



COMPROMISO, INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE LA COVID 19: UN ESTUDIO EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Juan Carlos Cuartas-Marín¹

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1432-8528>

María del Pilar Pulido Ramírez²

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1659-3966>

Carlos Alberto Almanza Junco³

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4561-4941>

Fecha de Recepción: Febrero 5 de 2022

Fecha de Aprobación: Mayo 20 de 2022

Resumen:

Las consecuencias derivadas de la pandemia de coronavirus (COVID-19) son una amenaza para la economía global. Múltiples sectores no saben si podrán cumplir las metas que se plantearon o si al menos podrán mantenerse activas en mediano y largo plazo. A nivel empresarial esto significa que los gerentes deben encontrar nuevas formas de identificar si los empleados están o no contribuyendo con el logro de las metas establecidas. Dos elementos que han demostrado ser particularmente poderoso para responder a estos procesos de transformaciones, son el conocimiento y el compromiso. Tanto el conocimiento como el compromiso hoy en día son considerado una inversión a largo plazo y generadores de ventajas competitivas, por lo que su gestión es primordial para que las organizaciones alcancen sus

¹ Magister en Investigación en Gestión de la Universidad, Pablo de Olavide de Sevilla – España. Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás. Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor Asociado 2 de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo. Correo electrónico: juanc.cuartasm@utadeo.edu.co

² Estudiante de doctorado en Administración, Magister en Alta Dirección de la Universidad Rey Juan Carlos – España. Especialista en productividad y Calidad de la Universidad Autónoma de Colombia. Economista de la Universidad Católica de Colombia. Docente de la Fundación Universitaria del Área Andina, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras, Programa Administración de Empresas. Correo electrónico: mpulido20@areandina.edu.co

³ Candidato a Doctor en Administración de la Universidad de Celaya. Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista de pedagogía y docencia universitaria de la Universidad La Gran Colombia. Administrador de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Ingeniero Industrial de la Universidad Católica de Colombia. Docente Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas. carlos.almanza@unimilitar.edu.co

metas y objetivos. En este sentido el objetivo principal del presente artículo es identificar la influencia que tiene el compromiso y el intercambio de conocimiento en el desempeño en empresas del sector servicios en Bogotá durante la pandemia COVID 19. El enfoque que se utilizó es cuantitativo mediante un Sistema de Ecuaciones Estructurales. Los resultados confirman que: 1- En ambientes de alto nivel de compromiso existe mayor intercambio de conocimiento, 2- el intercambio de conocimiento impacta positiva y significativamente en el desempeño 3- altos niveles de compromiso organizacional afectan positiva y significativamente el desempeño de las organizaciones.

Palabras clave: Compromiso, intercambio, desempeño organizacional, Covid-19, servicios.

COMMITMENT, EXCHANGE OF KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TIMES OF COVID 19: A STUDY IN SERVICE COMPANIES IN THE CITY OF BOGOTÁ

Abstract:

The consequences of the coronavirus pandemic (COVID-19) are a threat to the global economy. Multiple sectors do not know if they will be able to meet the goals that were set or if they will at least be able to remain active in the medium and long term. At the business level, this means that managers must find new ways to identify whether or not employees are contributing to the achievement of established goals. Two elements that have proven to be particularly powerful in responding to these transformation processes are knowledge and commitment. Both knowledge and commitment today are considered a long-term investment and generators of competitive advantages, so their management is essential for organizations to achieve their goals and objectives. In this sense, the main objective of this article is to identify the influence that commitment and knowledge exchange have on the performance of companies in the service sector in Bogotá during the COVID 19 pandemic. The approach used is quantitative through a System of Equations Structural. The results confirm that: 1- In environments with a high level of commitment there is a greater exchange of knowledge, 2- the exchange of knowledge has a positive and significant impact on performance 3- high levels of organizational commitment positively and significantly affect the performance of organizations.

Keywords: Commitment, exchange, organizational performance, Covid-19, services.

COMPROMISSO, TROCA DE CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE COVID 19: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DA CIDADE DE BOGOTÁ

Resumo:

As consequências da pandemia de coronavírus (COVID-19) são uma ameaça para a economia global. Vários setores não sabem se conseguirão cumprir as metas que foram traçadas ou se pelo menos conseguirão se manter ativos no médio e longo prazo. No nível de negócios, isso significa que os gerentes devem encontrar novas maneiras de identificar se os funcionários estão ou não contribuindo para o alcance das metas estabelecidas. Dois elementos que se mostraram particularmente poderosos para responder a esses processos de transformação são o conhecimento e o comprometimento. Tanto o conhecimento quanto o comprometimento hoje são considerados um investimento de longo prazo e geradores de vantagens competitivas, portanto, sua gestão é essencial para que as organizações alcancem suas metas e objetivos. Nesse sentido, o objetivo principal deste artigo é identificar a influência que o compromisso e a troca de conhecimento têm no desempenho das empresas do setor de serviços em Bogotá durante a pandemia de COVID 19. A abordagem utilizada é quantitativa por meio de um Sistema de Equações Estruturais. Os resultados confirmam que: 1- Em ambientes com alto nível de comprometimento há uma maior troca de conhecimento, 2- a troca de conhecimento tem impacto positivo e significativo no desempenho 3- altos níveis de comprometimento organizacional afetam positivamente e significativamente o desempenho de organizações.

