud del Estado de México vigente (Secretaría de Salud del Estado de México, 2022), es la institución que, junto con la SSEM, promoverá la participación de los prestadores de salud de los sectores público, social y privado.

1.5. El Instituto de Salud del Estado de México

El Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) es una organización pública dependiente de la SSEM que tiene la misión de proporcionar con oportunidad y calidez, servicios de salud pública para contribuir al ejercicio de las capacidades de la población del Estado de México (ISEM, 2022). De acuerdo con el Reglamento Interno del ISEM (2022), tal entidad ha de actuar en coordinación con las autoridades federales en la ejecución de las acciones de los programas nacionales de salud.

Entre los antecedentes del ISEM, se encuentra la publicación de la Ley de Salud del Estado de México (en abril de 1987), la cual sentó las bases para su creación. Ésta se estructuró en inicio con

un Consejo Interno, una Dirección General, las Direcciones de Servicios de Salud, de Planeación, de Administración y la Subdirección de Regulación Sanitaria. Además de estos departamentos, se dispusieron cuatro Coordinaciones Regionales, 19 Jurisdicciones Sanitarias, 166 Coordinaciones Municipales de Salud, la Subdirección de Urgencias y un Laboratorio Regional (ISEM, 2022).

Con modificaciones a su estructura de organización, el ISEM tuvo una reestructuración en 1998. Se concentró un nuevo nivel, creando las Coordinaciones de Salud, de Regulación Sanitaria y de Administración y Finanzas, que funcionan como unidades administrativas intermedias entre la Dirección General y las direcciones de área. El respaldo normativo de esta institución se encuentra establecido en el Reglamento Interior de la Secretaría de Salud del Estado de México, en el que se establece que el ISEM auxiliará a la SSEM en la consecución de sus metas (ISEM, 2022). En 2011, se autorizó la nueva estructura de organización del instituto, en la que se formalizan 27 Hospitales Municipales (que anteriormente se denominaban Hospitales Generales), se reconocen 12 Unidades de Especialidades Médicas, 55 Centros Especializados en la Atención Primaria a la Salud (CEAPS) y se denomina hospital de tercer nivel al Hospital "Mónica Pretelini Sáenz" y al "Centro Médico Lic. Adolfo López Mateos" (Gobierno del Estado de México, 2013).

El ISEM dirige y coordina la prestación de los servicios de salud a la población en los tres niveles de atención. Así también, gestiona la promoción de la interrelación sistemática de las acciones en la materia que llevan a cabo la federación y el estado (Secretaría de Salud, 2022). En este sentido, el primer nivel de atención en salud es el más cercano a la población, es el primer contacto con los servicios de salud. En este nivel, se facilita y coordina el flujo de pacientes dentro del sistema y se asegura la integración y síntesis de los problemas, diagnósticos y tratamientos para el manejo adecuado del paciente. En el segundo nivel, se encuentran los hospitales y establecimientos relacionados a la atención en medicina interna, pediatría, gineco-obstetricia,

cirugía general y psiquiatría. Se estima que en el primer y segundo nivel se resuelven aproximadamente el 95% de problemas de salud de la población (Etchebarne, 2001). Finalmente, el tercer nivel de atención está enfocado en problemas poco prevalentes; en estos hospitales de alta especialidad se atienden patologías complejas que requieren procedimientos especializados y de alta tecnología (Vignolo et al., 2011).

Actualmente, el ISEM se perfila al logro de su visión que es convertirse en la institución líder que proporcione servicios de salud pública de calidad en sus tres niveles de atención a la población del Estado de México, fomentando la prevención y la cultura del autocuidado, para satisfacer las demandas de la sociedad (ISEM, 2022). Para ello, este organismo se conduce bajo un código de conducta compuesto por principios de observancia general para las y los servidores públicos en el desempeño de sus funciones adscritos a sus unidades. Dichos principios son: Legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Aunado a ello, los valores que prevalecen en el código de ética de esta institución son: El interés público, el respeto a los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación, la igualdad de género, el entorno cultural y ecológico, la integridad, la cooperación, el liderazgo, la transparencia y la rendición de cuentas (Secretaría de Salud del Estado de México, 2022).

En resumen, el ISEM es la institución reguladora de la salud en el Estado de México y dirige las acciones en materia de prevención; todo ello, a través de las jurisdicciones sanitarias que, a su vez, son organismos que comunican y reglamentan las actividades y estrategias para ejercer los programas del instituto en los municipios de su injerencia.

1.6. La Jurisdicción Sanitaria Toluca (JST)

Las jurisdicciones sanitarias son dependencias que tienen la responsabilidad de dirigir, regular y controlar el cumplimiento de acciones y metas de la prestación de los servicios de salud a la

población mediante la operación eficaz, uniforme y sistemática de las diferentes áreas y niveles que la integran. Ello, de acuerdo con la normatividad federal y estatal en salud (Manual de Organización Tipo Jurisdicción Sanitaria, 2010).

Como se mencionó antes, el ISEM tiene bajo su responsabilidad 19 jurisdicciones sanitarias que responden a las necesidades en salud de los 125 municipios que integran esta entidad federativa. Dichas organizaciones cumplen con la función de organizar, dirigir, supervisar y evaluar la prestación de servicios de atención médica en el primer nivel de atención para la población que no cuenta con afiliación a servicios de salud como el IMSS o ISSSTE. Asimismo, una jurisdicción sanitaria se encarga de promover, establecer, mantener y evaluar la coordinación con las entidades del sector, así como con las autoridades federales, estatales y municipales que se encuentran dentro de su área de operación, en su carácter de órgano coordinador del sistema local de salud que representa (Manual de organización tipo Jurisdicción Sanitaria, 2010).

Las jurisdicciones sanitarias son unidades técnico-administrativas que están agrupadas por regiones y poseen autoridad y recursos para proporcionar atención y dar solución a los riesgos y daños a la salud de la población abierta sin seguridad social. Las regiones que integran a las jurisdicciones sanitarias son clasificadas tomando en cuenta criterios demográficos, epidemiológicos, geográficos, políticos y sociales que caracterizan a los municipios que las conforman. Geográficamente, una de las jurisdicciones más amplias es la Jurisdicción Sanitaria Toluca (JST), que comprende los municipios de Toluca, Metepec, Zinacantepec y Almoloya de Juárez (Plan Anual de Trabajo Jurisdiccional, 2022).

La JST se encuentra ubicada en Santos Degollado No. 700, Col. Santa Clara en Toluca, Estado de México. Esta localización le permite concertar acciones específicas con las autoridades municipales de su ámbito geográfico encaminadas a alcanzar su objetivo primordial, que es prestar

servicios de salud de calidad y cumplir con los programas sustantivos de atención médica y salud pública mediante la orientación de funciones y responsabilidades propias. Para ello, la JST ajusta sus estrategias a las circunstancias socioeconómicas y al patrón epidemiológico de cada zona.

La JST tiene bajo su responsabilidad 68 centros de salud, tres Centros de Atención Primaria a la Salud (CEAPS), tres Centros de Salud Urbanos, cuatro Casas de Salud, una Unidad Médica Móvil, cuatro Centros de Atención Primaria en Adicciones (CAPA), un Centro Ambulatorio para la Prevención y Atención del SIDA e Infecciones de Transmisión Sexual (CAPASITS), una Unidad de Especialidad Médica en Detección y Diagnóstico de Cáncer de Mama (UNEME – DEDICAM), un Centro de Salud con Atención Geriátrica, un Centro de Atención al Diabético (CAD), un Centro Especializado para la Prevención y Rehabilitación de las Adicciones (CEPRA), un Centro Especializado para la Educación Especial y Rehabilitación de Parálisis Infantil (CEREE – CEREDI), un Pabellón de la Salud y un Consultorio contra la Violencia de la Mujer. Derivado de este complejo entramado de unidades de salud en el primer nivel de atención, surge la necesidad de crear un sistema de supervisión integral, simplificado y de aplicación permanente, que garantiza la alineación de los procedimientos a la normatividad vigente para asegurar la calidad de la prestación de los servicios de salud, el cual es ejercido por una Jefatura Jurisdiccional (Plan anual de trabajo Jurisdiccional, 2022).

La Jefatura Jurisdiccional se encuentra integrada por un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud que son responsables de vigilar que los procedimientos de la organización se apeguen a las normas y reglamentos actuales. La jefatura jurisdiccional también debe planear y organizar el desarrollo de las funciones encomendadas por la Coordinación de Salud (Manual de Organización Tipo Jurisdicción Sanitaria, 2010). Para lograr este cometido, la jefatura de la JST se

encuentra constituida por coordinaciones normativas que son las encargadas de supervisar, coordinar y evaluar los trabajos que se llevan a cabo en las unidades de salud.

1.7. Coordinaciones Normativas de la JST

Las coordinaciones normativas que integran la JST son equipos de trabajo conformados por diferentes profesionales especializados en distintas disciplinas que tienen el objetivo de dar respuesta a los desafíos y necesidades de salud de la población (Manual de Organización Tipo Jurisdicción Sanitaria, 2010). A continuación, se describe la función de cada una de ellas:

Enseñanza, investigación y calidad. Genera programas de enseñanza y capacitación para el desarrollo del personal. Integra grupos de trabajo para gestionar la calidad y fomentar la mejora continua en las unidades médicas de la jurisdicción. Este equipo de trabajo debe formular y proporcionar apoyo técnico para el personal que labora en las unidades de salud y está involucrado en el proceso de acreditación y certificación de las unidades de la JST.

Promoción de la salud. Impulsa y procura el buen estado de salud de la comunidad, apoyando el desarrollo de los programas sustantivos de salud y fortaleciendo la participación y la corresponsabilidad individual, familiar y colectiva mediante acciones de educación, comunicación, capacitación y participación social, dentro de su área de aplicación.

Salud reproductiva. Mejora los servicios de salud reproductiva que se otorgan a la población a través de la programación, organización, coordinación y supervisión de las unidades médicas de la JST. Además, garantiza las acciones orientadas a la planificación familiar, salud materna y perinatal, climaterio, menopausia, violencia familiar, cáncer cérvico uterino y mamario.

Salud del adulto y del senescente. Protege y propicia una vida de calidad a la población adulta y adulta mayor, llevando a cabo acciones enfocadas en la promoción y educación de la salud,

detección, tratamiento y control de enfermedades crónico-degenerativas, incluyendo la atención dental.

Zoonosis y vectores. Fomenta la prevención, atención, control y vigilancia epidemiológica de las diversas zoonosis, así como las enfermedades transmitidas por vector que son organismos vivos que pueden trasmitir patógenos infecciosos entre personas, o de animales a personas y que se encuentren presentes en el área geográfica de la JST.

Epidemiología. Opera los programas de epidemiología, vigilancia y urgencias epidemiológicas de manera oportuna y confiable. Apoya a la jefatura de la JST en la toma de decisiones en esta materia, a través del estudio de la frecuencia y distribución de los riesgos y daños a la salud, así como los factores que los determinan. Esto, para proteger la salud de la población ante algún evento epidemiológico o desastre, mediante la adopción de medidas preventivas, curativas y de control acertadas.

Atención médica de primer nivel. Apoya en la prestación de los servicios de salud, mediante la vigilancia en la aplicación de los programas de salud en las unidades de la JST. También supervisa el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas y administrativas, así como las disposiciones emitidas en materia de atención médica.

Estomatología. Contribuye a mejorar el nivel de salud bucal de la población, dirigiendo los programas de atención médica dental que se desarrollen en la JST, procurando la calidad en sus procesos.

Enfermería. Contribuye en el cuidado de la salud y el bienestar del individuo, la familia y la comunidad, mediante la coordinación de las intervenciones del personal de enfermería, técnicos en

atención primaria a la salud y cuidadoras de la JST, con acciones de educación, detección oportuna de riesgos y daños a la salud.

Planeación e informática. Mejora los procesos de planeación, programación, información básica, cómputo, estadística y evaluación, mediante el asesoramiento técnico en los procesos, operaciones y responsabilidades de las áreas que integran la JST.

Salud del niño y adolescente. Mejora y mantiene el buen estado de salud de la población infantil y juvenil, mediante la prevención, detección y combate a las enfermedades prevenibles por vacunación, así como infecciones respiratorias agudas, enfermedades diarreicas y mal nutrición, que sean causa de morbilidad y mortalidad para los niños y adolescentes en el área geográfica de la JST.

Recursos humanos. Mejora la operación del sistema jurisdiccional mediante el control adecuado de los recursos humanos, así como de la formación y capacitación de estos, para obtener un mejor desempeño en la prestación de los servicios de salud.

Control patrimonial. Proporciona los servicios generales con oportunidad y calidad a las distintas unidades médicas de primer nivel de la JST, llevando a cabo el resguardo y cuidado de los bienes inmuebles de conformidad con los programas y políticas establecidas por el ISEM.

Recursos financieros. Cumple con el ejercicio de los recursos financieros asignados a la JST, vigilando la aplicación racional de los mismos en cada una de las partidas presupuestarias asignadas a las prioridades del quehacer jurisdiccional.

Las coordinaciones normativas mencionadas llevan a cabo acciones en beneficio del individuo y de la sociedad en general, dirigidas a proteger, promover y restaurar la salud de la persona y de la colectividad (Gobierno del Estado de México, 2013). Ahora bien, el éxito de estas acciones

depende de algunos factores como su planeación, organización, implementación y control. Por ejemplo, en el caso de la Coordinación de Recursos Humanos, en la que se llevan a cabo las campañas de contratación y recontratación del personal, es importante que, en primera instancia, se planee cómo se va a llevar a cabo esta actividad delimitando fechas, realizando compras de insumos como papelería, citando a los recursos humanos involucrados en cada actividad, etc. Enseguida, se organizan las tareas relacionadas con esta acción y el personal acude a firmar su contrato. Finalmente, se verifican datos, se revisa la completitud de dicha acción para evaluar si se lograron los resultados planeados.

Sin embargo, para el logro de los objetivos de las coordinaciones normativas es preciso que el personal cuente con conocimientos específicos de cada programa. Es así, por ejemplo, que el personal de recursos humanos debe conocer la Ley Federal del Trabajo, las Condiciones Generales de Trabajo del Personal Sindicalizado, los Lineamientos Generales que norman al personal de contrato, entre otras. Ahora bien, aunque una cantidad considerable de conocimiento se encuentra en los manuales de organización de cada coordinación y la normatividad relacionada con cada programa, otra parte de este conocimiento se encuentra en las personas. Es decir, los individuos poseen conocimiento tácito que, según Pérez-Fuillerat et al. (2019), es aquel que se utiliza de forma intuitiva y consiente y que se adquiere mediante la propia experiencia, caracterizándose por ser personal y contextual. Esto significa que las personas, además de conocer sobre los procedimientos y normas, saben cómo actuar ante diferentes situaciones y problemas que se presentan cotidianamente en la JST.

Por lo tanto, retomando el ejemplo de la campaña de recontratación, el personal involucrado en esta actividad no solamente conoce la normatividad al respecto, sino que también identifica al personal, a las unidades a las que pertenecen, su esquema de contratación, inclusive, puede conocer

la forma en cómo tratar a las personas de manera personalizada. Este conocimiento es importante porque junto al explícito (que es el que puede ser expresado y codificado fácilmente como un manual de procedimientos, por ejemplo; Le et al., 2020), conforman un marco de actuación que da pauta al logro de los objetivos de cada coordinación.

Si bien es cierto que contar con conocimiento llevaría a las coordinaciones normativas al logro de sus objetivos, compartir el conocimiento incrementaría las posibilidades de éxito. La compartición de conocimiento se entiende como el proceso de comunicación del conocimiento desde una fuente de tal manera que pueda ser aprendido y aplicado por el receptor (Ahmed, Ahmad, Ahmad y Zakaria, 2019). Este proceso ocurre cuando los individuos transfieren conocimiento o lo reciben de otros (Bilgihan, Peng y Kandampully, 2014), y los beneficios que se observan son que las organizaciones resuelven problemas de forma más eficiente, se da pauta a la creatividad para generar ideas o efectuar los procedimientos y políticas, que es justo lo que pretende lograr la JST a través de las coordinaciones normativas.

Es así, que resulta interesante estudiar de qué manera se intercambia el conocimiento en la JST, en caso de que se llevara a cabo. O, en otro ángulo, sería interesante también observar las circunstancias que llevarían a las personas a acaparar conocimiento y comprender por qué o con qué fin lo harían.

1.8. El acaparamiento de conocimiento en la JST

La JST, como bien se ha expuesto, es una organización que integra equipos de trabajo multidisciplinarios que comparten rutinas, procesos, objetivos y metas. La JST organiza a dichos equipos de trabajo en coordinaciones normativas que tienen bajo su responsabilidad la operación de programas específicos. Por ejemplo, la Coordinación Normativa de Salud Reproductiva opera programas como el de prevención de cáncer de mama, que tiene como fin reducir la morbilidad y

mortalidad de las mujeres adultas mayores de cuarenta años a causa de dicha enfermedad; ello, mediante la detección oportuna a través de campañas de mastografía en los diferentes municipios que comprende la organización. Para ello, este programa está dotado de recursos humanos, financieros, materiales y equipo que, en conjunto, ayudan a lograr el objetivo.

Ahora bien, existe un recurso que es clave para el cumplimiento de los objetivos y metas que persiguen estas coordinaciones: El conocimiento. Es decir, que las personas involucradas en la operación de los programas de la JST conozcan los procedimientos, las herramientas que facilitan las funciones, los contactos en otras organizaciones, las personas responsables en las coordinaciones normativas, la normatividad correspondiente, los involucrados en cada programa, las unidades que integran a la JST, entre otros detalles específicos de cada operación. En resumen, el conocimiento tácito y explícito que poseen las personas que trabajan en la JST es esencial para el logro de sus objetivos. En el caso del programa de prevención de cáncer de mama (por ejemplo), los involucrados deben contar con conocimientos relacionados con el procedimiento de la toma de la mastografía, las personas en cada municipio que cooperan en la campaña de toma de muestras, las personas encargadas de facilitar los mastógrafos, los requisitos para que las usuarias puedan someterse al estudio, etc.

Sin embargo, las coordinaciones normativas se enfrentan a diversos desafíos que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos. Uno de ellos es que, al menos el 60% del personal que integra los equipos de trabajo se encuentra contratado bajo la modalidad de eventual. Estos contratos tienen una duración máxima de seis meses, por lo que, a menos que se renueve el contrato, el personal se va de la organización llevándose consigo lo que ha aprendido durante su desempeño y participación en la operación de los programas.

En este sentido, el personal que está interesado en que se renueve su contratación lleva a cabo ciertas estrategias con la finalidad de garantizar su permanencia. Algunos de ellos han fortalecido su preparación académica estudiando posgrados o especializándose en su ramo, otros, se quedan tiempo extra aportando más a la organización, incluso, se ha observado también a quienes compran insumos para trabajar costeándolos por ellos mismos. Por otro lado, existe personal que se reserva el conocimiento que posee de la organización y que ha adquirido gracias a su experiencia para hacerse indispensable y garantizar su contratación en la JST. A este comportamiento, autores como Evans, Hendron y Oldroyd (2015) lo identifican como acaparamiento de conocimiento, y que constituye una conducta improductiva que reside en la voluntad de las personas para acumular y proteger su conocimiento de forma estratégica.

Es importante también hablar del otro 40% de los colaboradores de esta organización, ya que pertenecen a la base trabajadora que se encuentra contratada de manera definitiva. Este tipo de trabajadores son acreedores a estímulos y recompensas que otorgan las autoridades de la JST, tomando en cuenta algunos comportamientos como la disponibilidad para trabajar, la calidad del trabajo, el desempeño individual y las conductas positivas con otros compañeros. En este sentido, algunos de tales empleados se muestran asiduos a ayudar a otros miembros de la organización y a colaborar con las metas grupales con la finalidad de hacerse acreedores a dichas recompensas. Sin embargo, el acaparamiento de conocimiento puede verse también cuando las personas comparten parcialmente su conocimiento siempre y cuando reciban un beneficio (una especie de "quid-pro-quo"). En el caso de los trabajadores de base, estos acapararían su conocimiento y lo compartirían, o simularían hacerlo, sólo en el caso de ser acreedores a una recompensa.

Al respecto, en una investigación previa en la que se indagó sobre los niveles de compartición de conocimiento, se identificó que la cantidad de conocimiento que comparten los colaboradores

de esta organización es menor comparada con la calidad de conocimientos compartidos (Garduño-Hernández y Cernas-Ortiz, 2018). Además, se descubrió que cuando las personas comparten cocimientos, lo hacen gracias a las expectativas personales y los resultados relacionados con la comunidad. Es decir, cuando las personas tienen la creencia de que al compartir su conocimiento habrá una compensación de la organización hacia ellos (retribución económica, reconocimiento o prestigio) y de que, al hacerlo, habrá beneficios también para la institución en general, lo que, influirá más tarde en beneficios personales de igual forma. Es entonces que, en la investigación mencionada, se encontró que los empleados de la JST tienden a manifestar dicho comportamiento.

Aunado a lo anterior, Garduño-Hernández y Cernas-Ortiz (2018) identificaron como fortaleza a la identidad social que caracteriza a algunos de los trabajadores de la JST. Este concepto es definido como una percepción de unidad de un grupo de personas que se categorizan bajo estándares generalmente positivos y que se agrupan esperando incrementar su autoimagen, comparándose de manera positiva con otras personas (Tajfel y Turner, 1985). Es decir, los trabajadores de la JST tienen un sentido de unidad que los aglutina como equipo compartiendo conductas positivas, ayudándose mutuamente, colaborando y apoyándose entre ellos. Esta característica podría minimizar el impacto negativo que tendría el acaparamiento de conocimiento, ya que, al observar comportamientos positivos de beneficio mutuo, los miembros de esta organización dejarían de acaparar conocimiento o lo harían en menor medida para compartirlo con la finalidad de ayudar a otros compañeros.

En suma, el acaparamiento de conocimiento es una conducta desviada que Robbins (2004) identifica como negativa para las organizaciones. En el caso de la JST, esta conducta causa que las coordinaciones normativas no cumplan sus objetivos y/o metas, obstaculizando el desempeño de la organización en general. Al mismo tiempo, al prevalecer este comportamiento en los

colaboradores de la JST, se corre el riesgo de que se apruebe como parte de los usos y costumbres en este centro de trabajo perjudicando la operación de los programas. Sería realmente grave que una conducta como el acaparamiento se infiltrara en la cultura de la JST (al asumir que es instrumental para lograr beneficios, aun a pesar del egoísmo e individualismo que implica).

Derivado de lo anteriormente expuesto, surge la motivación de esta investigación para que, con la ayuda de la Teoría del intercambio social (Blau, 1968) y la Teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1985) se analice la posible relación del acaparamiento de conocimiento de los colaboradores de la JST con recompensas anticipadas como los estímulos, ascensos y prestigio que podrían beneficiarlos, y cómo la identidad social podría minimizar o reducir esta conducta organizacional negativa.

1.9. Planteamiento del problema

1.9.1. Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo de esta investigación es analizar la relación de las recompensas anticipadas de promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación, con el acaparamiento de conocimiento y la identidad social en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

Para el logro de este objetivo extenso, los objetivos particulares son:

1. Conocer la percepción de recompensas anticipadas y de acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.
2. Conocer la relación de las recompensas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.
3. Explorar la moderación de la identidad social en la relación entre las recompensas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

4. Realizar una propuesta para reducir los niveles de acaparamiento de conocimiento en la organización mencionada.

De lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca?

2. ¿Cuál es el impacto que tienen las recompensas anticipadas y la identidad social en el nivel de acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca?

3. ¿Cuál es el nivel de moderación de la identidad social en la relación de las recompensas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca?

1.9.2. Justificación

El propósito general de esta investigación es analizar varios fenómenos relacionados, que, en conjunto, proporcionan un panorama amplio que ayuda a comprender el problema del acaparamiento de conocimiento. Este trabajo ha de ser útil pues aporta evidencia que contribuye al conocimiento de las variables de recompensas anticipadas, identidad social y acaparamiento de conocimiento relacionándolas en esta investigación.

El alcance social que tiene este trabajo es ofrecer beneficios, en primera instancia a los colaboradores de la JST, ya que de encontrar hallazgos significativos que contribuyan a acotar el problema del acaparamiento de conocimiento en este lugar de trabajo, los principales favorecidos serán ellos. Al acaparar menos conocimiento y, en su lugar, compartirlo más, las personas podrían desempeñarse con mayor eficiencia en sus funciones, logrando mejores resultados y teniendo una expectativa positiva de recontratación o asignación de estímulos, según sea su relación laboral en esta organización. Además, de acuerdo con la literatura, las organizaciones en las que se comparte

conocimiento se caracterizan por tener mayores niveles de eficacia a la hora de resolver problemas o enfrentar escenarios de incertidumbre –como los que amenazan a las organizaciones del sector salud–. Por otra parte, al contar con personal con más conocimiento, los servicios de salud que ofrece la JST incrementarían sus niveles de calidad, lo que, al final, se reflejaría en usuarios más satisfechos con la atención de salud que reciben.

Ahora bien, al conseguir un mejor desempeño individual de sus colaboradores (entendiéndose a éste como el nivel de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades; Cuesta-Santos et al., 2018), el desempeño organizacional de la JST (que es la capacidad que tiene la organización de armonizar los resultados individuales, grupales y de la propia organización para estimular el rendimiento; Berberoglu, 2018), tendría impactos positivos a consecuencia de que los miembros de esta organización acaparen menos conocimiento (Guest, 2011). Entonces, los beneficios que ofrece esta investigación son múltiples, pues alcanzan a los colaboradores, a los usuarios y a la organización en general.

Aunado a lo anterior, esta investigación pretende contribuir a la solución del problema del acaparamiento de conocimiento en las organizaciones minimizando los impactos negativos que significan tales malas conductas que, como lo señala Robbins (2004), podrían poner en riesgo el bienestar de la organización o el de sus miembros y que, incluso, tienen también implicaciones económicas para las sociedades.

Finalmente, la utilidad metodológica de esta investigación consiste aportar validez estadística a la medición de las variables de recompensas anticipadas, identidad social y acaparamiento de conocimiento, reuniendo en un instrumento de recolección de datos las perspectivas de éstas. También se respalda la Teoría del Intercambio Social de Blau (1968) y la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1985), analizando la relación de las variables que atañen a este estudio.

Del mismo modo, esta investigación representa la generación de una propuesta innovadora para minimizar el acaparamiento de conocimiento en la JST, a partir de la aportación de conocimientos de diferentes áreas del Doctorado en Administración y Alta Dirección.

CAPÍTULO II. Antecedentes teóricos e hipótesis

2.1. El conocimiento organizacional y la compartición del conocimiento

2.1.1. El conocimiento organizacional

El conocimiento, en general, es un fenómeno que ha intrigado a filósofos y pensadores desde los albores de la civilización. En la antigua Grecia, por ejemplo, ya se especulaba sobre el origen y la posibilidad del conocimiento. Aristóteles formuló su teoría del conocimiento argumentando que la realidad sensible (objetiva) es lo único existente y que de ella forman parte todas las sustancias compuestas de materia y forma (Salgado González, 2012). En este orden de ideas, uno de los textos más conocidos es el de Hessen (2003), quien en su teoría postula que el conocimiento sólo es posible cuando, en la dinámica de dualidad sujeto - objeto, el sujeto aprehende (o abstrae intelectualmente) las propiedades del objeto. Entre las diferentes perspectivas sobre el conocimiento, un asunto es claro: Éste es más que sólo datos o información (Czapla, 2020).

El conocimiento, no obstante, no sólo es posible para los individuos, sino también para las organizaciones. Grant (1996) indica que en las organizaciones el conocimiento es lo que se conoce (en otras palabras, lo que se sabe). Por otro lado, Wang y Noe (2010) consideran al conocimiento como la información que procesan los individuos, que integra ideas, hechos, experiencias y juicios relevantes para el desempeño individual, del equipo y organizacional. La literatura sobre aprendizaje y conocimiento organizacional es extensa, destacando aquella que aborda el contenido y el proceso de formación y acumulación del conocimiento (Argyris y Schön, 1978). De forma paralela a esta línea de investigación, sin embargo, corre aquella que aborda la importancia del conocimiento para las organizaciones, destacando su valor para la competitividad, la estrategia y la ventaja competitiva. En esta línea, el conocimiento se ha reconocido como el activo más crucial para la organización (Palacios y Garrigos, 2006).

Aunque el énfasis en el estudio del conocimiento organizacional pudiera parecer algo contemporáneo, en realidad no es así. Tómese, por ejemplo, el movimiento de la Administración Científica. Dicho movimiento inició por la iniciativa de Taylor de conocer las formas más eficientes del trabajo a través del estudio científico de tiempos y movimientos (Castillo Girón, 2013). En su tiempo, ese conocimiento ayudó a eficientar las operaciones de muchas organizaciones pudiéndose argumentar que, de hecho, la Administración Científica fue el primer gran paradigma de la administración moderna. Más adelante, Elton Mayo y su Movimiento de las Relaciones Humanas pusieron énfasis en el conocimiento del factor humano como clave de la eficiencia en la organización (Castillo Girón, 2013). Se implica, pues, que el conocimiento organizacional es un concepto clave para entender a la administración y las organizaciones.

En investigaciones más recientes se menciona que el conocimiento es el resultado del aprendizaje y se puede manifestar como cambios de comportamiento o cogniciones (Argote, 2013). Para Nonaka (1994), el conocimiento es un recurso humano dinámico que se conforma de creencias personales para obtener la verdad. Soltani y Navimipour (2016) refieren que el conocimiento es el concepto, la habilidad, la experiencia y la visión que provee de un marco para crear, evaluar y utilizar la información. Un patrón subyacente de estas definiciones es que el conocimiento se encuentra estrechamente relacionado con los recursos humanos; es decir, con las creencias, habilidades, experiencias e ideas de las personas. Pero, más allá de los individuos, puede decirse que el conocimiento es lo que la organización como entidad, y no sólo los individuos en ella, sabe y puede hacer. Por ejemplo, si una organización determinada es famosa por brindar un excelente servicio a clientes, es obvio que eso se debe a que dicha organización posee las capacidades y las competencias para que así sea. Las competencias y las capacidades organizacionales para la ejecución de procesos y tareas son una manifestación (al menos parcial) del conocimiento

organizacional (Winter, 2003). En síntesis, el conocimiento organizacional es un conjunto de entendimientos colectivos integrados de una organización, que le permiten utilizar sus recursos para fines particulares (Tsoukas y Vladimirou, 2001).

Es importante mencionar que, tal como lo señalan Nonaka y Konno (1998), el conocimiento reside en los individuos y éste se puede clasificar en dos tipos. El primero se refiere al conocimiento explícito que, como lo sugiere Koenig (2012), comprende información o conocimiento que se presenta de forma tangible; éste se puede compartir en documentos, presentaciones, manuales, publicaciones, etc. El segundo, es el conocimiento tácito que se refiere al conocimiento personal y específico del contexto de una persona que reside en la mente humana, comportamiento y percepción (Duffy, 2000). Por su parte, Spender (1996) caracteriza al conocimiento en dos dimensiones: Tácito – explícito, e individual – social. En la primera dimensión, el conocimiento explícito es "saber sobre" en su carácter abstracto, y el conocimiento tácito es la experiencia. Con respecto a la dimensión individual – social, el conocimiento individual es inherentemente transferible a través de las personas, en tanto que los tipos sociales de conocimiento están públicamente disponibles e incorporados en las rutinas, normas y culturas. Tanto Nonaka (1994) como Spender (1996) analizan el conocimiento como parte esencial en los procesos de creación, considerando a la organización como un ente capaz de crear y aplicar conocimiento a través de la interacción y el trabajo conjunto de sus miembros.

2.1.2. La importancia del conocimiento organizacional

Como se entrevió antes, en las últimas décadas se ha enfatizado sobre la importancia del conocimiento organizacional, así como de algunos de sus beneficios; entre ellos, el incremento de la competitividad y la innovación (Czapla, 2020).

Pérez (2020) menciona que el conocimiento es un elemento fundamental para el desarrollo organizacional. Asimismo, señala que, de gestionarlo adecuadamente, la organización podría alcanzar impactos que se verán reflejados en un mejor aprovechamiento de recursos en beneficio propio. Shaheen (2017) sugiere que el conocimiento se percibe como la principal fuente de creación de valor. Entonces, las organizaciones que deseen destacar entre sus competidores deberán estar enfocadas en el reconocimiento y creación de conocimiento organizacional.

Ahora bien, el éxito y la supervivencia de la mayoría de las organizaciones depende fundamentalmente de su innovación, que es un factor decisivo que impacta en el desempeño organizacional al mantener su competitividad. En este orden, se ha observado al conocimiento organizacional como una fuente de innovación ya que provee de la capacidad de adquirir y desarrollar continuamente nuevos conocimientos más valiosos (Carayannis, Campbell y Rehman, 2016). Dicha capacidad de adquirir nuevos conocimientos es fundamental para que las organizaciones innoven, especialmente ante la incertidumbre ambiental (Muukkonen, 2020). Por ejemplo, una organización que se dedica a la fabricación de autos adquirirá conocimientos sobre las energías que puede aprovechar para crear autos que satisfagan mejor las necesidades de sus usuarios e, incluso, desarrollará nuevos productos mejorando la experiencia de los automovilistas. Un caso en punto es Tesla, una empresa estadounidense que diseña, fabrica y vende automóviles eléctricos y que, gracias a la innovación, ha marcado una transición de la industria del transporte hacia una tendencia sostenible basada en la energía renovable (Van den Steen, 2015). Por lo tanto, para que las organizaciones sean competitivas es necesario que desarrollen mecanismos de generación de conocimientos que ayuden a la producción de tecnología, desarrollo de información, estructuras organizativas que integren y aumenten el potencial intelectual y creativo tanto

individual como organizacional (Tumenova et al., 2018). Lo anterior conducirá a que las organizaciones desarrollen ventaja competitiva (Porter, 1995).

La ventaja competitiva se ha definido como producto de los recursos organizacionales. En otras palabras, de acuerdo con Barney (1991), la ventaja competitiva se logra cuando una organización tiene recursos que son raros, valiosos, inimitables y difíciles de substituir. Un recurso es valioso cuando su utilización genera retornos económicos para la empresa. Un recurso es raro cuando nadie más que la empresa en cuestión posee ese recurso. Esta rareza depende a su vez de dos factores: La ambigüedad causal y la complejidad social. Un recurso es inimitable cuando los competidores no pueden copiar fácilmente el recurso que la empresa posee. Un recurso es insustituible cuando los competidores no pueden reemplazar el valor que la empresa obtiene del recurso en cuestión. Estudios posteriores (Teece, Pisano y Shuen, 1997) reafirman estas características clave de los recursos que generan ventaja competitiva. Otros estudios (Conner y Prahalad, 1996) indican que el conocimiento es el recurso que genera ventaja competitiva sostenible porque es valioso, raro, insustituible e inimitable. El conocimiento es valioso cuando lo que la organización sabe le permite obtener retornos económicos superiores a los de sus competidores. El conocimiento es raro cuando nadie más que la empresa posee este conocimiento. Esto puede ser debido a que ni la organización misma conoce las causas y procesos de ese conocimiento (ambigüedad causal) y/o ese conocimiento es tácito, en otras palabras, está incrustado en las relaciones sociales que los empleados tienen en el contexto único de esa organización (complejidad social). Se dice que el conocimiento es inimitable porque es difícil de transferir o replicar como consecuencia de su naturaleza colectiva, situada y tácita (Berends et al., 2007). Finalmente, se dice que el conocimiento es difícil de sustituir, ya que como recurso intangible es complicado identificarlo y transferirlo incluso dentro de la organización, máxime por los competidores. Por estas razones, se comprende

que el conocimiento es una de las principales fuentes de ventaja competitiva, lo cual hace aún más importante que la organización se preocupe por los procesos que fomenten su compartición y gestión.

2.1.3. La generación del conocimiento organizacional

Ahora bien, la creación de conocimiento organizacional puede observarse como un proceso dinámico que acontece a través de interacciones sociales entre una organización y sus socios (Chen et al., 2016). Estas interacciones sociales-organizacionales funcionan como canales donde el conocimiento puede ser transmitido e integrado rápidamente (Vannoy y Medlin, 2012). La creación de conocimiento organizacional es un proceso mediante el cual los colaboradores generan nuevos conocimientos a través de la cooperación y la co-creación para desplegar una mejor comprensión del entorno de la organización y obtener conocimientos para responder a los desafíos de ésta (Zhao, Zhang y Wu, 2019). Una vez que se reconoce que el conocimiento organizacional se origina y se aplica en la mente de los colaboradores de una organización, éste se integra a menudo en documentos, repositorios, rutinas, prácticas, procesos y estándares organizacionales (Davenport y Prusak, 1998).

Derivado de sus características, resulta complejo identificar al conocimiento organizacional, puesto que una cantidad considerable de éste se encuentra en la mente de los individuos, equipos y en los procesos y rutinas formales e informales de la organización (Swart, 2006; Turner y Lee-Kelley, 2013). Por lo que, De Nadae et al. (2015) agregan que el conocimiento se origina y aplica en la mente de un individuo y se refleja en las organizaciones, generalmente, en forma de documentos, archivos, rutinas organizacionales, procesos, prácticas y reglas.

Entonces, para que el conocimiento individual se transforme en conocimiento organizacional es necesario un proceso de aprendizaje, que es la actividad que comprende procesos cognitivos y de

procesamiento de la información y se ocupa de todos aquellos contenidos relevantes para los procesos y procedimientos de trabajo. Es imprescindible para una organización desarrollar la capacidad de aprender, ya que en situaciones de incertidumbre y turbulencia se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva (Garvin, 2003; Marquardt, 1996; Mayo y Lank, 1994). Aunado a lo anterior, Argyris (2001) señala que mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de identificar y cubrir sus áreas de oportunidad y de reconocer cuándo son incapaces de hacerlo.

Por su parte, Sutton (1994, p. 80) propone que "el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas". Al respecto, cabe mencionar algunos ejemplos que se han presentado en organizaciones que no han aprendido, o no se han adaptado a nuevos contextos, lo que las ha llevado al fracaso. Uno de estos ejemplos es Blockbuster, quien figuró como uno de los gigantes en la industria de alquiler de cine y videojuegos en los años noventa y después de rechazar una propuesta para adaptarse a nuevos formatos para proveer sus servicios terminó por desaparecer (Freedman, 2012).

Prieto y Revilla (2004) consideran que el conocimiento no es otra cosa que el resultado de un proceso reiterado: El aprendizaje. Con base en estos indicios nace el vínculo que ha unido al aprendizaje con el conocimiento y el éxito que ha tenido su gestión en la organización ha propiciado la curiosidad de muchos investigadores.

2.1.4. La compartición de conocimiento

Después de analizar la importancia que tiene el conocimiento organizacional, es comprensible que las organizaciones se encuentren cada vez más preocupadas por compartirlo y diseminarlo a su interior. Para ello, se ha investigado la compartición de conocimiento que, en otras palabras, es

hacer que el conocimiento se encuentre disponible para otros (Ipe, 2003). Grant (2002) asevera que el conocimiento existe primero en las personas y a falta de procesos organizacionales que permitan su compartición, expira de la organización (Bennet y Bennet, 2003). Derivado de lo anterior, crear, recolectar y mantener procesos que permitan la compartición del conocimiento es un requisito previo para el éxito organizacional. Por ello, es fundamental que se averigüen las influencias que fomentan la compartición de conocimiento entre los individuos. Como se ha analizado, las personas son indispensables a la hora de la creación, recolección, almacenamiento y la misma compartición del conocimiento organizacional (Elliott y Jacobson, 2002).

Dicho lo anterior, se debe tomar en cuenta que la compartición de conocimientos se puede ver afectada por varios elementos en la organización. Entre ellos: La tecnología, la cultura que influencia la actitud hacia la compartición de conocimiento, la estructura organizacional que define el estilo de compartición de conocimiento y la motivación que existe hacia este comportamiento (Czapla, 2020). Algunos impulsores de estructura y actitud que propician la compartición del conocimiento podrían ser que los individuos disfruten genuinamente de ayudar a otros (Jung y Yoon, 2012), las recompensas monetarias que podrían recibir por comportarse de esta manera (Witherspoon et al., 2013), el apoyo administrativo que podrían recibir a cambio (Eisenberger, 1986) y la expansión del propio conocimiento (Bratianu y Orzea, 2010). Asimismo, se señalan algunas barreras para compartir conocimiento, las cuales podrían ser falta de tiempo, falta de confianza y el cambio de comportamiento (Razmerita et al., 2016).

Witherspoon et al. (2013), realizaron un meta-análisis sobre de la compartición del conocimiento en las organizaciones, en el cual lo definen como contribuciones entre y para los individuos. La investigación de Witherspoon et al. (2013) identificó los antecedentes de la compartición del conocimiento propuestos en la literatura estudiada, los cuales clasifican en tres

categorías: Intenciones y actitudes hacia el comportamiento específico de compartir conocimiento, cultura organizacional y recompensas anticipadas. Estos elementos se pueden observar en la Figura 1.

Figura 1. *Antecedentes de la compartición del conocimiento*

Intenciones y actitudes	Intenciones para compartir conocimiento Actitud hacia la compartición del conocimiento Autoeficacia Motivación intrínseca hacia la compartición del conocimiento	
Cultura organizacional	Comunicación Participación Normas subjetivas Confianza social Compromiso organizacional	Vínculos sociales Soporte organizacional Visión compartida Tecnología y recursos
Recompensas anticipadas	Aumento salarial anticipado / promoción Relaciones recíprocas anticipadas Construcción de la reputación	

Fuente: Adaptación de Witherspoon et al. (2013)

Para Witherspoon et al. (2013), en primera instancia, se observan las intenciones y actitudes. Éstas son la base de la motivación para la compartición del conocimiento y se refieren a las creencias individuales sobre el alcance y el valor del conocimiento propio, así como a los sentimientos positivos que resultan de su intercambio. Enseguida se puede observar a la cultura organizacional, cuyos factores se relacionan con las influencias ambientales internas de las organizaciones. En general, estos antecedentes se refieren a las influencias que resultan de la disminución del esfuerzo requerido para que una persona participe en la compartición del conocimiento. Por último, en el esquema de los autores en mención, se encuentran las recompensas anticipadas para la compartición del conocimiento, las cuales consisten en los beneficios personales (retribuciones) que las personas podrían recibir por compartir lo que saben.

Con relación a las posibles retribuciones de compartir el conocimiento, es importante remarcar que las teorías económicas neoclásicas enfatizan el interés propio para la ventaja económica (Dawkins, 1976). En otras palabras, este grupo de antecedentes se refiere a la expectativa que tienen los individuos cuando comparten conocimiento, pues al llevar a cabo este comportamiento esperan una retribución a cambio. Entre tales retribuciones: Los aumentos de salario (Siemsen et al., 2007), las relaciones interpersonales concernientes al crecimiento profesional (Bock et al., 2005) y la construcción de una imagen admirada y respetada en la organización (Wasko y Faraj, 2005). Los resultados del meta-análisis de Witherspoon et al. (2013) contribuyen a identificar los factores determinantes que favorecen la compartición del conocimiento en una organización.

2.1.5. La compartición del conocimiento y la gestión del conocimiento

La compartición de conocimiento se ha visto relacionada con varios efectos positivos en la organización. Por mencionar algunos, se encuentra la economía del conocimiento, en la que la efectiva compartición de conocimiento hace que el negocio funcione efectivamente (Safari y Soufi, 2014). Mohajan (2019) señala que la compartición del conocimiento incrementa la eficacia y la calidad del trabajo y, por ende, mejora el desempeño organizacional. Compartir conocimiento se ha vinculado también con la creatividad del equipo (Men et al., 2017). Actualmente, existe un fuerte énfasis en la importancia de los activos intangibles en la organización (Lim, Macias y Moeller, 2020), incluido el conocimiento organizacional, que motiva aún más la investigación de la compartición del conocimiento como un proceso organizacional fundamental. La evidencia sugiere que el grado de conocimiento de los individuos y el valor organizacional percibido de la compartición influyen en las medidas de desempeño grupal (versus individual) en los sistemas de control gerencial (Hwang, 2009). En consecuencia, la compartición del conocimiento

organizacional es fundamental para el éxito de la organización, y tal compartición es de mayor importancia para mejorar los indicadores clave de desempeño organizacional.

Siendo concretos, y considerando a Prieto y Revilla (2004), el conocimiento representa uno de los valores más críticos para lograr un éxito sostenible en la organización. Sin embargo, el hecho de que una organización obtenga resultados superiores a otras a partir del conocimiento no significa que los obtuvo de manera inmediata. La organización, más bien, se esforzó por establecer las condiciones de gestión orientadas tanto a la reunión de conocimientos efectivos como a su movilización activa. A esta estrategia se le conoce como "gestión del conocimiento" (Audretsch et al., 2020), concepto por el que se reconoce la importancia de gestionar los procesos y actividades asociadas tanto con la compartición del conocimiento como con otras dinámicas de éste.

Dentro de las iniciativas que existen para gestionar el conocimiento y compartirlo, Prieto y Revilla (2004) identifican dos grupos importantes: El técnico estructural y el del comportamiento. El primero resalta al aprendizaje y su gestión como un proceso esencialmente técnico y objetivo. El segundo se trata de un proceso relativo al comportamiento social y humano, en el que los agentes individuales son los protagonistas. De estas dos iniciativas se desprenden dos orientaciones de gestión de conocimiento diferentes: Un grupo tiene la intención de superar la ignorancia desarrollando los procesos y estructuras que, al margen de los individuos, actúen como sistemas de coordinación y control. El segundo grupo enfatiza las formas de hacer frente a lo desconocido, actuando sobre los miembros de la organización con el propósito expreso de modificar y alinear sus cogniciones y comportamientos. Con base en estas clasificaciones, se encuentran los siguientes estilos de gestión de conocimiento según Prieto y Revilla (2004):

- *La gestión pasiva* (o ausencia de gestión) la desarrollan las organizaciones que se muestran apáticas por la gestión del conocimiento y, por tanto, adoptan una actitud de indiferencia.

Este tipo de organizaciones se identifican por ser tradicionalistas y ubicarse en ambientes estables. El riesgo al que se enfrentan es la insuficiente capacidad de generar el aprendizaje necesario ante un contexto inestable.

- *La gestión orientada al comportamiento* se puede identificar en aquellas organizaciones que maniobran en entornos complejos y cambiantes, en las que el conocimiento laboriosamente se puede separar de las personas que lo generan. La gestión del conocimiento, en este estilo, está enfocada al desarrollo de iniciativas, contactos personales y al compromiso con la experimentación para llegar a comprender un entorno que se transforma constantemente.
- *La gestión técnico-estructurada* se presenta en organizaciones que operan en entornos inciertos, pero previsibles y, en consecuencia, fundamentan la gestión del conocimiento en el procesamiento de grandes cantidades de información. En este estilo, las organizaciones hacen uso de dispositivos técnico-estructurales para el almacenamiento de la información y hacerla más accesible para quien la necesite.
- *La gestión activa* se inclina tanto a elementos técnico-estructurales como de comportamiento. Representa el modelo más apto y eficaz para desarrollar el conocimiento en la organización, específicamente en entornos dinámicos y complejos. Las organizaciones que practican este estilo de gestión del conocimiento cuentan con un marco de aprendizaje en el que se despliega el efecto positivo derivado de todos y cada uno de los elementos de gestión considerados, y en el que, además, se produce un efecto que se puede denominar colaborativo derivado de la interacción de los elementos técnico-estructurales con los elementos del comportamiento.

Las cuatro situaciones que se pueden observar en la Figura 2 establecen extremos utilizados como orientación para identificar los diferentes estilos de gestión del conocimiento. De acuerdo con Prieto y Revilla (2004), tales estilos no tienen por qué producirse en estado puro. Las diversificaciones en la intensidad de la gestión de ambos tipos de elementos se mantienen en práctica. Inclusive, se pueden presentar ejemplos en los que una misma organización ocupa diferentes posturas de acuerdo con sus necesidades y características.

Figura 2. *Estilos de gestión del conocimiento*

Orientación técnico-estructural	Orientación al comportamiento: Baja	Orientación al comportamiento: Alta
	Situación 1	*Situación 2*
Baja	**Gestión pasiva**	**Gestión orientada al comportamiento**
	Situación 3	*Situación 4*
Alta	**Gestión técnico-estructurada**	**Gestión activa**

Fuente: Adaptación de Prieto y Revilla (2004)

Ahora bien, los estilos de gestión de conocimiento que presentan estos autores derivan de la importancia que la organización otorgue a los procesos y procedimientos relacionados con el aprendizaje y el conocimiento. Además, las decisiones relacionadas con dichos estilos tienen un impacto en la adaptación y enfrentamiento a situaciones turbulentas. En el primer estilo, en el que se lleva a cabo una gestión pasiva, se pueden observar organizaciones con una capacidad restringida para enfrentar situaciones desconocidas y con una menor eficiencia organizacional, que se ven limitadas a adaptarse ante cualquier cambio en el entorno, por lo que, ante situaciones

complejas se ven amenazadas por la competencia. En el segundo estilo, orientado al comportamiento, se observan organizaciones en las que las personas son clave para mejorar la capacidad organizacional de aprendizaje puesto que no se cuenta con iniciativas técnico-estructurales y buscan sacar provecho de los recursos humanos; regularmente son organizaciones pequeñas que aprovechan su capital intelectual para enfrentar desafíos (Mercado-Salgado y Cernas-Ortiz, 2012). Contrario a esta descripción, en la gestión técnico estructural se observan organizaciones grandes que cuentan con dispositivos para recopilar, almacenar y analizar información puesto que se encuentran en un ambiente con alto índice de incertidumbre, este tipo de organizaciones se adapta ágilmente al cambio debido a su capacidad técnica. Finalmente, en la gestión activa se observan organizaciones creativas, pragmáticas y abiertas al riesgo que aprovechan ambas dimensiones, técnico estructural y conductual. Cabe mencionar que ningún estilo es mejor que otro, todo depende sobre las necesidades y recursos con los que cuenta la organización (Prieto y Revilla, 2004).

2.2. La mala conducta organizacional y el acaparamiento de conocimiento

2.2.1. La mala conducta organizacional

Como se mencionó en el apartado anterior, las organizaciones buscan la generación de ventaja competitiva para lograr una rentabilidad sostenida (Rice, 2013). Ahora bien, para que las organizaciones consigan ventaja competitiva, es necesario que cuenten con el ambiente interno propicio. Uno de los elementos que favorece dicho ambiente son los recursos humanos que satisfacen necesidades organizacionales específicas, por ejemplo, el procesamiento de información, la toma de decisiones, la operación de la producción, por mencionar algunas (Chiavenato, 2016). Sin embargo, en algunas situaciones los colaboradores hacen exactamente lo contrario y lejos de satisfacer las necesidades de la organización, entorpecen el trabajo con

comportamientos desviados de las normas de conducta esperadas en y por la entidad. Robbins (2004, p. 29) define a estas acciones como la "conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo", identificándoseles también como comportamiento antisocial o incivilidad en el lugar de trabajo. Tales desviaciones se pueden identificar desde que alguien tiene el volumen alto de la música, hasta agresiones físicas. Escalante et al. (2021) refieren que el comportamiento antisocial es el conjunto de acciones perniciosas que comenten las personas en su lugar de trabajo y que impactan en el desempeño laboral y la productividad de la organización. Por su parte, Giacalone y Grennberg (1997, p 7) definen al comportamiento antisocial en las organizaciones como "los comportamientos dirigidos a causar daño o con intención de causarlo hacia los individuos, la organización, y de manera general, a todas las personas involucradas dentro de este contexto". Vardi y Weitz (2003) definen a la mala conducta organizacional como actos en el lugar de trabajo que se realizan con una intención y significan una violación a las reglas organizacionales. El común denominador de estas definiciones es el comportamiento antisocial que hace referencia a las acciones negativas que acontecen de manera intencional y que se contraponen a los principios organizacionales; son acciones que suceden en contra de otros empleados o hacia la organización con el objetivo de dañar física, económica, psicológica o emocionalmente (Robinson y O'Leary-Kelly, 1998).

Ahora bien, el comportamiento desviado se considera antisocial porque significa precisamente lo contrario a los comportamientos prosocociales que se caracterizan por ser favorables para la organización (Robbins, 2004; Escalante et al., 2021). En la literatura en comportamiento organizacional, un término importante es el comportamiento de ciudadanía. Éste se concibe como una conducta en la que los colaboradores van más allá de lo requerido en sus puestos de trabajo, comprometiéndose personalmente con el logro de los objetivos colectivos con la finalidad de

alcanzarlos (Montalbán, Lugo y Soria, 2014). Organ, Podsakoff y Mckenzie (2005) mencionan que, aunado al buen desempeño de las tareas asignadas a los colaboradores, las organizaciones se encuentran interesadas en un conjunto de comportamientos a los que se les han asignado diferentes conceptos, siendo uno de estos comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO). Organ (1988) define al CCO como un comportamiento individual que no se reconoce directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que promueve el funcionamiento de la organización. Este comportamiento no se encuentra especificado en la descripción de puestos de trabajo, sino que tiene cierto grado de opción personal, es decir, los colaboradores no están obligados a comportarse de dicha forma. Sin embargo, es importante mencionar que la finalidad primordial del CCO es dar soporte al ambiente social y psicológico en el cual se desempeñan las personas.