Palavras-chave: Comprometimento, troca, desempenho organizacional, Covid-19, serviços.

1. INTRODUCCIÓN:

Las consecuencias de la pandemia de coronavirus (COVID-19) son una amenaza para la economía global. Las empresas enfrentan una variedad de riesgos asociados a la pandemia de coronavirus, incluyendo la interrupción de la cadena de suministro, el aumento de los costos laborales y de producción, la disminución de la demanda, nuevos hábitos de consumo y de acceso a los bienes y servicios por parte de los clientes (Peñalosa-Otero, 2021; Larios-Gómez, 2021) y una baja en el desempeño organizacional. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estimaciones optimistas calculan que los costos asociados a los anteriores factores corresponden a cerca de 1,5 billones de dólares para 2022. A pesar de estos riesgos, las empresas están buscando maneras de mitigarlos. Algunas organizaciones, consideran la posibilidad de cerrar sus operaciones en determinados países o regiones afectados por la pandemia. Unas, analizan el impacto de la pandemia en sus cadenas de suministro y buscan proveedores alternativos, otras evalúan la posibilidad de aumentar los precios para recuperar los costos adicionales y algunas más, enfrentan la baja del desempeño en función de un análisis interno de variables como liderazgo, la resiliencia el compromiso organizacional y la gestión e intercambio de conocimiento. Sin embargo y a pesar de sus esfuerzos individuales, la gran mayoría de las empresas enfrentaron la pandemia de coronavirus (COVID-19), a través de la implementación de una medida de salud pública conocida como cuarentena, la cual por definición tiene como objetivo detener la propagación de una enfermedad.

La cuarentena por la pandemia COVID-19, aunque en esencia puede detener la propagación de la enfermedad, también podría tener efectos negativos sobre el desempeño organizacional. Por un lado, reduciría la producción, la productividad y la competitividad de las empresas vía disminución del empleo y el ingreso, y, por otra parte, afectaría el bienestar de las personas por sus riesgos sicosociales asociados.

Durante la cuarentena se hizo necesario que las organizaciones implementaran medidas para proteger a sus empleados y minimizar el riesgo de contagio. Algunas de estas incluyeron el cierre temporal, el

teletrabajo, el aislamiento de empleados que han estado en contacto con personas infectadas y la reducción de la jornada laboral. En este sentido, las organizaciones debieron a juicio propio determinar qué medidas fueron las más adecuadas para proteger a sus empleados, esto claro alineado con las políticas y objetivos de la organización. La implementación de estas medidas de acuerdo con Alcover, 2020 afecta el desempeño organizacional, ya que pueden limitar la capacidad de la organización para operar de forma normal. Dos variables que se han visto afectadas por estas medidas son el compromiso y el intercambio de conocimiento.

Por esta razón, es importante que las organizaciones evalúen el impacto de las medidas de cuarentena en el desempeño organizacional y tomen las medidas necesarias para minimizar este impacto.

2. MARCO TEÓRICO

Las empresas exitosas reconocen el valor de sus empleados y están dispuestas a invertir en ellos, sin embargo, el compromiso de los empleados no es una inversión que se pueda hacer una sola vez y olvidar. Los gerentes, específicamente los de recursos humanos deben monitorear el compromiso de los empleados y estar atentos a las señales que evidencien que este puede estar disminuyendo, ya que, a menor compromiso de los empleados, es probable que la productividad de la organización también lo haga Cuesta-Santos, 2018.

Uno de los mecanismos para mantener el compromiso de los empleados es a través de una comunicación efectiva, que es la que se adapta a las necesidades de la audiencia y se realiza de manera clara y oportuna, esta comunicación es importante para mantener el compromiso de los empleados, ya que permite que estos sean informados sobre cambios en la organización, noticias importantes, objetivos y metas Cuesta-Santos, 2018. Además, la comunicación efectiva motiva a que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias, lo que da paso a la construcción de prácticas de intercambio de

conocimiento (Elhordoy, 2020; Hernández Rosado, 2019).

La implementación de prácticas de intercambio de conocimiento también potencia el compromiso de los empleados. La literatura al respecto muestra que el intercambio de conocimiento constituye una práctica que mejora el compromiso de los empleados, facilita que los empleados se conozcan mejor, lo que aumenta la confianza y la colaboración, además, hace posible que los empleados transfieran conocimientos y aprendan nuevas habilidades (Curado, 2019; Ouakouak, 2019; Imamoglu, 2019). Otra forma en que los gerentes pueden mantener el compromiso de los empleados es mediante el establecimiento de metas y objetivos claros porque ayudan a que los empleados sepan qué esperar tanto de la organización como de sí mismos. Además, hace que los empleados se sientan reconocidos y valorados. Finalmente, los gerentes pueden mantener el compromiso de los empleados a través de la motivación, que es la fuerza que impulsa a las personas a tomar acción y constituye un factor importante para mantener el compromiso de los empleados, debido a que los empleados se sienten inspirados a trabajar duro y a contribuir al éxito de la organización.

2.1 Compromiso

Las empresas buscan constantemente soluciones para mejorar el compromiso de sus empleados, ya que esto tiene un impacto significativo en el desempeño de la organización (Peters, 1984; Collins, 1995; Imamoglu, 2019). La literatura sobre el compromiso de los empleados se ha enfocado en estudiar dos conceptos clave: el compromiso emocional y el compromiso cognitivo. El compromiso emocional está relacionado con las emociones positivas que los empleados sienten hacia su trabajo, mientras que el compromiso cognitivo se refiere a la actitud que los empleados tienen hacia el trabajo (Al-Jabari, 2019). Ambos conceptos son importantes para el éxito de la organización, ya que el compromiso emocional motiva a los empleados a dar su mejor esfuerzo y el compromiso cognitivo les hace utilizar sus habilidades al máximo. Los empleados que están comprometidos emocionalmente con su trabajo tienden a ser más productivos y están más dispuestos a colaborar con otros. Además, están menos propensos a buscar un nuevo empleo. Por otro lado, los empleados que están comprometidos cognitivamente tienden a ser más

creativos, están más dispuestos a tomar riesgos y se sienten menos atraídos a dejar su trabajo. Debido a que el compromiso de los empleados tiene un impacto en la productividad y el rendimiento, las organizaciones deben considerar los factores que influyen en este compromiso. En este sentido, las empresas que son conscientes de que el compromiso de sus empleados es una ventaja competitiva, pueden tomar medidas para mejorarlo. Algunas de ellas son: ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, implementar una política de reconocimiento, ofrecer flexibilidad en el horario de trabajo, implementar una cultura de colaboración, una mejora en el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y ofrecer un salario competitivo (Al-Jabari, 2019; Chegini, 2019; Dahmardeh 2019).

Las organizaciones por lo general buscan empleados comprometidos, es decir, aquellos que están dispuestos a participar activamente en las actividades de la organización, que muestran un interés genuino en el éxito de la misma y que están dispuestos a colaborar para alcanzar los objetivos. Sin embargo, las empresas pueden tener empleados comprometidos o no comprometidos, por lo tanto, el compromiso de los empleados como característica inherente de las relaciones laborales en las organizaciones se convierte en un factor clave para el éxito de las mismas. Enfocar esfuerzos en la medición del nivel de compromiso permite a las organizaciones identificar a los empleados que están o no comprometidos con su trabajo, lo que puede ayudarlas a desarrollar estrategias para fomentar el compromiso de los mismos Dahmardeh, 2019.

La medición del compromiso puede realizarse a través de encuestas, entrevistas u observación directa. Las principales dimensiones que se pueden medir en el compromiso son: la satisfacción con el trabajo, el sentido de pertenencia a la organización, el engagement (o enganche) laboral y el compromiso emocional (Cernas, 2018). La satisfacción con el trabajo se refiere a la felicidad que experimenta el empleado en su puesto de trabajo y la mayoría de las veces está vinculada a la satisfacción con los salarios, el horario, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo. El sentido de pertenencia a la organización se refiere a la conexión que el empleado siente con la empresa y está vinculado a la identificación con los objetivos y valores de la organización, al sentimiento de ser parte de un equipo y a la creencia de que la organización es justa. El engagement laboral se refiere a la fuerza con la que el

empleado se compromete con su trabajo y se relaciona con la motivación, el compromiso y la dedicación al trabajo.

En cuanto al compromiso emocional, este se refiere a la intensidad de las emociones positivas o negativas que el empleado experimenta en su puesto de trabajo. Las emociones positivas en el lugar de trabajo son beneficiosas para todos los empleados y pueden mejorar la eficacia y la eficiencia (Chegini 2019; Imamoglu 2019). Estudios anteriores muestran que las emociones positivas en el lugar de trabajo inciden en el rendimiento, la productividad, la creatividad, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico. Los empleados felices son más propensos a estar comprometidos con su trabajo, a colaborar y a apoyar a otros empleados. Las emociones positivas en el lugar de trabajo pueden mejorar la moral laboral y reducir el absentismo (Semedo 2019; Abdullah 2017). Por su parte, las emociones negativas en el lugar de trabajo pueden reducir la eficacia y la eficiencia y por tanto el rendimiento.