Entonces, contrario al comportamiento de ciudadanía, se presentan los comportamientos desviados, también llamados en conjunto "*mala conducta organizacional*" pues pretenden dañar a otros colaboradores o a la organización misma. En concreto, y con relación al conocimiento organizacional, la mala conducta se puede observar cuando los colaboradores acaparan lo que saben con algunas finalidades. Entre ellas, que podrían hacerse indispensables dentro de la organización o podrían compartir su conocimiento sólo cuando los objetivos para hacerlo se encuentran alineados a sus propios intereses o evolución propia (Bennet y Bennet, 2004).

Los comportamientos desviados han prevalecido desde la antigüedad y se consideran universales, ya que seguramente todos, o la gran mayoría de los colaboradores, a lo largo de su estancia en una organización se han visto involucrados de alguna forma en, por lo menos, una mala conducta organizacional, aunque con diferentes grados de reiteración o intensidad (Vardi y Weitz, 2003). La mala conducta organizacional se ha profundizado en algunas investigaciones en las que

se reconocen como prevalentes y se analizan sus consecuencias y su costo (Robinson y Bennett, 1997; Sackett y DeVore, 2001). Asimismo, Griffin y O'Learly-Kelly (2004) señalan que este tipo de comportamiento tiene desventajas tanto para los trabajadores como para la organización, entre las que se encuentran costos directos, indirectos y/o subjetivos, daños al propio trabajador y a otros miembros o a la organización misma. Robbins (2004) menciona que, si los trabajadores están inconformes con su ambiente de trabajo, tendrán una respuesta para hacerlo evidente, mientras que para un trabajador la respuesta sería renunciar, para otro la manifestación sería tomar insumos de trabajo y usarlos para fines personales. Aunque la mala conducta organizacional puede tener antecedentes disposicionales (Salessi y Omar, 2017), también puede verse como una respuesta racional a la injusticia percibida en la organización (Montalbán, Lugo y Soria, 2014), e incluso a la percepción de ruptura del contrato psicológico (Knapp, Diehl y Dougan, 2020).

Notablemente, la mala conducta organizacional comprende comportamientos que abarcan un catálogo bastante amplio: Descortesía menor en el lugar de trabajo (Anderson y Pearson, 1999), conductas insultantes (Gabriel, 1998), debilitamiento social (Duffy, Ganster y Pagon, 2002), robo de bienes de la empresa (Greenberg, 1998; Greenberg y Scot, 1996), actos de destructividad, vandalismo y sabotaje (Jermier, 1988; Sprouse, 1992), abuso de sustancias en el trabajo (Sonnesnstuhl, 1996) y agresiones en contra de compañeros o hacia la organizacione (Fitzgerald, 1993; Neuman y Baron, 1997; O'Leary-Kelly, Griffin y Glew, 1996). Asimismo, en los hallazgos de otras investigaciones se encontró que el comportamiento antisocial (Giacalone y Greenberg, 1997), disfuncional (Griffin, O'Learly-Kelly y Collins, 1998a), desviado (Hollinger y Clark, 1982; Robinson y Bennett, 1995), o contraproducente (Sackett y Devove, 2001; Magione y Quinn, 1975) no es exclusivo de ciertos miembros. La evidencia indica que la mala conducta se presenta en todos los tipos de empleados y en todos los niveles de la organización, desde los asalariados,

profesionales y no profesionales, los que están supervisados constantemente y los que trabajan bajo gestión propia (Giacalone y Greenber, 1997; Griffin et al., 1998a; Robinson y Greenberg, 1998; Vardi y Weitz, 2002a).

Más allá de la clasificación, o catálogo de malas conductas en la organización, se han identificado tres grupos. En primera instancia se tiene la desviación de los empleados; luego está la agresión en el lugar de trabajo y, finalmente, el comportamiento político organizacional (Vardi y Weitz, 2003). El primer grupo se ocupa de las condiciones sociales bajo las cuales se presentan ciertos comportamientos que se consideran contranormativos o desviados, que van de graves a no graves (Wheeler, 1976). Por ejemplo, acciones que ponen en peligro la propiedad del empleador o hacer poco en el trabajo, es decir, producir resultados de baja calidad o poca cantidad (Mangione y Quinn, 1975). En este grupo se podría identificar al acaparamiento de conocimiento que es una conducta contraproducente que impide que la organización y sus miembros puedan usar el conocimiento que se genera en la organización para obtener beneficios colectivos que, inclusive, más tarde podrían traducirse en beneficios individuales. Con respecto a este grupo de desviaciones, Taylor (1895, 1903) menciona que se encuentra la definición de un soldado de 100 años; es decir, un empleado que podría tener una antigüedad considerable y que conoce los procesos en los que puede permitirse demorarse o trabajar con bajos estándares de calidad. El segundo grupo hace alusión a los comportamientos de agresión física que se presentan en el lugar de trabajo. Esto sugiere que algunos factores del empleo podrían estar vinculados a esta conducta, por ejemplo, presiones de pérdida de puestos, menos oportunidades laborales, niveles bajos de organización, relaciones ríspidas entre compañeros, estilos autoritarios de gestión, abuso, entre otras (Vardi y Weitz, 2003). Dichos factores podrían provocar que los trabajadores agredan físicamente a otros compañeros o a las instalaciones o equipo de la organización. Esta última conducta se considera

grave, ya que podría tener consecuencias en la integridad y la salud de los colaboradores y desembocar en consecuencias malsanas como el despido y las demandas legales. Finalmente, el grupo de comportamiento político organizacional se centra en los factores estructurales y ambientales que afectan la distribución y dinámica del poder (Berti y Simpson, 2021). El comportamiento político organizacional se define como las actividades que no son requeridas como parte del rol organizacional pero que influyen en la consecución de ventajas o desventajas dentro de la organización (Vardi y Weitz, 2003). En este sentido, se identifican comportamientos relacionados con el grado en que los miembros controlan los recursos críticos (como pueden ser financieros, materiales, entre otros) o la información crítica de las que otros podrían depender (aquí se podría identificar también el acaparamiento de conocimiento). Estas mismas ventajas o desventajas se podrían identificar cuando un colaborador decide compartir o acaparar conocimientos tanto con otros miembros de la organización como con la organización en sí. Por ejemplo, cuando un empleado se reserva alguna información con la finalidad de hacer uso de la misma para lograr un ascenso o hacerse acreedor a una retribución.

En resumen, el comportamiento desviado, o la mala conducta, es un factor que afecta negativamente a las organizaciones y a sus empleados y limita la generación de la ventaja competitiva que conduce a la prosperidad organizacional.

2.2.2. El acaparamiento de conocimiento

Después de analizar el concepto de comportamiento desviado, o mala conducta organizacional, se identifica dentro de esta descripción al acaparamiento de conocimiento. Este fenómeno implica no compartir el conocimiento, acumularlo y protegerlo, aunque también se identifica como el ocultamiento deliberado y estratégico del conocimiento por parte de un individuo, o el hecho de que puede poseer conocimientos relevantes (Evans, Hendron y Oldroyd, 2015).

El acaparamiento de conocimiento se identifica como una conducta improductiva según Woods (2001). Esto, debido a que la trasferencia de conocimiento se ve impedida al retener el mismo, ya sea ocultándolo o acaparándolo. Ahora bien, el ocultamiento y el acaparamiento de conocimiento no son lo mismo. Mientras que el ocultamiento se lleva a cabo cuando el conocimiento es solicitado por otro miembro de la organización y el conocimiento se oculta para no compartirlo, el acaparamiento puede ser o no compartido en un momento posterior (Hislop, 2003). Por ejemplo, cuando un trabajador acude con un compañero solicitando información que le puede ayudar a resolver un problema en el trabajo, el compañero oculta información, aun cuando cuanta con ella y decide no compartirla, ni ahora ni en el futuro. En cambio, el acaparamiento puede presentarse cuando el compañero finge no tener la información, da largas para compartirla, pero más tarde, si le conviene, decide compartir parcial o totalmente dicha información para ayudar a resolver el problema. En este sentido, se identifica al acaparador de conocimiento en la organización, que según Bilginoğlu (2019) es aquel individuo que teme que entre más comparta conocimiento menos poder tendrá, lo que le lleva a retener información de forma estratégica. Para Northcutt, (2004), el acaparador de conocimiento es aquella persona que piensa que es necesario mantener hechos acerca de un sistema o tecnología para él mismo, reteniéndose el acceso a conocimiento corporativo clave e impidiendo su libre intercambio. Lo anterior quiere decir que el acaparador de conocimiento prefiere "alquilar" de alguna manera lo que sabe para realizar una tarea o solucionar algún problema, en lugar de "vender" incluso a un alto precio lo que saben, pues consideran que una vez "vendido", el monopolio acabará con la compartición de lo que saben (Davenport y Prusak, 1998; Fuller, 2001; Terrett, 1998).

Identificado como comportamiento desviado o mala conducta organizacional, el acaparamiento de conocimiento prevalece en todos los niveles de la organización, acaparándose específicamente

aquel conocimiento que se considera valioso. Este fenómeno se presenta probablemente porque el ser humano posee genéticamente el deseo de dominar directa o indirectamente a otros, y en la organización lo hace precisamente a base de conocimientos, incentivos financieros, cultura competitiva en el trabajo, el descontento o insatisfacción hacia la empresa y la burocracia anticuada (Bilginoğlu, 2019). Según Bari, Ghaffar y Ahmad (2020), el comportamiento de acaparamiento de conocimiento se clasifica en tres dimensiones.

- El ocultamiento de conocimiento. Éste consiste en esconder intencionalmente información a quienes la buscan. Por ejemplo, un individuo oculta una base de datos que sabe que podría serle útil a otro compañero para realizar su trabajo.
- Fingir deliberadamente que no se cuenta con información. Esto se presenta cuando un individuo "juega" a que no sabe nada, hace promesas falsas para entregar dicha información y da largas para compartir su conocimiento. Retomando el ejemplo de la base de datos, este caso se daría cuando la persona promete compartir la información a un compañero y esto nunca sucede, o también se presentaría cuando el individuo finge cínicamente que no tiene la información cuando se sabe que sí cuenta con ella.
- Racionalización de la compartición de información. Esto es, se comparte sólo una cierta cantidad de información o conocimiento y se acapara el resto para compartirlo más tarde. Regularmente, los acaparadores, en este caso, se justifican ante dicha racionalización. En el ejemplo de la base de datos, el compañero que cuenta con dicha información comparte sólo una sección y se reserva otra para después. Sin embargo, los comportamientos que resultan más peligrosos para la organización son el ocultamiento y el fingir que no se cuenta con información (Connelly et al., 2012; Connelly y Zweig, 2015).

No obstante, para las organizaciones es importante identificar los comportamientos perniciosos intencionales, pues en caso contrario, cuando encuentran apoyo en las normas sociales, es decir, forma parte de los usos y costumbres de la organización, este tipo de comportamientos podrían proliferarse en el grupo. Para comprender cómo se lleva a cabo este tipo de conductas se retoma enseguida la Teoría del intercambio social de Blau (1968).

2.3. La Teoría del intercambio social y el autointerés

2.3.1. El intercambio social

Blau (1968) indica que los individuos establecen y mantienen relaciones por el interés personal de recibir y salvaguardar un beneficio relacional a través del intercambio social. Es preciso destacar dos elementos fundamentales de esta teoría, en primer lugar, el hedonismo que postula que "la formación, consolidación y permanencia de cualquier tipo de relación interpersonal tiene su origen en el interés propio" (Domínguez, 1978, p. 129). En segundo lugar, el individualismo, el cual sostiene que todo fenómeno social, por complicado que sea, parte de los individuos como base para su análisis. La comprensión de estos elementos hace que el concepto se conciba como un intercambio de recompensas.

Por su parte, Homans (1961) considera que toda conducta humana social, es decir, aquella interacción entre dos personas que se interrelacionan naturalmente es un intercambio. En otras palabras, una relación entre dos personas se da si ambas esperan obtener algo de ella y se mantiene si sus esperanzas se reafirman. Sin embargo, Blau (1968) sostiene que una gran cantidad de conductas sociales, pero no todas, constituyen un intercambio y sostiene que una asociación entre dos personas satisface una simpatía y aprobación social mutua. Esta simpatía y aprobación se basan en expectativas de recibir recompensas, pero en sí mismas no constituyen un intercambio ya que la aprobación social al ser intercambiada pierde su valor, pues deja de ser honesta y fidedigna. El

intercambio social al que se refiere Blau (1968, p. 91) está conformado por "las acciones voluntarias de los individuos que obedecen a los resultados que se espera que proporcionen y que, por término general, proporcionan". Se trata, entonces, de conductas que intencionadamente buscan el intercambio. Estos postulados se pueden ver reflejados en la vida cotidiana en las organizaciones. Así como los empleadores buscan ciertos comportamientos en los empleados, por ejemplo, el comportamiento de ciudadanía (Massoudi, Jameel y Ahmad, 2020), estos últimos esperan que la organización reconozca sus esfuerzos por comportarse de esta forma. Retomando la compartición de conocimiento, las personas compartirán lo que saben a cambio de una recompensa por parte de la organización. De otra manera, los individuos acapararán lo que han aprendido y no lo compartirán con sus colegas esperando el momento oportuno, cuando sus intereses vayan de acuerdo con este comportamiento y puedan obtener beneficios gracias a esta compartición.

Ahora bien, existe una idea subyacente que destaca que entre empleador y empleado existe una relación de intercambio, que incluye lo que ambas partes tienen derecho a recibir y lo que cada uno está obligado a proporcionar a la otra (Blau, 1968). A esta idea, Rousseau (1989, p. 123) la identifica como contrato psicológico, que "son las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros". Dicho esto, hay que remarcar y precisar que, aunque parecieran ideas similares, el intercambio social y el contrato psicológico no son lo mismo. Mientras que el primero es, en términos simples "un me das y te doy" entre la organización y el empleado en el presente, el segundo se refiere a las ideas que el empleado tiene sobre la obligatoriedad de la reciprocidad futura por parte de la organización a sus acciones laborales

presentes (Coyle-Shapiro, 2002). Es, decir, el contrato psicológico sería más "un yo te doy hoy, pero tú estás obligado a darme en el futuro" y ello sólo desde el punto de vista del empleado.

En el sentido anterior, los empleados de una organización se esforzarán por cumplir las metas y objetivos colectivos, esperando a cambio que se cumplan ciertas expectativas tales como ascensos, crecimiento profesional, desarrollo de carrera, aumentos de salario, por mencionar algunas. No obstante, este contrato psicológico se puede ver fracturado por algunas circunstancias. Por ejemplo, si al pasar el tiempo los trabajadores observan que la organización no reconoce sus esfuerzos y no da nada a cambio de éstos, el contrato psicológico se romperá y podrían observarse impactos en el desempeño individual. Tal impacto puede manifestarse a través comportamientos que busquen equiparar la relación con la organización (ojo por ojo, diente por diente) tales como robo, esfuerzos mínimos o, en su caso, acaparamiento de conocimiento. Es decir, la ruptura del contrato psicológico podría derivar en la manifestación de esta mala conducta organizacional.

Ahora bien, retomando la retórica del intercambio social, el mismo Blau (1968) identifica algunas diferencias fundamentales entre intercambio social e intercambio económico. Mientras que en este último se identifican una serie de bienes y servicios que se pueden intercambiar negociando un precio entre vendedores y compradores, en el intercambio social las obligaciones de canje son un poco más difusas. Es decir, no hay un precio por el cual pagar a cambio del servicio intercambiado y el reembolso, a diferencia del intercambio económico, no tiene una cantidad, un tiempo o un espacio para realizarse (Andolšek, 2011). Esto sucede porque Blau (1968) señala que en el intercambio social lo que más importa en la negociación es la confianza con el proveedor, contrario a la relevancia que tiene el precio en el intercambio económico.

Otra de las características del intercambio social es que acontece entre un número más acotado de actores comparado con el intercambio económico y, además, sucede en un contexto

organizacional en el que prevalece un ambiente competitivo. En este ambiente, los individuos, equipos, grupos o departamentos se encuentran contendiendo por los recursos, pero trabajando en conjunto para el logro de un objetivo común. En este contexto, el conocimiento se identifica como una fuente predominante en este proceso de intercambio (Andolšek, 2011). También se observa que el intercambio social se presenta en situaciones en las cuales los miembros desean tener mayor control; por ello, los individuos se relacionan entre sí para allegarse de recursos que están en posesión de otros. Algunos de estos recursos son tangibles como el financiamiento, documentos, fórmulas, mobiliario y equipo, y otros recursos son intangibles como la información, el conocimiento, el poder, el respeto y el prestigio.

Con base en los antecedentes mencionados, el individuo buscará recursos valiosos que le ayuden a permanecer en la organización, gozar de prestigio en ella y obtener algunos otros beneficios apoderándose de estos recursos. Este tipo de comportamiento se puede comprender mejor a través de lo que la literatura llama egoísmo económico, en el que el individuo presenta un genuino autointerés preservando e intentando extender su propio bienestar (Force, 2003). En este sentido, la economía neoclásica aporta un tinte más egoísta a la comprensión del dilema del intercambio social en las organizaciones. Ello, pues propone que el individuo se encuentra interesado en sí mismo, con metas de riqueza material, poder y autosatisfacción. El autointerés es en uno de los pilares fundamentales de la teoría económica moderna, al menos como queda patente en las obras de autores tan influyentes como Milton Friedman (Husted y Salazar, 2005). Después de todo, para la economía, el ser humano es una entidad racional que maximiza su utilidad subjetiva (Khaneman, 2012). Esta maximización, por supuesto, implica, recibir lo más que se pueda dando lo menos posible. Por ejemplo, y pensando mal, tanto un empleado deseará ganar lo más que se pueda trabajando lo menos posible, como un estudiante deseará sacar la mejor calificación que pueda

haciendo el menor esfuerzo. La racionalidad es un término clave en la compartición y el acaparamiento de conocimiento. Bajo la perspectiva del egoísmo económico, los empleados acapararán lo que saben a menos que dejar de hacerlo les reditúe una ganancia tangible y real que sea superior al esfuerzo por acaparar, o a lo que se deja de ganar por ello (una especie de costo de oportunidad).

En este sentido, algunos de los avances en ciencias sociales se han logrado gracias a que, derivado de la homogeneidad racional y motivacional del ser humano, se dice que las personas se encuentran insaciables y preocupadas por maximizar constantemente su propio interés. Es así como toman decisiones basadas en un orden de preferencias internas previamente establecidas e inflexibles que permiten predecir su comportamiento (Cabezas, 2013).

Apoyado en esta propensión natural del ser humano a maximizar el beneficio particular, Smith (2005) combina tres niveles de aplicación. En primera instancia, menciona que los individuos presentan interés por el bienestar de ellos mismos (autointerés), interés por el bienestar de los más cercanos (emociones prosociales) e interés por el bienestar de todos (compromiso social). Es decir, en una organización, las personas buscarán en primera instancia el beneficio propio para después buscar el beneficio de sus colegas más cercanos y, finalmente, estarían interesados en el beneficio colectivo. Ahora bien, de acuerdo con Valeria (2009), y como ya se mencionó, el individuo manifiesta su racionalidad en la búsqueda de la maximización de su utilidad y del bienestar. Asimismo, Aristóteles, en su Libro I de la Política, asegura que los hombres de negocios se movían por la ambición (Knoll, 2017).

El autointerés se puede observar en las organizaciones a través de diferentes situaciones. Una de ellas podría manifestarse cuando los individuos comparten conocimiento si existe un beneficio propio, alguna consecuencia a su favor y sólo si los fines para hacerlo se encuentran alineados a su

economía, intereses personales o evolución propia (Bennet y Bennet, 2004). De otra manera, acapararán conocimiento hasta que compartirlo signifique una ganancia, es decir, buscarán la maximización de la utilidad y el ingreso bajo el móvil de la ambición a la que hace referencia el párrafo anterior. En este punto, se puede relacionar también el cumplimiento del contrato psicológico transaccional en el que un individuo espera compensaciones a cambio del cumplimiento de ciertas actividades, pero si las compensaciones no se dan, se comportará de manera contradictoria. En el caso del acaparamiento de conocimiento, las personas esperan que la organización compense sus esfuerzos por compartir lo que sabe, pero en ausencia de estas recompensas, acapararán su conocimiento. Estos individuos serían los mismos que simularían compartir conocimiento para obtener recompensas, sin realmente compartir información significativa y valiosa para los demás y para la organización, a menos que el objetivo sea afín a sus intereses.

Dicho lo anterior, se explica a continuación una serie de postulados que ayudan a comprender mejor la relación entre las recompensas anticipadas que limitarían el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones.

2.3.2. La promoción y anticipación de aumento salarial

Una de las manifestaciones de la racionalidad en las organizaciones es la maximización de los beneficios monetarios como las promociones y los aumentos de sueldo, que se encuentran entre los más comunes. De acuerdo con Witherspoon et al. (2013), los empleados siempre buscan aumentar sus beneficios en las organizaciones. Por ello, si los empleados se presumen racionales en el sentido económico de la palabra, la promesa de ascenso o la perspectiva de un aumento de sueldo, siempre resultará atractiva. No obstante, cuando los empleados son autointeresados en este sentido, acapararán el conocimiento a menos que tengan claro que al compartir lo que saben,

pueden acceder a los ascensos y aumentos de sueldo que les interesan. En otras palabras, los incentivos financieros, inducen a las personas a mostrar comportamientos deseados y, a su vez, ayudarían a mitigar la presencia de comportamientos desviados como el acaparamiento de conocimiento (Akosile y Olatokun, 2020). Por lo que, basados en estos conceptos se postula la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1. La promoción y anticipación de aumento salarial se relacionan negativamente con el acaparamiento de conocimiento.

2.3.3. Las relaciones recíprocas anticipadas

Las relaciones recíprocas anticipadas son aquellas que se espera que se manifiesten entre los miembros de una organización cuando se corresponde un comportamiento, en general, positivo. Por ejemplo, cuando un compañero obtiene ayuda de otro para realizar su trabajo de manera más eficiente, se espera que éste actúe del mismo modo cuando alguien le solicite ayuda. De acuerdo con Bock et al. (2005), las relaciones recíprocas anticipadas se refieren a la medida en que los participantes creen que otros corresponderán a su comportamiento. Retomando la explicación de intercambio social, estas relaciones recíprocas podrían ser una retribución por un intercambio de un recurso valioso como el conocimiento. Además, Sober y Wilson (1998) hallaron un modelo de compartición de conocimiento fundamentado en las relaciones recíprocas que es similar a un modelo de comportamiento de ojo por ojo. Dicho de otro modo, ha mostrado resultados bastante exitosos en el funcionamiento de las organizaciones, ya que los individuos dan lo que reciben, por lo que proliferará una cultura de intercambio social con retribuciones de compartición de conocimiento.

Asimismo, como parte de la racionalidad de los individuos autointeresados, una motivación para compartir el conocimiento es justamente la expectativa de que, al hacerlo, otros les deberán favores que pueden cobrar en el momento en que les haga falta. Por ello, se postula la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2. Las relaciones recíprocas anticipadas se relacionan negativamente con el acaparamiento de conocimiento.

2.3.4. La construcción de la reputación

Para Wasko y Faraj (2005), la reputación se refiere al grado en que los individuos creen que comportarse de cierto modo los hará sobresalir en la organización. En el caso de la compartición de conocimiento, comportarse de esta forma hará que gocen de una imagen de respeto ante otros miembros de la organización. Las reputaciones son importantes porque dan acceso a recursos y beneficios. Por ejemplo, cuando un empleado tiene una reputación de excelencia y comete un error, ese error le sería más fácilmente perdonado que a otro empleado que no tenga esa reputación. Grant y Preston (2019) mencionan que la construcción de reputación mide el grado en el que los participantes creen que, al compartir su conocimiento, este comportamiento contribuiría a su reputación de manera positiva. Akosile y Olatokun (2020) indican que una de las recompensas no monetarias que llevarían a los empleados a compartir conocimiento sería precisamente la construcción de la reputación. Por ello, un empleado autointeresado acapararía el conocimiento, a menos que compartirlo con otros le provea de una reputación que él/ella pueda explotar en su beneficio. Con base en estos antecedentes, se postula la siguiente hipótesis.

Hipótesis 3. La construcción de la reputación se relaciona negativamente con el acaparamiento del conocimiento.

2.4. La Teoría de la identidad social

2.4.1. La identidad social

Como ya se ha revisado antes, existen ciertos factores que anteceden al acaparamiento de conocimiento y otro de ellos podría ser la identidad social. La identidad (o identificación) social es reconocida por Ashforth y Mael (1989) como una percepción de unidad con un grupo de personas. Este concepto deriva de la categorización de individuos, del carácter distintivo y de la reputación del grupo. En la Teoría de la identidad social (TIS) (Tajfel y Turner, 1985) se menciona que los individuos tienden a autoclasificarse en categorías sociales, intentando obtener una respuesta al cuestionamiento existencial sobre ¿Quién soy? En este caso, se pueden mencionar algunos ejemplos, como los miembros de una organización, los allegados a asociaciones religiosas o los afiliados a algún partido político. Tajfel y Turner (2004) mencionan que el individuo se asemeja con categorías sociales con la finalidad de incrementar su autoimagen, puesto que compararse positiva o negativamente entre grupos tiene un impacto en la autoestima. Además, desde Aristóteles se sabe y acepta que los humanos somos seres sociales que (salvo en casos extraordinarios) buscan pertenecer a un grupo.

En el mismo sentido, las personas se identifican con un grupo tomando como referencia los principios reconocidos, o rasgos característicos, como la educación, el nivel académico, el prestigio, el apoyo al interior del grupo o la compartición de conocimientos (Kruger y Johnson, 2013). Otras peculiaridades como la experiencia individual, la reputación e ideología pueden ser parte de estas diferencias entre los grupos en las empresas (Bourdieu, 1993). Entonces, las personas que compartan ciertas singularidades se congregarán con la finalidad de compartir lo que Bourdieu (1993) señala como capital simbólico: La distinción de ser conocido y reconocido por la reputación, buen nombre, honor, fama y prestigio.

Dicho lo anterior, cuando las personas deseen gozar de este capital simbólico se esforzarán por desarrollar los rasgos distintivos que los lleven a pertenecer al grupo en cuestión (Chen et al., 2014). Esta situación se observa, por ejemplo, cuando una persona quiere sumarse a la fuerza laboral de una empresa e identifica que ésta se caracteriza por tener una buena imagen y prestigio por la compartición de conocimiento que existe entre sus colaboradores. Entonces, el aspirante tendría que estar dispuesto a compartir su conocimiento si quiere ser contratado. En consecuencia, se prevé que, con el tiempo, la identificación del grupo se cristalice y que se potencien esta clase de comportamientos positivos mientras que las conductas permisivas se acoten. Justamente Kane, Argote y Levine (2005) identifican que, es a través de la identidad social que los individuos participan vicariamente en el éxito y estatus del grupo, es decir que poseen o sustituyen las facultades de las otras personas. En el ejemplo anterior, el nuevo colaborador buscaría tener o suplir la facultad de compartir conocimiento como los otros miembros, por ende, se acapararía menos.

Es preciso señalar también que la identidad social no suscita comportamientos por la conveniencia o el aprendizaje social, más bien se ve motivada por el altruismo y la persecución del bienestar de la organización (Chen y Lin, 2019). La consecución de la prosperidad de la organización sería directamente proporcional a la fuerza de la identidad social que desarrollen los empleados con ésta (Algesheimer, Dholakia y Herrmann, 2005). Entonces, se propiciaría un ambiente en el que comportamientos como el acaparamiento de conocimiento serían menos frecuentes.

Retomando la explicación previa, se podría suponer que las recompensas anticipadas como la promoción y el incremento salarial anticipado, las relaciones recíprocas anticipadas y la construcción de la reputación tendrían una relación negativa más fuerte con el acaparamiento de conocimiento cuando la identidad social prevalezca en el ambiente de la organización. Entonces,

la relación negativa que espera que tenga la promoción y el incremento salarial con el acaparamiento de conocimiento sería más intensa cuando existiera identidad social entre los miembros de la organización. Esto es, cuando los empleados reciban un pago o estímulo por compartir su conocimiento y, en este caso, dejaran de acapáralo, la identidad social fortalecería esta situación porque además de satisfacer su autointerés mediante recompensas económicas, existiría un ambiente de altruismo en el que se llevarían a cabo más comportamientos positivos como la compartición de conocimiento y menos comportamientos negativos como su acaparamiento. Así mismo sucedería con las relaciones recíprocas anticipadas, ya que, aunado a que las personas estarían interesadas en construir vínculos de ayuda mutua mediante compartir conocimiento, la identidad social incrementaría este intercambio en pro de beneficios no sólo para los individuos, sino también para la organización y en consecuencia habría menos acaparamiento de conocimiento. Por ejemplo, si un trabajador comparte una base de datos porque más tarde le interesa obtener otra información de su compañero, la identidad social fortalecería este intercambio ya que, la compartición no sólo traería beneficios individuales, sino que se llevaría a cabo también persiguiendo el bienestar de la organización, por lo que la identidad social ayudaría a que hubiera menos acaparamiento de conocimiento. Finalmente, en el caso de la construcción de la reputación en la que los individuos estarían enfocados en edificar una imagen positiva ante los demás, la identidad social contribuiría a que las personas gozaran del capital simbólico que identifica Bourdieu (1993) como el goce de fama y prestigio que también son parte de la construcción de la reputación; como se ha vislumbrado, la construcción de la reputación podría estar asociada positivamente con conductas de civilidad como la compartición del conocimiento, y negativamente con malas conductas como el acaparamiento de conocimiento. Entonces, la identidad social ayudaría a que la construcción de la reputación tuviera un impacto más fuerte,

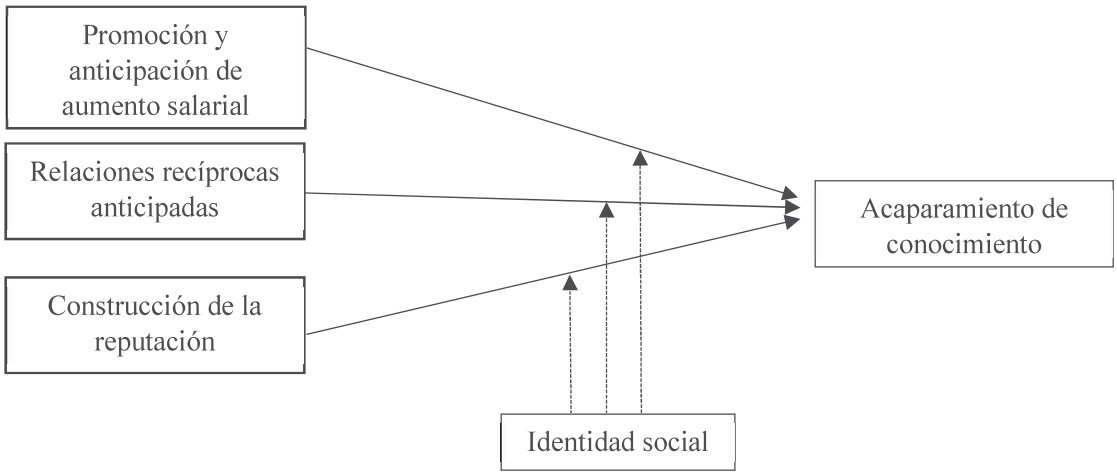
minimizando el acaparamiento de conocimiento. Esta argumentación se observa en la Figura 3, de la que se derivan las siguientes hipótesis.

Hipótesis 4. La identidad social modera la relación negativa entre la promoción y el incremento salarial y el acaparamiento de conocimiento.

Hipótesis 5. La identidad social modera la relación negativa entre las relaciones recíprocas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento.

Hipótesis 6. La identidad social modera la relación negativa entre la construcción de la reputación y el acaparamiento de conocimiento.

Figura 3. *Modelo de hipotético del trabajo de investigación*



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. Método de investigación

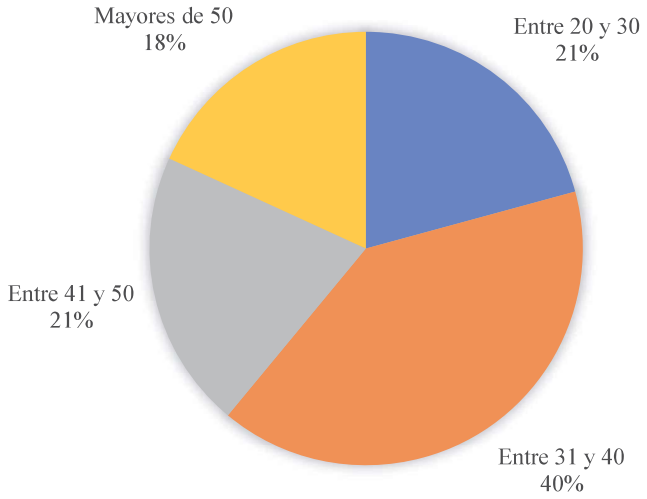
3.1. Datos y muestra

La plantilla laboral de la JST está conformada por 151 personas; las cuales conforman un equipo multidisciplinario que opera los programas de salud en las coordinaciones normativas. Se identifican en este equipo de trabajo 56 hombres y 95 mujeres (Plan Anual de Trabajo de la Jurisdicción Sanitaria Toluca, 2022).

Para efectos de esta investigación, se consideró una muestra deliberada no probabilística, que de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación y sus propósitos. En este caso, la selección obedece a la experiencia, el conocimiento y el tiempo de permanencia de los participantes en la organización, con el propósito de aplicar el instrumento de recolección de datos que se describe en una sección posterior. Se pretendió recabar al menos 100 respuestas de los integrantes que conforman la JST, con la finalidad de obtener representatividad acerca del comportamiento en esta organización. Finalmente, la muestra se integró por 104 respondientes con las características mencionadas anteriormente.

De lo anterior, se obtiene que 40% del total de la muestra son hombres y 60% son mujeres. Asimismo, de las 104 personas que se encuestaron, 26% cuenta con bachillerato, 48% tiene una licenciatura y 26% estudió un posgrado. Los grupos etarios de esta organización se muestran en la Figura 4. Respecto al tipo de fuente de financiamiento bajo el cual están contratadas las personas que laboran en la JST, se observa que el 56% de la muestra está conformada por personal eventual o de contrato y el 44% es personal de base. Este dato podría ayudar a comprender la rotación de personal que se presenta en la JST, puesto que la mayoría de su fuerza de trabajo es eventual.

Figura 4. *Grupos etarios de la JST*



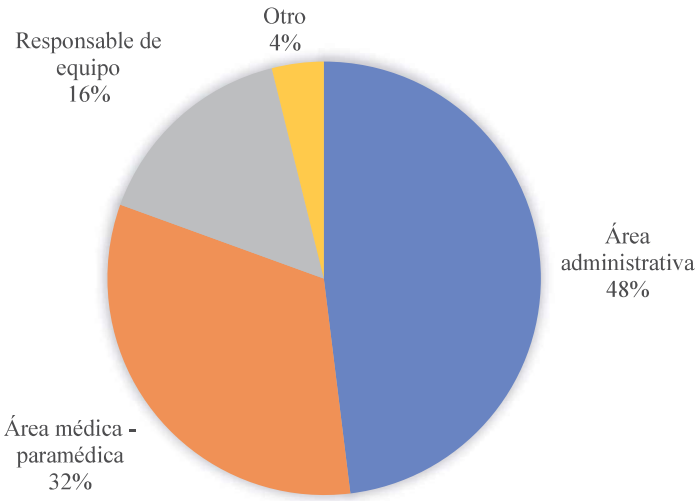
Fuente: Elaboración propia

La Figura 5 comprende la distribución de las áreas de empleo de las personas encuestadas. En ésta, se puede observar que la mayoría del personal se encuentra realizando funciones administrativas (48% del total de la muestra).

3.2. Procedimiento

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, pues de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se recolectó información para procesarla a través de un método estadístico. El método cuantitativo es nomotético ya que a partir de la cuantificación de una realidad presumida como objetiva, el investigador mide conceptos *a priori* para producir conocimiento generalizable (Cernas-Ortiz y Mercado-Salgado, 2022). En este caso, las escalas numéricas fueron de ayuda para dimensionar la magnitud del fenómeno de estudio y descubrir las relaciones subyacentes entre los conceptos involucrados.

Figura 5. *Áreas de ocupación de la JST*



Fuente: Elaboración propia

Nótese que, en esta tesis, se aplicó un estudio correlacional ya que se buscaba relacionar variables e identificar la fuerza de dichas asociaciones. Esta investigación es de diseño no experimental puesto que las variables de estudio no fueron manipuladas y es transversal ya que la recolección de datos se hizo en un único momento. El diseño correlacional se justifica porque las variables estudiadas difícilmente podrían ser manipuladas en un entorno controlado (como lo requeriría un experimento). Además, el acaparamiento del conocimiento, como ya se explicó, es una mala conducta organizacional que, si se estudiara en un entorno controlado, sería muy susceptible al famoso efecto de *Hawthorne* (es decir, la gente reduciría su acaparamiento pues sabría que está actuando mal y no quería quedar en evidencia si sabe que está siendo observada). El diseño transversal se consideró adecuado debido a que las variables estudiadas se asumen (relativamente) estables en el tiempo. Es decir, un determinado puntaje (P.ej. en acaparamiento de conocimiento) no se esperaría que cambiara drásticamente por días o aún por meses. Es decir, así como la inteligencia es relativamente estable en la edad adulta, la media individual de

acaparamiento de conocimiento sería relativamente estable en los individuos con expectativas ya formadas sobre las recompensas que esperan obtener de la organización. Si así no fuere, las variaciones tendrían sentido necesitándose, en consecuencia, un estudio longitudinal. En esta tesis, esta última posibilidad no se explora y el acaparamiento de conocimiento no se presume de naturaleza episódica sino disposicional, parcialmente estable (como una actitud).

Los datos de este trabajo de investigación se recolectaron mediante un cuestionario autoadministrado. La encuesta se aplicó a los respondientes en su lugar y horario de trabajo, a quienes se les otorgaron 30 minutos para responder a los ítems.

3.3. Medición de variables

Las preguntas del cuestionario de recolección de datos se tradujeron al español de los instrumentos creados por Chiu et al. (2006), Bock et al. (2005), Wasko y Faraj (2005) y Evans, Hendron y Oldroyd (2015). Los reactivos se adaptaron para que fueran contestados en el contexto de la JST.

Las variables se operacionalizan y definen de la siguiente manera:

Acaparamiento individual del conocimiento: Ocultamiento deliberado y estratégico de la información por parte de un individuo (Evans, Hendron y Oldroyd, 2015). Sucede, por ejemplo, cuando un colaborador se reserva cierta información para hacerse indispensable en la organización y que no lo despidan. Esta variable se compone de cuatro reactivos que en el cuestionario son las preguntas 1, 3, 4 y 6. Un ejemplo de esta escala fue: "*Mantengo las noticias sobre lo que estoy haciendo en secreto para los demás hasta el momento apropiado"*. El Alpha de Cronbach de la escala, como la reportaron sus autores, fue de 0.81.

Identidad social: Se refiere al sentido de pertenencia y sentimientos positivos hacia la organización (Chiu et al. 2006). En este sentido, se puede observar la identificación social cuando las personas toman una crítica positiva o negativa a la organización como propia. Esta variable se compone de 6 reactivos integrados en dos escalas de medición que en el cuestionario son las preguntas 2, 5, 7, 8, 9 y 10. Un ejemplo de esta escala fue: "*Cuando alguien elogia el servicio de la Jurisdicción Sanitaria Toluca, se siente como un elogio personal".* El Alpha de Cronbach de la escala, como la representan sus autores, fue de 0.90.

La promoción y anticipación de aumento salarial: Es el grado en que los participantes creen que al recibir recompensas monetarias acapararán menos conocimiento (Witherspoon et al. 2013). Esta situación se presenta cuando la organización premia a las personas que comparten conocimiento con incentivos económicos o de promoción. Esta variable se compone de dos reactivos que en el cuestionario son las preguntas 12 y 15. Un ejemplo de esta escala fue: *"Recibiré recompensas monetarias a cambio de compartir mis conocimientos".* El Alpha de Cronbach de la escala, como la representan sus autores, fue de 0.71.

Relaciones recíprocas anticipadas: Es la medida en que los participantes creen que otros corresponderán compartiendo conocimiento (Witherspoon et al. 2013). Este comportamiento se presenta cuando los individuos tienen comportamientos recíprocos compartiendo lo que saben con los demás. Esta variable se compone de cinco reactivos que en el cuestionario son las preguntas 11, 13, 14, 16 y 17. Un ejemplo de esta escala fue: *"La compartición de mi conocimiento me permitiría fortalecer los lazos entre los miembros de la Jurisdicción Sanitaria Toluca y yo*". El Alpha de Cronbach de la escala, como la representan sus autores, fue de 0.70.

Construcción de la reputación: Es el grado en que los participantes creen que mejorará su reputación dentro de la organización al compartir conocimiento (Witherspoon et al. 2013). Un

ejemplo de lo anterior se observa cuando las personas comparten su conocimiento para ganarse el respeto de sus compañeros y superiores en la organización. Esta variable se compone de tres reactivos que en el cuestionario son las preguntas 18, 19 y 20. Un ejemplo de esta escala fue: "*Tengo la sensación de que la participación incrementa mi estatus en la Jurisdicción Sanitaria Toluca".* El Alpha de Cronbach de la escala, como la representan sus autores, es de 0.87.

Las variables acaparamiento individual de conocimiento y la primera escala de identidad social se midieron con una escala tipo Likert de siete puntos, donde 1 = *Totalmente en desacuerdo* y 7 = *Totalmente de acuerdo*. Las variables de identidad social, la promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación se midieron en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde, en la identidad social se pidió que respondieran según la siguiente escala 1= *no es muy característico de mí* a 5= *Muy característico de mí*. Para la escala de la promoción y anticipación de aumento salarial y relaciones recíprocas anticipadas la escala fue de 1= *es muy probable que suceda* a 5= *es muy poco probable que suceda.* Finalmente, la escala para medir la construcción de la reputación fue de 1= *Totalmente en desacuerdo* a 5= *Totalmente de acuerdo.*

Las escalas tipo Likert ayudan a obtener percepciones de acuerdo o desacuerdo de un encuestado sobre una afirmación o ítem, la cual evalúa mediante una escala ordenada y unidimensional (Matas, 2018). Lo anterior permite que el respondiente pueda graduar su opinión de afirmaciones complejas permitiéndole ajustar su respuesta más fácilmente. En este sentido, las categorías de respuesta sirven para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia la información presentada (Osinski y Bruno, 1998).

Además de los cuestionamientos anteriores, y tomando como referencia a Evans, Hendron y Oldroyd (2015), se formuló una pregunta en el cuestionario que consiste en solicitar al respondiente

que analice a sus compañeros de trabajo cercanos y nomine al menos a uno de ellos que considera que comparte conocimiento con los demás en una escala que va de 1 a 5 en donde 1= *Muy disponible para compartir* y 5= *No disponible para compartir.* En el cuestionario es la pregunta número 21, misma que pretende medir las *percepciones de los compañeros de trabajo sobre el acaparamiento de conocimiento* que se identifica cuando en un equipo de trabajo las personas no comparten lo que saben o esperan el momento indicado para hacerlo.

Las preguntas 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 29 del cuestionario fueron diseñadas para obtener información demográfica de los respondientes. La información recolectada proporcionó un marco de referencia respecto a la edad, puesto, experiencia y grado de estudios de las personas encuestadas.

En el anexo de este documento se muestra el cuestionario tal y como se aplicó a los participantes de esta investigación.

3.4. Análisis

Se utiliza la estadística descriptiva para presentar y caracterizar los datos de esta investigación, la cual es útil para comprender la estructura de un patrón de comportamiento general (Rendón-Macías, 2016). Asimismo, se calculan estadísticas descriptivas como la media y la desviación estándar que ayudan a presentar y describir los datos para su mejor interpretación.

Además, se hace uso del análisis factorial exploratorio que permite agrupar las variables (ítems) que se correlacionan fuertemente entre sí y evaluar su validez (Pérez y Medrano, 2010). Ahora bien, los datos de esta investigación también se han de analizar con la prueba Shapiro-Wilk (W), con la finalidad de contrastar su normalidad y observar si cuentan con una distribución normal (Razali Wah, 2011).

Enseguida, se utiliza la correlación de Pearson con el objetivo de medir la relación entre las variables de esta investigación, ya pues este análisis proporciona una medida de asociación entre dos variables que va desde -1 a 1 (Cohen et al., 2009). Para efectos de este trabajo, se mide el grado de relación entre las recompensas anticipadas (promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación) y el acaparamiento de conocimiento.

Aunado a lo anterior, se utiliza la metodología de modelos de efectos mixtos para la prueba de las hipótesis con la finalidad de observar la diferencia de comportamiento entre individuos y grupos analizados en este trabajo. De acuerdo con Bandera-Fernández (2018), el objetivo de estos modelos puede ser la comparación de grupos (prueba de hipótesis) o la predicción de una respuesta (variable dependiente) a partir de las variables dependientes. Más adelante, en el siguiente capítulo, se va proporcionando más información del análisis en cuestión conforme se vayan presentando los hallazgos. Esto se hace así, en aras de que la presentación de resultados vaya ejemplificando en forma didáctica los varios pasos de la metodología.

CAPÍTULO IV. Resultados

4.1. Validez y normalidad

Como primer punto en este capítulo, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio con la finalidad de evaluar la validez de las escalas de medición utilizadas. El procedimiento fue mediante el algoritmo de extracción de componentes principales rotados por varimax. El Test de Esfericidad de Bartlett fue significativo ($p < 0.01$), indicando que los datos eran apropiados para la extracción de componentes principales. La Tabla 1 muestra los factores cuyo eigenvalue fue mayor a uno y que, por lo tanto, representan en buena medida la estructura subyacente de los datos (Hair et al., 2006). Como se observa, los reactivos cargan limpiamente en los factores en los que deberían hacerlo. Y, dado que la varianza acumulada total explicada por los cinco factores fue de 0.70, se considera que los datos exhiben una validez estructural adecuada que atestigua (mas no confirma) la validez de constructo de las escalas en cuestión.

Las cargas factoriales en la Tabla 1 se consideran altas (≥ 0.60) mostrando los factores una discriminación adecuada entre sí. Desafortunadamente, no fue posible someter los datos a un análisis factorial confirmatorio debido a que la muestra es pequeña y dicho análisis (que se llevaría a cabo mediante técnicas de análisis de ecuaciones estructurales), a menudo, requiere muestras robustas para ser confiable (Byrne, 1998).

Por otro lado, la Tabla 2 muestra el resultado de la prueba de Shapiro-Wilk (W) para las variables del estudio. Como se observa, sólo en el caso de la variable de relaciones recíprocas anticipadas se acepta la hipótesis nula de que la distribución observada de los datos no difiere de una distribución normal. En todos los otros casos la evidencia indica que la distribución de las variables se desvía de la normal. Y aunque este resultado no es muy alentador, hay que tomar en

cuenta que la muestra empleada es pequeña y, por ello, muy susceptible de diferir de la normal (entre más grande la muestra, más probable que una variable se apegue a la normal).

Tabla 1. *Factores extraídos mediante rotación por varimax*

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
aic1			0.75		
aic2			0.86		
aic3			0.83		
aic4			0.65		
ide1		0.80			
ide2		0.78			
ide3		0.70			
ide4		0.80			
ide5		0.67			
ide6		0.60			
arr1	0.82				
arr2	0.85				
arr3	0.91				
arr4	0.75				
arr5	0.80				
aer1					0.85
aer2					0.90
cre1				0.83	
cre2				0.86	
cre3				0.82	

Nota 1: aic = Acaparamiento de conocimiento; ide = Identidad social; arr = Relaciones recíprocas anticipadas; aer = Promoción y anticipación de aumento salarial; cre = Construcción de la reputación.
Nota 2: Las celdas en blanco representan cargas factoriales menores a 0.5.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Prueba de normalidad*

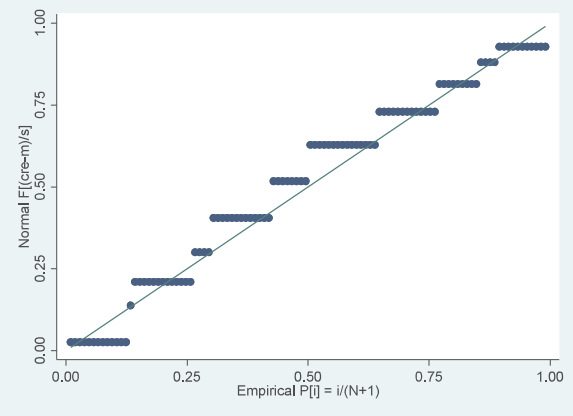
Variable	W	p
Promoción y anticipación de aumento salarial	0.95	0.00
Relaciones recíprocas anticipadas	0.98	0.06
Construcción de la reputación	0.97	0.03
Identidad social	0.97	0.02
Acaparamiento del conocimiento	0.97	0.01

Fuente: Elaboración propia

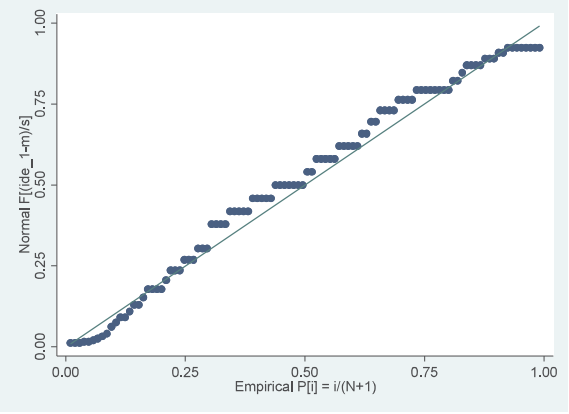
El siguiente conjunto de gráficas (englobado en la Figura 6) muestra la distribución de las variables en forma visual. Tal y como las gráficas indican, algunas variables (p.ej. Identidad social) están más cerca de la normal que otras (p.ej. Promoción y anticipación de aumento salarial).

Figura 6. *Gráficas de normalidad por variable*

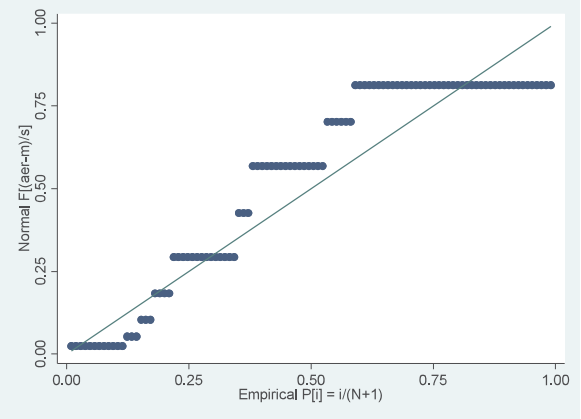
Promoción y anticipación de aumento salarial



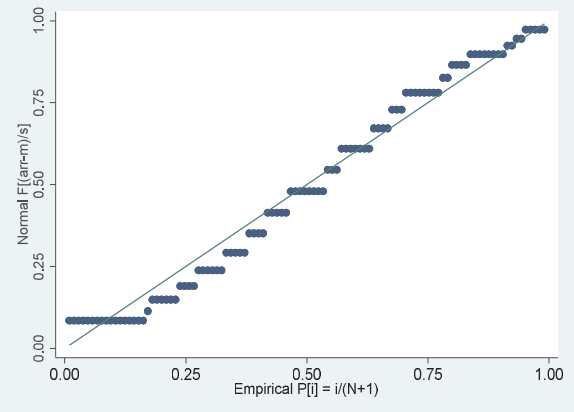
Relaciones recíprocas anticipadas



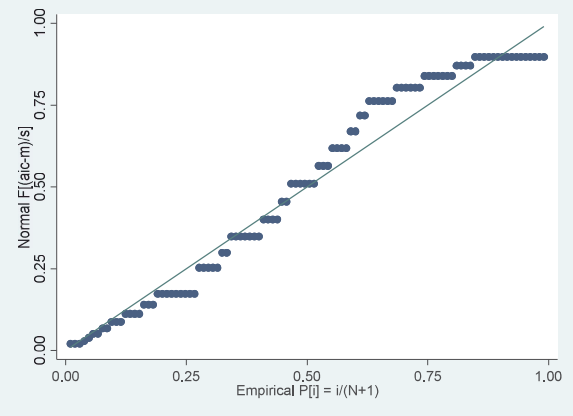
Construcción de la reputación



Identidad social



Acaparamiento de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

4.2. Descriptivos

Dicho lo anterior, en la Tabla 3 se muestran estadísticos descriptivos de las variables involucradas. Como se observa, de entre las variables de promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación (todas medidas en una escala del 1 al 5), la media más alta es la de promoción y anticipación de aumento salarial y la más baja la de relaciones recíprocas anticipadas. Al parecer, las personas encuestadas confían más en incentivos tangibles de la organización como motivadores del comportamiento, que en factores más abstractos e inciertos en el tiempo como las relaciones recíprocas anticipadas (los aumentos de sueldo se perciben, en cierta forma, como un derecho del empleado, mientras que las relaciones recíprocas dependen de la voluntad y moralidad de otras personas no necesariamente obligadas a corresponder de forma simétrica). Con la relación a la identidad social y al acaparamiento de conocimiento (ambas medidas en una escala de 1 al 7), la media de acaparamiento de conocimiento es ligeramente superior. Esta variable puede decirse que tiene un nivel "medianamente alto", pues su valor de 4.7 es superior al valor teórico esperado de la escala (3.5). De hecho, si se toma en

cuenta la desviación estándar, los niveles máximos de acaparamiento de conocimiento en la JST estarían alrededor de 6.51 (cerca de 7), lo que implica un grado considerable de acaparamiento de conocimiento por parte de algunos individuos.