2.2 El intercambio de conocimientos

El intercambio de conocimientos es una actividad en la cual se comparten conocimientos e información entre dos o más individuos. Este proceso puede realizarse de manera verbal o no verbal y juega un papel clave en el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional (Zheng, 2017; Farooq, 2018; Ahmad, 2019). A través del intercambio, las personas pueden actualizar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades, mejorando su capacidad para resolver problemas y tomar decisiones. así mismo, facilita el intercambio de ideas y la colaboración entre las personas, lo que contribuye a mejorar la productividad y el rendimiento en el trabajo.

Las variables que inciden en el intercambio de conocimiento suelen ser diversas y están influenciadas por factores como la cultura, el contexto en el que se halla la organización, el nivel de madurez de esta, y las características de las personas. La cultura, por ejemplo, ejerce una gran influencia en la forma en que se intercambian los conocimientos en una organización, y puede determinar qué tipo de conocimiento se puede o no intercambiar, cómo se

intercambia, y quiénes son los responsables de dicho intercambio (Anzola, 2017, p. 46).

Otra variable que tiene un impacto en el intercambio de conocimiento es el contexto en el que se encuentra una organización. Este puede influir en la forma en que se perciben los problemas, en la selección de soluciones, y en la adopción de nuevas ideas. Por ejemplo, organizaciones que operan en mercados competitivos tienden a estar más orientadas a la innovación que organizaciones que operan en mercados menos competitivos, así mismo organizaciones que operan en sociedades donde la tradición y la religión tienen un gran impacto en la vida diaria tienden a ser más conservadoras en la adopción de nuevas ideas Swanson, 2020.

La comunicación efectiva también juega un papel clave en el intercambio de conocimientos, ya que permite que las personas compartan ideas y resuelvan problemas. Las personas pueden intercambiar conocimientos a través de diversos medios, como la palabra, el texto, el sonido, la imagen y el movimiento. El objetivo es que las personas se comuniquen de la manera más efectiva posible para intercambiar información (Lee, 2020).

Finalmente se encuentra el nivel de madurez de la organización y las características de las personas. Las organizaciones con un alto nivel de madurez son más propensas a transferir conocimiento entre sus empleados y a introducir nuevas ideas en el mercado. Las personas, por ejemplo, con un alto nivel de inteligencia emocional son capaces de detectar y entender las emociones de los demás. Por lo tanto, son más dadas a transferir conocimiento a otros y a construir relaciones más fuertes. Así mismo, las personas con un alto nivel de creatividad son más capaces de generar nuevas ideas. Por lo tanto, pueden encontrar soluciones a problemas y a mejorar procesos.

El intercambio de conocimientos como práctica regular genera varios beneficios para las organizaciones. Por un lado, permite que las personas resuelvan problemas asociados a sus actividades y desarrollen nuevas concepciones e ideas sobre la forma de abordar los procesos en los que se involucran. Por otro lado, ayuda a mejorar las relaciones entre las personas

y a construir una comunidad de conocimiento. Para que el intercambio de conocimiento sea efectivo, es importante que las personas se comuniquen de manera clara y precisa. También es necesario que las personas no solo sean flexibles y estén dispuestas a aprender de los demás, sino que además sean conscientes de los diversos medios a su disposición para intercambiar conocimientos. Esto sin duda permitirá seleccionar el medio que mejor se adapte a sus necesidades. Sin embargo, los individuos no son dados a compartir el conocimiento, por el contrario, tienden a retenerlo, especialmente cuando no existe una cultura de intercambio de conocimientos o cuando sienten que perderán su ventaja competitiva. La investigación muestra que cuando el conocimiento no se comparte, se ven afectados tanto el desempeño individual como el de la organización. Una cultura de intercambio de conocimientos permite que una persona comparta su conocimiento con el equipo y, por lo tanto, logre el éxito de esta manera (Anzola, 2017, p. 26)

La mayoría de las empresas buscan empleados con conocimientos especializados o experiencia en determinadas áreas. Sin embargo, aunque el conocimiento es importante, no lo es todo. Las empresas que solamente se basan en el conocimiento de sus empleados están propensas a caer en el peligro de la obsolescencia. Los empleados pueden adquirir nuevos conocimientos, pero no pueden cambiar sus habilidades, personalidad o actitudes. Por eso, las empresas necesitan cultivar una cultura organizativa que apoye el aprendizaje y que fomente el intercambio. La cultura de intercambio es una cultura en la que se fomenta el descubrimiento, la experimentación y el aprendizaje continuo. En esta cultura, se valoran la colaboración y por supuesto el intercambio de ideas. La creatividad y la innovación son consideradas importantes no por ellas en sí mismas, sino porque son resultados de estos intercambios. Las organizaciones que buscan la excelencia deben fomentar entonces una cultura de intercambio de ideas. En esta cultura, los empleados estarían abiertos a compartir información y a colaborar para mejorar el rendimiento de la empresa. Esto requeriría una comunicación fluida entre los empleados y una mayor colaboración. Las empresas que fomenten una cultura de intercambio de ideas verán un mejor rendimiento en general debido a que los empleados estarán más propensos a compartir información y a colaborar. Esta cultura debe ser parte de la filosofía de la empresa y debe estar incorporada

en todos los niveles de la organización para que los empleados se comprometan a aprender y a cultivar su talento (Anzola, 2017, p. 25).