Tabla 3. *Descriptivos y correlaciones bivariadas*

Variables	Media	Desviación estándar	α	1	2	3	4
1 Promoción y anticipación de aumento salarial[a]	3.76	1.40	0.74				
2 Relaciones recíprocas anticipadas	2.66	1.21	0.90	0.02			
3 Construcción de la reputación	3.28	1.18	0.84	0.00	0.04		
4 Identidad social	4.67	1.63	0.86	0.11	-0.28 **	0.45 **	
5 Acaparamiento del conocimiento	4.70	1.81	0.80	-0.01	0.06	0.17	0.28 **

* = $p < 0.05$; **= $p < 0.01$

[a] *Nota:* Aunque esta variable sólo tiene dos reactivos, se calculó el estimado de confiabilidad por así encontrarse en la fuente original.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 también se observan los estimados de confiabilidad de las escalas (α), siendo todos ellos superiores al valor convencional de 0.70. Las correlaciones (también mostradas en dicha tabla), muestran efectos estadísticamente significativos sólo en tres casos. En particular, la correlación más alta es aquella entre la construcción de la reputación y la identidad social. A primera vista, tal parece que, a mayor expectativa de construcción de la reputación en la organización, mayor identidad social o viceversa.

En aras de comprender mejor a la variable de acaparamiento de conocimiento, tómese en cuenta que las personas que participaron en el estudio pertenecían a 17 departamentos diferentes. La Tabla 4 muestra la distribución de los participantes por departamento y la media de acaparamiento de conocimiento en cada uno de ellos. Como se indica, el rango de participación por departamento fue de tres a 13 respondientes. De igual forma, resulta obvio que los niveles de acaparamiento de conocimiento varían entre los departamentos de forma no trivial (mínimo = 3.07; máximo = 6.38). Es con base en esta evidencia que en la prueba de las hipótesis de esta tesis se empleará la

metodología de modelos de efectos mixtos. Mediante un algoritmo de máxima verosimilitud, dicha metodología combina total o parcialmente las diferencias entre grupos con las diferencias entre individuos para obtener estimados de regresión precisos conforme a la estructura multinivel de los datos (Robson y Pevalin, 2016).

Tabla 4. *Departamentos participantes en el estudio*

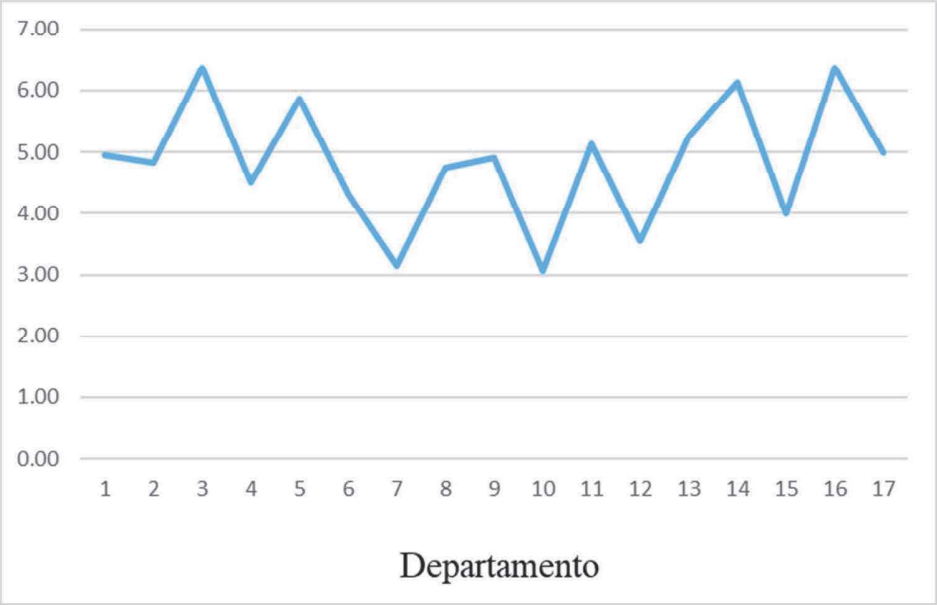
Departamento	Frecuencia	%	% acumulado	Media de acaparamiento del conocimiento
1	10	9.62	9.62	4.95
2	3	2.88	12.5	4.83
3	4	3.85	16.35	6.38
4	4	3.85	20.19	4.50
5	4	3.85	24.04	5.88
6	4	3.85	27.88	4.31
7	5	4.81	32.69	3.15
8	6	5.77	38.46	4.75
9	13	12.5	50.96	4.90
10	7	6.73	57.69	3.07
11	10	9.62	67.31	5.13
12	12	11.54	78.85	3.54
13	3	2.88	81.73	5.25
14	4	3.85	85.58	6.13
15	3	2.88	88.46	4.00
16	4	3.85	92.31	6.38
17	8	7.69	100	5.00

Fuente: Elaboración propia

La Figura 7 muestra gráficamente las diferencias de medias de acaparamiento de conocimiento por departamento participante. El mayor acaparamiento se registra en el departamento 16 y el menor en el departamento 10. No fue posible determinar si las diferencias entre departamentos eran estadísticamente significativas por medio del Análisis de Varianza (*ANOVA*), pues la muestra es pequeña y el número de categorías es grande.

Aunado a lo anterior, y para confirmar la estructura multinivel de los datos, se calculó la correlación intraclase (CIC). Esta correlación se estima para detectar el porcentaje de varianza en una variable que no corresponde a diferencias entre individuos sino a diferencias entre los grupos a los que pertenecen los individuos (Bickel, 2007).

Figura 7. *Diferencias en acaparamiento de conocimiento por departamento*



Fuente: Elaboración propia

Para los datos analizados en este trabajo terminal de grado, se detectó una CIC de 0.13 ($p < 0.05$), lo que indica que, del acaparamiento de conocimiento total detectado, un 13% (aproximadamente) no corresponde a diferencias entre los empleados de la JST sino a diferencias entre los departamentos a los que pertenecen dichos empleados. Por ello, se reafirma la elección de la metodología de modelos de efectos mixtos para la prueba de las hipótesis. Es de notar que dicha metodología involucra correr dos modelos (al menos): Uno por efectos fijos (donde la pendiente de la regresión no incluye las diferencias entre grupos) y uno por efectos aleatorios (donde la pendiente sí incluye tales diferencias). Los resultados de los dos modelos se comparan

con base en el Criterio de Información de Akaike (*AIC*, por el acrónimo en inglés de *Akaike Information Criterion*) y el Criterio de Información Bayesiano (*BIC*, por el acrónimo en inglés de *Bayesian Information Criterion*). El mejor modelo para los datos será aquél que produzca los indicadores más bajos (Robson y Pevalin, 2016).

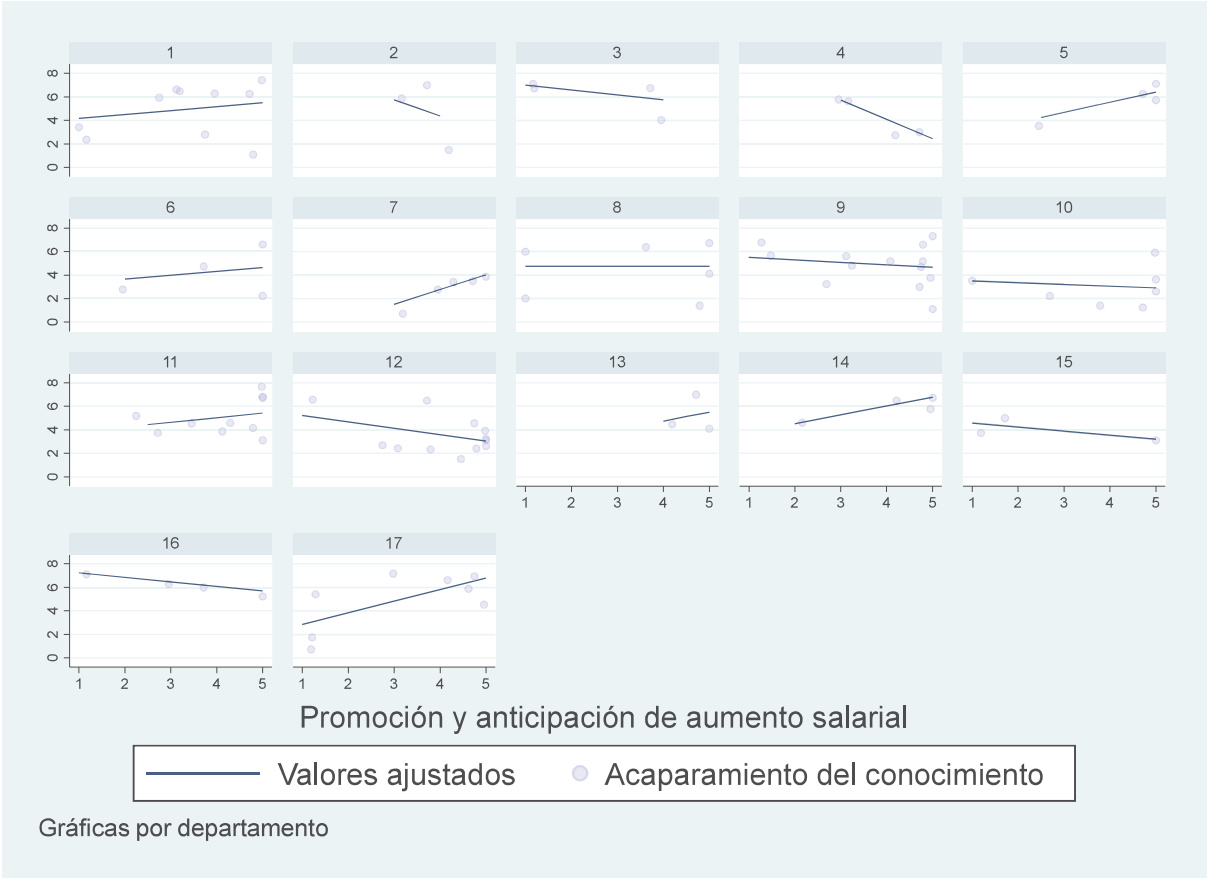
4.3. Prueba de hipótesis

La Hipótesis 1 de esta tesis indica que, a mayor promoción y anticipación de aumento salarial, menor acaparamiento de conocimiento en la JST. Para comenzar con la prueba de esta hipótesis, considérese la Figura 8. En este conjunto de gráficas se observa la relación estimada entre la promoción y anticipación de aumento salarial y el acaparamiento de conocimiento en los 17 departamentos participantes en el estudio. Nótese cómo dicha relación se aprecia positiva en algunos departamentos (p.ej. 1), negativa en otros (p.ej. 4) y nula en algunos más (p.ej. 8). Ello abona a la decisión de utilizar la metodología de modelos de efectos mixtos para la prueba de las hipótesis. Después de todo, los modelos de efectos mixtos producen estimados que toman en cuenta las diferencias en las relaciones entre variables a través de los diferentes grupos analizados (Bickel, 2007; Robson y Pevalin, 2016).

En la Tabla 5, el Modelo 1, sólo incluye como componente aleatorio al intercepto de la función de regresión. Es decir, en este caso, se presume que la forma de la relación entre la promoción y anticipación de aumento salarial y el acaparamiento de conocimiento es similar, pero se permite que el nivel medio de acaparamiento difiera parcialmente entre departamentos cuando la promoción y anticipación de aumento salarial toma un valor de cero. En dicho modelo, y una vez controlando los efectos de la edad de los participantes y su antigüedad en la organización, se observa que la promoción y anticipación de aumento salarial no tiene un efecto estadísticamente significativo en el acaparamiento de conocimiento. Esta observación se confirma en el Modelo 2

de la misma tabla. Dicho modelo incluye como componentes aleatorios al intercepto y a la pendiente de la función de regresión. Es decir, en esta ocasión, no sólo se permite que los niveles de acaparamiento de conocimiento difieran parcialmente entre departamentos, sino que también se asume que la forma de la relación entre la promoción y anticipación de aumento salarial y el acaparamiento de conocimiento es parcialmente diferente. También en este caso (Modelo 2), la promoción y anticipación de aumento salarial parece no tener un efecto estadísticamente significativo en el acaparamiento de conocimiento.

Figura 8. *La relación entre la promoción y anticipación de aumento salarial y el acaparamiento de conocimiento en los departamentos participantes*



Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, es pertinente recordar que, en los modelos mixtos, se debe de optar por el modelo que muestre mejores indicadores de ajuste en términos del AIC y del BIC. El modelo con menores valores se presume que ajusta mejor a la distribución de los datos (Robson y Pevalin, 2016). En el caso de la prueba de la Hipótesis 1, el Modelo 1 sería preferible al Modelo 2. La evidencia, en resumen, rechaza la Hipótesis 1.

Tabla 5. *Prueba de la Hipótesis 1*

Variable	Modelo 1			Modelo 2		
	Coeficiente	Error estándar		Coeficiente	Error estándar	
Constante (intercepto)	4.58	0.86	**	4.75	0.87	**
Edad	0.01	0.02		0.00	0.02	
Antigüedad en la organización	-0.02	0.03		-0.01	0.03	
Promoción y anticipación de aumento salarial	0.03	0.12		0.02	0.14	
χ^2 de Wald	0.60			0.40		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Total	1%			1%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel individual (between)	0%			0%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel departamento (within)	4%			4%		
Criterio de Información de Akaike (AIC)	425.55			427.63		
Criterio de Información Bayesiano (BIC)	441.42			448.79		

* = $p < 0.05$; **= $p < 0.01$

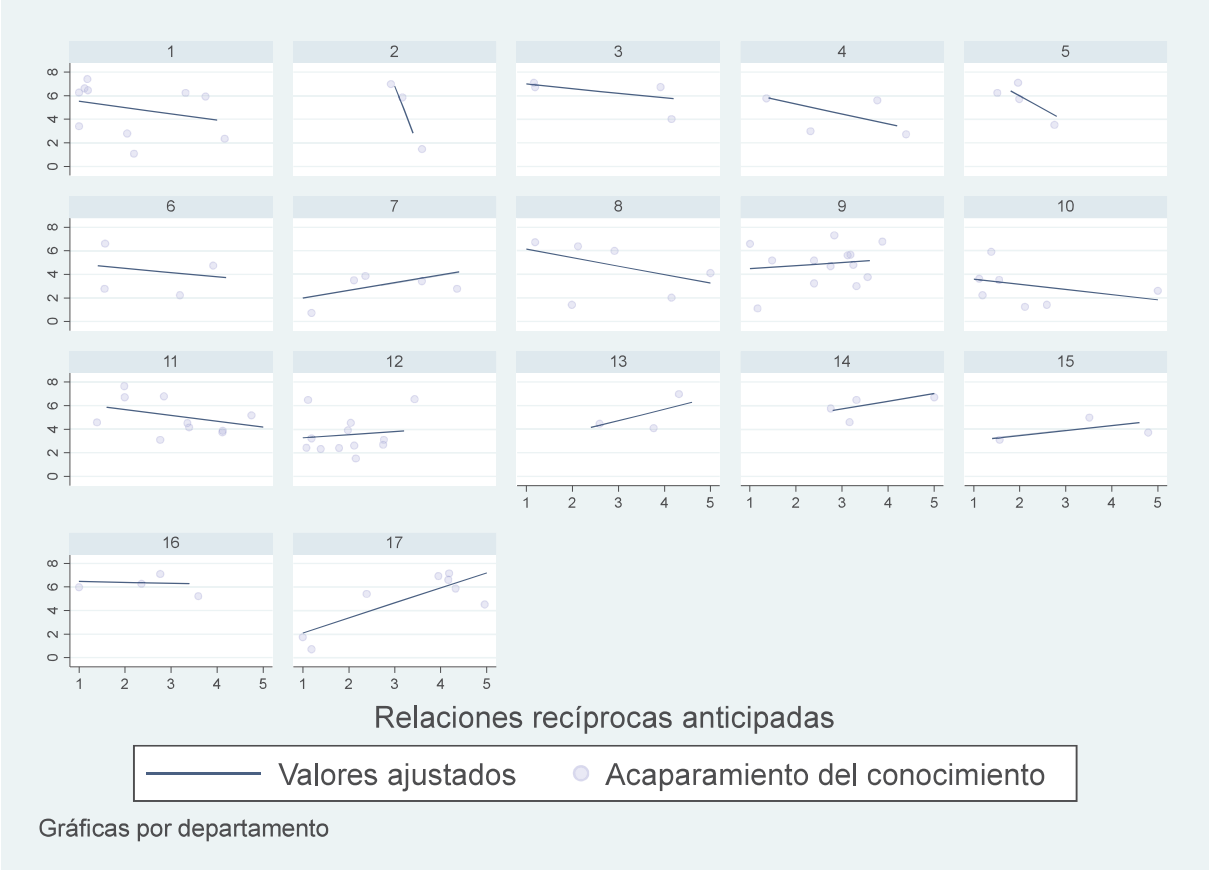
Fuente: Elaboración propia

Curiosamente, en el caso de la hipótesis en cuestión, tal parece que la promoción y anticipación de aumento salarial tiene un efecto grupal de más relevancia en el acaparamiento de conocimiento que un efecto individual (*véase* la R^2 de Bryk/Raudenbush, nivel departamento (within)). Otro aspecto importante de mencionar es que en los modelos de la Tabla 5 no se pudieron incluir controles para variables como el sexo de los participantes o el tipo de empleado porque se generaban un conjunto de variables categóricas (dummy) que saturaban los modelos. El tamaño muy modesto de la muestra analizada en este trabajo sólo permitiría apreciar como efectos estadísticamente significativos a aquellos de tamaño grande y que no se pueden incluir demasiadas

variables predictoras pues ello produciría modelos sobre-ajustados que no serían confiables. Estas aclaraciones aplican para la prueba de las hipótesis subsecuentes.

La Hipótesis 2 sugiere que, a mayores relaciones recíprocas anticipadas, menor acaparamiento de conocimiento habría en la JST. En la Figura 9 se observa la relación estimada entre las relaciones recíprocas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento en los 17 departamentos incluidos en el análisis. También en este caso, nótese cómo dicha relación se aprecia positiva en algunos departamentos (p.ej. 7), negativa en otros (p.ej. 8) y nula en algunos más (p.ej. 16).

Figura 9. *La relación entre las relaciones recíprocas anticipadas y el acaparamiento de conocimiento en los departamentos participantes*



Fuente: Elaboración propia

El Modelo 1, de la Tabla 6, incluye como componente aleatorio al intercepto de la función regresión. En este modelo, y una vez descontado el efecto de la edad y la antigüedad en la organización, se indica que las relaciones recíprocas anticipadas no tienen un efecto estadísticamente significativo en el acaparamiento de conocimiento. Esto mismo se observa en el Modelo 2, que incluye como componentes aleatorios al intercepto y a la pendiente de la función de regresión. De los modelos de la tabla en cuestión, el Modelo 1 tiene un AIC marginalmente mayor al Modelo 2, pero un BIC sensiblemente menor. Por ello, el Modelo 1 es preferible (aunque el escenario no es tan claro como en la prueba de la Hipótesis 1). Con todo, la evidencia rechaza la Hipótesis 2. En este caso, y en comparación con el efecto individual, también se sospecha que las relaciones recíprocas anticipadas tienen un efecto departamental de más relevancia en el acaparamiento de conocimiento (10% versus 0%, como lo indica la R^2 de los respectivos niveles).

Tabla 6. *Prueba de la Hipótesis 2*

Variable	Modelo 1			Modelo 2		
	Coeficiente	Error estándar		Coeficiente	Error estándar	
Constante (intercepto)	4.57	0.88	**	4.98	0.97	**
Edad	0.01	0.02		0.00	0.02	
Antigüedad en la organización	-0.02	0.03		-0.02	0.03	
Relaciones recíprocas anticipadas	0.04	0.14		0.02	0.19	
χ^2 de Wald	0.62			1.18		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Total	1%			1%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel individual (between)	0%			0%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel departamento (within)	10%			10%		
Criterio de Información de Akaike (AIC)	425.54			424.73		
Criterio de Información Bayesiano (BIC)	441.41			445.88		

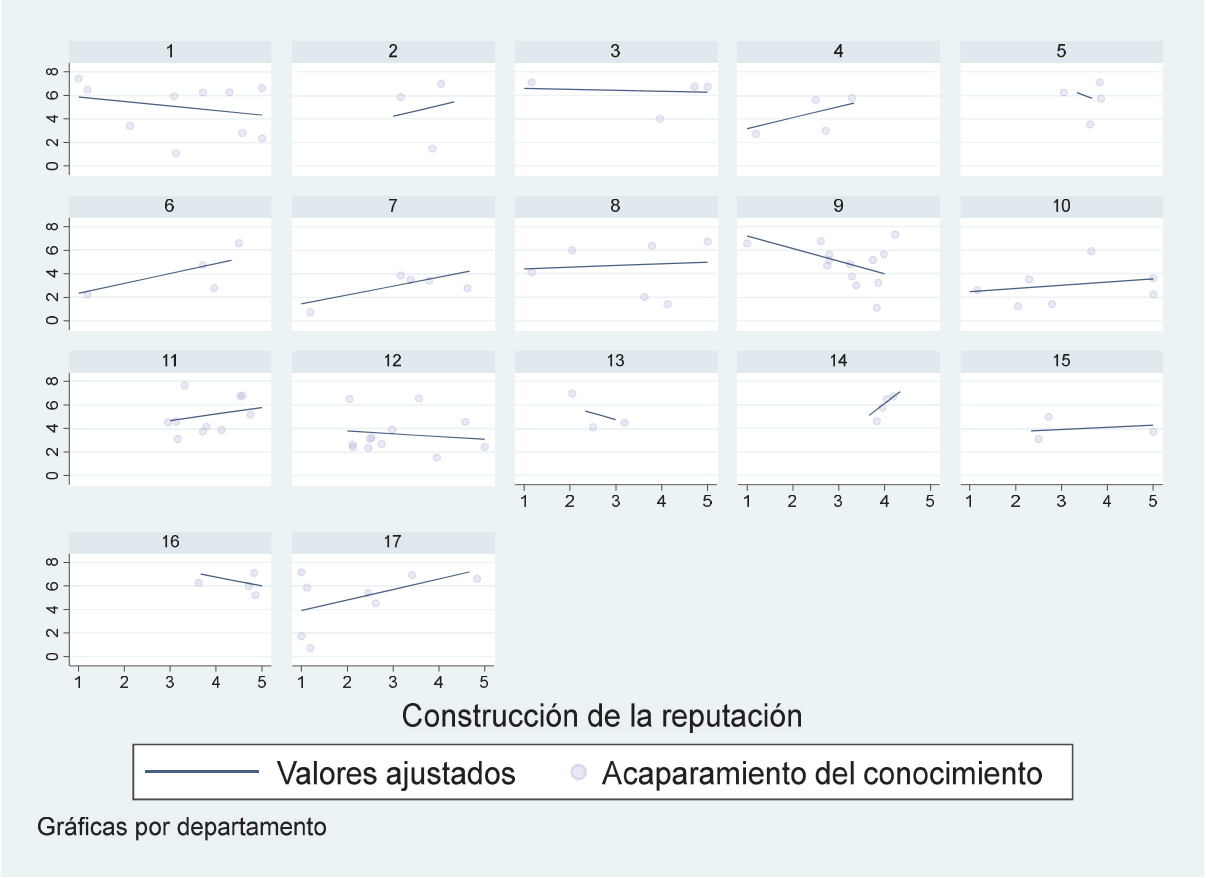
* = $p < 0.05$; **= $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

La Hipótesis 3 indica que, a mayor interés en la construcción de la reputación, menor acaparamiento de conocimiento habría en la JST. En la Figura 10 se aprecia la asociación entre la

construcción de la reputación y el acaparamiento de conocimiento en los 17 departamentos participantes en esta investigación. La relación se sugiere positiva en algunos departamentos (p.ej. 4) y negativa en otros (p.ej. 9).

Figura 10. *La relación entre la construcción de la reputación y el acaparamiento de conocimiento en los departamentos participantes*



Fuente: Elaboración propia

El Modelo 1 de la Tabla 7 incluye como componente aleatorio al intercepto de la función regresión y el Modelo 2 al intercepto y a la pendiente de la función de regresión. En ambos modelos, una vez descontados los efectos de la edad y de la antigüedad en la organización, se indica que la construcción de la reputación no tiene un efecto significativo en el acaparamiento de conocimiento. Con base en los indicadores AIC y BIC, el Modelo 1 es superior al Modelo 2, pero

la evidencia en su conjunto sugiere el rechazo de la Hipótesis 3. En esta ocasión, el efecto departamental de la construcción de la reputación en el acaparamiento de conocimiento es muy superior al efecto individual (20% versus 1%, como lo indica la R^2 de los niveles indicados).

Tabla 7. *Prueba de la Hipótesis 3*

Variable	Modelo 1			Modelo 2		
	Coeficiente	Error estándar		Coeficiente	Error estándar	
Constante (intercepto)	4.10	0.87	**	4.08	0.89	**
Edad	0.00	0.02		0.00	0.02	
Antigüedad en la organización	-0.01	0.03		-0.01	0.03	
Construcción de la reputación	0.21	0.15		0.21	0.16	
χ^2 de Wald	2.45			2.38		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Total	3%			3%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel individual (between)	1%			1%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel departamento (within)	20%			20%		
Criterio de Información de Akaike (AIC)	423.78			427.72		
Criterio de Información Bayesiano (BIC)	439.64			448.88		

* = p < 0.05; **= p < 0.01

Fuente: Elaboración propia

Las hipótesis 4, 5 y 6 indican que la identidad social modera las relaciones especificadas en las hipótesis 1, 2 y 3, respectivamente. En otras palabras, que cuando la identidad social es alta, la promoción y anticipación de aumento salarial, las relaciones recíprocas anticipadas y la construcción de la reputación tienen un efecto más negativo en el acaparamiento de conocimiento que cuando la identidad social es baja. La Tabla 8 muestra el resultado de estas hipótesis. Todos los modelos presentados en dicha tabla sólo incluyen como componente aleatorio al intercepto de la función regresión. Esto, debido a que, en la prueba de las hipótesis anteriores, los indicadores AIC y BIC de esos modelos fueron mejores (es decir, ya no es necesario compararlos con modelos alternativos).

El Modelo 1, de la Tabla 8, pone a prueba la Hipótesis 4. En este modelo se controla la influencia de la edad y la antigüedad en la organización, así como los efectos principales de la identidad social y de la promoción y anticipación de aumento salarial. En este modelo también se incluye la interacción entre la promoción y anticipación de aumento salarial y la identidad social. Como se observa, el coeficiente de la interacción no es estadísticamente significativo; lo que sugiere el rechazo de la hipótesis en cuestión.

Tabla 8. *Prueba de las hipótesis de moderación*

Variable	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	Coeficiente	Error estándar		Coeficiente	Error estándar		Coeficiente	Error estándar	
Constante (intercepto)	3.33	1.36	*	-0.01	1.33		4.46	1.39	**
Edad	-0.01	0.02		-0.01	0.02		-0.01	0.02	
Antigüedad en la organización	-0.01	0.03		-0.01	0.03		0.00	0.03	
Identidad social	0.41	0.28		1.03	0.24	**	0.12	0.26	
Promoción y anticipación de aumento salarial	0.10	0.34							
Promoción y anticipación de aumento salarial x Identidad social	-0.02	0.07							
Relaciones recíprocas anticipadas				1.28	0.37	**			
Relaciones recíprocas anticipadas x Identidad social				-0.24	0.07	**			
Construcción de la reputación							-0.28	0.42	
Construcción de la reputación x Identidad social							0.07	0.08	
χ^2 de Wald	9.29			21.98**			9.99		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Total	8%			17%			10%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel individual (between)	8%			18%			8%		
R^2 (Bryk/Raudenbush) Nivel departamento (within)	7%			15%			23%		

* = $p < 0.05$; **= $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia

La prueba de la Hipótesis 5 se presenta en el Modelo 2 (Tabla 8). Este modelo también incluye a los controles antes mencionados, junto con los efectos principales de la identidad social y de las relaciones recíprocas anticipadas. El modelo incluye, asimismo, la interacción entre la identidad social y las relaciones reciprocas anticipadas. Como se aprecia, esta interacción resulta estadísticamente significativa, aunque se debe de tener cuidado con su interpretación. En el modelo indicado, la variable de relaciones recíprocas anticipadas es estadísticamente significativa, pero de

signo positivo (no negativo como se esperaba). Ahora, dado que, la interacción entre esta variable y la identidad social es negativa, se implica que, cuando la identidad social es alta, se reduce el efecto positivo (no se aumenta el negativo) de las relaciones recíprocas anticipadas en el acaparamiento de conocimiento. En otras palabras, en la JST, las relaciones recíprocas anticipadas parecerían aumentar (en lugar de disminuir) el acaparamiento de conocimiento; pero, y congruentemente con la teoría, una fuerte sensación de identidad social sí reduciría esta propensión al acaparamiento. El Modelo 2, de la Tabla 8, es el único de todos los modelos puestos a prueba que resulta estadísticamente significativo ($p < 0.05$) y cuyos efectos individuales son superiores a los departamentales. Esta interpretación sugiere una aceptación parcial de la Hipótesis 5.

Asimismo, en la Tabla 8 se pone a prueba la Hipótesis 6, en el Modelo 3. En esta ocasión, también se incluye como controles a la edad y a la antigüedad en la organización, así como al efecto principal de la identidad social. Tal modelo incluye al efecto principal de la construcción de la reputación y a la interacción entre ésta y la identidad social. El modelo en cuestión indica que el coeficiente de la construcción de la reputación es negativo (lo que es congruente con lo que se esperaba) y que la interacción antes mencionada es positiva (lo que también es congruente con la expectativa). En otras palabras, la inclusión de la identidad social revela el efecto negativo de la construcción de la reputación en el acaparamiento de conocimiento y, cuando es alta (la identidad social), en efecto, dicha influencia negativa se potencia (ello se implica por el coeficiente positivo de la interacción). Desafortunadamente, ni el efecto principal de la construcción de la reputación ni la interacción entre ésta y la identidad social resultan estadísticamente significativas (lo que, como ya se indicó antes, puede deberse al tamaño de la muestra). Por ello, la Hipótesis 6 se rechaza. Curiosamente, en este caso, los efectos departamentales vuelven a ser mucho más altos que los individuales.

Como complemento a lo anterior, se analizaron las diferencias de medias en acaparamiento de conocimiento de acuerdo con los demográficos de los participantes. No se encontraron diferencias por grado académico ($F = 1.95$, $p > 0.05$), por sexo ($t = 0.60$, $p > 0.05$) o situación laboral ($F = 0.73$, $p > 0.05$). Tampoco se encontraron diferencias significativas en las demás variables incluidas en la Tabla 3.

4.4. Breve diagnóstico de la situación

Con base en los resultados anteriores, queda claro que el acaparamiento de conocimiento en la JST es un asunto que requiere de atención, pues su nivel se identificó como "medianamente alto". Lo cual, se puede comprobar también con los datos obtenidos mediante la pregunta 21 en la que se solicitó a los respondientes nominar por lo menos a una persona que comparta conocimiento en las diferentes coordinaciones normativas. El promedio obtenido fue de 1.5, el cual indica que los individuos nominados se encuentran medianamente disponibles a compartir conocimiento (y tal vez lo harían si las condiciones les favorecen). En este sentido, en términos de la urgencia del cambio, como la clasifican Crossan et al. (2022), la intervención en la JST debería ser reactiva. Esto es, el desempeño de la organización en términos de acaparamiento de conocimiento requiere de acciones precisas que, aunque importantes, no son necesariamente urgentes (la urgencia sería una característica del tipo de cambio en crisis; Crossan et al., 2022). Ahora, como ya se describió, el acaparamiento difiere entre los diferentes departamentos que, en esta investigación, representan a la JST. Ello implica que algunos departamentos requerirían de una mayor atención que otros.

Dicho lo anterior, en este trabajo no se encontró evidencia de que tres variables, que en conjunto se engloban en el término de recompensas anticipadas: Promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación, tengan un efecto negativo importante en el acaparamiento de conocimiento. Lo que sí se encontró es que, cuando

los colaboradores de la JST perciben una identidad social alta, tienden a acaparar menos conocimiento como resultado de su expectativa de relaciones recíprocas anticipadas que cuando tienen una identidad social baja. Por ello, una ruta de acción para reducir el acaparamiento sería fomentar una fuerte percepción de identidad social en la JST. De hecho, este mismo afecto se observa con relación a la promoción y anticipación de aumento salarial (en este caso, aunque la interacción en el Modelo 1, de la Tabla 8, no fue significativa en términos estadísticos, sí fue de sentido negativo).

Otro hallazgo que vale la pena resaltar son los fuertes efectos grupales (o departamentales) encontrados en los modelos de regresión antes descritos. Es decir, la intervención en la JST para reducir el acaparamiento de conocimiento debe de dirigirse, mayormente, a las percepciones compartidas de los miembros de los distintos departamentos. Como la evidencia sugiere, no es tanto la propensión individual al acaparamiento lo que más afecta a la JST cuando interactúa con las variables de recompensas anticipadas, sino la especie de "clima de acaparamiento" que, al parecer, prevalece en los departamentos participantes en esta investigación.

En síntesis: Para evitar entrar en una fase de crisis, en la JST se debería atacar el acaparamiento del conocimiento en forma reactiva mediante acciones tendientes a mejorar la percepción de identidad social (aunque ésta no sea necesariamente baja, como se implica de los resultados en la Tabla 3). Dichas acciones tendrían como objetivo prioritario a las percepciones compartidas por los colaborados de la JST, más que a sus percepciones y/o actitudes individuales.

CAPÍTULO V. Propuesta para mejorar la identidad social en la Jurisdicción Sanitaria Toluca

5.1. Alternativa para mejorar la identidad social a través de redes sociales

La tecnología se ha convertido en un eje fundamental en las organizaciones actuales. Los medios tecnológicos, entendiendo a éstos como las tecnologías de la información y comunicaciones conformados a partir de procesos derivados de herramientas de software y hardware y que se encargan del procesamiento y transmisión de información, se han vuelto indispensables para la operación organizacional (Cantor-Silva, 2018). Ahora bien, dichos medios tecnológicos han evolucionado de manera vertiginosa hasta llegar al uso de redes sociales que significan una forma de comunicación que permite colaboraciones en un ambiente digital (Yang, Wang y Mohammed, 2020). Wang et al. (2015) consideran que las redes sociales significan una construcción social integrada por un conjunto de actores con un vínculo en común. Según Graverán, Sánchez y Portuondo (2019), las redes sociales son plataformas mediante las cuales los usuarios pueden interactuar, compartir conocimiento y potenciar acciones dentro y fuera de la red.

El uso de redes sociales se ha vuelto cada vez más común en el ámbito laboral y se utilizan para compartir conocimiento, crear conocimiento colectivo y son una fuente de recopilación de información de clientes (Ryan y D'Angelo, 2018; Gül, Kabak y Topcu, 2018). Estos usos han promovido efectos positivos en el trabajo, favoreciendo los procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje en las organizaciones (Qi y Chau, 2018). Además, se ha hallado evidencia con respecto a que las personas se comportan de manera similar a sus contactos o imitan comportamientos que observan redes sociales (Bapna y Umyarov, 2015; Aral y Walker, 2011).

En este sentido, se identifica que existe una identidad formada gracias a las redes sociales: La identidad prefabricada; ésta se desarrolla y se presenta de tal manera que se transmite como una imagen inspiradora, preponderantemente positiva, de las personas que usan redes sociales (Blanco, 2017). Continuando con Blanco (2017), el autor menciona que las personas desarrollan "intimidad" en redes sociales, reconociéndola como la capacidad de establecer relaciones profundas y significativas con los demás. Las personas construyen relaciones interpersonales a través de las redes sociales gracias al uso de aplicaciones en teléfonos y computadoras. El internet permite que estas aplicaciones funcionen dando pauta al agrupamiento de diferentes culturas en redes sociales (Escribano, 2020). De hecho, Castells (2002) indica que internet se basa en lo que diseñan, deciden y producen esas culturas. El autor identifica cuatro principales: La cultura universitaria, la cultura de los hackers, las formas de culturas alternativas y la cultura empresarial. Esta última ha cobrado auge desde los años 90 y engloba a los empresarios que han esperado al desarrollo de la tecnología para dar pauta a las innovaciones empresariales y lucrar con ellas (Escribano, 2020).

Ahora bien, retomando los resultados previos de esta investigación, el curso de mejora tendría que estar conducido a fortalecer la identidad social que prevalece en la Jurisdicción Sanitaria Toluca con un enfoque colectivo. Retomando el análisis teórico previo, se entiende como identidad social al conocimiento de un individuo con respecto a su pertenencia a determinados grupos sociales y la significancia emocional que este vínculo le produce ya que para él/ella, tal pertenencia es de gran valor (Sebastián, Martínez y Scandroglio, 2008). Ahora bien, considerando la influencia de las redes sociales en la formación de la identidad, éstas podrían significar herramientas para facilitar la identidad social y favorecer la vinculación de los miembros con la JST y el concepto que tienen sobre sí mismos al formar parte de ella.

Con esta propuesta se generaría un entorno de socialización a partir del uso de redes sociales para que los colaboradores de la JST construyan o fortalezcan su identidad social junto con sus compañeros. Dicha identidad estaría formada a partir de las relaciones con los grupos, relaciones personales, rasgos propios y rasgos conformados por las características del grupo. Las redes sociales ayudarían a proyectar el logro de intereses colectivos, los valores de la organización, el cumplimiento de metas y algún contenido relacionado con las actividades de la JST que deje ver también cómo los colaboradores son parte de este logro y actividades. Como menciona Blanco (2017), la proyección en redes sociales tiene un enfoque positivo de tal manera que inspira a los consumidores del contenido digital a imitar estilos de vida, hábitos, valores y costumbres. Entonces, cuando los colaboradores de la JST observen la construcción de imagen positiva acerca de la organización, podrían sentirse inspirados y motivados a copiar estas conductas favoreciendo un ambiente en el que existieran ayuda y confianza mutua. Estos comportamientos, a su vez, generarían una mayor identidad social, pues el hecho de ver a la JST en redes sociales como una organización exitosa, sus colaboradores se esforzarían por mostrar comportamientos positivos con la finalidad de seguir perteneciendo a ella.

La estrategia consistiría en lo siguiente. De acuerdo con las estadísticas que arroja la Encuesta Nacional sobre Uso y Disponibilidad de Tecnología de la Información en los Hogares en México (ENDUTIH) (INEGI, 2022), se observa que Facebook (FB) es la red social más usada en México, pues alcanza un aproximado de 55 millones de suscriptores con 15 años o más. Además, en la encuesta mencionada se identifica que la población que más utiliza FB oscila entre los 20 y 40 años; grupo etario predominante en la muestra que se recolectó para este trabajo. Por lo que, se propone administrar el perfil de la JST en FB con la finalidad de proyectar los logros y cumplimiento de metas de la organización mediante publicaciones con contenido multimedia

vinculando a los perfiles de los trabajadores para que sean parte de la construcción de la imagen de la JST en esta plataforma, observen a la organización con una proyección positiva y desarrollen un mayor deseo de pertenencia en ella.

Esta estrategia es viable puesto que la gestión de los perfiles en esta red social es gratuita y accesible, su administración requiere de capacidades que poseen algunos perfiles administrativos que laboran en la Jurisdicción. Los recursos que se necesitan son internet, una computadora con un programa de edición de vídeo o aplicaciones en los teléfonos celulares de acceso gratuito. Todos estos recursos se encuentran al alcance de la Jurisdicción.

Los beneficios que ofrece esta estrategia son construir y mejorar la imagen de la JST ante la sociedad y los usuarios de servicios. Asimismo, fortalecer la identidad social de sus colaboradores creando un ambiente que fomente la compartición de conocimiento dentro y fuera de la red, generaría conductas de civilidad como la ayuda y confianza mutua, trabajo en equipo, dentro y fuera de la plataforma. Graverán, Sánchez y Portuondo (2019) señalan que, gracias a las redes sociales, las organizaciones han transformado la relación con sus colaboradores, clientes y públicos externos, lo que ha permitido el intercambio de información de manera constante y con inmediatez.

Es importante mencionar que, actualmente, existe un perfil de Facebook de la JST, no obstante, funciona como un replicador de las publicaciones y contenido que realiza la Secretaría de Salud del Estado de México. Por lo tanto, no se construye una imagen propia de la organización, sino más bien es una página de difusión acerca de los éxitos y actividades de la Secretaría de Salud, que, si bien es la organización jerárquica superior, el ISEM y la JST son organismos diferentes. La intención de esta propuesta es crear contenido propio con la participación voluntaria de sus colaboradores para hacerlos parte de esta estrategia. Para tal efecto, se debe designar a un equipo

de trabajo encargado de generar el contenido y las publicaciones en la red. Algunos ejemplos de este contenido podrían ser los siguientes.

- Realizar la promoción de campañas como la toma de mastografías en mujeres de los municipios que integran esta JST, convocando a la población que puede hacer uso de este servicio, los requisitos para acudir y las metas alcanzadas con dichas actividades.
- Asimismo, se podrían promocionar los servicios que se otorgan en las diferentes unidades de salud que conforman a la JST y su ubicación para que la población tenga fácil acceso. Existe también la campaña de esterilización canina y felina. La red social en cuestión podría ser útil para convocar a la población interesada y explicar los requisitos para acudir con las mascotas.
- Otro tipo de contenido podría ser la extensa variedad de métodos anticonceptivos con los que cuenta la institución para que los usuarios pudieran usarlos de forma eficiente.

En fin, existe una cantidad de información interesante y útil que la organización podría compartir con los usuarios. Esta proyección hacia el público externo involucrando a los colaboradores, podría tener repercusiones positivas en el sentido de que cuando los trabajadores observen que la JST es una organización productiva, comprometida y de éxito, continuarían esforzándose para pertenecer a ella mostrando estos mismos comportamientos en el trabajo.

Ahora bien, como se expuso en el contexto de este trabajo, existen 19 jurisdicciones sanitarias que pertenecen al ISEM, las cuales si bien no compiten por usuarios (ya que cada una cuenta con un territorio específico), continuamente se llevan a cabo reuniones en las que los jefes de jurisdicción se comparten los índices alcanzados en cumplimiento de metas. Por ejemplo, en 2018, la JST ocupó el primer lugar en llevar a cabo más vasectomías sin bisturí en la población mexiquense (Plan Anual de Trabajo de la JST, 2022). Este récord se logró gracias al trabajo

integrado de las personas que colaboran en esta organización. Compartir este tipo de logros en un perfil de Facebook podría contribuir a que los trabajadores de la JST se comparen positivamente con otros compañeros miembros de otras jurisdicciones u organismos pertenecientes al ISEM incrementando el sentido de pertenencia con la JST observándola como una organización exitosa y comprometida con la salud de su población. En este sentido, ser parte del equipo de trabajo de la JST evocaría un sentimiento de orgullo por pertenecer a ella.

Ahora bien, es importante que el equipo encargado de esta actividad cuente con supervisión para que la información sea revisada antes de salir al público. Además, se debe contar con la autorización y previo aviso del personal que aparecerá en el contenido multimedia (vídeos, grabaciones, fotos, etc.) para evitar difusión de material no autorizado. La información compartida ha de ser acreditada y contar con el visto bueno de los responsables de su difusión; en este caso, los coordinadores normativos y el jefe de la jurisdicción. Una forma de organizar la información que se comparte en esta red social podría ser clasificando las publicaciones por coordinación normativa agregando una etiqueta (*hashtag*) colocando el tema que se aborde. Por ejemplo, *#SaludReproductiva #PlanificaciónFamiliar #Tuberculosis*, para identificar más fácil y rápidamente la información. Enseguida se colocaría el contenido multimedia y, en los casos en que los involucrados estén de acuerdo, etiquetarlos en la publicación.

Actualmente, las redes sociales suponen una herramienta para que las organizaciones lleguen a más audiencia, para gestionar conocimiento dentro y fuera de ellas y podría fortalecer la identidad social en la JST, que es el principal objetivo de esta estrategia.

5.2. Alternativa para mejorar la identidad social a través de un taller

Las empresas que logran transformarse y adaptarse a los cambios del entorno se caracterizan por generar aprendizaje organizacional (Sutton y Singh, 1994). Rivera-Porras (2019) define al aprendizaje organizacional como el proceso revolucionario que da pauta a la innovación en una organización. Este proceso también ha sido reconocido como la capacidad de una organización para aprender y se caracteriza como la interconexión entre componentes individuales, grupales y organizacionales (Hurtado et al., 2018). En este sentido, puede comprenderse que dentro de las organizaciones prevalecen una serie de valores, políticas, prácticas, normas, rutinas, ritos, rituales, tradiciones y creencias que se manifiestan en conductas que sirven como referencia para aquellos que se integran a la organización y los aprenden (Rostro Hernández y Solís Hernández, 2015).

A partir de un punto de vista interno, el aprendizaje organizacional puede atribuirse a una gestión de la organización con la finalidad de favorecer la adaptabilidad de los colaboradores frente a una cultura organizacional (Figueroa y González, 2004). Esta modalidad de aprendizaje organizacional supone actividades basadas en necesidades evidentes en el puesto de trabajo, o su rol dentro de la organización, y buscan proporcionar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para mejorar el desempeño de los individuos y de la organización (Lozano Ramírez, 2016).

El aprendizaje organizacional, de acuerdo con Castrillón (2018), se planea tomando en cuenta tres niveles: Individual, grupal y organizacional. Además, este autor vincula el aprendizaje organizacional con cuatro subprocesos. El primer subproceso se refiere a la intuición y la interpretación que se manifiestan en el nivel individual. En esta etapa, el empleado aprende mediante la observación y a través del ensayo y el error. Este proceso se puede observar cuando un integrante de recién ingreso en la organización imita los comportamientos que observa a su alrededor, o adquiere aprendizaje gracias a lecciones aprendidas derivadas de errores cometidos

durante su desempeño. Por ejemplo, comer a cierta hora, tomar café por las mañanas o comunicarse mediante un correo institucional son algunas variantes de aprendizaje organizacional adquirido mediante la intuición y la interpretación a nivel individual. El segundo subproceso se refiere a la interpretación y la integración que ocurren en el nivel grupal. En este nivel, el empleado aprende mediante interacciones grupales, a través del trabajo que lleva a cabo en grupo por el libre intercambio de conocimiento y por aprendizaje compartido por otros miembros de la organización. Este proceso puede observarse cuando, retomando el ejemplo del empleado de recién ingreso, al transcurso de los días, otros compañeros lo capacitan sobre sus actividades y se integra al equipo de trabajo. Finalmente, ocurre la integración y la institucionalización a nivel organizacional. En este proceso, los colaboradores aprenden mediante la aplicación de conocimiento, presión por el entorno, basándose en las personas y por la generación de productos y servicios. Continuando con el ejemplo anterior, el aprendizaje proviene de aplicar los conocimientos que ha adquirido de la observación que ha hecho, de la interacción con sus compañeros y de seguir los manuales con los que cuenta la organización para realizar su trabajo de manera eficiente.

Ahora bien, una forma en la que se pueden integrar estos tres niveles de aprendizaje en la organización es mediante un taller; éste se concibe como una metodología de formación pedagógica con la finalidad de lograr la integración del conocimiento teórico con la práctica (Rivera-Porras, 2019). Para Smith y Woodworth (2012), las actividades de grupo (como los talleres) sientan las bases para ayudar a los individuos a identificarse con el grupo, al compartir información que ayude a definirlo e identificarlo como una categoría social. Asimismo, en estas actividades se puede desarrollar identidad social al contextualizar casos de éxito. Entonces, cuando los individuos perciben que la organización en la que trabajan es exitosa, el vínculo que los une a ella tendrá mayor valor. En este tipo de dinámicas también se comparte conocimiento y se brinda

apoyo a los participantes para que apliquen las habilidades, conocimientos y conceptos que han adquirido de forma individual, grupal y organizacional para la solución de problemas. Por lo que, otro impacto positivo de los talleres es el incremento de la autoeficacia, entendiendo a este concepto como la creencia de una persona respecto a su habilidad para emprender una acción y las expectativas de que los resultados de esa acción serán favorables (Bandura, Freeman y Lightsey, 1999). En otras palabras, la autoeficacia se presenta cuando los individuos se creen capaces de realizar una actividad y de que tendría éxito en ello.

Ahora bien, derivado de los resultados encontrados en este trabajo, se sugiere como segunda alternativa para mejorar la identidad social el emprendimiento de un taller con los miembros de la JST en el que se trataran temas relacionados a la organización para gestionar el aprendizaje individual, grupal y organizacional. Uno de estos temas podría ser la discusión de la misión, visión y valores de la JST, con la finalidad de reforzarlos o hacerlos de conocimiento a los miembros de la organización, en caso de que no los identificaran. La finalidad en esta sesión sería explicar de qué manera cada participante contribuye con sus actividades y acciones hacia el logro de la misión, la visión y los valores organizacionales. Otro tema relevante en el taller podría ser la discusión de casos prácticos, solicitándoles a los participantes compartir su conocimiento con la finalidad de generar soluciones a las problemáticas expuestas. Ello ayudaría a construir una imagen positiva de cada individuo hacia sus compañeros, ya que como se observó en los resultados previos, la construcción de la reputación presentó la correlación más alta con la identidad social.

Otro de los beneficios del taller es la construcción de equipos. Liebowitz y De Meuse (1982) consideran a la formación de equipos como una estrategia que enfatiza las interrelaciones e interdependencias entre los miembros de una organización. Lo anterior, en el contexto de que muchos de los desafíos que enfrentan las organizaciones no pueden ser resueltos por individuos,

sino que requieren de enfoques con enriquecimiento de trabajo en equipo para hacer frente a los cambios del entrono formando equipos autónomos. Esta formación de equipos podría ser generada en el taller de la JST integrando miembros de las diferentes coordinaciones normativas con el objetivo de lograr unificar la percepción de identidad social. Con ello, se aprovecharía el conocimiento diverso para aplicarse en la solución de las distintas problemáticas que enfrenta la JST, lo que, nuevamente, contribuiría a la construcción de la reputación y fortalecimiento de la identidad social.

La viabilidad de esta estrategia es alta, ya que la JST cuenta con espacios y recursos didácticos como computadoras, proyector, pizarrón y aulas para llevar a cabo las sesiones del taller. Además, esta organización cuenta con personal que tiene una trayectoria de años de servicio y ha tenido experiencia en diferentes coordinaciones normativas como responsable o apoyo en las actividades que se llevan a cabo en éstas. Podría aprovecharse este conocimiento que han adquirido tales personas para dirigir algunas sesiones del taller, por lo que no sería necesario un gasto extra de recursos financieros para llevar a cabo esta actividad.

Los beneficios que ofrece este taller son diversos. En primera instancia, se generaría un aprendizaje en los tres niveles de la organización: Individual, grupal y organizacional. El primero, al permitir la observación del trabajo de sus compañeros en otras áreas de la organización. El segundo, al fomentar la interacción con otros miembros de diferentes equipos de trabajo. Y, finalmente, a nivel organizacional, gracias a la compartición de información y conocimiento durante las sesiones del taller. Otro beneficio del taller es que fortalecería la identidad social entre los miembros de la organización al analizar cómo está conformada la JST y cómo, con el trabajo de cada miembro, se logran sus objetivos. Esta percepción le daría mayor valor a la pertenencia de los colaboradores a la JST. Finalmente, se fomentaría la construcción de equipos (o por su

terminología en inglés: *Team building)* que ofrece beneficios como mayor identidad social, solución de problemas, retroalimentación constructiva y también aprendizaje organizacional (Liebowitz y De Meuse, 1982). Este tipo de dinámicas ofrecen enriquecimiento a las habilidades y capacidades de los miembros de una organización para desarrollar mejor su trabajo. Los talleres son actividades que promueven la presencia de comportamientos positivos en una organización; uno de ellos podría ser la compartición de conocimiento o al menos, dejar de acapararlo.

5.3. Alternativa para mejorar la identidad social a través de un boletín organizacional

Según Robbins (2004), la existencia de un grupo sería imposible si no fuera por la comunicación; definida ésta como "la transferencia de significado entre sus miembros" (Robbins, 2004, p. 351). De acuerdo con este autor, la comunicación es la herramienta que permite el intercambio de ideas e información entre los miembros de una organización. Es también gracias a la comunicación que las organizaciones instauran sus normas y construyen su cultura. De hecho, la comunicación se considera una de las herramientas fundamentales para que los individuos establezcan relaciones positivas con otros miembros (Mata et al., 2021). Otro de los fines de la comunicación es que da pauta a la identidad social, pues gracias a ésta que se exponen los objetivos, los valores y logros de la organización con los que los empleados se identificarían (Cheney, 1983). Una de las claves para la identificación entre trabajadores de una organización es la exposición a la identidad precisamente mediante la comunicación (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994).

Ahora bien, retomando a Robbins (2004), la comunicación tiene cuatro funciones principales: Motivación, expresión emocional e información. En primera instancia, la comunicación es una herramienta para controlar el comportamiento de los miembros de una organización mediante las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que norman el actuar de los empleados. Enseguida, en la función de motivación, la comunicación ayuda a dar a conocer a los empleados qué se hace,

qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño de sus labores. Asimismo, la comunicación es un medio para expresar las emociones, los sentimientos y satisfacer las necesidades sociales en la organización. Finalmente, gracias a la comunicación, los miembros de una organización intercambian información útil para la toma de decisiones (por ejemplo).