2.3 Desempeño organizacional

En general, el concepto de desempeño organizacional se refiere al éxito o fracaso de una organización en relación con sus objetivos. Las organizaciones pueden ser evaluadas en términos de su desempeño en varios niveles: El estratégico referido al éxito de la organización en alcanzar sus objetivos a largo plazo. El táctico respecto al alcance de los objetivos en las divisiones y departamentos. El operativo respecto al alcance de los objetivos a corto plazo en las áreas de producción, ventas y servicios. Finalmente, el individual con relación al éxito de cada persona en la organización para alcanzar sus objetivos Jiménez, 2016.

El concepto de desempeño organizacional tiene una amplia gama de aplicaciones en la práctica, ya que se puede utilizar para evaluar el rendimiento de las corporaciones en relación con las metas fijadas, el rendimiento de los departamentos en relación con las metas propuestas, el desempeño de las empresas en comparación con sus competidores o el desempeño de una empresa en relación con el mercado (Marín-Idárraga, 2016). Lo anterior significa que el desempeño organizacional es un concepto bastante abstracto, cuyo análisis puede llevar a la toma de diferentes decisiones en la estrategia a seguir por parte de la organización. En este sentido, se distinguen tres dimensiones en el desempeño organizacional: la eficiencia, la efectividad y la creatividad. La eficiencia es la capacidad de la organización para transformar inputs en outputs, es decir, para generar resultados a partir de las acciones realizadas. La efectividad es la capacidad para alcanzar las metas propuestas, es decir, para generar impacto en la sociedad a partir de las acciones emprendidas y la creatividad la capacidad para generar nuevos conocimientos y soluciones a partir de la dinámica interna y externa de la organización. Aunque no existe una medida única para evaluar el desempeño organizacional, éste puede ser medido de distintas formas en función de los objetivos que se quieran evaluar (Marín-Idárraga, 2019).

Algunos de los factores que generalmente se consideran para evaluar el desempeño son: la participación en el mercado, los ingresos y las

ganancias, la rentabilidad, la productividad, la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados, la responsabilidad social entre otros.

2.4 Compromiso de los empleados y desempeño organizacional

Las organizaciones buscan mejorar continuamente su desempeño organizacional a través del análisis y la gestión de múltiples factores internos y externos, que de manera integral intervienen en el logro de los objetivos establecidos, como, por ejemplo, los resultados financieros, la calidad, la estructura funcional, la innovación o los empleados.

Estos últimos son una parte vital de cualquier organización y cuando están comprometidos con el éxito de la organización se convierten en un activo clave para mejorar el desempeño organizacional, por lo que es crítico mantener el compromiso y el éxito de la misma en su máximo nivel.

En general, cuando los empleados ven que sus actitudes son reconocidas de manera positiva, se sienten más valorados y tienen una mayor probabilidad de estar comprometidos con el éxito de la organización. Por lo tanto, la forma en que se reconocen las actitudes de los empleados tiene un impacto significativo en los resultados individuales y colectivos. Investigaciones anteriores muestran que las organizaciones que reconocen las actitudes positivas de sus empleados tienen una mayor probabilidad de tener empleados comprometidos con el éxito de la organización, pues tienden a ser más productivos y tienen una mayor probabilidad de mantenerse en la organización a largo plazo (Vega, 2020).

Los empleados que están comprometidos con el éxito de la organización son un activo clave para mejorar el desempeño organizacional. La forma en que se reconocen las actitudes de los empleados constituye una influencia significativa en su compromiso y, consecuentemente, en el rendimiento laboral. Por lo tanto, es importante que las organizaciones reconozcan las actitudes positivas de sus empleados para mejorar el compromiso y el rendimiento laboral. De acuerdo con lo anterior se propone

H1: El compromiso de los empleados tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización

2.5 intercambio de conocimiento y desempeño

El intercambio de conocimiento y el compromiso organizacional están fuertemente relacionados. Si bien el compromiso organizacional no genera el intercambio de conocimiento, éste se refuerza significativamente cuando existe un compromiso elevado por parte de las personas que forman parte de una organización. Las personas que tienen un elevado compromiso organizacional están más dispuestas a compartir su conocimiento con otros, ya que creen en la misión y el objetivo de la organización en la que trabajan (Moreno, 2017). Además, están más motivadas para colaborar y participar en actividades que beneficien a la organización. El intercambio de conocimiento es una forma eficaz de mejorar la competitividad de una organización y contribuir a su éxito. Sin embargo, para que este proceso se lleve a cabo de forma efectiva, es necesario que exista un alto compromiso organizacional por parte de las personas que la componen. Dado lo anterior se propone:

H2: El compromiso de los empleados tiene un impacto positivo en el intercambio de conocimientos

H3: El intercambio de conocimientos tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolló como una investigación descriptiva cuantitativa de corte transversal. Los datos fueron recolectados durante el periodo de confinamiento decretado por el gobierno de Colombia (junio 2021- enero 2022), en empresas de servicios en la ciudad de Bogotá. El instrumento se envió a través de internet y contó con un formato tipo Likert (1932) de 5 opciones en una escala de valoración de uno (1) a cinco (5), donde uno (1) indica totalmente en desacuerdo hasta cinco (5) totalmente de acuerdo y tres (3) es una valoración media. siguiendo las recomendaciones Hu & Bentler, (1999) se hizo uso de un Sistema de Ecuaciones Estructurales que permitió la contrastación de las hipótesis, para luego probar el modelo.

En total se recolectaron 300 respuestas, de las cuales se descartaron 46 por estar incompletas, dando un total de 254 para el estudio. Los datos se examinaron

con el apoyo del software estadístico Real Stast y AMOS sujetos el método de Máxima Verosimilitud (ML), siguiendo la propuesta de Anderson y Gerbing (1988) de dos etapas: la primera, evaluar las propiedades psicométricas del modelo de medida a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), y en la etapa dos, se evaluó el modelo estructural.

4. RESULTADOS:

4.1 Fiabilidad y validez

Como se indicó en la sección de metodología, el modelo se probó en dos etapas, en la primera se evaluó el modelo de medición a través de análisis factorial, carga, confiabilidad y validez. Los resultados de estos se presentan en a tabla 1.

En general el modelo presenta un buen nivel de ajuste, ya que las relaciones de los indicadores con sus factores de carga hipotéticos son significativas ($p < 0.001$), conjuntamente el modelo responde al parámetro Bagozzi & Yi (1988) en el que las cargas estandarizadas son mayores que el valor crítico de 0.50 y el promedio de las cargas estandarizadas de cada factor debe ser superior a 0.70 (Hair, Black, Babin, Anderson, 2010). En todos los casos se supera el valor mínimo aceptable de 0.70 en el alfa de Cronbach propuesto por Nunnally & Bernstein, (1994); por otra parte, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) de cada factor es superior al valor de referencia dado por Bagozzi & Yi (1988) de 0.60. Finalmente, los índices de varianza extraída (AVE) de cada factor superan el valor aceptable mínimo de 0.50 (Ab Hamid, Sami, & Sidek, 2017 Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981). Con estos resultados se puede afirmar que el modelo presenta validez convergente.

Tabla 1 Indicadores del Modelo de Medida

Factor	Ítem	Fiabilidad		validez convergente carga factorial	
		IFC	AVE	□□ estandarizada	□□ Promedio
Alfa de Cronbach					

COMPR OMISO Alfa de Cronbach = 0,9586	C1	0,878	0,577	0,645	0,876	0,915
	C2	0,877			0,875	
	C3	0,873			0,942	
	C4	0,874			0,940	
	C5	0,875			0,945	
INTERC AMBIO DE CONOCIMIENTO Alfa de Cronbach = 0,9236	IC1	0,881	0,519	0,531	0,834	0,868
	IC2	0,881			0,885	
	IC3	0,882			0,895	
	IC4	0,880			0,891	
	IC5	0,879			0,836	
DESEMP ENO Alfa de Cronbach = 0,9622	D1	0,877	0,595	0,599	0,961	0,925
	D2	0,879			0,922	
	D3	0,879			0,922	
	D4	0,876			0,907	
	D5	0,880			0,913	
Total instrumento		0,885				

* $p < 0.001$; ** Cronbach's Alpha with missing item Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la validez discriminante la tabla 2 presenta los indicadores (BBNFI=0.9722, BBNNFI=0.9421, CFI= 0.9765, IFI=0.9545, MFI=0.962 y RMSEA=0.034) y el Criterio de Fornell-Larcker. La tabla muestra que la raíz cuadrada del AVE (valores diagonales) de cada variable es mayor que las mediciones asociadas correspondientes, lo que da una validez discriminante satisfactoria. Con base en los resultados para la validación conjunta, es posible confirmar la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante del modelo global de medida.

Tabla 2. Validez discriminante

indicadores de bondad de ajuste del	Validez Discriminante	
	Criterio de Fornell-Larcker	

Juan Carlos Cuartas-Marín, María del Pilar Pulido Ramírez, Carlos Alberto Almanza Junco

modelo propuesto			Intercambio o De conocimiento	Desempeño
BBN FI	0,972			
BBN NFI	0,942	Compromiso	0,803	
CFI	0,976	Intercambio o De conocimiento		
IFI	0,954	Desempeño	0,432	0,729
MFI	0,962		0,557	0,532
RMS EA	0,034			0,748

Fuente: Elaboración propia

4.2 Características de la población de estudio

A continuación, se presenta la estadística descriptiva (Media y desviación estándar) de los sujetos que participaron en de esta investigación. El 56.69% de los participantes son hombres, un poco más del 85% cuenta con estudios superiores, aproximadamente el 90% son menores de 40 años, un 36,6 % de los participantes están contratados por Outsourcing y cerca del 60% lleva menos de 5 años en la organización (tabla 3).

Tabla 3 Perfil de los sujetos participantes

Característica de los sujetos participantes		
Genero	%	Media (SD)
Hombre	56,69%	2,974 (0,567)
Mujer	43,30%	3,055 (0,780)
Escolaridad		
Bachiller	14,57%	3,055 (0,585)
Técnico	20,87%	2,928 (0,715)
Tecnólogo	24,02%	2,462 (0,597)
Universitario	22,83%	2,711 (0,835)
Postgrado	17,72%	3,031 (0,848)
Edad		
De 18 a 25	48,90%	3,042 (0,725)

de 26 a 30	13,25%	3,203(0,808)
de 31 a 40	27,56%	2,442 (0,740)
de 45 a 60	39,10%	3,196 (0,790)
más de 60	15,20%	2,745 (0,600)

Tipo de

contrato

termino fijo	33,46%	2,671 (0,766)
Indefinido	29,92%	2,591 (0,583)
Outsourcing	36,61%	2,622 (0,711)

Antigüedad

en la empresa

menor 1 año	19,26%	2,373 (0,528)
1 y 3 años	14,60%	2,575 (0,535)
3 a 5 años	25,69%	2,637 (0,593)
5 a 10 años	17,23%	2,795 (0,622)
más de 10 años	23,22%	2,864 (0,668)

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer la fiabilidad y validez del modelo de medida se procedió a realizar la contratación de las hipótesis, los resultados se presentan de forma sintética, en la Tabla 4. Las tres hipótesis propuestas, así como las relaciones planteadas en el modelo estructural fueron significativas: H1 y H2 con un nivel $p < 0.01$, y H3 $p < 0.001$, por lo que se aceptan las hipótesis. Así mismo los indicadores de bondad de ajuste BBNFI, BBNNFI, CFI, IFI y MFI son mayores a 0.90, y los residuales (RMSEA=0,034) bajos, de esta forma puede concluirse que la bondad del modelo de ajuste es adecuada.

Tabla 4: Resultados del SEM para la Contratación de Hipótesis

Hipótesis	Relación estructural propuesta	χ^2 (estandarizada)	Resultado
H1		0.371	Accept

	Compromiso → Desempeño	**	ada
H2	Compromiso → Intercambio de Conocimiento	0.723 **	Aceptada
H3	Intercambio de Conocimiento → Desempeño	0.856 ***	Aceptada
Indicadores de bondad de ajuste:	BBNFI	BBN NFI	CFI IFI MFI
	0,9722	0,941	0,97 0,9 0,9 6 54 60

significativamente en encontrar nuevas y mejores formas de trabajo y creación de ventajas competitivas sostenibles.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

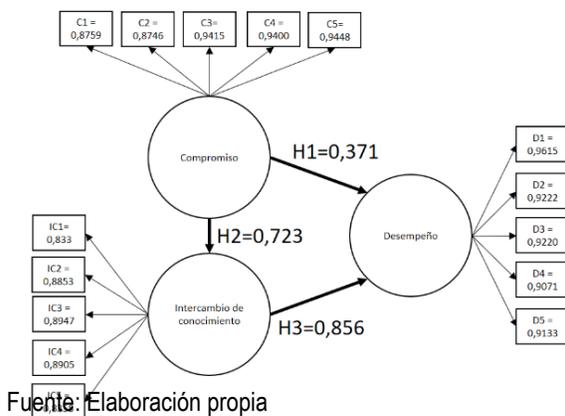
Según los resultados de este estudio, se puede concluir que el compromiso de los empleados y el intercambio de conocimiento tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización. Cuando los empleados que están comprometidos con el intercambio de conocimiento tienen mayor disposición para compartir y recibir información, son más propensos a participar en actividades que mejoran el desempeño de la organización. La disposición para compartir y recibir información se traduce en una mayor colaboración entre los empleados, lo cual en muchas ocasiones genera innovaciones de proceso y mejores formas de realizar las tareas.

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia

La Figura 1 presenta el modelo final contrastado, en el cual se incluyen los ítems de cada factor, las cargas estandarizadas y el valor de las cargas estructurales estandarizadas de las relaciones planteadas. Con base en los resultados obtenidos, tanto Compromiso (0,371) como el intercambio de conocimiento (0,826) influyen directa, positiva y significativamente sobre el desempeño, aunque en mayor medida el intercambio de conocimientos que el compromiso. En el caso del compromiso, se evidencia que influye en intercambio de conocimiento de manera significativa (0,723).