Por otro lado, Atouba, Carlson y Lammers (2019) afirman que la comunicación es el motor de la organización, pues es gracias a ella que se informa a los empleados de las metas, políticas, descripciones de puestos y procedimientos. Cuando la organización comparte esta información con sus colaboradores, ellos a su vez pueden comprenderla mejor. Dicha comprensión, se dice, que se convierte en el desarrollo de identidad social. Entonces, cuando la organización comparte información útil y relevante con sus empleados, se desarrolla un sentido de identidad organizacional.

Ahora bien, el flujo de la información se daría en lo que Robbins (2004) define como comunicación hacia abajo, que es la que fluye de un nivel superior de la organización hacia otro nivel inferior (Robbins, 2004). Esta comunicación es utilizada por los líderes de organizaciones para asignar metas, instruir actividades, informar políticas y procedimientos a sus seguidores. Robbins (2004) señala que este tipo de comunicación no tiene que ser oral o cara a cara, sino mediante el uso de mensajes escritos como cartas, oficios o correos electrónicos para informar sobre nuevas políticas, actualizaciones, logros y nuevos objetivos a los colaboradores. Bartels et al., (2010) mencionan que la comunicación vertical ayuda a que los empleados de una organización comprendan lo que ésta representa y ayuda a reducir la incertidumbre con respecto al contexto organizacional sobre problemas y desafíos. Otro aspecto positivo de la comunicación vertical es que ayuda a que los empleados diferencien a su organización de otras; lo que impacta favorablemente en la confianza, seguridad y credibilidad en la alta dirección. Se considera,

entonces, que la identidad social depende en cierta medida de la comunicación que emprende la alta dirección con sus subordinados.

Por lo anteriormente expuesto, y derivado de los resultados hallados en esta investigación, la tercera propuesta encaminada a mejorar la identidad social en la JST es la generación de un boletín organizacional que pueda compartirse entre los colaboradores mediante WhatsApp y correo electrónico, que son las herramientas de comunicación mediante las cuales se intercambia información en esta institución. El boletín organizacional tiene como objetivo establecer comunicación hacia abajo compartiendo información como las metas, la visión de la organización, nuevas contrataciones, innovaciones, efemérides, últimos éxitos, rendimiento y progreso en general. Por ejemplo, en el sector salud se han instaurado los días internacionales para conmemorar y diseminar información sobre salud pública relevante para la población. De acuerdo con la OPS (2022), los días internacionales son fechas que buscan atraer la atención y proveen de información relacionada con los temas. Un ejemplo es el día internacional de la lucha contra la tuberculosis, que se conmemora en marzo de cada año, o el día internacional de la lucha contra el VIH/SIDA que se conmemora en diciembre de manera anual. A su vez, la intención de estas conmemoraciones es concientizar sobre las acciones que se pueden realizar para poner fin a tales padecimientos. Por lo que, a través del boletín organizacional, los trabajadores de la JST se informarían de estos eventos, actividades a realizar y cómo podrían colaborar para sumar esfuerzos en aras de poner fin a los problemas de salud en cuestión. Otro tipo de contenido que se podría incluir en el boletín es informar si se unieron nuevos miembros a la organización o se dieron cambios en los responsables de las diferentes coordinaciones normativas, informando a los colaboradores sobre su actividad en la organización o el nuevo rol en el caso de los cambios. De esta manera, se agilizaría la adaptación de nuevos integrantes y se minimizaría la incertidumbre al observar personas nuevas en la JST.

Además de estos contenidos, se podrían agregar comunicados como fechas de cumpleaños o aniversario de años de servicio del personal que colabora en la JST, lo que los haría sentir tomados en cuenta y podría fortalecer el vínculo de los empleados con la organización. Asimismo, frecuentemente, en la oficina del Departamento de Recursos Humanos existe información relevante como vacantes, ascenso escalafonario, suspensión de labores, trámites administrativos como renovación de seguro institucional, entre otros. Mediante el boletín esta información podría llegar a tiempo a los trabajadores.

Ahora bien, la finalidad es que la información fluya mediante mensajería instantánea (WhatsApp) a la par que por correo electrónico para agilizar la compartición del boletín y garantizar una mayor tasa de apertura hacia los miembros de la organización. Este material se podría diseminar en los grupos que tiene cada coordinación normativa establecidos en WhatsApp para que, incluso, pudiera recibirse retroalimentación sobre su contenido.

La creación de un boletín organizacional en la JST traería varios beneficios. En primer lugar, ayudaría a fortalecer la identidad social, ya que este canal de comunicación dentro de la comunicación vertical ayudaría a que los empleados comprendieran mejor a la organización y reforzaría su identificación con ella. Además, gracias al boletín, la alta dirección estaría transmitiendo significado, que es la finalidad de la comunicación (según Robbins, 2004) y la base para la existencia de cualquier grupo como el de la JST. Aunado a lo anterior, en el sector salud se origina información y conocimiento de manera vertiginosa, por lo que un boletín ayudaría a compartir información y conocimiento de la organización a sus miembros para que, como lo dice la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1985), éstos pudieran imitar los comportamientos positivos que se presentan en la organización y replicarlos hacia sus compañeros.

La realización de esta estrategia es altamente viable, ya que la JST cuenta con recursos humanos y tecnológicos para emprender este trabajo y no significa un gasto adicional. La dinámica sería similar a la de las publicaciones en redes sociales; es decir, que la información compartida estuviera supervisada y autorizada por la alta dirección. Además, es importante que la publicación tuviera asignado un día de la semana, o mes, con el objetivo de convertirse en una emisión periódica de la cual los colaboradores tuvieran la expectativa para informarse.

Los boletines organizacionales son una estrategia que han llevado a cabo empresas como Google, Apple y otras que han innovado en su sector. En el sector salud, la compartición de información y conocimiento es de gran relevancia para adaptarse al entorno. Por lo que, la estrategia de la creación de un boletín organizacional tendría un alto impacto en la organización, además del fortalecimiento de la identidad social que es lo que atañe a esta estrategia.

5.4. Plan de acción

Las estrategias que se describen previamente seguirán un curso de acción para llevarlas a cabo de manera exitosa. Para lo cual, se desprenden los planes de acción que se describen a continuación. En primera instancia, se indican las acciones que marcarán los cambios o movimientos que se efectuarán en cada estrategia. Después se señalan los objetivos de cada acción, así como los primeros pasos para emprender dichas acciones. Además, se agrega un estilo de liderazgo bajo el cual se ejecutarán las acciones para mejorar el proceso de cambio y garantizar resultados favorables. Para tal efecto, se indican tres tipos de liderazgo: Directivo, participativo y orientado a la realización (Robbins, 2004). El primer estilo implica que los líderes a cargo deberán hacer saber a los implicados lo que se espera de ellos, programarán las actividades y guiarán a los participantes durante la estrategia. En el estilo participativo, se espera que los líderes consulten a los participantes y estén abiertos a sus sugerencias para mejorar el desempeño de las estrategias. Finalmente, en el

estilo orientado a la realización, los líderes establecerán metas complejas esperando que los participantes muestren un alto desempeño. En las últimas columnas de las tablas que se presentan se encuentra el tiempo necesario para emprender las acciones.

Como se menciona en la explicación de las tres estrategias, su finalidad es reforzar y mejorar la identidad social a nivel colectivo en la JST. Lo anterior, a partir de los resultados de esta investigación en los que se encontró que la identidad social es la variable que ayudaría a fomentar un ambiente de compartición de conocimiento y a propiciar un menor acaparamiento de éste. La identidad social motiva comportamientos de altruismo y persecución de bienestar para la organización (Chen y Lin, 2019), por lo que es importante que se fortalezca en la JST dando pauta a comportamientos con impactos positivos para la organización y sus colaboradores. Para lograr este cometido es importante que los líderes actúen también como agentes de cambio a quienes Lunenburg (2010) identifica como los individuos que asumen la tarea de iniciar y gestionar el cambio en una organización. Estos agentes tendrán la responsabilidad de liderar las estrategias de cambio gracias a las habilidades directivas que la alta dirección identifique en ellos: Iniciativa, entusiasmo, confianza, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación oral, entre otras, que se enlistan como las habilidades blandas prioritarias en las organizaciones (Wibowo et al., 2020). Otro aspecto que tendrán que gestionar estos agentes será la resistencia por parte del personal para adaptarse al cambio, ya que las modificaciones en los comportamientos significan un proceso que alcanzará el éxito sólo si se conduce bajo un estilo de liderazgo que se adecúe a las necesidades de la organización, por tal motivo se enlistan tres estilos a lo largo de las estrategias. Una de las premisas que puede acompañar el discurso para inspirar e invitar a los colaboradores de la JST para participar en las diferentes estrategias es que la JST cambiará sólo si los comportamientos de los que trabajan en ella se modifican también y exponer los beneficios que

implica cada propuesta. Para ello, en la Tabla 9 se muestra el plan de acción para la primera propuesta, que pretende mejorar la identidad social a partir del uso de redes sociales. Enseguida, se encuentra la Tabla 10 con el plan de acción para la estrategia de mejorar la identidad social a partir de un taller. Finalmente, en la Tabla 11 se muestra el plan de acción para la alternativa de mejorar la identidad social con la publicación de un boletín organizacional.

Tabla 9. *Plan de acción de la gestión de redes sociales*

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Autorización de la alta dirección para la gestión del perfil de Facebook de la JST.	Involucrar al jefe de la JST y coordinadores normativos en este proceso.	Establecer una minuta de trabajo para delegar responsabilidades.	Directivo	Inmediato
2	Destinar el equipo de trabajo que gestionará el perfil de Facebook.	Contar con un equipo organizado para garantizar la seguridad de las publicaciones.	Elaborar una carta compromiso en donde los colaboradores de este proyecto acepten la responsabilidad.	Participativo	Inmediato
3	Generar el contenido multimedia que se compartirá en este perfil y someterlo a autorización.	Compartir información relacionada con temas de interés para el personal de la JST y sus usuarios.	Ordenar el contenido de acuerdo con los eventos más próximos y las metas más urgentes.	Participativo	Inmediato
4	Invitar a los colaboradores de la JST a unirse al contenido multimedia en Facebook.	Hacerlos parte de la estrategia y la construcción de la imagen de la JST.	Enviar una solicitud de colaboración a los empleados para agregarlos en el perfil de Facebook de la JST.	Participativo	Corto plazo
5	Evaluar el impacto de las publicaciones.	Recibir retroalimentación del alcance del contenido y la participación de los empleados.	Obtener estadísticas de impacto como número de reacciones y comparticiones de las publicaciones.	Orientado a la realización	Corto plazo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. *Plan de acción del taller de identidad social*

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Autorización de la alta dirección para organizar el taller de identidad social.	Involucrar a la alta dirección en esta estrategia.	Girar una circular para convocar al taller de identidad social bajo el visto bueno de la alta dirección.	Directivo	Inmediato
2	Seleccionar los temas a tratar en el taller.	Vincular temas enfocados a desarrollar identidad social como análisis de la misión, visión y valores de la JST.	Elaborar un programa para el taller de identidad social.	Participativo	Inmediato
3	Organizar la orden del día de las sesiones del taller.	Contar con sesiones organizadas evitando improvisaciones y pérdidas de enfoque.	Seleccionar a los ponentes y participantes en las sesiones del taller.	Participativo	Inmediato
4	Convocar a los miembros de la JST al taller.	Integrar miembros de la JST pertenecientes a diferentes coordinaciones normativas.	Integrar grupos de trabajo multidisciplinarios para generar un ambiente de aprendizaje grupal.	Participativo	Inmediato
5	Evaluar el desempeño del taller.	Obtener retroalimentación acerca del impacto del taller.	Aplicar una encuesta de satisfacción a los participantes para conocer su percepción del taller.	Orientado a la realización	Inmediato

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. *Plan de acción del boletín organizacional*

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Selección del equipo responsable del boletín organizacional.	Integrar un equipo multidisciplinario para el proyecto.	Elaborar una minuta con responsabilidades para cada miembro del equipo.	Participativo	Inmediato
2	Convocar a los coordinadores normativos para generar la información que será publicada.	Involucrar a las áreas estratégicas de la JST.	Organizar la información y el conocimiento que ha de compartirse en el boletín.	Participativo	Inmediato
3	Definir el diseño y periodicidad del boletín organizacional.	Lograr impacto mediante una redacción práctica e interesante.	Emitir borradores para su aprobación por la alta dirección.	Participativo	Inmediato
4	Establecer las métricas para medir el impacto del boletín organizacional.	Recibir retroalimentación sobre la publicación del boletín organizacional.	Adaptar una encuesta de satisfacción para medir la utilidad e impacto del boletín organizacional.	Orientado a la realización	Corto plazo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI. Discusión de resultados

6.1. Discusión teórica e implicaciones prácticas

La contribución de este trabajo a la literatura del acaparamiento de conocimiento es diversa. En primer lugar, se observa que las recompensas anticipadas como la promoción y anticipación de aumento salarial, las relaciones recíprocas anticipadas y la construcción de la reputación no tienen una relación significativa con dicho fenómeno organizacional. Como se analizó en el marco teórico, uno de los referentes para la construcción de esta investigación fue el metaanálisis de Witherspoon et al. (2013), en el que se encontró que estas recompensas anticipadas podrían predecir la intención de compartición de conocimiento en algunos individuos. No obstante, aunque son predictores de un comportamiento positivo como lo es la compartición de conocimiento, no son limitantes de una conducta perniciosa como lo es el acaparamiento de conocimiento. Es importante mencionar que la compartición y el acaparamiento de conocimiento no son fenómenos mutuamente excluyentes. Puede ser que alguien, por ejemplo, comparta algo de lo que sabe y al mismo tiempo acapare otros conocimientos para sacar ventaja de ello cuando le fuere conveniente. Inclusive, en algunos casos, como se mostró en los resultados, sucede que el acaparamiento se manifiesta ante la presencia de estímulos económicos. Esto podría dejar entrever que cuando los individuos identifican posibles retribuciones económicas acapararían conocimiento para ser acreedores de esas prestaciones y dejarían de hacerlo, o simularían dejar de hacerlo, sólo si resultan favorecidos con la recompensa y si ésta es conveniente a sus intereses. Se revelaría un ciclo un tanto vicioso de acaparamiento que se repetiría cada vez que se estimulase al personal con prestaciones de este tipo buscando fomentar la compartición de conocimiento sin lograrlo del todo.

Con respecto a las relaciones recíprocas anticipadas y su relación con el acaparamiento de conocimiento, la aportación de esta investigación es que algunos individuos no se muestran interesados en construir este tipo de vínculos sociales. Dicha situación podría explicarse mejor

retomando la Teoría del autointerés (Force, 2003) ya que, en la búsqueda de maximizar su utilidad, las personas no observarían a las relaciones interpersonales como una ganancia tangible. Por el contrario, obtener beneficios económicos sí podría ser considerado como una ganancia perceptible opacando una recompensa como las relaciones recíprocas anticipadas y los posibles beneficios que de ellas podrían desplegarse. Sin embargo, ante un escenario en el que se tuviera que elegir alguna de las dos recompensas, algunos miembros de una organización aplicarían la expresión popular *"más vale pájaro en mano que ver ciento volando"* asegurando una recompensa tangible como lo es el dinero a que, por el contrario, tuvieran que esperar por los posibles beneficios que podrían cristalizarse o no, con las relaciones recíprocas anticipadas.

En el caso de la construcción de la reputación, la contribución de esta investigación ayuda a comprender mejor que los individuos no dejarían de acaparar conocimiento solo por *"el qué dirán"* de sus compañeros. En este sentido, valdría la pena analizar a quién estaría enfocada esa construcción de la reputación. Es decir, las personas estarían interesadas en construir una imagen hacia sus compañeros, o hacia la alta dirección que es quien toma las decisiones con respecto a la recontratación, asignación de estímulos o asensos. En este contexto, no importaría mucho qué digan los demás sobre de la compartición o acaparamiento de conocimiento de una persona, sino más bien qué imagen está "*vendiendo*" esa persona ante sus jefes. Por lo que podría presentarse un fenómeno parecido al efecto de *Hawthorne* explicado previamente. Es decir, que las personas compartan conocimiento cuando los superiores las observan, pero acaparan cuando los jefes no están, construyendo una imagen a conveniencia en la que, a la luz de la alta dirección se muestran nobles para compartir sus conocimientos, pero ante la vista de sus compañeros serían acaparadores de conocimiento. El efecto de Hawthorne sigue siendo un fenómeno vigente en todo escenario

laboral que involucra la sensación de los empleados de que están (o podrían estar) siendo observados (Levitt & List, 2011).

Finalmente, este trabajo revela que la identidad social podría limitar el acaparamiento de conocimiento. Ello hace eco de los hallazgos de Bari et al. (2020), quienes señalan que un ambiente en el que prevalecen la interacción y la colaboración ayudaría a promover comportamientos positivos y disminuiría las conductas negativas en la organización. Por lo que, una organización que cuenta con identidad social entre sus colaboradores podría ser un lugar en el que estén presentes la confianza mutua, la comunicación y la ayuda recíproca. Por ende, los comportamientos que afectan negativamente a la organización se manifestarían con menos frecuencia. Ahora bien, es comprensible por qué la construcción de la reputación y la identidad social fueron las variables que mostraron mayor correlación, puesto que en un escenario en el que prevalece un clima de civilidad, es importante que las personas gocen de buen prestigio para pertenecer a él. Por lo que, bajo este escenario, podrían mostrar más comportamientos positivos con la finalidad de obtener una respuesta similar de sus compañeros.

6.2. Limitaciones

Además de los hallazgos anteriormente explicados, esta investigación presenta algunas limitaciones. La primera de ellas es que la muestra analizada es pequeña por lo que limita el análisis estadístico que mostraría mayores efectos con una muestra más amplia. Aunado a esta situación, para efectos de este trabajo se consideró solamente a la jefatura jurisdiccional, dejando fuera al personal que, aunque también forma parte de la JST, se encuentra operando en otras unidades. Asimismo, aunque se intentó recabar la totalidad de los cuestionarios aplicados, algunas personas no pudieron responder a la encuesta por la carga de trabajo. Ello crea un potencial problema de autoselección, pues podría ser que los que respondieron y entregaron el cuestionario fueran las

personas que más comparten el conocimiento y las que no entregaron el cuestionario las que más podrían tender al acaparamiento (o viceversa). Aunque esta sólo es una posibilidad, es algo que debería controlarse con mayor rigor en futuras investigaciones.

Otra de las limitaciones de esta investigación es que, pese a los hallazgos encontrados, los predictores para acotar el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones se encuentran indeterminados, ya que, al menos con las variables que se estudiaron en este trabajo, los resultados no muestran con claridad que el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones pudiera limitarse con recompensas anticipadas. Una de las razones por las que se obtuvieron estos resultados podría atribuirse a que la encuesta se aplicó 10 meses después de que las recompensas anticipadas como la promoción y anticipación de aumento salarial se hubieran asignado. Es decir, las personas encuestadas pudieron haber respondido bajo el sesgo de disponibilidad que las llevó a contestar basando su respuesta en un juicio con respecto a la última información disponible y, si ésta no fue conveniente para ellos, podría ser que respondieron desde una injusticia percibida en la organización (Montalbán, Lugo y Soria, 2014).

Finalmente, es importante considerar que una de las limitaciones de esta investigación es que se consideró una revisión de literatura vigente para el momento en que se efectuó el trabajo. Por ello, es importante continuar con la revisión de la literatura relacionada con el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones integrando variables que pudieran aclarar la predicción de conductas negativas como ésta para limitar su aparición en los centros de trabajo. Una limitación metodológica de la investigación es el diseño de investigación empleado. Es decir, dado que las variables se midieron en el mismo cuestionario, es posible que las respuestas a los reactivos incluyan algún sesgo de varianza de método común (véase Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado y León-Cázares, 2017). Inclusive, pudo darse el caso de que, dado que los reactivos requerían de respuestas

que revelaban posibles malas conductas organizacionales, los respondientes hayan mentido en sus respuestas (por ejemplo, decir que no acaparaban cuando sí lo hacían). Ello explicaría, en parte, por qué algunas hipótesis planteadas no fueron apoyadas por el análisis de los datos.

6.3. Áreas futuras de investigación

En futuras investigaciones se recomienda que la encuesta sobre recompensas anticipadas se aplique cerca de la asignación de dichos estímulos, al menos de los relacionados con atribuciones económicas, evitando el sesgo de disponibilidad y la influencia de una posible injusticia percibida en la organización. Asimismo, se recomienda ampliar la muestra para aplicar el instrumento de recolección y tener acceso a datos que amplíen los efectos en los análisis estadísticos. También sería deseable medir las variables dependientes e independientes en diferentes momentos en el tiempo. Ello permitiría controlar algunos sesgos de respuesta inducidos por el mismo instrumento de medición.

Otra idea es que resultaría interesante analizar las variables de este estudio bajo el enfoque de un experimento. En él se podrían observar los efectos de las recompensas anticipadas comparándolas entre un grupo de control y otros a los que se les otorguen estímulos como aumento salarial, asensos, ayuda entre compañeros y gocen de buen prestigio, para observar el impacto inmediato de estas variables en el acaparamiento de conocimiento. En este caso, incluso, se podría hipotetizar que el acaparamiento (o la compartición del conocimiento) sería una consecuencia de la percepción de justicia (o injusticia) organizacional percibida.

Es recomendable continuar con la revisión de literatura para identificar otras variables que pudieran ayudar a limitar el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones, tales como el contrato psicológico, por ejemplo. El contrato psicológico puede verse fracturado cuando los

empleados no observan sus expectativas satisfechas, lo que los conduce a mostrar conductas negativas como el acaparamiento de conocimiento (Bari et. al., 2020).

Finalmente, en este apartado, una veta promisoria de investigación sería explorar el impacto del acaparamiento (y la compartición) del conocimiento en el bienestar del empleado. Investigaciones anteriores han propuesto que la felicidad laboral no sólo radica en recibir recompensas, sino también en dar y apoyar a otros en la empresa (Cernas-Ortiz y Mercado-Salgado, 2021). Si así fuera, las personas más satisfechas con su trabajo serían no las que reciben más recompensas (o las que más las esperan de forma anticipada) sino las que más apoyan a otros (y/o anticipan hacerlo).

CONCLUSIONES

La finalidad de esta tesis fue analizar la relación de las recompensas anticipadas de promoción y anticipación de aumento salarial, relaciones recíprocas anticipadas y construcción de la reputación con el acaparamiento de conocimiento y la identidad social en la Jurisdicción Sanitaria Toluca. En conclusión, se observa que tales recompensas anticipadas no tienen una relación significativa con el acaparamiento de conocimiento. Sin embargo, un efecto diferente fue detectado cuando la identidad social se hace presente entre la relación de las variables. Por lo que, el sentido de pertenencia de los empleados a la organización podría promover comportamientos positivos entre ellos y limitaría la aparición de conductas negativas.

En este sentido, el acaparamiento de conocimiento se identifica como una mala conducta que afecta tanto a la organización como a sus colaboradores de forma significativa, mermando el desempeño individual y organizacional en un centro de trabajo. Identificar tales conductas negativas de forma pertinente ayudará a las organizaciones a acotarlas con estrategias que involucren sus fortalezas minimizando el daño que pudieran causar.

Una vez analizados los resultados de esta investigación, se sabe que en la JST el acaparamiento de conocimiento percibido se presenta en niveles elevados entre sus colaboradores. Por ello, es imprescindible que se lleven a cabo las estrategias propuestas en este trabajo para minimizar esta mala conducta. Los cursos de acción que se plantean son reactivos y tienen el objetivo de mejorar y reforzar la identidad social entre los colaboradores de la JST en el corto plazo propiciando un ambiente de colaboración y sentido de pertenencia positivo hacia la organización. Ahora bien, para conseguir con éxito el logro de los objetivos de las propuestas de este trabajo es importante que se sigan los planes de acción que se formulan y apegarse a las recomendaciones que se ofrecen en ellos.

Finalmente, es importante que se dé consecución a futuras investigaciones ampliando la evidencia empírica que ayude a relacionar las variables que limitan el acaparamiento de conocimiento en las organizaciones. Ello, con la finalidad de prevenir daños a largo plazo tanto para los colaboradores como para la organización misma. Estudiar con mayor detalle y cuidado el acaparamiento de conocimiento, y sus fenómenos relacionados, es un asunto complejo que involucra conductas egoístas de difícil exploración empírica (poca gente estaría dispuesta a aceptar abiertamente que acaparan el conocimiento para cuando les convenga). Dicho esto, y aunque los desafíos son grandes, las oportunidades lo son aún más para reducir las malas conductas organizacionales y, en consecuencia, ayudar a las organizaciones y a las personas a ser más eficientes, eficaces y felices. Es mi deseo que así sea.

REFERENCIAS

Ahmed, Y. A., Ahmad, M. N., Ahmad, N., & Zakaria, N. H. (2019). Social media for knowledge-sharing: A systematic literature review. *Telematics and Informatics*, *37*, 72-112.

Akosile, A., & Olatokun, W. (2020). Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen University, Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, *52*(2), 410-427.

Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. *Journal of Marketing*, *69*(3), 19-34.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452-471.

Andolšek, D. M. (2011). Knowledge hoarding or sharing. In *Proceedings of the Management, Knowledge, and Learning International Conference*. Vol. 45, No. 2, pp. 167-176.

Aral, S. and Walker, D. (2011), Identifying social influence in networks using randomized experiments. *IEEE Intelligent Systems, 26* (5), 91-96.

Argote, L. (2013). Organization learning: A theoretical framework. In A. Argote (Ed.), *Organizational Learning* (pp. 31-56). Springer, Boston, MA.

Argyris, C. (2001). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review, 76*(3), 98-105.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. *MA: Addision Wesley.*

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.

Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2019). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and

organizational identification among IT workers. *International Journal of Business Communication*, *56*(4), 530-559.

Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(2), 373-385.

Bandera-Fernández, Evelyn, & Pérez-Pelea, Leneidy. (2018). Los modelos lineales generalizados mixtos. Su aplicación en el mejoramiento de plantas. *Cultivos Tropicales*, *39*(1), 127-133.

Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control. *Journal of Cognitive Psychotherapy, 13*(2), 158-166.

Bapna, R. and Umyarov, A. (2015). Do your online friends make you pay? A randomized field experiment on peer influence in online social networks. *Management Science*, *61*(8), 1902-1920.

Bari, M.W., Ghaffar, M. and Ahmad, B. (2020), Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, *24*(9), 2171-2194.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. *Personnel Review*, *39*(2), 210-226.

Báscolo, E., Houghton, N., Del Riego, A. (2018). Lógicas de transformación de los sistemas de salud en América Latina y resultados en acceso y cobertura de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, *42*, 126-134.