Figura 1 Modelo de Contrastación de hipótesis



Cuando el conocimiento no se comparte, este valioso activo queda solo en quien lo posee, y de esta manera se pierde la oportunidad de generar ventajas competitivas y mejorar el desempeño (Wang, 2010). Por lo que se recomienda a las organizaciones que quieren tener ventajas competitivas y mejorar su desempeño, desarrollar mecanismos y condiciones que generen el entorno propicio para el intercambio al tiempo que minimicen los riesgos percibidos por lo individuos que participan en este proceso. Desarrollar un sistema de recompensas y reconocimientos es un buen inicio, también se deben fomentar estímulos a la cooperación, implementar modelos de transferencia interna de conocimientos, así como una cultura que reconozca el saber propio y colectivo como un diferenciador de los trabajadores y de la organización.

Los hallazgos empíricos, confirman que el intercambio de conocimiento en ambientes con alto nivel compromiso por parte de los miembros de la organización permiten aumentar el desempeño individual y colectivo, lo que se traduce

También es importante que las organizaciones y los directivos de estas, dimensionen que el talento humano es la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles y que en la medida que aprovechen el conocimiento de todos los colaboradores, el efecto será un mayor desempeño para la organización, prácticas que trascienden al entorno porque los consumidores perciben y se benefician de dichas acciones. En este sentido, para López-Celis (2021), aparecen otras variables que se deben tener en cuenta en las fases de compra, como

es la dimensión del consumo responsable, ya que este incide en los consumidores al momento de la selección y decisión sobre las marcas.

Líneas futuras

Pese a los hallazgos presentados, existen aún varias aristas que pueden desarrollarse frente al tema, por una parte, la literatura no es muy amplia sobre la relación causal entre elementos organizacionales como la estrategia, el tamaño, y tecnología, con la gestión del conocimiento. Frente al intercambio de conocimiento también es necesario evaluar estos elementos en ambientes virtuales y de teletrabajo, un aspecto hasta ahora incipiente en Latinoamérica. Frente a estos ambientes también vale la pena explorar la relación con otros tipos de compromiso como lo son el normativo y de continuidad.

6. REFERENCIAS:

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.
- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872-2875.
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*.
- Alcover, C. M. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 1-1.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
- Anzola, O. L. M., Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2017). Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional. U. Externado de Colombia.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Cernas Ortiz, D. A., Mercado Salgado, P., & León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y administración*, 63(2), 0-0.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93.
- Coello Santana, M. E. (2022). Comunicación efectiva y su influencia en el compromiso organizacional de docentes en una institución educativa, Palenque, 2021.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras (No. 658.4 C696e). Norma.
- Considine, J., Botti, M., & Thomas, S. (2005). Design, format, validity and reliability of multiple choice questions for use in nursing research and education. *Collegian*, 12(1), 19-24.
- 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.
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*.
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational Participation. *Management Researches*, 12(44), 155-180.
- Elhordoy, J. A. (2020). Podcasts: herramienta de comunicación efectiva para el ámbito interno y externo de las organizaciones: Aproximación a los nuevos dispositivos de la cultura digital. In *Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 217-227.
- Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- Hernández Rosado, M., Lluesma Rojas, M. D. L. C., & De Veras Olivera, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- Jiménez, R. A., Campos, P. C., Hernández, J. G. V., Cárdenas, R. C., & Salceda, F. P. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de Economía & Administración E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561*, 84-94.
- Larios-Gómez, E., Fischer, L., Peñalosa, M., & Ortega-Vivanco, M. (2021). Purchase behavior in COVID-19: A cross study in Mexico, Colombia, and Ecuador. *Heliyon*, 7(3), e06468.
- López, D. M. C., & Otero, M. E. P. (2021). Influencia de las variables demográficas y la responsabilidad social empresarial en la compra de los colombianos. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21(2), 34-45.
- Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 95-107.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2016). Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Moreno, E. F., García-Contreras, R., & Ávila, M. M. (2017). Desempeño Organizacional: El efecto mediador del Intercambio del conocimiento. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 169-189.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*.
- Peñalosa Otero, M. E., López Celis, D. M., Fischer de la Vega, L. E., & Ortega Vivanco, M. J. (2021). Consumo en los millennials en época de covid-19 en México, Ecuador y Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(96), 1380-1395.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.

- Traverso Holguín, P. A., Williams Flores, B. G., & Palacios Bauz, I. (2017). La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios.
- VEGA, J. E., MARTINEZ, M. D. C., & GARCIA, J. J. (2020). La influencia del compromiso organizacional y la orientación al aprendizaje sobre innovación y desempeño en los agronegocios. *Revista Espacios*, 41(17).
- Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(03), 51.