Bennet, A., & Bennet, D. (2003). Designing the knowledge organization of the future: the intelligent complex adaptive system. In C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management*. (pp. 623-638). Springer, Berlin, Heidelberg.

Bennet, A., & Bennet, D. (2004). The partnership between organizational learning and knowledge management. In C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management* (pp. 439-455). Springer, Berlin, Heidelberg.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-9.

Berends, H., Vanhaverbeke, W., & Kirschbaum, R. (2007). Knowledge management challenges in new business development: Case study observations. *Journal of Engineering and Technology Management*, *24*(4), 314-328.

Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, *46*(2), 252-274.

Bickel, R. (2007). *Multilevel Analysis for Applied Research. It´s just regression!* The Guilford Press.

Bilgihan, A., Peng, C., & Kandampully, J. (2014). Generation Y's dining information seeking and sharing behavior on social networking sites: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26*(3), 349-366.

Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, *9*(1), 61-72.

Blanco, H. F. Q. (2017). La generación APP: Cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital. *Investigación y Formación Pedagógica Revista del Ciegc*, *5*, 75-77.

Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, *7*, 452-457.

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*, 87-111.

Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production.* Cambridge, Polity.

Bratianu, C., & Orzea, I. (2010). Organizational knowledge creation. *Management & Marketing*, *5*(3).

Byrne, B. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis. Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cabezas, P. C. (2013). Neuro-racionalidad: heterogeneidad motivacional y compromiso moral. *Daimon Revista Internacional de Filosofía*, *59*, 157-170.

Cantor-Silva, M. I., Pérez-Suarez, E., & Carrillo-Sierra, S. M. (2018). Redes sociales e identidad social. *Aibi revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, *6*(1), 70-77.

Carayannis, E. G., Campbell, D. F., & Rehman, S. S. (2016). Mode 3 knowledge production: systems and systems theory, clusters, and networks. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *5*(1), 1-24.

Castells, M. (2002). *La dimensión cultural de Internet*. Debates culturales de la UOC.

Castillo Girón, V. M. (2013). *Teoría de las organizaciones*. Editorial Trillas, México.

Castrillón, M. A. G. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, *10*(1), 29-47.

Cernas-Ortiz, D. A. y Mercado-Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*. 30(3).

Cernas-Ortiz, D.A. y Mercado-Salgado, P. (2021). *Matices y Situaciones de la Felicidad en el Trabajo*. UAEMex-EON.

Cernas-Ortiz., Mercado-Salgado, P., & León-Cázares, F. L. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 321-329.

Chen, S. C., & Lin, C. P. (2019). Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, *140*, 22-32.

Chen, S. C., Chiu, Y. B., Lai, M. T., Wu, C. H., Chen, H. H., & Zhang, S. Y. (2014). An empirical study of users' loyalty on virtual communities: the prospective of fundamental interpersonal relations orientation. *Journal of e-Business*, *16*(3), 309-337.

Chen, W., Jiao, H., Zeng, Q., & Wu, J. (2016). Ios-enabled collaborative knowledge creation and supply chain flexibility: The moderate role of market uncertainty. *PACIS 2016 Proceedings.* 37.

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, *69*(2), 143-158.

Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.* Mc Graw Hill.

Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, *42*(3), 1872-1888.

Cohen, I., Huang, Y., Chen, J., Benesty, J., Benesty, J., Chen, J., ... & Cohen, I. (2009). Pearson correlation coefficient. *Noise Reduction in Speech Processing*, 1-4.

CONEVAL. 2021. *Informe de Evaluación de La Política de Desarrollo Social.* Consejo Nacional de Evaluación de la Política y Desarrollo Social.

https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2021/COMUNICADO_01_IEPDS_2020.pdf

Connelly, C.E. and Zweig, D. (2015), How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(*3), 479-489.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, *7*(5), 477-501.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Const). Art. 4. 5 de febrero 1917. (México).

Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 927-946.

Crossan, M., Rouse, M., Rowe, W.G. y Maurer, C. (2022). *Strategic Analysis and Action*. Pearson.

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, *39*(1), 24-35.

Czapla, A. (2020). Inter-organizational knowledge sharing and game theory. *Mekon 2020*, 38.

Dantés, O. G., Sesma, S., Becerril, V. M., Knaul, F. M., Arreola, H., & Frenk, J. (2011). Sistema de Salud de México. *Salud Pública de México*, *53*(suppl 2), 220-232.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Dawkins, R. (1976), *The Selfish Gene*. Oxford University Press, Oxford.

De Nadae, J., de Carvalho, M. M., & Vieira, D. R. (2015). Analyzing the stages of knowledge management in a Brazilian Project Management Office. *The Journal of Modern Project Management*, *3*(1), 70-79.

Del Carmen Sara, J. C. (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, *36*, 288-295.

Domínguez, J. F. M. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Reis*, *4*, 129-146.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45,* 331–351.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507.

Elliott, R. K., & Jacobson, P. D. (2002). The evolution of the knowledge professional. *Accounting Horizons*, *16*(1), 69-80.

Escalante, J. C. Á., Coyaso, F. J. R., de Loera, B. M. R., & Montoya, J. C. P. (2021). Comportamiento antisocial en las organizaciones; una revisión y análisis conceptual. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*, *7*(1), 23-41.

Escribano, M. B. J. (2020). Análisis de la cultura virtual en las redes sociales como organización digital. *Prisma Social: Revista de Investigación Social*, *30*, 295-321.

Etchebarne, L. (2001). Atención Primaria de la Salud y Primer Nivel de Atención. *Etchebarne L. Temas de Medicina Preventiva y Social. Montevideo, Fefmur*, 75-82.

Evans, J. M., Hendron, M. G., y Oldroyd, J. B. (2015). Withholding the ace: The individual-and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science*, *26*(2), 494-510.

Felitti, K. (2008). La "explosión demográfica" y la planificación familiar a debate: Instituciones, discusiones y propuestas del centro y la periferia. *Revista Escuela de Historia*, *7*(2).

Figueroa, L. A., & González, A. B. (2004). Modelo ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias. *Acta Columbiana de Psicología*, (11), 35-46.

Fitzgerald, L. F. (1993). Sexual harassment: Violence against women in the workplace. *American Psychologist, 48,* 1070–1076.

Flores-Hernández, S., Mendoza-Alvarado, L. R., Vieyra-Romero, W. I., Moreno-Zegbe, E., Bautista-Morales, A. C., & Reyes-Morales, H. (2021). La condición indígena en los servicios de salud: comparación de la calidad en la atención 2012-2018 para la población en pobreza. *Salud Pública de México*, *61*, 716-725.

Force, P. (2003). *Self-interest before Adam Smith: A genealogy of economic science* (Vol. 68). Cambridge University Press.

Freedman, D. (2012). Web 2.0 and the death of the blockbuster economy. In J. Curran, N. Fenton, & D. Freedman (Eds.), *Misunderstanding the Internet* (pp. 73-98). Routledge.

Frist, W. H. (2005). Health care in the 21st century. *New England Journal of Medicine*, *352*(3), 267-272.

Fuller, S. (2001). Knowledge RIP? Resurrecting knowledge requires rediscovering the university. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, *1*(1), 60 – 67.

Gabriel, Y. (1998). An introduction to the social psychology of insults in organizations. *Human Relations, 51,* 1329–1354.

Garduño-Hernández, V.B. y Cernas-Ortiz, D.A. (2018). *Exploración de las variables sociales y cognitivas que fomentan la compartición del conocimiento (calidad y cantidad) en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM.* UAEM, México.

Garvin, D. A. (2003). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.

Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behaviors in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Gil, C. G. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, *140*, 107-118.

Gobierno de México. (2022). *INSABI.* https://www.gob.mx/insabi/que-hacemos

Gobierno del Estado de México. (2013). *Manual General de Organización del ISEM.* https://salud.edomex.gob.mx/isem/docs/bienes_muebles/normatividad/MANUAL%20GENERAL%20DE%20ORGANIZACION%202013%20ISEM.pdf

Gomez, M. S., Atucha, E. T., & Moleón, J. J. J. (2013). Sistemas de salud: Modelos. En M. Á. M. González (Ed.), *Conceptos De Salud Pública y Estrategias Preventivas: Un Manual para Ciencias de la Salud* (pp. 419-424). Elsevier.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109-122.

Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, *17*(2), 133-148.

Grant, S. B., & Preston, T. A. (2019). Using social power and influence to mobilize the supply chain into knowledge sharing: a case in insurance. *Information & Management*, *56*(5), 625-639.

Graverán Ruiz, D., Sánchez Díaz, M., & Portuondo Vázquez, J. C. (2019). El proceso de comunicación externa del Centro Nacional de Biopreparados en las redes sociales Facebook y Twitter. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, *30*(2), 1311-1321.

Greenberg J. (1998). The cognitive geometry of employee theft: Negotiating “the line” between stealing and taking. In R.W. Griffin, A. M. O’Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds).

Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior (Vol. 23, Part B, pp. 147–193). Stamford, CT: JAI.

Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 111–156). Greenwich, CT: JAI.

Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M., & Collins, J. M. (1998a). *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior* (Vol. 23, Part B). Stamford, CT: JAI.

Griffin, R. W., y O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *An introduction to the dark side. The dark side of organizational behavior.* Wiley New York.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, *21*(1), 3-13.

Guida, C., & Carpentieri, G. (2021). Quality of life in the urban environment and primary health services for the elderly during the Covid-19 pandemic: An application to the city of Milan (Italy). *Cities*, *110*, 103038.

Gül, S., Kabak, Ö. and Topcu, I. (2018), A multiple criteria credit rating approach utilizing social media data. *Data and Knowledge Engineering*, *116*, 80-99.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Análisis Multivariante*. Pearson.

Hernández-Sampieri, R. H., Mendoza, C. P. T. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hessen, J. (2003). *Teoría del Conocimiento*. Grupo Editorial Tomo.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. A review and research agenda. *Employee Relations*, *25*(2), 182–202.

Hollinger, R. C., & Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations, 9,* 97–114.

Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, *4*(8), 3-6.

Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, *36*(1), 209-218.

Hurtado, P. A., Garcia, M., Rivera, D. A., & Forgiony, J. O. (2018). Las estrategias de aprendizaje y la creatividad: Una relación que favorece el procesamiento de la información. *Revista Espacios*, *39*(17), 12-29.

Husted, B. W., & Salazar, J.J. (2005). De regreso a Friedman: maximización de beneficios y mejora social. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas del Ejecutivo*, *11*, 82-95.

INEGI. (2021). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2021.*

INEGI. (2022). *Mortalidad.* https://www.inegi.org.mx/temas/mortalidad/

INEGI. (2022). *Natalidad.* https://www.inegi.org.mx/temas/natalidad/

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, *2*(4), 337-359.

ISEM. (2010) *Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria*. https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2010/jun163.PDF.

ISEM. (2010) *Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria*. http://salud.edomexico.gob.mx.

ISEM. (2022). *Misión y Visión.* https://salud.edomex.gob.mx/isem/mision_vision

ISEM. (2022). *Reglamento Interno del Instituto de Salud del Estado de México.* https://legislacion.edomex.gob.mx/node/420

Jermier, J. (1988). Sabotage at work: The rational view. *Sociology of Organizations, 6,* 101–134.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(2), 369-378.

Jurisdicción Sanitaria Toluca. (2022). *Plan Anual de Trabajo Jurisdiccional*. Toluca, México.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *96*(1), 56-71.

Knapp, J. R., Diehl, M. R., & Dougan, W. (2020). Towards a social-cognitive theory of multiple psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(2), 200-214.

Knoll, M. (2017). Aristóteles y el pensamiento político aristocrático. *Revista de Filosofía*, *73*, 87-106.

Koenig, M. E. (2012). What is KM? Knowledge management explained. *Knowledge Management World*. https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-%20%20%E2%80%A6/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx

Kruger, C. J., & Johnson, R. D. (2013). Knowledge management according to organizational size: A South African perspective. *ECIS 2010 Proceedings, 125,* 1-14.

Le, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, *14*(4), 957-975.

Levitt, S. y List, J. (2011). Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics, 3*(1), 224-238.

Liebowitz, S. J., & De Meuse, K. P. (1982). The application of team building. *Human Relations*, *35*(1), 1-18.

Lim, S. C., Macias, A. J., & Moeller, T. (2020). Intangible assets and capital structure. *Journal of Banking & Finance*, *118*, 873-931.

Lozano Ramírez, M. (2016). El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional (The internal marketing as a process of organizational learning). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *9*(2), 87-97.

Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, *13*(1), 1-6.

Malik, Y. S., Kumar, N., Sircar, S., Kaushik, R., Bhat, S., Dhama, K., ... y Singh, R. K. (2020). Coronavirus disease pandemic (COVID-19): challenges and a global perspective. *Pathogens*, *9*(7), 519-548.

Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology, 60,* 114–116.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.

Massoudi, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating organizational citizenship behavior by applying organizational commitment and satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, *2*(2), 20-27.

Mata, Á. N. D. S., de Azevedo, K. P. M., Braga, L. P., de Medeiros, G. C. B. S., de Oliveira Segundo, V. H., Bezerra, I. N. M., ... & Piuvezam, G. (2021). Training in communication skills for

self-efficacy of health professionals: a systematic review. *Human Resources for Health*, *19*(1), 1-9.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, *20*(1), 38-47.

Mayo, A., & Lank, E. (1994). *The Power of Learning: A guide to gaining competitive advantage*. Institute of Personnel and Development.

Men, C., Fong, P. S., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, *25*(6), 807-824.

Mercado-Salgado, P., & Cernas-Ortiz, D. A. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones*. Una agenda de investigación. México: Bonobos Editores.

Mohajan, H. K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. *Journal of Economic Development, Environment and People*, *8*(1), 52-61.

Montalbán, R. L. R., Lugo, M. M., & Soria, M. S. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, *13*(3), 961-974.

Mújica, Ó. J., & Moreno, C. M. (2019). De la retórica a la acción: medir desigualdades en salud para "no dejar a nadie atrás". *Revista Panamericana de Salud Pública*, *43*, 12-19.

Muukkonen, H., Lakkala, M., Lahti-Nuuttila, P., Ilomäki, L., Karlgren, K., & Toom, A. (2020). Assessing the development of collaborative knowledge work competence: Scales for higher education course contexts. *Scandinavian Journal of Educational Research*, *64*(7), 1071-1089.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

Northcutt, S. (2004). *IT Ethics Handbook: Right and Wrong for IT Professionals*. Elsevier.

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review, 21,* 225–253.

OMS (2000). *Informe sobre la salud en el mundo 2000: mejorar el desempeño de los sistemas de salud* (No. A53/4). https://apps.who.int/iris/handle/10665/42357

OMS. (2019). *Diez cuestiones de salud que la OMS abordará este año.* https://www.who.int/es/news-room/spotlight/ten-threats-to-global-health-in-2019

OMS. (2022). *Salud y derechos humanos.* https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/human-rights-and-health#:~:text=Todas%20las%2

ONU. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

OPS. (2022). *Quienes somos.* https://www.paho.org/es/quienes-somos

OPS. (2023). *Días Internacionales de la Salud.* https://www.paho.org/journal/es/dias-internacionales-salud

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

Osinski, I. C., & Bruno, A. S. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 623-631.

Palacios, M.D. and Garrigos, S.F. (2006), The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, *10(*3), 143-156.

Pérez, E. R., & Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, *2*(1), 58-66.

Pérez, Y. T. (2020). La gestión del conocimiento de prácticas agroecológicas en fincas del Plan Turquino Holguinero. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, (8), 5.

Pérez-Fuillerat, N., Solano-Ruiz, M. C., & Amezcua, M. (2019). Conocimiento tácito: características en la práctica enfermera. *Gaceta Sanitaria*, *33*, 191-196.

Porter, M. (1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review, 73*(3), 55-71.

Prieto, I. M. y Revilla, E. (2004). Impacto organizativo de los distintos estilos de gestión de conocimiento. Una evidencia empírica del caso español. *Revista de Empresa, 10,* 42-54.

Qi, C. & Chau, P.Y.K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28*(1), 31-57.

Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, *2*(1), 21-33.

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.

Rendón-Macías, M. E., Villasís-Keeve, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, *63*(4), 397-407.

Rice, E. A. B. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, *28*(69), 55-78.

Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, *7*(1), 20-25.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38,* 555–572.

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1–30). New York: Wiley.

Robinson, S. L., y Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 6, pp. 3–27). Greenwich, CT: JAI.

Robson, K. y Pevalin, D. (2016). *Multilevel Modeling in Plain Language*. SAGE.

Rostro Hernández, P. E., & Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, *7*(12), 95-103.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*, 121-139.

Ryan, L., & D'Angelo, A. (2018). Changing times: Migrants' social network analysis and the challenges of longitudinal research. *Social Networks*, *53*, 148-158.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S., Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 145–164). London: Sage.

Safari, H., y Soufi, M. (2014). A game theory approach for solving the knowledge sharing problem in supply chain. *International Journal of Applied Operational Research-An Open Access Journal*, *4*(3), 13-24.

Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, 9*(3), 82-103.

Salgado González, S. (2012*). La Filosofía de Aristóteles*. Duererías.

Schütte, S., Acevedo, P., & Flahault, A. (2018). Health systems around the world - a comparison of existing health system rankings. *Journal of Global Health*, *8*(1), 1-9.

Sebastián, M. C. S. J., Martínez, J. S. L., & Scandroglio, B. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, *20*(1), 80-89.

Secretaría de Salud del Estado de México. (2022). *Antecedentes.* https://salud.edomex.gob.mx/salud/ac_antecedentes

Secretaría de Salud del Estado de México. (2022). *Código de Conducta para los servidores públicos de la Secretaría de Salud del Estado de México.* https://salud.edomex.gob.mx/salud/documentos/acercade/certificacion_nom/codigo_conducta.pdf

Secretaría de Salud del Estado de México. (2022). *Manual General de Organización de la Secretaría de Salud.*

https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2022/septiembre/sep051/sep051a.pdf

Secretaría de Salud del Estado de México. (2022). *Misión, Visión y Objetivos.* https://salud.edomex.gob.mx/salud/planeacion#:~:text=Planear%2C%20coordinar%20y%20dirigir%20las,estatales%20vigentes%20en%20la%20materia.

Secretaría de Salud. (2022). *Misión y Visión de la Secretaría de Salud.* https://www.gob.mx/salud/documentos/mision-y-vision-de-la-secretaria-de-salud-7599

Shaheen, O. (2017). Knowledge and knowledge management in organization: identifying the critical role of IT in the knowledge management process. *World Scientific News*, *87*, 24-48.

Siemsen, E., Balasubramanian, S. and Roth, A.V. (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups. *Management Science*, *53*(10), 1533-1550.

Smith, A. (2005). *La riqueza de las naciones. Libros I-II-33 y Selección de los libros IV y V* (1a. ed., 3a. reimp.). Madrid: Alianza.

Smith, I. H., & Woodworth, W. P. (2012). Developing social entrepreneurs and social innovators: A social identity and self-efficacy approach. *Academy of Management Learning & Education*, *11*(3), 390-407.

Soltani, Z., & Navimipour, N. J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, *61*, 667-688.

Sonnenstuhl, W. J. (1996). *Working sober: The transformation of an occupational drinking culture*. Cornell University Press.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 45-62.

Sprouse, M. (1992). *Sabotage in the American Workplace.* San Francisco: Pressure Drop Press.

Sutton, R. S., & Singh, S. P. (1994, August). On step-size and bias in temporal-difference learning. In R.S. Sutton S.P. Singh, *Proceedings of the Eighth Yale Workshop on Adaptive and Learning Systems,* (pp. 91-96), Yale University, New Haven, CT.

Sutton, S. (1994). The past predicts the future: Interpreting behaviour–behaviour relationships in social psychological models of health behavior. In D. R. Rutter & L. Quine (Eds.), *Social Psychology and Health: European Perspectives* (pp. 71–88). Avebury/Ashgate Publishing Co.

Swart, J. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 136-159.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press.

Tajfel, H., & Turner, J.C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Taylor, F. W. (1895). A piece rate system: A step toward partial solution to the labor problem. *ASME Transactions, 16,* 856–893.

Taylor, F. W. (1903). *Shop management.* New York: Harper.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Terrett, A. (1998). Knowledge management and the law firm. *Journal of Knowledge Management,* 2(1), 67-76.

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of Management Studies*, *38*(7), 973-993.

Tumenova, S. A., Kandrokova, M. M., Makhosheva, S. A., Batov, G. H., & Galachieva, S. V. (2018). Organizational knowledge and its role in ensuring competitiveness of modern socio-economic systems. *Revista Espacios*, *39*(26).

Turner, N., & Lee-Kelley, L. (2013). Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms, and dynamics. *Management Learning*, *44*(2), 179-196.

Valeria, V. V. D. E. (2009). El sujeto económico y la racionalidad en Adam Smith. *Revista de Economía Institucional*, *11*(21), 37-43.

Van den Steen, E. (2015). *Tesla Motors*. Harvard Business School Publishing.

Vannoy, S. A., & Medlin, B. D. (2012, January). Investigating social computing in competitive dynamics. In *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 5112-5121). IEEE.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2002a). Antecedents of organizational misbehavior among caregivers. In M.A. Rahim, R. T. Golembiewski, & K. D. Mackenzie (Eds.), *Current topics in management* (Vol. 7, pp. 99–116). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Vardi, Y., y Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, Research, and Management*. Psychology Press.

Vignolo, J., Vacarezza, M., Álvarez, C., & Sosa, A. (2011). Niveles de atención, de prevención y atención primaria de la salud. *Archivos de Medicina Interna*, *33*(1), 7-11.

Wang, P., Xu, B., Wu, Y. and Zhou, X. (2015). Link prediction in social networks: the state-of-the-art. *Science China Information Sciences, 58*, 1-38.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115-131.

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

Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations, 15,* 235–243.

WHO. (2006). *Quality of care: a process for making strategic choices in health systems*. World Health Organization.

Wibowo, T. S., Badi'ati, A. Q., Annisa, A. A., Wahab, M. K. A., Jamaludin, M. R., Rozikan, M., ... & Muhaini, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(7), 556-569.

Wilson, D. S., & Sober, E. (1998). Multilevel selection and the return of group-level functionalism. *Behavioral and Brain Sciences*, *21*(2), 305-306.

Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, *17*(2), 250-277.

Woods, B. (2001). Sharing the intellectual wealth. *Chief Executive*, 20-23.

World Health Organization. (1976). *Official Records of the World Health Organization* (No. 234-235). United Nations, World Health Organization, Interim Commission.

Yang, B., Wang, L., & Mohammed, B. O. (2020). Improving the organizational knowledge sharing through online social networks: The mediating role of employee motivation. *Kybernetes*, *49*(11), 2615-2632.

Zhao, L., Zhang, H., & Wu, W. (2019). Cooperative knowledge creation in an uncertain network environment based on a dynamic knowledge supernetwork. *Scientometrics*, *119*(2), 657-685.

ANEXOS

Perspectivas sobre el comportamiento en las organizaciones

Este cuestionario trata sobre tu perspectiva acerca del comportamiento en las organizaciones. Por favor, responde a todas las preguntas de manera rápida pero cuidadosamente. Tus respuestas son completamente anónimas. Ninguna identificación personal es requerida. De antemano agradezco enormemente tu participación.

Parte 1. Por favor indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados tomando en cuenta la siguiente escala, que va del 1 al 7, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

1= totalmente en desacuerdo a 7= totalmente de acuerdo

Pregunta **Valor**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Hasta que lo considero adecuado, guardo en secreto lo que estoy haciendo en el trabajo							
El éxito de la Jurisdicción Sanitaria Toluca es mi éxito.							
Evito divulgar información a otros para mantener el control de lo que hago.							
En un esfuerzo por presentar el perfil que quiero mostrar, procuro controlar la divulgación de información sobre mi trabajo							
Yo me sentiría avergonzada (o) si se hiciera pública (en las noticias o el periódico) alguna crítica a la Jurisdicción Sanitaria Toluca							
La información es un recurso que necesita ser guardado cuidadosamente.							
Cuando hablo de la Jurisdicción Sanitaria Toluca, suelo decir “nosotros” en lugar de ellos.							
Cuando alguien elogia el servicio de la Jurisdicción Sanitaria Toluca, se siente como un elogio personal.							
Cuando alguien critica a la Jurisdicción Sanitaria Toluca, se siente como un a critica personal.							
Me interesa lo que otras personas piensan de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.							

Parte 2. Lee las siguientes preguntas y con honestidad responde la pregunta ¿Qué tan probable es que sucedan? Utiliza la siguiente escala:

1= es muy probable que suceda

5= es muy poco probable que suceda

Pregunta **Valor**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La compartición de mi conocimiento crearía relaciones sólidas con miembros que tienen intereses comunes en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
Recibiré puntos adicionales para una promoción a cambio de compartir mi conocimiento.					
La compartición de mi conocimiento ampliaría el alcance de mi asociación con otros miembros de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
La compartición de mi conocimiento me permitiría familiarizarme con nuevos miembros de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
Recibiré recompensas monetarias a cambio de compartir mis conocimientos.					
Si yo comparto lo que sé, esta compartición de mi conocimiento me traería la cooperación amable de miembros destacados de la Jurisdicción Sanitaria Toluca en el futuro.					
La compartición de mi conocimiento me permitiría fortalecer los lazos entre los miembros de la Jurisdicción Sanitaria Toluca y yo.					

Parte 3. Por favor indica tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados tomando en cuenta la siguiente escala, que va del 1 al 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

1= Totalmente en desacuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Pregunta **Valor**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Participar en la compartición de conocimiento incrementa mi reputación en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
Tengo la sensación de que la participación incrementa mi estatus en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
Me gano el respeto de otros participando en la compartición de conocimientos.					

Parte 4. Por favor, nomina a un compañero de trabajo (jefe, subordinado, compañero) que pertenezca a tu departamento, con el que tengas una relación laboral importante y contacto cercano o regular. Califica en la siguiente escala la disponibilidad que tiene esa persona para compartir información.

1= Muy disponible para compartir

5= No disponible para compartir

Nombre	**Valor**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Parte 5. Finalmente, por favor dinos algo acerca de ti. Marca la opción que mejor te describe.

¿Cuál es tu grado académico?

Bachillerato _____

Licenciatura _____

Posgrado _____

Género: Masculino _____ Femenino _____

¿Qué edad tienes? (Sólo años cerrados por favor) _____

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación laboral actual?

Soy empleado:

De base _____ Regularizado _____

Formalizado _____ Confianza _____

De contrato _____

Otro (Especifique) _____

¿Cuál es tu puesto en la organización? _____

¿Cuál es tu experiencia laboral? _____

¿Cuál es tu antigüedad en la organización? _____

¿A qué departamento perteneces? _____

¡GRACIAS POR TU VALIOSA PARTICIPACIÓN!